

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED
SCORECARD, ANALYTICAL HIERARCY PROCESS (AHP), DAN
OBJECTIVE MATRIX (OMAX)***
(Studi Kasus PT X)

LAPORAN TUGAS AKHIR

LAPORAN INI DISUSUN UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT
MEMPEROLEH GELAR SARJANA STRATA SATU (S1) PADA PROGRAM
STUDI TEKNIK INDUSTRI FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG



DISUSUN OLEH :

HASNA LULU FAUZIYYAH

31601900104

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

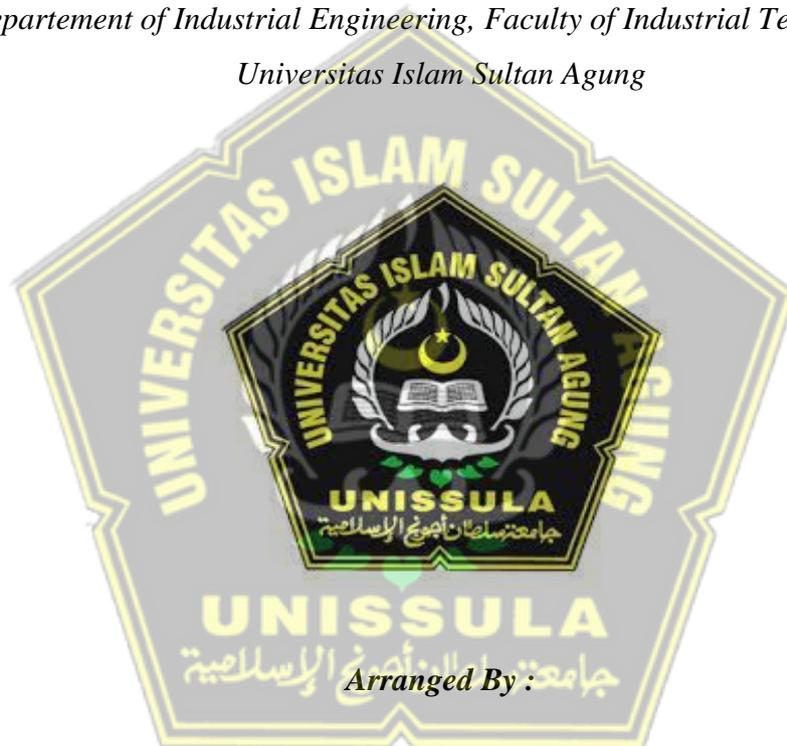
2022/2023

FINAL PROJECT

**COMPANY PERFORMANCE ANALYSIS USING BALANCED
SCORECARD, ANALYTICAL HIERARCY PROCESS (AHP), AND
OBJECTIVE MATRIX (OMAX) METHODS**

(Case Study of PT X)

*Proposed to complete the requirement to obtain a bachelor's degree (S1) at
Departement of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Technology,
Universitas Islam Sultan Agung*



HASNA LULU FAUZIYYAH

31601900104

DEPARTEMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING

FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2022/2023

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Laporan Tugas Akhir dengan Judul “ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*, *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*, DAN *OBJECTIVE MATRIX (OMAX)* (Studi Kasus PT Perkebunan Nusantara IX)” ini disusun oleh :

Nama : Hasna Lulu Fauziyyah

NIM : 31601900104

Program Studi : Teknik Industri

Telah disahkan oleh dosen pembimbing pada :

Hari : Senin

Tanggal : 21 Agustus 2023

Pembimbing I

Pembimbing II



Wiwiek Fatmawati, ST., M.Eng
NIDN. 06-2405-7901

Ir. Eli Mas'idah, MT
NIDN. 06-1506-6601

Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri



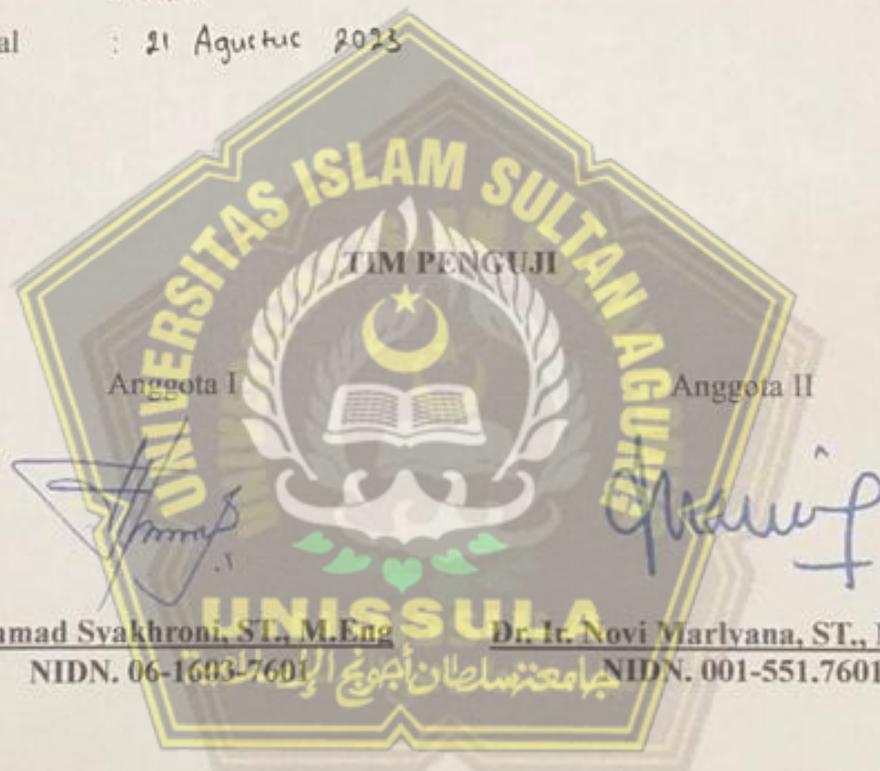
Nuzulia Khoiriyah, ST., MT
NIK. 210 603 029

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

Laporan Tugas Akhir dengan Judul “ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*, *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*, DAN *OBJECTIVE MATRIX (OMAX)* (Studi Kasus PT Perkebunan Nusantara IX)” ini telah dipertahankan di depan dosen penguji Tugas Akhir pada :

Hari : Senin

Tanggal : 21 Agustus 2023



Akhmad Syakhroni, ST., M.Eng
NIDN. 06-1693-7601

Dr. Ir. Novi Marlyana, ST., MT. IPU
NIDN. 001-551.7601

Ketua Penguji

[Signature]

Rieska Ernawati, ST., MT
NIDN. 060-809-9201

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Hasna Lulu Fauziyyah
NIM : 31601900104
Judul Tugas Akhir : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD*,
ANALYTICAL HIERARCY PROCESS (AHP), DAN
OBJECTIVE MATRIX (OMAX) (Studi Kasus PT
Perkebunan Nusantara IX)

Dengan ini bahwa saya menyatakan bahwa judul dan isi Tugas Akhir yang saya buat dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) Teknik Industri tersebut adalah asli dan belum pernah diangkat, ditulis ataupun dipublikasikan oleh siapapun baik keseluruhan maupun sebagian, kecuali yang telah tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka, dan apabila di kemudian hari ternyata terbukti bahwa judul Tugas Akhir tersebut pernah diangkat, ditulis ataupun dipublikasikan, maka saya bersedia dikenakan sanksi akademis. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan penuh tanggung jawab.

Semarang, 21 Agustus 2023

Yang Menyatakan



Hasna Lulu Fauziyyah

**PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Hasna Lulu Fauziyyah

NIM : 31601900104

Program Studi : Teknik Industri

Fakultas : Teknologi Industri

Alamat Asal : Ngempon RT 05 RW 05, Kec. Bergas, Kab. Semarang

Dengan ini menyatakan bahwa Karya Ilmiah berupa Tugas Akhir dengan Judul : **ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD, ANALYTICAL HIERARCY PROCESS (AHP), DAN OBJECTIVE MATRIX (OMAX)* (Studi Kasus PT Perkebunan Nusantara IX)**

Menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak bebas Royalti Non-Eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dan pangkalan data dan dipublikasikan di internet dan media lain untuk kepentingan akademis selama tetap menyantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Agustus 2023

Yang Menyatakan



Hasna Lulu Fauziyyah

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahilahirabbil'aalamiin

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, rahmat, taufiq, hidayah, kekuatan, dan kesabaran sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan sebaik-sebaiknya. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Agung Nabi Muhammad SAW yang kita nantikan syafa'at beliau kelak di Yaumul Qiyamah aamiin.

Segala perjuangan saya hingga titik ini dalam pengerjaan laporan tugas akhir ini yang berjudul “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, Dan *Objective Matrix (OMAX)* (Studi Kasus PT X)” yang saya persembahkan kepada dua orang yang paling berharga dalam hidup saya yaitu Ibu dan Bapak. Terima kasih karena selalu menjaga saya dalam doa-doa Ibu dan Bapak serta selalu mendukung penuh mengejar impian saya. Perjuangan saya juga tidak terlepas dari dukungan sahabat-sahabat saya yang selalu bersedia menjadi ruang saya bercerita, berkeluh kesah, dan mendoakan saya. Terima kasih kepada dosen pembimbing dan dosen penguji saya, serta dosen-dosen FTI UNISSULA yang telah memberikan ilmu-ilmu kepada saya. Di kehidupan baru setelah capaian ini saya akan selalu semangat untuk melakukan dan memberikan yang terbaik dalam mengejar impian saya.

HALAMAN MOTTO

Dekatkanlah diri kepada Allah dan Rasul,
serta jadikan Allah SWT sebagai satu-satunya penolong

Robbisrohli sodri wayasirli amri wahlul
uddatammillisani yafakohuqouli

Belajarlah berdiri dengan kedua kakimu sendiri.
Semua orang memiliki masalah sendiri-sendiri, maka kamu tidak bisa
mengharapkan orang lain untuk membantu menyelesaikan masalahmu.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, taufiq dan hidayah-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir yang berjudul “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process (AHP), Dan Objective Matrix (OMAX)* (Studi Kasus PT X)”. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang kita nantikan syafa'atnya kelak di Yaumul Qiyamah, aamiin.

Selama penyusunan Laporan Tugas Akhir ini, banyak bantuan, dukungan, bimbingan, motivasi, saran dan doa yang saya dapatkan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segenap kerendahan hati saya ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang mendalam kepada :

1. Allah SWT atas segala karunia-Nya yang telah diberikan kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini.
2. Ibu, Bapak dan keluarga saya, terima kasih atas pengorbanan, kasih sayang, segala dukungan, motivasi, saran, dan doa-doa yang selalu dipanjatkan setiap waktu. Semoga seluruh pengorbanan Ibu, Bapak, dan keluarga saya dibalas kebaikan dan keberkahan dari Allah SWT, aamiin.
3. Ibu Wiwiek Fatmawati, ST, M.Eng dan Ibu Ir. Eli Mas'idah, MT selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan saran dari awal pengerjaan Laporan Tugas Akhir ini. Mohon maaf atas segala kesalahan dan keterbatasan yang saya miliki.
4. Ibu Rieska Ernawati, ST., MT., Bapak Akhmad Syakhroni, ST., M.Eng., dan Ibu Dr. Ir. Novi Marlyana, ST., MT., IPU selaku dosen penguji yang bersedia memberi masukan berupa saran dan kritik untuk memperbaiki penyusunan Laporan Tugas Akhir ini.
5. Ibu Dr. Ir. Novi Marlyana, ST., MT., IPU selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri beserta jajarannya.
6. Ibu Nuzulia Khoiriyah, ST., MT. selaku wali dosen saya sejak semester

pertama yang telah membimbing dan memberikan masukan selama perkuliahan

7. Bapak Ibu Dosen Teknik Industri Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan mengajar saya selama di bangku perkuliahan.
8. Bapak Totok Indarto, Ibu Hilma Faza Ariyani, Bapak Yoga Jatmika, Ibu Ajeng, Bapak Hermawan, Bapak Diar, Bapak Adit dan lainnya selaku pihak dari PT X yang telah membantu saya, memberikan masukan, pengetahuan, dan pengarahan selama penelitian tugas akhir ini.
9. Ibu Hilma Faza Ariyani, Bapak Yoga Jatmika, Ibu Galuh Arumsany, Bapak Gagah Mewasdinta, Bapak Kuryanto, serta teman-teman PMMB PT X Batch 2 2022, yang telah membantu dan memberikan *support* dan ilmu baru ketika melaksanakan program magang di PT X.
10. Teman-teman Teknik Industri 2019, yang telah memberikan semangat dan doa kepada saya.
11. Sahabat-sahabat saya (Dina, Lila, Atma, Imma, Hanun, Arsha, Risha, Gita) yang selalu mendengarkan keluh kesah saya, menemani, menghibur, mendo'akan, memberikan semangat, dan mendukung perjuangan saya.
12. Teman-teman Senat Mahasiswa FTI UNISSULA yang telah memberikan dukungan dan pengalaman dalam organisasi selama di bangku perkuliahan.
13. Kakak tingkat saya yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan Laporan Tugas Akhir ini.
14. Serta semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Laporan Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam laporan tugas akhir ini, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca masih sangat diharapkan. Penulis berharap semoga laporan tugas akhir ini dapat dikembangkan kembali dan bermanfaat bagi banyak orang, aamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 9 Agustus 2023

Penulis

DAFTAR ISI

LAPORAN TUGAS AKHIR	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN MOTTO	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
DAFTAR ISTILAH	xix
ABSTRAK	xx
ABSTRACT	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Pembatasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	7
2.1 Tinjauan Pustaka.....	7
2.2 Landasan Teori.....	17
2.2.1 Kinerja	17
2.2.2 Kinerja Perusahaan	17
2.2.3 Pengukuran Kinerja	18
2.2.4 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	18
2.2.5 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja	19
2.2.6 Parameter Pengukuran Kinerja.....	20
2.2.7 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	21

2.2.8	<i>Balanced Scorecard</i>	22
2.2.9	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.2.10	Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.2.11	<i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	29
2.2.12	<i>Objective Matriks</i> (OMAX)	31
2.2.13	<i>Traffic Light System</i> (TLS)	34
2.3	Hipotesis dan Kerangka Teoritis	34
2.3.1	Hipotesis	34
2.3.2	Kerangka Teoritis	35
BAB III METODE PENELITIAN		38
3.1	Studi Pendahuluan	38
3.2	Perumusan Masalah	39
3.3	Tujuan Penelitian	39
3.4	Pengumpulan Data	39
3.5	Pengolahan Data	40
3.6	Analisa	43
3.7	Usulan Perbaikan	43
3.8	Penarikan Kesimpulan	43
3.9	Diagram Alir	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		45
4.1	Pengumpulan Data	45
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan	45
4.1.2	Kuesioner Pembobotan Tingkat Kepentingan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	46
4.1.3	Laporan Keuangan	48
4.1.4	Data Survei Pelanggan	52
4.1.5	Produktivitas Komoditi	56
4.1.6	Luas Lahan Inovasi Penataan Komposisi Tanaman	57
4.1.7	Jumlah Jam Pelatihan	58
4.1.8	Pencapaian <i>IT Maturity Level</i>	58
4.2	Pengolahan Data	60

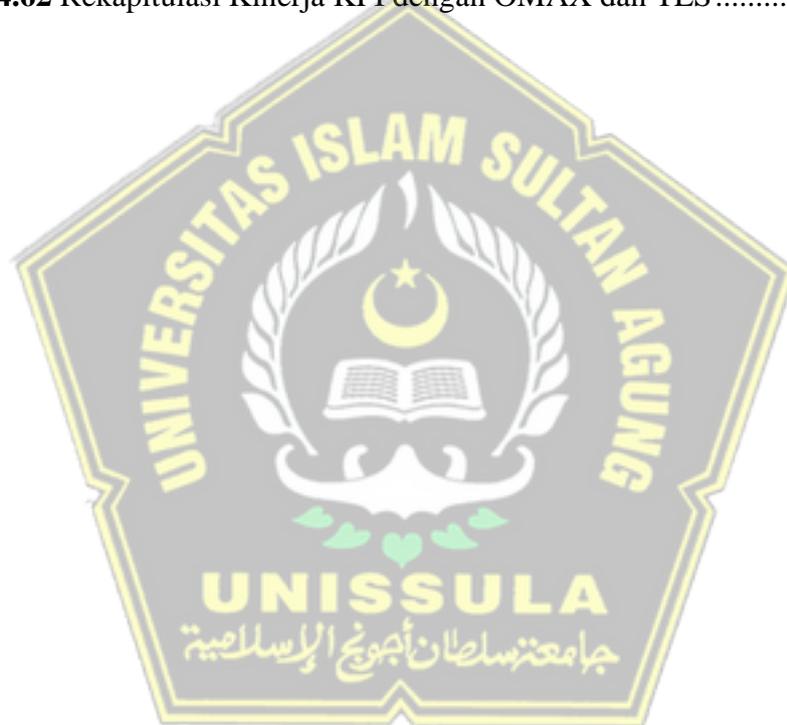
4.2.1	Penentuan Sasaran Strategis Perusahaan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	61
4.2.2	Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	65
4.2.3	Verifikasi <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	78
4.2.4	Tahap Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) dengan <i>Analytical Hierachy Process</i> (AHP)	78
4.2.5	Pengolahan Data dengan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) dari masing-masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	86
4.2.6	Pengukuran Produktivitas Kinerja dengan Metode <i>Objective Matrix</i> (OMAX) dan <i>Traffic Light System</i> (TLS)	117
4.3	Analisa dan Interpolasi.....	122
4.3.1	Analisa Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Berdasarkan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	122
4.3.2	Analisa Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) menggunakan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	122
4.3.3	Analisa Produktivitas dengan Metode <i>Objective Matrix</i> (OMAX)	124
4.3.4	Analisa <i>Traffic Light System</i> (TLS).....	126
4.3.5	Usulan Perbaikan.....	126
4.4	Pembuktian Hipotesa.....	129
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		131
5.1	Kesimpulan.....	131
5.2	Saran	132
DAFTAR PUSTAKA		133
LAMPIRAN		136

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Evaluasi Penilaian Kinerja Korporasi 2019-2021	1
Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka	8
Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan.....	30
Tabel 2.3 Skala Pembangkit Random (RI).....	31
Tabel 2.4 Struktur OMAX.....	32
Tabel 4.1 Data Keuangan Januari-Maret.....	48
Tabel 4.2 Data Keuangan April-Juni.....	49
Tabel 4.3 Data Keuangan Juli-September	50
Tabel 4.4 Data Keuangan Oktober-Desember.....	51
Tabel 4.5 Rekapitulasi Data Keuangan Tahunan	52
Tabel 4.6 Hasil Survei Kepuasan Pelanggan.....	53
Tabel 4.7 Hasil Survei <i>Image</i> Perusahaan.....	55
Tabel 4.8 Hasil Panen Komoditi Karet.....	56
Tabel 4.9 Hasil Panen Komoditi Tebu	56
Tabel 4.10 Hasil Panen Komoditi Teh	57
Tabel 4.11 Data Penataan Komposisi Tanaman.....	57
Tabel 4.12 Jumlah Jam pelatihan	58
Tabel 4.13 Capaian <i>IT Maturity Level</i>	59
Tabel 4.14 Tujuan Strategis Perspektif Finansial	61
Tabel 4.15 Tujuan Strategis Perspektif Pelanggan	63
Tabel 4.16 Tujuan Strategis Perspektif Bisnis Internal	64
Tabel 4.17 Tujuan Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	65
Tabel 4. 18 Identifikasi Usulan Indikator Pengukuran Kinerja Perusahaan	66
Tabel 4. 19 Proses Penentuan Indikator dengan Pihak Perusahaan	67
Tabel 4.20 Rekapitulasi Penyusunan Key Performance Indicator (KPI)	68
Tabel 4.21 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Perspektif Finansial.....	69
Tabel 4.22 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Perspektif Pelanggan	72
Tabel 4.23 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Perspektif Bisnis Internal	73

Tabel 4.24 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	75
Tabel 4.25 Formulasi dari <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	77
Tabel 4.26 Rekapitulasi Hasil Pengisian Kuesioner Perbandingan Antar Kriteria	80
Tabel 4.27 <i>Geometric Mean</i> dari 3 Penilaian Responden pada Kriteria.....	81
Tabel 4.28 Hasil Normalisasi Bobot	82
Tabel 4.29 Hasil Perhitungan Nilai Vektor X	83
Tabel 4.30 Hasil Perhitungan Nilai Vektor Y	83
Tabel 4.31 Rekapitulasi Pembobotan <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	85
Tabel 4. 32 EBITDA 2021	87
Tabel 4.33 EBITDA 2022	87
Tabel 4.34 <i>Return On Asset (ROA)</i> 2021.....	88
Tabel 4.35 <i>Return On Asset (ROA)</i> 2022.....	89
Tabel 4.36 <i>Return On Equity (ROE)</i> 2021	90
Tabel 4.37 <i>Return On Equity (ROE)</i> 2022	90
Tabel 4.38 <i>Return On Investment (ROI)</i> 2021	92
Tabel 4.39 <i>Return On Investment (ROI)</i> 2022	92
Tabel 4.40 <i>Current Ratio</i> 2021.....	94
Tabel 4.41 <i>Current Ratio</i> 2022.....	94
Tabel 4.42 Perputaran Persediaan 2021	96
Tabel 4.43 Perputaran Persediaan 2022	96
Tabel 4.44 Persentase Survei Kepuasan Pelanggan	97
Tabel 4.45 Persentase <i>Image</i> Perusahaan	101
Tabel 4.46 Produktivitas Karet 2021	103
Tabel 4.47 Produktivitas Karet 2022	104
Tabel 4.48 Produktivitas Tebu 2021	105
Tabel 4.49 Produktivitas Tebu 2022	106
Tabel 4.50 Produktivitas Teh 2021	107
Tabel 4.51 Produktivitas Teh 2022	108
Tabel 4.52 Laba (Jasa) Agrowisata 2021	109
Tabel 4.53 Total Penataan Komposisi Tanaman Tahun 2021.....	110

Tabel 4.54 Total Penataan Komposisi Tanaman Tahun 2022.....	111
Tabel 4.55 Pendapatan Penjualan Tahun 2021.....	112
Tabel 4.56 Pendapatan Penjualan Tahun 2022.....	112
Tabel 4.57 Jumlah Jam Pelatihan 2021	113
Tabel 4.58 Jumlah Jam Pelatihan 2022	114
Tabel 4.59 Hasil <i>IT Maturity Level</i> 2021	115
Tabel 4.60 Hasil <i>IT Maturity Level</i> 2022	115
Tabel 4.61 Rekapitulasi Kinerja <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	116
Tabel 4.62 Rekapitulasi Kinerja KPI dengan OMAX dan TLS	120



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teoritis	37
Gambar 3.1 Diagram Alir	44
Gambar 4.1 Struktur Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP).....	79



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Hasil *Turn It In*

Lampiran 2 : Lembar Verifikasi Perusahaan



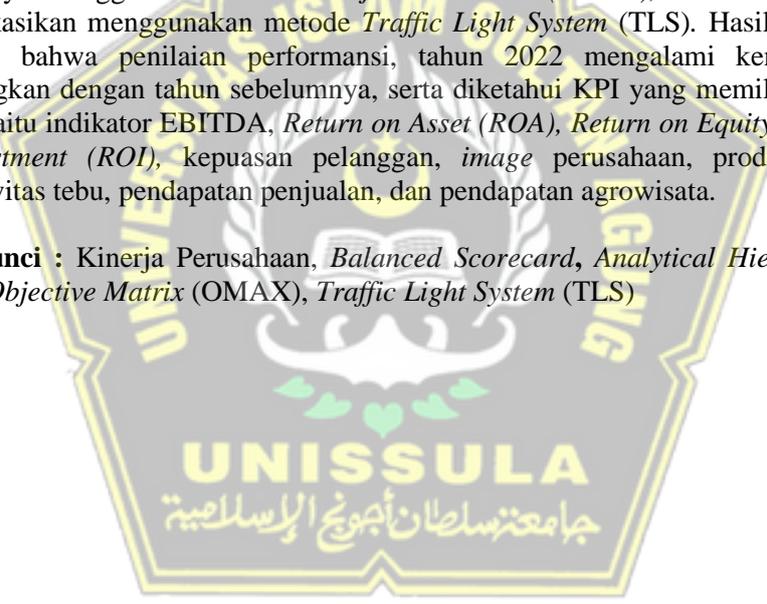
DAFTAR ISTILAH

- BPP** : Biaya Pokok Produksi (Beban Pokok Penjualan)
Total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam produksinya
- Laba Kotor** : Penghasilan yang didapatkan dari suatu penjualan
- EBIT** : *Earnings Before Interest and Taxes*
Pendapatan yang belum dikurangi bunga dan pajak
- Laba Bersih** : Pendapatan entitas yang telah dikurangi oleh harga pokok penjualan, depresiasi, amortisasi, bunga, dan pajak.
- Liabilitas** : Merupakan utang yang harus dibayarkan kepada pihak lain di waktu mendatang.
- Ekuitas** : Jumlah uang yang harus dikembalikan kepada pemegang saham
- RJP** : Rencana Jangka Panjang
Merupakan rencana atau target perusahaan yang hendak dicapai
- Asset** : Sumber daya bernilai ekonomi yang berperan vital bagi keberlangsungan suatu bisnis
- Asset Lancar** : Kekayaan perusahaan yang berupa benda atau produk berharga lainnya yang dapatkan dari transaksi atau aktivitas perusahaan, yang mudah diubah bentuknya menjadi uang tunai.
Contoh : kas, surat berharga, persediaan barang, inventaris dll.
- Asset Tidak Lancar** : Kekayaan yang dimiliki oleh suatu bisnis yang tidak bisa dengan mudah diubah bentuknya menjadi uang tunai dengan nilai yang sama.

ABSTRAK

PT X merupakan perusahaan agribisnis. PT X saat ini telah melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara rutin yaitu sesuai dengan penilaian Y dan juga sesuai dengan penilaian kinerja X *Group*, tetapi hal tersebut belum komprehensif, Data historis evaluasi kinerja korporasi dari aspek finansial, perusahaan selama tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa hasil kinerja perusahaan mengalami kerugian apabila dilihat dari laba yang didapatkan, yang artinya hasil capaian tersebut belum sesuai target perusahaan, dari hal tersebut PT X perlu melakukan pengukuran kinerja dengan beberapa aspek yang komprehensif untuk menilai keberhasilan manajemennya dan agar dapat menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh sehingga akan mudah untuk menyikapi tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk perbaikan. Metode yang sesuai untuk digunakan dalam permasalahan yang terjadi yaitu *Balanced Scorecard* dimulai dengan penentuan tujuan strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI), selanjutnya KPI dilakukan pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), kemudian dari setiap KPI dilakukan penilaian performansi dengan membandingkan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), dan hasil produktivitas diklasifikasikan menggunakan metode *Traffic Light System* (TLS). Hasil dari penelitian diketahui bahwa penilaian performansi, tahun 2022 mengalami kenaikan 14,16% dibandingkan dengan tahun sebelumnya, serta diketahui KPI yang memiliki performansi rendah yaitu indikator EBITDA, *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Return on Investment* (ROI), kepuasan pelanggan, *image* perusahaan, produktivitas karet, produktivitas tebu, pendapatan penjualan, dan pendapatan agrowisata.

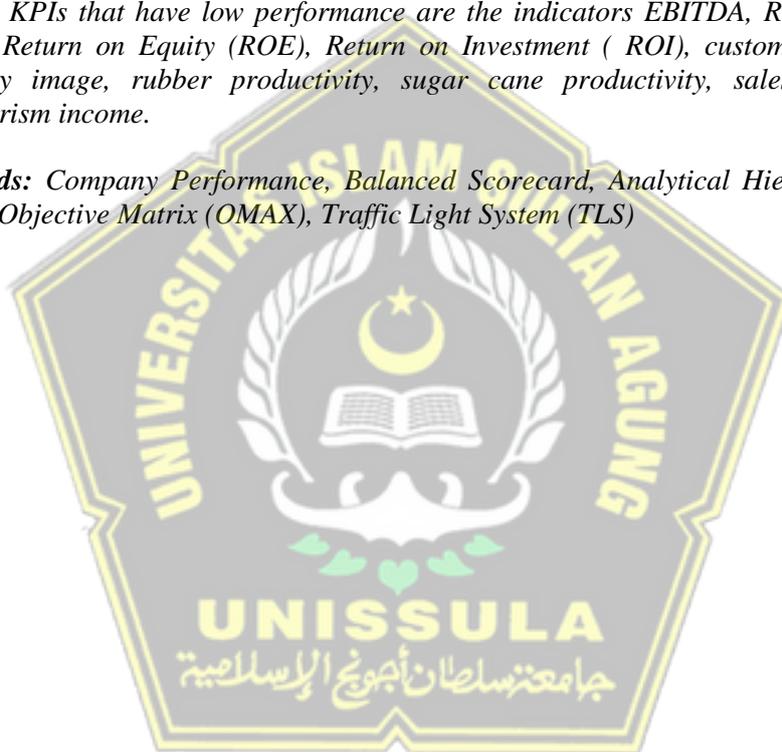
Kata Kunci : Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Objective Matrix* (OMAX), *Traffic Light System* (TLS)



ABSTRACT

PT X is an agribusiness. PT experienced losses when viewed from the profits obtained, which means that the results of these achievements have not met the company's targets. Due to this, PT what actions need to be taken to improve. The appropriate method to use in the problems that occur is the Balanced Scorecard starting with determining strategic objectives and Key Performance Indicators (KPI), then the KPIs are weighted using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method, then from each KPI a performance assessment is carried out by comparing the current year with previous year using the Objective Matrix (OMAX) method, and productivity results were classified using the Traffic Light System (TLS) method. The results of the research show that the performance assessment in 2022 will increase by 14.16% compared to the previous year, and it is known that the KPIs that have low performance are the indicators EBITDA, Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Return on Investment (ROI), customer satisfaction, company image, rubber productivity, sugar cane productivity, sales income, and agrotourism income.

Keywords: *Company Performance, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process (AHP), Objective Matrix (OMAX), Traffic Light System (TLS)*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perindustrian Indonesia saat ini mengalami pertumbuhan yang semakin pesat seiring dengan pertumbuhan perekonomian di Dunia. Hal tersebut membuat persaingan pasar semakin meningkat pada sektor-sektor industri. Persaingan global menuntut agar perusahaan menjadi kompetitif agar dapat berkompetisi dengan pesaing dari di dalam negeri sendiri maupun luar negeri. Sehingga perusahaan atau organisasi saling berlomba agar lebih kompetitif secara strategis dan meningkatkan kapabilitas bisnisnya secara keseluruhan. (Rani et al., 2022)

Perusahaan dapat terus meningkatkan nilai perusahaan dan juga kepercayaan publik dengan cara terus meningkatkan efektifitas organisasi perusahaan. Keberhasilan organisasi, terutama dalam bidang usaha dalam mencapai tujuan dan sasarannya menjadi tingkat efektivitas perusahaan. Tentunya di era globalisasi ini, perusahaan harus terus meningkatkan kinerjanya untuk bersaing dengan perusahaan yang memiliki bisnis sama, terutama jika pesaing memiliki kinerja dan produktivitas yang tinggi (S. Sari & Lestari, 2021). Perusahaan harus segera memperbaiki manajemennya untuk memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan. Oleh karena itu, suatu sistem pengukuran kinerja diperlukan untuk mengevaluasi kinerja bisnis, untuk mengetahui apakah telah mencapai tujuannya atau belum dapat mencapai tujuan (Hamdalah et al., 2021).

Faktor tersebut menjadikan perusahaan untuk tetap bertahan dalam persaingan yang tinggi dan harus berkembang. Perusahaan dituntut untuk dapat memberikan hasil yang baik bagi konsumen maupun bagi perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, pengukuran kinerja diperlukan untuk menentukan seberapa jauh perusahaan telah mencapai visi misinya.

PT X merupakan perusahaan agrobisnis. Pada tabel 1.1 merupakan evaluasi penilaian kinerja korporasi dari aspek finansial tiga tahun terakhir ini, PT X mengalami kerugian sebagai berikut :

Tabel 1.1 Evaluasi Penilaian Kinerja Korporasi 2019-2021

Uraian	Rencana Jangka Panjang (Dalam Jutaan)			Realisasi (Dalam Jutaan)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Penjualan	1.232.168	1.238.025	1.363.369	889.895	786.338	867.485
BPP	-1.107.402	-944.369	-999.368	-877.137	-781.244	-677.269
Laba Kotor	124.766	293.656	364.028	12.758	5.093	190.217
EBIT	-88.685	62.611	214.170	-268.556	-267.657	-7.580
Laba Bersih	-195.650	5.227	158.858	-430.950	-557.687	-200.932
Asset	5.238.503	5.381.853	5.503.338	5.233.321	5.330.014	5.654.904
Liabilitas	3.452.799	3.590.923	3.553.551	3.549.696	4.076.014	4.235.823
Ekuitas	1.785.704	1.790.930	1.949.787	1.683.625	1.254.000	1.419.072

Sumber Data : PT X

Pada keterangan laba bersih pada tabel 1.1, diketahui laba yang didapatkan perusahaan masih dibawah target, tetapi apabila dibandingkan dari tahun ke tahun, menunjukkan bahwa angka kerugian mengalami penurunan yang positif (kerugian semakin kecil).

Selama ini PT X telah melakukan pengukuran kinerja perusahaan dan analisa terhadap kinerja perusahaan secara rutin, yaitu dengan penilaian kinerja perusahaan berdasarkan penilaian Y dan juga berdasarkan X *Group*, namun penilaian tersebut tidak komprehensif, dikarenakan aspek-aspek yang dinilai merupakan aspek umum yang ada di seluruh perusahaan. Padahal untuk mengukur kinerja perusahaan, indikator yang dinilai harus sesuai dengan keadaan perusahaan. Dari hasil wawancara kepada staf manajemen kinerja korporasi untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan saat ini, dan diketahui bahwa hasil kinerja perusahaan masih mengalami kerugian dimana laba bersih selama 3 tahun terakhir masih negatif. PT X sudah mengalami peningkatan pendapatan perusahaan selama 3 tahun ini, namun laba tersebut belum sesuai dengan harapan dikarenakan nilainya yang masih negatif. Saat ini PT X sudah mengekspor produknya sampai ke luar negeri, walaupun perusahaan sudah mengekspor produknya hingga ke mancanegara, tetapi belum bisa menutup kerugiannya.

Berdasarkan masalah tersebut, PT X sebaiknya perlu melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif, sehingga penentuan KPI untuk menilai kinerja perusahaan dapat dilakukan secara menyeluruh, agar dapat dilakukan penilaian

terhadap kondisi suatu bisnis perusahaan dan untuk menyikapi tindakan apa saja yang harus diperlukan.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini yaitu pengukuran kinerja perusahaan PT X yang belum diukur secara efisien sehingga perusahaan belum mengetahui indikator apa yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Dibawah ini merupakan pengklarifikasian dari permasalahan-permasalahan yang ada :

1. Bagaimana hasil kinerja pada PT X bila diukur menggunakan metode yang komprehensif periode 2022?
2. Bagaimana capaian sasaran strategi pada PT X pada tahun 2022?
3. Bagaimana usulan perbaikan terhadap indikator-indikator yang memiliki nilai rendah untuk meningkatkan keefektifan pada kinerja perusahaan di PT X?

1.3 Pembatasan Masalah

Beberapa pembatasan masalah dalam penyusunan laporan ini yaitu :

1. Objek penelitian dilakukan pada PT X.
2. Penelitian berfokus pada data perusahaan tahun 2021 dan 2022.
5. Diperlukan penentuan *Key Performance Indicator (KPI)* untuk penilaian kinerja perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yakni sebagai berikut :

1. Mengetahui hasil kinerja di PT X bila diukur dengan metode yang komprehensif pada periode 2022.
2. Mengetahui capaian sasaran strategi pada PT X pada tahun 2022.
3. Menentukan usulan perbaikan terhadap indikator-indikator yang memiliki nilai rendah untuk meningkatkan keefektifan pada kinerja perusahaan di PT X.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Secara ilmiah :
 - a. Hasil penelitian ini dimaksudkan untuk dijadikan sebagai referensi atau sumber untuk studi penelitian di masa depan dan dapat memberikan saran khusus untuk pengambil keputusan.
 - b. Sebagai acuan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian selanjutnya.
 - c. Hasil dari dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi serta menganalisa indikator-indikator yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Secara Praktis :
 - a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan masukan, serta sebagai sumber informasi dan saran yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengevaluasi proses bisnisnya.
 - b. Hasil dari dilakukannya penelitian ini dimaksudkan untuk menjadi referensi atau untuk membantu bagi siapa saja yang ingin memecahkan masalah seperti ini.
 - c. Meningkatkan kemampuan mahasiswa dalam menyelesaikan masalah praktis dengan menggunakan pengetahuan teoritis selama kuliah.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan laporan akhir ini disusun menurut sistematika berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memberikan latar belakang atau pengantar masalah, rumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian yang dilakukan di PT X, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan

BAB II LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tentang uraian tentang tinjauan pustaka yang digunakan sebagai acuan untuk penelitian. Terdapat landasan teori dari jurnal-jurnal terdahulu

yang berfokus pada metode *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Objective Matrix* (OMAX), dan *Traffic Light System* (TLS), serta beberapa metode pembandingan lainnya yang digunakan sebagai pedoman. Pada akhir bab ini terdapat hipotesa dan kerangka teoritis dari penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab metodologi penelitian ini, berisi Teknik atau petunjuk yang akan digunakan dalam menyelesaikan masalah penelitian dan mencapai tujuan penelitian. Yang berisikan parameter penelitian, contoh yang digunakan, rancangan penelitian, teknik pengumpulan data, pengolahan data yang dilakukan, analisis data, dan metode penafsiran.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan hasil kajian dari penelitian di PT X yaitu Analisis Kinerja Perusahaan melalui metode *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Objective Matrix* (OMAX).

BAB V PENUTUP (KESIMPULAN DAN SARAN)

Dalam bab ini, hasil analisis ditunjukkan dalam bentuk pernyataan yang singkat, jelas, dan ringkas mengenai apa yang telah dibuktikan atau dijelaskan. Selain itu, rekomendasi dan pendapat dari penulis dapat dimasukkan untuk diusulkan pada penelitian sejenis. Saran ini didarkan pada pengalaman, kesalahan, kesulitan, pengetahuan baru yang belum dipelajari, dan berbagai kemungkinan untuk penelitian masa depan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan guna mengetahui seberapa besar tujuan strategis perusahaan yang dapat dicapai dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhinya, yang telah diperoleh dari beberapa jurnal diantaranya metode *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, dan *Objective Matrix (OMAX)*.

Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran kinerja perusahaan yang dapat menganalisa kinerja secara cepat, tepat, dan komprehensif. Tujuan dari *balanced scorecard* adalah untuk mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan sistem pengukuran kinerja. Tujuan pengukuran *Balanced scorecard* berasal dari visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan dengan empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran. (S. Sari & Lestari, 2021)

Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* adalah teknik pengambilan keputusan yang menyertakan sejumlah kriteria dan alternatif yang dipilih berdasarkan pertimbangan semua kriteria yang relevan. Dalam Penelitian ini *Analytical Hierarchy Process (AHP)* berfungsi dalam mengetahui seberapa besar nilai prioritas masing-masing *Key Performance Indicator (KPI)*. (Ardito et al., 2018)

Traffic Light System digunakan untuk mengetahui indikator capaian dari target yang telah ditetapkan. Cara ini membantu dalam menilai pencapaian kinerja perusahaan dengan menggunakan tiga kategori warna yaitu merah, kuning, hijau.

Pada tabel 2.1 merupakan beberapa literatur mengenai penelitian dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)* :

Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka

No	Penulis	Judul	Sumber	Permasalahan yang Diangkat	Metode	Hasil
1	Nabilah Novitha Rani, Mario Aldo T. Abidin, Efsan Thrismono (Novitha Rani et al., 2022).	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan di Bank BJB KCP Gatot Subroto	Jurnal Dimamu Volume 1 No.2 April 2022 Hal 180-189 DOI : 10.32627	Perusahaan mengukur kinerjanya masih menggunakan metode tradisional, maka akan dilakukan pengukuran kinerja menggunakan metode modern sebagai alat ukur kinerja.	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil dari penelitian ini yaitu diketahuinya indikator pengukuran kinerja menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> . Penentuan pencapaian menggunakan skor 1 untuk pencapaian pada setiap indikator. Terdapat 15 indikator penilaian, dan skor yang diperoleh 11,54.
2	Agus Supriyanto, Banun Diyah Probawati, Burhan (Supriyanto & Probawati, 2015)	Pengukuran Produktivitas Perusahaan Tahu dengan Metode <i>Objective Matrix</i>	Jurnal, AGROINTEK Volume 9, No.2 Agustus 2015	Perusahaan tahu tidak pernah melakukan pengukuran secara khusus, dimana pengukuran produktivitas hanya diukur berdasarkan profit yang diperoleh oleh perusahaan. Sehingga diperlukan pengukuran produktivitas menggunakan lebih dari satu rasio yang dianggap penting perusahaan.	<i>Objective Matrix</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	Hasil dari penelitian ini yaitu, indikator pengukuran produktivitas tidak hanya pada aspek keuangan saja, tetapi menjadi 3 indikator, dengan diketahui bobot dari metode AHP. Dari pengukuran produktivitas menggunakan metode OMAX diketahui bahwa terjadi penurunan produktivitas.
3	Dwi Nurma Heitasari, Tri Warcono Adi, Bayu Mustika Borneo (Heitasari et al., 2021)	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Pengukuran Kinerja Importasi Pada Kantor Pelayanan Dan Pengawasan Bea Dan Cukai Bojonegoro	Industri Inovatif - Jurnal Teknik Industri ITN Malang, September 2021	Penelitian ini dilakukan untuk menilai kinerja KPPBC Bojonegoro di bidang kepabeanan impor, yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil yang didapatkan dari penentuan indikator perhitungan kinerja dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> , diketahui dengan menggunakan 4 perspektif memiliki 8 indikator, dan dalam pengukurannya menggunakan capaian dalam bentuk persentase, diketahui bahwa kinerja mencapai 87% dari target.

Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka (Lanjutan)

No	Penulis	Judul	Sumber	Permasalahan yang Diangkat	Metode	Hasil
4	Santika Sari dan Monica Fidya Lestari. (S. Sari & Lestari, 2021)	Analisis Efektifitas Kinerja Organisasi Menggunakan Kombinasi Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i>	JIME (<i>Journal of Industrial and Manufacture Engineering</i>), 5(1) Mei 2021 DOI:10.31289/jime.v5i1.4075	Perusahaan harus menjaga kinerja perusahaan yang stabil dengan cara mengevaluasi efisiensi perusahaan, dan perusahaan harus terus meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga perusahaan harus menggunakan pengukuran kinerja perusahaan yang jelas.	<i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	PT. Angkasa Pura II dapat merancang efektifitas kinerja dengan pepentuan indikator pengukuran dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> menghasilkan KPI yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif. Dari metode AHP diketahui bobot dari setiap KPI yang telah ditetapkan.
5	Eli Mas'idah, Nuzulia Khoiriyah, dan Teguh Samudra (Mas'idah et al., 2018)	Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Integrated Performance Measurement System</i> (IPMS) dan <i>Objective Matrix</i> (OMAX)	Jurnal Prosdng Seminar Sains Nasional dan Teknologi ISBN978-602-99334-9-9	PT Nadhira Prima belum pernah melakukan pengukuran kinerja perusahaan yang menyeluruh melibatkan <i>stakeholder</i> : investor, pelanggan, supplier, karyawan, dan masyarakat. Karena perusahaan baru menilai kinerja melihat dari hasil produksi perusahaan.	<i>Integrated Performance Measurement System</i> (IPMS) dan <i>Objective Matrix</i> (OMAX)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode IPMS dapat digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan melibatkan <i>stakeholder</i> , dari yang sebelumnya hanya berdasarkan pada hasil produksi perusahaan. Serta diketahui terdapat 19 KPI Perusahaan.
6	Sirajuddin, Annihlah, dan Shanti Kirana Anggraeni (Sirajuddin et al., 2021)	Usulan Peningkatan Kualitas Kinerja Layanan Kesehatan Menggunakan Integrasi Metode <i>Balance Scorecard</i> , AHP, dan OMAX (studi kasus: Puskesmas Ciwandan)	<i>Journal Industrial Servicess</i> Vol.7, No.1 Oktober 2021	Pelayanan kesehatan mengalami penurunan yang disebabkan karena pandemic Covid-19, sehingga diperlukan pengukuran kinerja keseluruhan untuk mengetahui seberapa efektif kinerja pelayanan kesehatan saat pandemic Covid-19.	<i>Balanced Scorecard</i> , <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP), dan <i>Objective Matrix</i> (OMAX)	Puskesmas Ciwandan menetapkan pengukuran indikator kinerja dengan menggunakan 14 KPI dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> . Hasil kinerja juga dapat diketahui dengan menggunakan metode OMAX, sehingga dapat diketahui KPI mana saja yang perlu untuk dilakukan perbaikan.

Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka (Lanjutan)

No	Penulis	Judul	Sumber	Permasalahan yang Diangkat	Metode	Hasil
7	Adianto, M. Agung Saryatmo, dan Ardi S. Gunawan (Ardito et al., 2018)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Performance Prism</i> dan <i>Scoring Objective Matrix</i> (OMAX) Pada PT. BPAS	Jurnal Sinergi ISSN: 1410-2331	PT. BPAS merupakan perusahaan yang memproduksi papan semen. Pengukuran pada kinerja perusahaan belum dapat mempresentasikan kinerja secara komprehensif dan integrative. Sehingga perusahaan melakukan pengukuran kinerja pada seluruh aspek perusahaan menyangkut kepuasan <i>stakeholder</i> .	<i>Performance Prism</i> , <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP), <i>Objective Matix</i> (OMAX)	Dari hasil penelitian, menggunakan metode <i>Performance Prism</i> untuk menilai dari persepsi semua stakeholder, diketahui bahwa 16 KPI telah berjalan sesuai harapan, 19 KPI masih cukup baik namun perlu perhatian, dan 5 KPI kurang baik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa agar bisnis dapat memaksimalkan total kinerjanya, organisasi perlu meningkatkan lima KPI kinerja.
8	Alina Cynthia Dewi, Akhmad Nidhomuz Zaman (Dewi & Zaman, 2018)	<i>Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Objective Matrix, dan Traffic Light System</i> (Studi kasus PT. SPR Langgak)	Prosding Semnas SINTA FT UNILA Vol. 1 Tahun 2018 ISBN : 2655-2914	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penyebab penurunan kinerja di PT SPR Langgak yang selama ini mengalami penurunan.	<i>Balanced Scorecard</i> , <i>AHP</i> , dan <i>OMAX</i> ,	Menurut temuan studi tersebut, dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> dapat ditentukan indikator mana saja yang berpengaruh bagi PT SPR. Diketahui tingkat bisnis memiliki 18 KPI, departemen E&D memiliki 16 KPI, dan departemen P&O memiliki 21 KPI. Metode AHP digunakan dalam mengukur kinerja Perusahaan dan Departemen.

Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka (Lanjutan)

No	Penulis	Judul	Sumber	Permasalahan yang Diangkat	Metode	Hasil
9	Reska Brigita Pandaleke, Jantje J. Tinangon, Anneka Wangkar (Pandaleke et al., 2021)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan	Jurnal EMBA Vol.9 No.3 Juli 2021 Hal. 1018 - 1028	PT Bank Sultugto melakukan pengukuran kinerja berdasarkan yudisium dari masing-masing unit, dimana masih memisahkan strategi-strategi antar unit. Maka penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dilakukan untuk menyatukan penilaian kinerja perusahaan.	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil dari penelitian menunjukkan hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> , dan perusahaan akan melakukan inovasi-inovasi dari hasil pengukuran kinerja yang diperoleh.
10	Regina Bella Titaria Rakian, Grace B. Nangoi, Stanley Walandouw. (Rakian et al., 2021)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado	Jurnal EMBA Vol.9 No.1 Januari 2021, ISSN 2303-1174	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi PT. Kinerja Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado dengan menggunakan metodologi <i>Balanced Scorecard</i> . Studi ini menggunakan pengumpulan data perusahaan, melakukan wawancara.	<i>Balanced Scorecard</i>	Dari pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dapat diketahui bahwa PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dengan demikian berada dalam kondisi yang baik berdasarkan hasil evaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penelusuran literatur yang pertama dari penulis Nabilah Novita Rani, Mario Aldo T. Abidin, Efsan Thrismono dengan Judul Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan di Bank BJB KCP Gatot Subroto. Artikel yang diambil dari Jurnal Dinamu tahun 2022 ini menyebutkan bahwa dalam pengukuran kinerja bisnis masih mengandalkan teknik pengukuran kinerja yang masih menggunakan metode tradisional, selanjutnya pendekatan *Balanced Scorecard* akan digunakan sebagai alat penilaian kinerja mutakhir, dengan memanfaatkan empat sudut pandang dari *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan sumber primer dan sekunder, penelitian ini dilakukan secara kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, penelitian kepustakaan, dan observasi. Berdasarkan temuan studi tersebut, Bank BJB KCP Gatot Subroto ditetapkan sebagai perusahaan yang unggul. Dengan menerima skor sudut pandang keuangan 2,54 dari 4, skor perspektif pelanggan 3 dari 4, skor perspektif bisnis internal 3 dari 3, dan skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 2 dari 4. Ada 11 indikator bagus secara keseluruhan (Rani et al., 2022).

Jurnal referensi kedua dari penulis bernama Agus Supriyanto, Banun Diyah Probawati, dan Burhan. Dengan Judul Pengukuran Produktivitas Perusahaan Tahu dengan Metode *Objective Matrix (OMAX)*. Jurnal akademik yang diterbitkan oleh Universitas Trunojoyo Madura. Yang menjelaskan bahwa bisnis perlu menilai produktivitas untuk menentukan efektivitas dan efisiensi pada semua proses operasi mereka. Untuk mengukur produktivitas organisasi, korporasi harus menemukan solusi. Pendekatan *Objective Matrix (OMAX)* diterapkan untuk menyelesaikan masalah ini. Terdapat tiga faktor yang akan dipertimbangkan saat menghitung produktivitas perusahaan: jumlah pesanan, konsumsi sumber daya mentah, dan jumlah personel. Temuan penelitian menunjukkan bahwa indeks produktivitas memuncak pada 1,13 pada awal periode, kemudian terus menurun hingga mencapai -0,70 pada kuartal ketujuh. Faktor musiman menyebabkan turunnya permintaan konsumen terhadap tahu. Perusahaan tidak dapat diklaim telah melampaui tingkat produktivitas yang disyaratkan karena 1.124 kg bahan baku mengalami

pemborosan dalam proses penggunaan dan 49 karyawan menganggur (Supriyanto et al., 2016).

Jurnal referensi ketiga yang digunakan dari penulis Dwi Nurma Heitasari, Tri Warcono Adi, Bayu Mustika Borneo. Jurnal yang berasal dari Industri Inovatif, Jurnal Teknik Industri ITN Malang dengan judul Implementasi *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja Importasi Pada Kantor Pelayanan Dan Pengawasan Bea Dan Cukai Bojonegoro. Dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif dengan mengumpulkan data primer dan sekunder, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja KPPBC Bojonegoro di bidang kepabeanan impor yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari segi keuangan, kinerja impor KPPBC Bojonegoro sangat baik (Heitasari et al., 2021).

Jurnal referensi keempat yang digunakan dari penulis bernama Santika Sari dan Monica Fidya Lestari dengan judul Analisis Efektifitas Kinerja Organisasi Menggunakan Kombinasi Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Jurnal ini diambil dari JIME (*Journal of Industrial and Management Engineering*), Program Studi Teknik Industri, UPN Veteran Jakarta. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa efektif kinerja suatu organisasi. Untuk mengetahui seberapa efektif suatu organisasi, menggunakan kombinasi *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan seberapa efektif suatu organisasi bisnis. Hasil pembobotan AHP dapat menunjukkan mana item dengan bobot tertinggi dalam suatu kinerja bisnis. Hasil pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki kontribusi terbesar dengan bobot 0,429, diikuti oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 0,319, perspektif keuangan dengan bobot 0,183, dan bisnis internal. perspektif proses dengan bobot 0,068. (S. Sari & Lestari, 2021)

Jurnal referensi kelima yang diambil dari penulis Eli Mas'idah, Nuzulia Khoiriyah, dan Teguh Samudra dengan judul Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) dan

Objective Matrix (OMAX) PT Nadira Prima. Dari jurnal Prosding SSNT. Dengan latar belakang masalah bahwa perusahaan masih menggunakan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan pada hasil produksi perusahaan yang belum menyeluruh pada aspek-aspek lainnya, sehingga dilakukan pengukuran kinerja dengan metode IPMS yang melibatkan *stakeholder* serta melakukan pengukuran performansi kinerja perusahaan menggunakan metode OMAX, yang kemudian menghasilkan 19 KPI perusahaan dan diketahui bahwa kinerja perusahaan berada pada posisi yang cukup baik. (Mas'idah et al., 2018)

Jurnal referensi keenam yang digunakan dari penulis yang bernama Sirajuddin, Annihlah, dan Shanti Kirana Anggraeni, Judul usulan peningkatan kualitas kinerja layanan kesehatan menggunakan integrasi metode *Balance Scorecard*, AHP, Dan OMAX: Studi Kasus Puskesmas Ciwandan. Jurnal ini diambil dari *Journal Industrial Services*, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Penelitian ini dilatar belakangi karena pelayanan kesehatan sedang menghadapi pandemi Covid-19 sehingga mengalami penurunan jumlah kunjungan pasien rawat jalan dan jumlah dana APBD. Oleh karena itu, perlu dilakukannya pengukuran kinerja secara keseluruhan untuk mengetahui seberapa efektif kinerja pelayanan kesehatan dalam menghadapi pandemi Covid-19. Tujuan Penelitian ini yaitu merancang indikator penilaian kinerja pelayanan kesehatan di era pandemi Covid-19 dengan pendekatan *balanced scorecard*, mengetahui hasil pembobotan indikator penilaian kinerja pelayanan kesehatan dengan menggunakan AHP, mengetahui hasil penilaian kinerja pelayanan kesehatan menggunakan OMAX, dan menentukan usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja pelayanan kesehatan di era pandemi Covid-19. Usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja yaitu evaluasi sistem pengelolaan pendapatan, menekan biaya belanja operasional, melakukan promosi kesehatan, menambah program kesehatan Covid-19, menerapkan protokol kesehatan, modifikasi tata letak pelayanan, menerima keluhan pasien, menambah jumlah tempat tidur, meningkatkan fasilitas rawat inap, dan evaluasi mengenai kegiatan program puskesmas. (Sirajuddin et al., 2021)

Jurnal referensi ketujuh yang digunakan dari penulis Adianto, M. Agung Saryatmo, dan Ardi S. Gunawan dengan Judul Analisis Pengukuran Kinerja

Perusahaan Dengan Metode *Performance Prism* dan *Scoring Objective Matrix (OMAX)* Pada Pt. BPAS. Perusahaan mengalami permasalahan dimana pengukuran kinerja perusahaan saat ini belum dapat mempresentasikan kinerja secara komperhensif dan integrative. Penelitian ini bertujuan untuk pengukuran kinerja perlu dilakukan pada PT. BPAS dengan menggunakan metode *Performance Prism* dan *Scoring OMAX* agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal. Dengan menggunakan metode *Objective Matrix*, dengan hasil terdapat 16 KPI yang telah sesuai dengan harapan, 19 KPI yang masih memiliki performa yang cukup namun perlu diperhatikan dan 5 KPI yang memiliki performa sangat rendah. Sehingga didapatkan kesimpulan yaitu perusahaan perlu memperbaiki 5 KPI kinerja agar perusahaan dapat meningkatkan keseluruhan kinerjanya secara maksimal. (Agung, 2014)

Jurnal referensi kedelapan yang digunakan dari penulis Alina Cynthia Dewi, Akhmad Nidhomuz Zaman dengan judul Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process*, *Objective Matrix*, dan *Traffic Light System* (Studi kasus PT. SPR Langgak). Jurnal ini diambil dari Prosding Semnas SINTA FT UNILA. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apa penyebab penurunan kinerja pada PT SPR Langgak yang mengalami penurunan. Rancangan sistem pengukuran kinerja mengidentifikasi 18 KPI untuk tingkat perusahaan, 16 KPI untuk Departemen E & D, dan 21 KPI untuk Departemen P&O. Namun KPI yang telah dikembangkan dengan metode *Balanced Scorecard* dan *AHP* dapat diimplementasikan untuk mengukur kinerja Perusahaan dan Departemen. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa Kinerja perusahaan mencapai nilai 7,83, kinerja Departemen E&D mencapai nilai 7,29, dan kinerja P&O Kinerja departemen mencapai nilai 7,65. Untuk meningkatkan kinerja, beberapa strategi dikembangkan. (Dewi & Zaman, 2018)

Jurnal referensi ke sembilan yang digunakan dari penulis Reska Brigita Pandaleke, Jantje J. Tinangon, dan Anneka Wangkar. Dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. Jurnal ini diambil dari Universitas Sam Ratulangi. Dengan permasalahan sistem penilaian kinerja di PT. Bank Sulutgo masih menggunakan

Key Performance Indicator (KPI) yang masih berdasarkan yudisium kantor cabang, yang dinilai yaitu dari pencapaian kinerja unit masing-masing. Gaya manajemen lama masih memisahkan strategi-strategi antar unit dalam organisasi. Sehingga dilakuakn pengukuran menggunakan *Balanced scorecard*, sehingga strategi organisasi yang dulunya berjalan sendiri-sendiri sekarang menjadi saling berhubungan satu sama lain, sehingga terwujud harmonis antar unit di dalam organisasi. (Pandaleke et al., 2021)

Jurnal referensi ke sepuluh yang digunakan dari penulis Regina Bella Titaria Rakian, Grace B. Nangoi, Stanley Walandouw. dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggali data perusahaan, melakukan wawancara dan mengukur hasil kinerja dari perusahaan. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif keuangan yang masih dianggap kurang baik, sedangkan untuk perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik. Jadi berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan, PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado berada dalam kondisi yang cukup baik. (Rakian et al., 2021)

Dari beberapa literatur diatas menunjukkan bahwa metode *Balanced Scorecard* digunakan untuk menentukan indikator-indikator yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif. Literatur penelitian menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* digunakan untuk melakukan pembobotan indikator penentu kinerja perusahaan. Kemudian beberapa literatur mengenai *Objective Matrix (OMAX)* dapat digunakan perusahaan untuk melakukan perhitungan terhadap indikator penentu penilaian kinerja perusahaan. Sedangkan *Traffic Light System (TLS)* digunakan untuk melakukan skoring terhadap hasil perhitungan yang telah dilakukan.

2.2 Landasan Teori

Dibawah ini merupakan landasan-landasan teori dari penelitian yang dilakukan, yakni sebagai berikut :

2.2.1 Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Dalam kinerja karyawan atau *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Kinerja seringkali dikaitkan dengan prestasi kerja karena pada dasarnya kinerja merupakan hasil pekerjaan yang pada akhirnya akan dipandang sebagai prestasi kerja. (Galib & Hidayat, 2018)

Selain itu kinerja juga disebut sebagai hasil laporan yang diperoleh dari suatu organisasi baik bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan memberikan kontribusi ekonomi (Achyarsyah & Artio, 2021)

Menurut (Kurniasari & Memarista, 2017) Kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

2.2.2 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu capaian perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu

organisasi (Galib & Hidayat, 2018). Kinerja perusahaan juga dapat diartikan sebagai hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan berbagai macam sumber daya yaitu bisa sumber daya manusia dan juga keuangan perusahaan. Apabila kinerja perusahaan meningkat, bisa dilihat dari gencarnya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Keuntungan atau laba yang dihasilkan tentu akan berbeda tergantung dengan ukuran perusahaan yang bergerak. Berdasarkan dari proses meningkatkan penghasilan laba atau keuntungan.

2.2.3 Pengukuran Kinerja

Menurut (Kurniasari & Memarista, 2017) pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan pokok pengukuran kinerja yaitu untuk mendapatkan data yang nantinya akan dianalisis secara tepat sehingga akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen sehingga pihak perusahaan dalam mengambil keputusan untuk peningkatan kinerja perusahaan pada periode yang akan datang.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur kualitas manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengukuran terhadap kinerja perusahaan perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat penyimpangan atau deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. (Darius et al., 2021)

2.2.4 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut (Darius et al., 2021) pengukuran kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Sumber data untuk perencanaan korporasi dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan.
2. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para *stakeholder* yang bersangkutan pada perusahaan.

3. Alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki atau meningkatkan kualitas kinerja.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, baik pihak manajemen maupun komisaris perusahaan.

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Sedangkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut (Galib & Hidayat, 2018) adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Membuat tujuan strategis yang kurang terstruktur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

2.2.5 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Kiswara, 2011) :

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang valid.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja perusahaan sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

2.2.6 Parameter Pengukuran Kinerja

Berikut merupakan parameter dalam pengukuran kinerja :

1. Kualitas Kinerja

Parameter penting dalam cara mengukur kinerja perusahaan adalah kualitas kinerja yang dihasilkan melalui setiap tugas dan tanggung jawab seluruh stakeholder yang berpengaruh. Kualitas kinerja ini dilihat pada beberapa aspek yang berpengaruh bagi perusahaan. Beberapa aspek yang masuk ke dalam parameter kualitas kinerja ini antara lain mengenai target perusahaan.

2. Kemampuan *Problem Solving*

Karyawan yang memiliki kinerja bagus tidak hanya dibekali dengan kecekatan dan keterampilan dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan. Namun, karyawan yang berkinerja bagus juga punya keterampilan *problem solving* di segala situasi. *Problem solving* merupakan salah satu cara mengukur kinerja perusahaan yang paling penting dari segi sumber daya manusia. Karena kemandirian dalam mengatasi masalah di situasi genting perlu dimiliki oleh setiap karyawan untuk mendukung keberhasilan perusahaan.

Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memperoleh pelatihan untuk dapat menyelesaikan masalah dalam pekerjaan mereka. Sebelum dapat mengatasi masalah di situasi yang sulit sendirian, maka karyawan perlu memiliki kepercayaan diri dan keterampilan *problem solving*.

3. Tujuan dan Capaian Target

Cara mengukur kinerja selanjutnya adalah tujuan dan pencapaian target merupakan parameter kuantitatif yang dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan dengan angka-angka yang pasti, namun juga harus mempertimbangkan konteks mengapa nilai tersebut diberikan.

Faktor eksternal yang mungkin mempengaruhi perusahaan dalam menyelesaikan target, seperti perubahan kebutuhan pelanggan dan lain

sebagainya yang dapat melatarbelakangi mengapa ada target yang tidak sesuai.

4. Kerja Sama dalam Tim dan *Leadership*

Melakukan pembahasan mengenai seberapa bagus karyawan tersebut dapat bekerja sama di dalam sebuah tim saat melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Karyawan yang memiliki kepemimpinan akan dapat menangani tim dengan baik dan mendorong anggota tim lainnya untuk bersama-sama meraih kesuksesan tujuan perusahaan.

5. Inisiatif dan Motivasi

Selain kemampuan bekerja sama dan memimpin sebuah tim, inisiatif dan motivasi adalah parameter yang tak kalah penting dalam cara mengukur kinerja perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat efektivitas bagus akan mampu berinisiatif dan memotivasi dirinya sendiri dalam mengambil keputusan dan berpengaruh bagi perusahaan.

2.2.7 Key Performance Indicator (KPI)

Key performance indicators (atau sering disingkat KPI) diartikan indikator kinerja kunci, sejatinya memang sebuah elemen vital dalam setiap proses pengelolaan kinerja perusahaan. KPI sendiri merupakan serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur, dan memberikan informasi kepada kita sejauh mana kita berhasil mencapai sasaran kinerja yang dibebankan kepada kita. Indikator KPI juga merujuk pada hasil kerja kita (*output* kerja). Ukuran keberhasilan harus menunjukkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (*measurable*).

Dengan mengetahui indikator KPI ini maka kita dapat mengetahui kegiatan dalam perusahaan yang telah terjadi sehingga dapat dilakukan langkah-langkah perbaikan. Dalam tahap ini ditentukan terlebih dahulu hal-hal yang menjadi *Key Performance Indicators* (KPI) kemudian diolah data-data yang untuk dibandingkan dengan nilai KPI di periode sebelumnya. Dari hasil perbandingan ini dapat diketahui apakah tingkat kemampuan dari proses sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan atau belum (Marlyana, 2011).

Secara umum, *Key Performance Indicator* (KPI) bertujuan untuk :

1. Memastikan pencapaian sasaran strategis perusahaan.

2. Meningkatkan efektivitas pengendalian kinerja perusahaan.
3. Mengoptimalkan potensi yang dimiliki perusahaan.
4. Mempercepat pertumbuhan perusahaan.
5. Menilai kinerja perusahaan secara adil.

2.2.8 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu menurut (Rani et al., 2022) *Balanced Scorecard* menggambarkan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dengan berfokus pada perspektif *finansial* dan *non finansial*. *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 untuk mengoreksi berbagai kekurangan dalam penilaian kinerja yang hanya memeriksa status keuangan perusahaan. Mengukur kinerja perusahaan merupakan alat manajemen yang penting dalam menghadapi persaingan dunia dan perusahaan harus senantiasa menjaga motivasi itu untuk terus meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, melalui pengukuran kinerja dapat dengan mudah memahami status proses bisnis perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan rancangan pengukuran yang diperoleh langsung dari rencana bisnis perusahaan maka dari itu harus selalu dipantau karena karyawan akan menunjukkan faktor kunci keberhasilan dalam menciptakan kesuksesan perusahaan. Agar menggapai kesuksesan, perusahaan harus memiliki motivasi demi melakukan perbaikan yang baik terhadap hasil evaluasi kinerja tersebut.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.2.9 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Kiswara, 2011). Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Menurut (Kiswara, 2011), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka Panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategic di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.2.10 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut (Dorf & Raitanen, 2005) empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*).

Balanced scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih, tolak ukur tersebut digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui keuntungannya. Namun tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi, sehingga diperlukanlah tolak ukur pada aspek non-keuangan (Tandiontong & Yoland, 2011). Dalam perspektif keuangan dapat dilakukan pengukuran dengan beberapa aspek diantaranya:

a. *Earning Before Interest, Taxes, Despreciation, and Amortization* (EBITDA)

EBITDA memiliki arti pendapatan sebelum bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi. EBITDA menjadi salah satu cara yang digunakan untuk mengukur performa keuangan perusahaan, karena dapat menunjukkan seberapa banyak laba yang diperoleh perusahaan.

Cara menganalisis EBITDA yaitu dengan melihat apabila semakin besar EBITDA suatu perusahaan, berarti perusahaan tersebut memiliki kategori yang sangat bagus dari sisi profitabilitasnya, Perhitungan EBITDA PT X dilakukan setiap bulan.

Rumus Perhitungan EBITDA (Egam et al., 2018) :

$$\text{EBITDA} = \text{Laba Bersih} + \text{Pajak} + \text{Bunga} + \text{Depresiasi} + \text{Amortisasi} \dots\dots(2.1)$$

b. *Return on Asset (ROA)*

Return on Asset (ROA) merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan aset bisnisnya untuk menghasilkan laba atau keuntungan. *Return on Asset* didapatkan dengan membagi laba bersih dengan total aset. Rasio ini merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, khususnya dalam profitabilitas perusahaan. Semakin tinggi hasil *Return on Asset* menunjukkan bahwa perusahaan semakin efektif dalam menghasilkan laba bersih dari aset yang dimilikinya. Adapun rumus dan perhitungan *Return On Asset (ROA)* adalah sebagai berikut (Egam et al., 2018) :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.2)$$

c. *Return on Equity (ROE)*

Return on Equity (ROE) merupakan rasio yang dapat menunjukkan seberapa besar kontribusi modal dalam menciptakan laba bersih. *Return on Equity (ROE)* menjadi salah satu unsur yang penting untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat mengelola modal, apabila hasil *Return on Equity* semakin besar, maka perusahaan terbukti mampu memanfaatkan modal dengan sebaik-baiknya. Berikut merupakan rumus dalam menghitung ROE (Egam et al., 2018) :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.3)$$

d. *Return on Investment (ROI)*

Return on Investment (ROI) merupakan rasio untuk mengetahui profitabilitas perusahaan, ROI dijadikan ukuran untuk menilai atas

seberapa besar tingkat pengembalian investasi secara keseluruhan dalam sebuah bisnis perusahaan. Apabila *Return on Investment* memiliki hasil tinggi berarti menunjukkan adanya efisiensi yang telah dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan. Adapun rumus perhitungan *Return on Investment* (ROI) adalah sebagai berikut (Muniroh, 2018) :

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.4)$$

Keterangan :

EBIT : Laba sebelum bunga

Penyusutan : Depresiasi + Amortisasi

Capital Employed: Modal yang digunakan

e. *Current Ratio*

Current Ratio (rasio lancar) adalah rasio likuiditas yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau hutang yang akan segera jatuh tempo. Dengan kata lain untuk mengetahui seberapa besar aktiva lancar yang tersedia untuk menutupi hutang jangka pendek. Yang biasanya digunakan untuk mengukur tingkat keamanan suatu perusahaan. Semakin tinggi nilai *current ratio*, maka semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya. Berikut rumus menghitung *current ratio* (Muniroh, 2018) :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilites}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.5)$$

Keterangan :

Current Asset : Aktiva lancar

Current Liabilites: Hutang Lancar

f. Perputaran Persediaan

Perputaran Persediaan atau *Inventory Turn Over* merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk menilai lamanya waktu yang diperlukan perusahaan dalam menjual persediannya. Semakin cepat perusahaan dalam menjual persediannya, maka dapat memberikan

dampak yang besar pada laba, karena dapat mengurangi biaya simpannya. Rumus dalam menghitung Perputaran Persediaan adalah sebagai berikut (Gaol, 2015) :

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-Rata Persediaan}} \dots\dots\dots(2.6)$$

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Suatu perusahaan apabila ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, perusahaan harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai baik kepada pelanggan (Dorf & Raitanen, 2005). Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi dari pada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan).

Tolak ukur kinerja dalam perspektif ini yaitu kelompok pengukuran nilai pelanggan (*Customer Value Proposition*), dengan pengukuran ini dapat menggambarkan kinerja apa saja yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

- a. Hubungan dengan kepuasan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, pemenuhan pesanan, waktu pengiriman, proses komunikasi, cara pegawai dalam melayani pelanggan, harga, cara menyikapi keluhan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- b. Citra dan *image*, yang merupakan kesan, perasaan, gambaran, atau bisa disebut dengan persepsi yang telah direkam pada memori publik atau konsumen dari suatu organisasi. Dengan *image* perusahaan yang positif, akan memberikan sebuah keunggulan tersendiri yang dapat memudahkan atau meningkatkan daya saing perusahaan. Persepsi ini berhubungan pada nama bisnis, produk, dan kualitas dari sebuah organisasi. Citra perusahaan dapat dinilai dari kualitas produk, harga

produk, kepedulian terhadap pelanggan, keuangan dan tata kelola perusahaan yang baik, sarana yang memadai, serta sumber daya manusia yang dimilikinya.

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

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *Value Proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Tandiontong & Yolanda, 2011).

Menurut (Dorf & Raitanen, 2005) proses bisnis internal dapat dilakukan salah satunya melalui peningkatan produksi dan proses inovasi. Proses Inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Pada perspektif bisnis internal dapat dilakukan penilaian kinerja perusahaan berdasarkan aspek-aspek berikut :

a. Analisis Produktivitas

Analisis produktivitas dapat diukur dari apa yang dihasilkan oleh perusahaan. Dalam perusahaan agrobisnis, produktivitas dapat diukur berdasarkan pada produktivitas lahan yang ditanami oleh komoditi. Untuk mengetahui produktivitas lahan digunakan rumus (Rauf et al., 2021) :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Hasil Produksi}}{\text{Luas Lahan}} \dots\dots\dots(2.7)$$

b. Proses Inovasi

Proses inovasi bisnis merupakan proses penerapan ide baru yang melibatkan pemikiran kreatif untuk meningkatkan strategi bisnis perusahaan.

c. Peningkatan Penjualan

Dalam proses bisnisnya, perusahaan perlu meningkatkan pendapatan penjualan agar dapat mencapai target perusahaan.

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

Perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan proses-proses untuk pertumbuhan perusahaan. Yang dapat dilakukan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dan pembelajaran yaitu dengan cara :

a. Pengembangan Talenta Pegawai

Pengembangan talenta pegawai dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan pegawai.

b. Capaian IT Maturity Level

Penilaian *IT Maturity Level* perusahaan dilakukan untuk mengetahui sejauh mana proses-proses teknologi informasi yang dikelola oleh perusahaan, berdasarkan standar/*framework* tata kelola teknologi informasi. *IT Maturity Level* dapat dilakukan perhitungan dengan cara (Haryanto et al., 2021) :

2.2.11 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1970. AHP adalah sistem pengambilan keputusan menggunakan model matematika. AHP membantu memprioritaskan banyak kriteria dengan melakukan perbandingan berpasangan untuk setiap kriteria.

AHP memiliki hierarki yang mendefinisikan representasi dari masalah yang kompleks, di mana masalah diatur dalam struktur bertingkat. Level multi-level pertama adalah tujuan, diikuti oleh level faktor, kriteria, sub-kriteria, dll. turun ke level terakhir, yaitu alternatif. Hierarki dapat mengkomunikasikan masalah yang kompleks yang dapat dipecah menjadi kelompok-kelompok yang kemudian diorganisasikan ke dalam bentuk hierarki sehingga masalah akan tampak lebih terstruktur dan sistematis (S. Sari & Lestari, 2021).

Model AHP menggunakan konsep perbandingan berpasangan yang digunakan dengan membandingkan kriteria yang satu dengan kriteria yang lain. Konsep preferensi yang dikonfirmasi ada tiga jenis kemungkinan, yaitu kriteria yang satu sama, lebih besar atau lebih kecil dari kriteria yang lain. Tabel 2.2 menjelaskan skala penilaian perbandingan berpasangan :

Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Nilai Skala	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
Kebalikan (1/3, 1/5, 1/7, 1/9)	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikan i.

Apabila dalam penentuan bobot terdapat lebih dari 1 responden, maka hasil penilaian perbandingan berpasangan perlu dihitung *geometric mean* dalam mencari rata-rata jawaban. Berikut merupakan rumus *geometric mean* (Darmawan et al., 2022) :

$$\text{Geometric Mean} = \sqrt[n]{X_1 \cdot X_2 \cdot \dots \cdot X_n} \dots \dots \dots (2.9)$$

Keterangan :

X_1, X_2, X_n = Alternatif ke 1, 2, dan n

n = Jumlah Data

Setelah menghitung *geometric mean*, selanjutnya yaitu dilakukan perbandingan berpasangan dan juga matiks normalisasi antara perspektif untuk mengetahui bobot masing-masing, dibutuhkan perhitungan *Eigenvektor* dengan rumus :

$$\text{Eigenvektor} = \frac{\text{Jumlah Bobot Baris}}{\text{Ordo Matriks}} \dots \dots \dots (2.10)$$

Dalam mengetahui apakah bobot yang didapatkan valid, diperlukan perhitungan tingkat konsistensi, dengan rumus berikut :

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{(n - 1)} \dots \dots \dots (2.11)$$

Keterangan :

CI = Indeks Konsistensi

λ_{maks} = Eigenvalue maksimum

n = Orde matriks

Indeks inkonsistensi diatas kemudian diubah ke dalam bentuk rasio inkonsistensi dengan cara membaginya dengan suatu indeks random. Indeks random menyatakan rata-rata konsistensi dari matriks perbandingan berukuran 1 sampai 10. Tabel 2.3 merupakan skala pembangkit random dalam penentuan indeks konsistensi :

Tabel 2.3 Skala Pembangkit Random (RI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots\dots\dots(2.12)$$

Dimana:

CR = Indeks Konsistensi

RI = Indeks random

Apabila nilai $CR < 0,01$, berarti matriks perbandingan dikatakan konsisten dan bobot yang telah didapatkan dapat digunakan, karena hasil dari kuesioner valid sehingga dapat digunakan.

2.2.12 *Objective Matriks* (OMAX)

Model pengukuran produktivitas *Objective Matrix* (OMAX) dapat mengatasi masalah-masalah dalam pengukuran produktivitas dengan cara mengkombinasikan seluruh kriteria produktivitas yang penting dalam suatu bentuk matrik yang terpadu dan saling terkait. Hasil dari pengukuran menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) dapat digunakan juga dalam membuat kebijakan perbaikan produktivitas secara keseluruhan, karena setelah perhitungan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) akan didapatkan indeks perubahan produktivitas yang selanjutnya dapat dilakukan evaluasi produktivitas dan usulan rencana untuk periode selanjutnya (Agustina & Riana, 2011). Dalam tahap pengukuran kinerja ini dilakukan dengan menggunakan metode penyelesaian *Objective Matrix* (OMAX)

Penentuan skor dengan menggunakan OMAX skoring sistem untuk kinerja perusahaan disini menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), yang bertujuan untuk mengetahui nilai pencapaian dari masing-masing target KPI pada periode

tertentu dengan menggunakan nilai range antara 0-10. Tabel 2.4 merupakan tabel *Objective Matrix (OMAX)* :

Tabel 2.4 Struktur OMAX

Kriteria	Kriteria 1	Kriteria 2	Kriteria 3	Kriteria 4	Kriteria n
Performansi					
Level 10					
Level 9					
Level 8					
Level 7					
Level 6					
Level 5					
Level 4					
Level 3					
Level 2					
Level 1					
Level 0					
Skor					
Bobot (%)					
Nilai					
Indikator Performansi					

Dalam perhitungan produktivitas dengan OMAX ada beberapa tahap yang akan dilakukan, yaitu :

1. Langkah Pertama Pendefinisian (*Defining*)

Pada bagian diatas matriks terdapat kriteria produktivitas berupa perbandingan yang merupakan unjuk kerja produktif dari suatu unit kerja serta berpengaruh pada tingkat produktivitas. Satuan untuk tiap-tiap kriteria ditentukan terlebih dahulu. Kriteria tersebut selain karena pengaruhnya juga sebagai faktor yang akan diteliti dan dikembangkan.

2. Langkah Kedua Pengukuran (*Quantifying*).

Berikutnya pengukuran (*Quantifying*), pada badan matriks ditunjukkan tingkat pencapaian unjuk kerja untuk kriteria produktivitas. Tingkatan tersebut dibagi dalam 10 tingkat. Nilai-nilai menunjukkan tingkat dimana matriks pengukuran dimulai. Jika nilai kurang dari hasil minimum yang dapat diterima, maka nilai dianggap nol (0). Penentuan level kinerja antara level 0, level 3 dan level 10 (Sirait, 2020) :

- a. Level 0 : menunjukkan pencapaian kinerja terendah selama periode sebelumnya.
- b. Level 3 : menunjukkan pencapaian kinerja pada periode sebelumnya.
- c. Level 10 : menunjukkan kinerja maksimal

Untuk mencari level yang belum diketahui, dilakukan interpolasi data dengan rumus sebagai berikut (Thera et al., 2020) :

$$\frac{y_2 - y_1}{y - y_1} = \frac{x_2 - x_1}{x - x_1} \dots\dots\dots(2.13)$$

3. Monitoring Ketiga Pencatatan (monitoring)

Pada badan matriks, hasil perbandingan dari operasi yang berlangsung ditempatkan di bagian atas matriks, kemudian disesuaikan dengan tingkat pada badan matriks, dan dicatat dalam baris nilai tingkatan (*score*). Angka pada baris bobot (*weight*) menunjukkan derajat kepentingan dari masing-masing kriteria, yang kemudian dikaitkan dengan nilai atasnya (*score*), lalu dicatat dalam baris (*value*). Hasil penjumlahan dari *value* merupakan nilai *performance* dari periode yang diukur.

4. Perhitungan Indeks Produktivitas

Selanjutnya dilakukan perhitungan Indeks Produktivitas untuk mengetahui terjadi kenaikan atau penurunan selama periode tersebut (Amperajaya & Muldiana, 2017) :

$$IP : \frac{Indicator Performance}{Based Performance} \times 100\% \dots\dots\dots(2.14)$$

Keterangan :

Indicator Performance : Indikator performance saat pengukuran

Based Performance : Nilai performansi dasar periode sebelumnya (pembanding), yang telah ditetapkan adalah 300

Analisis hasil indikator produktivitas :

IP < 100 = Produktivitas pada periode yang diukur lebih kecil daripada periode dasar (indeks produktivitas kurang baik dibanding produktivitas periode sebelumnya)

IP = 100 = Produktivitas pada periode yang diukur sama dengan periode dasar.

IP >100 = Produktivitas pada periode yang diukur lebih tinggi daripada periode dasar (indeks produktivitas kurang baik dibanding produktivitas periode sebelumnya)

2.2.13 *Traffic Light System* (TLS)

Traffic Light System (TLS) berhubungan erat dengan *Objective Matrix* (OMAX). *Traffic Light System* sendiri memiliki fungsi sebagai tanda apakah suatu skor dari salah satu indikator kinerja memerlukan sebuah perbaikan atau tidak. Indikator *Traffic Light System* ini dipresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut (R. A. Sari et al., 2018) :

1. Warna Merah
Warna merah untuk KPI yang mencapai nilai antara level 0 - 3. Artinya pencapaian dari suatu indikator kinerja tersebut masih sangat buruk.
2. Warna Kuning
Warna kuning untuk KPI yang mencapai nilai antara level 4 - 7, yang artinya pencapaian lebih baik dari tahun sebelumnya.
3. Warna Hijau
Warna hijau untuk KPI yang mencapai nilai antara level 8 - 10. Artinya pencapaian dari suatu indikator kinerja tersebut lebih baik daripada periode sebelumnya.

2.3 Hipotesis dan Kerangka Teoritis

Berikut merupakan hipotesis dan kerangka teoritis pada penelitian yang dilakukan :

2.3.1 Hipotesis

Berdasarkan studi literatur dari beberapa jurnal yang dijadikan sebagai referensi (Novitha Rani et al., 2022). (Supriyanto et al., 2016). (Heitasari et al., 2021) (S. Sari & Lestari, 2021) (Mas'idah et al., 2018) (Sirajuddin et al., 2021) . (Agung, 2014) (Dewi & Zaman, 2018) (Pandaleke et al., 2021) (Rakian et al., 2021) hipotesa yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini adalah :

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan salah satu metode yang digunakan untuk memantau perkembangan organisasi maupun perusahaan dalam

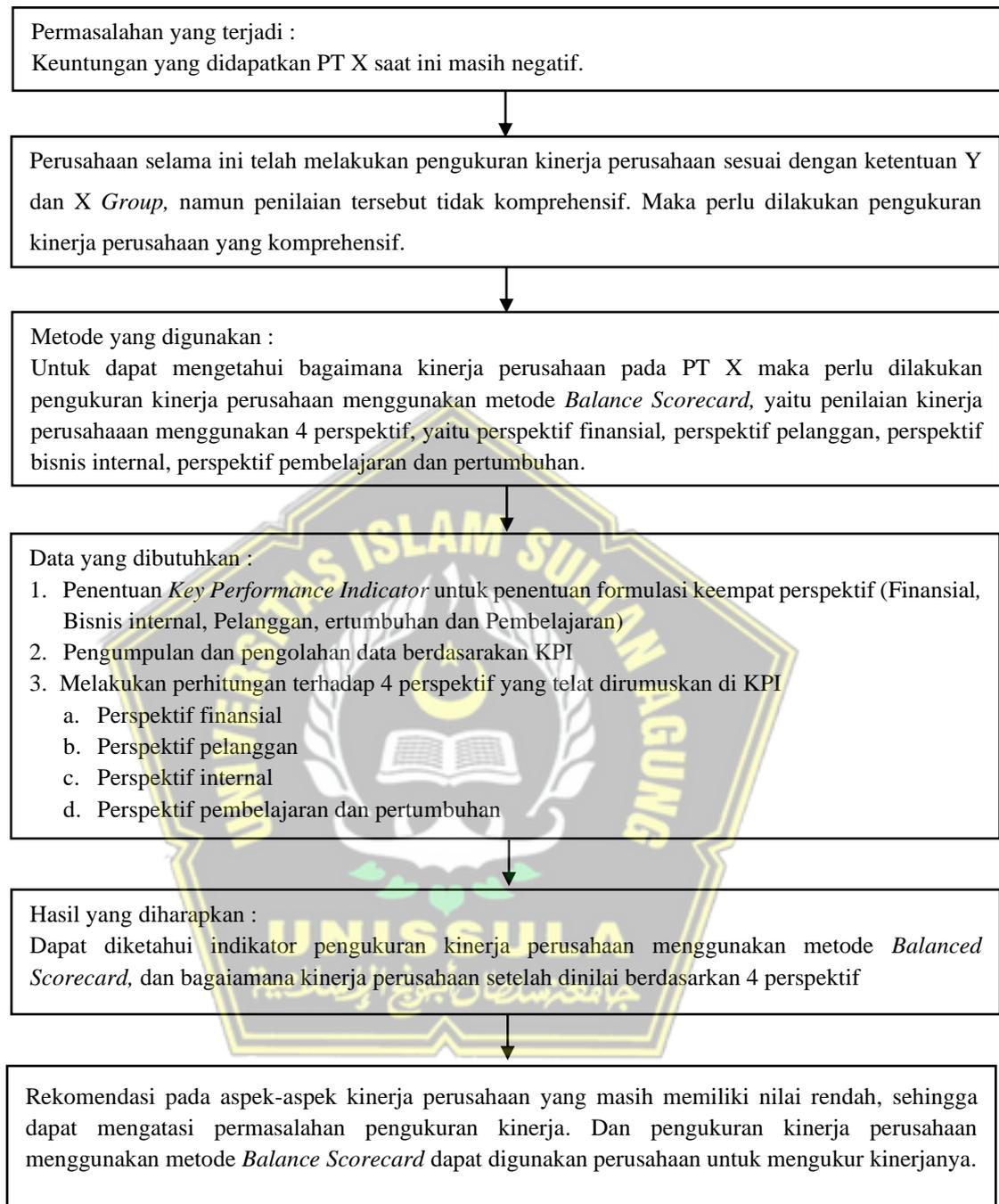
rangka mempertahankan daya saing yang dimiliki. Pengukuran kinerja berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya. Dari beberapa penelitian sebelumnya, penilaian kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai macam metode dan beberapa tahapan. Pada penelitian ini yang dilakukan di PT X, dimana perusahaan belum menggunakan pengukuran yang komperhensif terhadap penilaian kinerja perusahaan. Kemudian disimpulkan bahwa metode *Balanced Scorecard* yang dipadukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), metode *Objective Matrix* (OMAX) dan didukung dengan metode *Traffic Light System* (TLS), dapat menyelesaikan permasalahan kinerja perusahaan. Berdasarkan pada uraian permasalahan dan latar belakang pada penelitian ini akan melakukan penerapan metode *Balanced Scorecard* untuk penentuan KPI penilaian kinerja perusahaan, yang dilanjutkan dengan pembobotan KPI menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan pengukuran produktivitas menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) yang dibantu dengan metode *Traffic Light System* (TLS). Metode yang diterapkan diharapkan dapat memberikan solusi berupa terciptanya pengukuran kinerja perusahaan yang komperhensif di PT X.

2.3.2 Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis dari penelitian ini untuk membantu PT X dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara rutin dengan penilaian yang komprehensif. Saat ini perusahaan telah melakukan pengukuran kinerja secara rutin, yaitu sesuai dengan ketentuan Y dan juga X *Group*, namun penilaian tersebut tidak komprehensif. Sehingga akan dilakukan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan empat perspektif yang dapat digunakan untuk penilaian yang lebih komprehensif, sehingga dalam pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan secara komprehensif dan dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhinya sehingga dapat dilakukan perbaikan terhadap faktor penyebabnya. Dengan Metode yang dapat digunakan untuk mencapai dari tujuan penelitian ini adalah metode *Balanced Scorecard*, metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), metode *Objective Matrix*, dan metode *Traffic Light System* (TLS). Dalam penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari beberapa bagian di

perusahaan, yaitu Bagian Perencanaan dan *Sustainability* (Sub Bagian Manajemen Kinerja, Pengembangan Bisnis dan Optimalisasi Aset, Teknologi Informasi, dan Pemasaran), Bagian Keuangan (Sub Bagian Akuntansi), dan Bagian Sumber Daya Manusia. Data yang digunakan yaitu data tahun 2021 dan tahun 2022. Dan memerlukan informasi-informasi lain yang berasal dari observasi dan wawancara. Gambar 2.1 merupakan gambaran dari kerangka teoritis penelitian ini :





Gambar 2.1 Kerangka Teoritis

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan gambaran proses atau langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian agar menjadi kerangka pikir yang jelas dan sesuai dengan permasalahan, sehingga akan mendapatkan data yang valid dan bertujuan agar dapat menemukan, memperbaiki, dan mengembangkan sehingga dapat digunakan untuk memecahkan suatu permasalahan di bidang atau topik tertentu.

3.1 Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan merupakan langkah awal yang dilakukan dalam penelitian ini, Studi pendahuluan pada penelitian tugas akhir ini bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada di perusahaan dan untuk menentukan metode apa yang tepat untuk digunakan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Studi pendahuluan yang dilakukan pada penelitian ini terdiri dari studi lapangan dan studi literatur :

1. Studi Lapangan

Studi lapangan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara kepada pihak perusahaan memiliki *jobdesk* terkait kinerja perusahaan, sesuai dengan tema penelitian. Studi lapangan berguna untuk memahami permasalahan yang ada di perusahaan dan untuk mendapatkan informasi data yang diperlukan untuk penelitian.

2. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk mengetahui teori-teori terkait metode untuk menganalisa kinerja perusahaan, dan untuk mencari serta mengetahui metode apa yang tepat untuk digunakan dalam penelitian ini. Kemudian penentuan metode yang akan digunakan yaitu metode *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, *Objective Matrix (OMAX)*, dan *Traffic Light System (TLS)*. Studi pustaka dilanjutkan dengan mencari jurnal dari penelitian terdahulu untuk memahami mengenai teori dan ilmu terkait dengan metode yang digunakan.

3.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah menjadi tahap selanjutnya setelah melakukan studi pendahuluan. Pada penelitian ini perumusan masalah yang dihasilkan adalah saat ini PT X belum memiliki pengukuran kinerja yang komprehensif sesuai dengan keadaan perusahaan.

3.3 Tujuan Penelitian

Setelah merumuskan masalah pada penelitian, langkah selanjutnya yaitu menentukan tujuan penelitian. Tujuan penelitian merupakan tahapan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Tujuan penelitian dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui indikator-indikator yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, *Objective Matrix (OMAX)*, dan *Traffic Light System (TLS)*, selanjutnya akan diberikan usulan perbaikan terhadap indikator-indikator yang memiliki nilai pencapaian rendah.

3.4 Pengumpulan Data

Setelah melakukan studi pendahuluan, perumusan masalah, serta menentukan tujuan penelitian, selanjutnya yaitu melakukan pengumpulan data. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan untuk dapat mengumpulkan informasi-informasi atau data-data yang akan digunakan dalam melakukan penelitian ini, informasi-informasi atau data-data yang dikumpulkan merupakan data PT X.

Dalam penelitian yang dilakukan, pengumpulan data didapatkan dari beberapa bagian dalam perusahaan yang berkaitan dengan indikator-indikator penilaian kinerja perusahaan. Pengumpulan data dibagi menjadi dua yaitu pengumpulan data primer dan pengumpulan data sekunder, sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer merupakan suatu kumpulan informasi yang didapatkan oleh peneliti secara langsung kepada sumber, atau bisa disebut informasi dari

tangan pertama. Dalam penelitian ini, data primer didapatkan melalui tanya jawab kepada beberapa kepala sub bagian terkait di PT X. Data yang diambil yaitu data-data yang sesuai dengan indikator kinerja perusahaan sesuai dengan empat perspektif metode *Balanced scorecard*. Berikut merupakan data primer dalam penelitian ini :

a. Wawancara

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara langsung dengan pihak PT X yang terkait dengan penelitian ini. Dalam tahap ini akan diketahui beberapa informasi dari beberapa persepsi yang berbeda, sehingga dapat memberikan banyak informasi dan penjelasan mengenai masalah yang sedang diteliti.

b. Kuesioner

Metode pengumpulan data ini dengan cara mengajukan indikator secara tertulis pada lembar kuesioner tertutup yang diisi oleh pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini. Kuesioner ini digunakan untuk acuan dalam pemilihan indikator kinerja perusahaan untuk menentukan rating tertinggi hingga rating rendah.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan kumpulan data atau informasi berupa bukti, informasi, catatan, atau laporan yang sebelumnya telah ada dan dikumpulkan untuk melengkapi data primer, sehingga informasi atau data yang didapatkan akan lebih lengkap.

3.5 Pengolahan Data

Langkah-langkah pengolahan data dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Tahap Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Tahap ini merupakan tahap awal dalam penentuan indikator yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja. Tahapan ini akan dilakukan dengan 3 tahapan yaitu :

a. Penentuan Tujuan Strategis Perusahaan

Penentuan tujuan strategis perusahaan merupakan langkah yang paling awal dalam penelitian ini. Karena tujuan strategis perusahaan merupakan penentuan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Sehingga sangat diperlukan dalam penentuan indikator-indikator penilaian perusahaan yang akan ditentukan selanjutnya. Dalam penentuan tujuan strategis perusahaan, dilakukan dengan berdiskusi kepada pihak yang berwenang dalam penilaian kinerja perusahaan, berdasarkan dengan teori dan ketentuan-ketentuan yang telah ada sebelumnya.

b. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah ditentukan tujuan strategis perusahaan, selanjutnya akan ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan metode yang ada pada *Balanced Scorecard*. Perhitungan *Balanced Scorecard* dilakukan terhadap empat perspektif yang akan dirumuskan melalui *Key Performance Indicator* (KPI), sebagai berikut :

- 1) Perspektif Finansial
- 2) Perspektif Pelanggan
- 3) Perspektif Bisnis Internal
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada tahap ini akan dilakukan usulan pengukuran kinerja perusahaan pada PT X, yang pertama akan menentukan *baseline* atau tujuan strategis perusahaan dengan melakukan diskusi dengan beberapa bagian di perusahaan. Kemudian akan ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan tujuan strategis perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Verifikasi KPI

Setelah penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) pada setiap perspektif ditentukan, maka perlu dilakukan verifikasi ulang kepada pihak-pihak terkait apakah *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditentukan sudah benar atau tidak menurut dari tujuan strategis masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Penentuan benar atau tidaknya

Key Performance Indicator (KPI) dilakukan wawancara secara objektif kepada pihak yang berwenang atas masing-masing perspektif atas persetujuan Kepala Sub Bagian.

- d. Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Key Performance Indicator (KPI) akan dilakukan pembobotan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), Perhitungan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) bertujuan untuk menghitung bobot, sehingga akan diketahui seberapa penting pengaruh setiap *Key Performance Indicator* (KPI) tersebut terhadap penilaian kinerja perusahaan.

2. Tahap Pengukuran Kinerja

Dalam tahap pengukuran kinerja perusahaan pada PT X ini dilakukan dengan menggunakan metode penyelesaian *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS).

- a. Penentuan Produktivitas menggunakan *Objective Matrix* (OMAX)

Perhitungan produktivitas dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) bertujuan untuk dapat mengetahui nilai pada setiap pencapaian dari setiap target *Key Performance Indicator* (KPI) pada periode tertentu dengan menggunakan penilaian *range* antara 0-10.

Dalam perhitungan *Objective Matrix* (OMAX) terdapat beberapa tahapan yang dilakukan, sebagai berikut :

- 1) Pendefinisian (*Defining*)
- 2) Pengukuran (*Quantifying*)
- 3) Pencatatan (*Monitoring*)

- b. Menganalisa hasil skoring menggunakan *Traffic Light System* (TLS)

Setelah dilakukan skoring dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX), maka hasil yang didapatkan akan dilakukan Analisa dengan menggunakan *Traffic Light System* (TLS). Cara ini digunakan untuk mempermudah mengetahui nilai *Key Performance Indicator* (KPI)

dengan menggunakan bantuan warna, yaitu warna merah, kuning, dan hijau.

3.6 Analisa

Langkah selanjutnya yaitu menganalisa hasil dari penelitian dan menjelaskan hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan awal dilakukannya penelitian.

3.7 Usulan Perbaikan

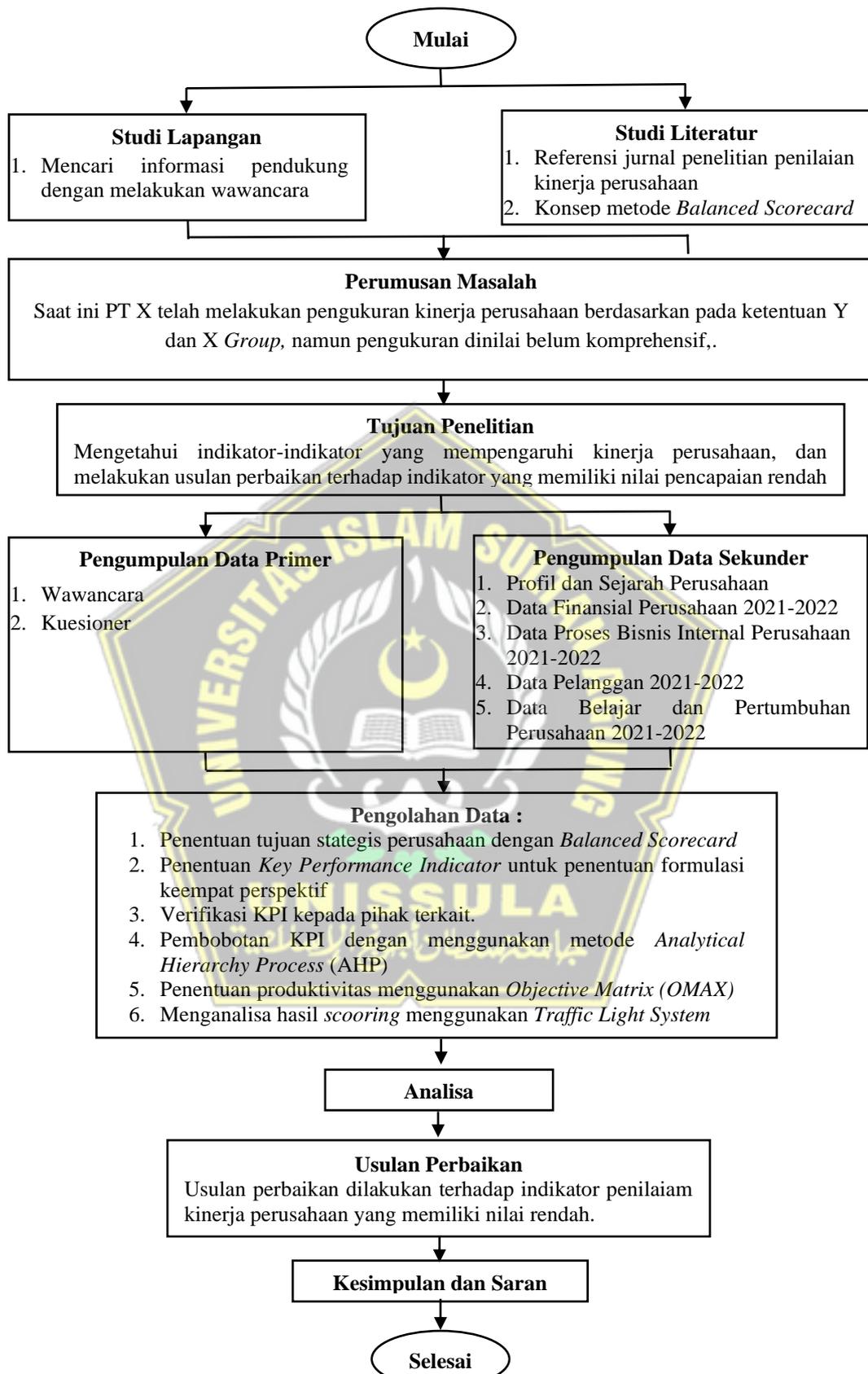
Hasil analisa yang telah didapatkan selanjutnya akan dilakukan tahap usulan perbaikan terhadap indikator-indikator yang memiliki nilai rendah dari tahap analisa. Saran dan masukan diberikan agar perusahaan dapat melakukan perbaikan indikator-indikator penilaian kinerja perusahaan sehingga kedepannya perusahaan dapat mencapai targetnya.

3.8 Penarikan Kesimpulan

Tahap akhir dari penelitian ini yaitu penarikan kesimpulan dari seluruh hasil yang telah didapatkan dari metode dan langkah-langkah yang telah dilakukan dalam penelitian. Penarikan kesimpulan merupakan jawaban atas permasalahan yang ada di perusahaan.

3.9 Diagram Alir

Diagram alir penelitian merupakan suatu tahapan proses yang digunakan untuk menunjukkan proses kerja berurutan dalam bentuk simbol-simbol grafis yang dihubungkan dengan tanda panah. Diagram alir pada penelitian ini ditunjukkan pada gambar 3.1 :



Gambar 3.1 Diagram Alir

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Pada bab pengumpulan data akan dilampirkan data yang akan akan dipergunakan dalam pengolahan data berdasarkan metode yang digunakan yaitu *Balanced Scorecard*. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara kepada pihak terkait, penelusuran dokumen-dokumen perusahaan, serta melalui kuesioner.

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT X merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perkebunan, memiliki wilayah kerja di Jawa. Tercatat pada tahun 2022 memiliki luas lahan 3.889.080 ha. Dalam menjalankan proses bisnis perusahaan, PT X memiliki beberapa komoditi. Konsentrasi PT X yaitu memproduksi barang setengah jadi yang kemudian akan dijual kepada pembeli.

4.1.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang agrobisnis, PT X memiliki tujuan yang ingin dicapai, yang disebut dengan visi perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, diperlukan cara-cara atau langkah-langkah untuk mewujudkannya, yang dinamakan dengan misi.

4.1.1.2 Produk Perusahaan

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang agrobisnis, PT X mengelola hasil-hasil perkebunan dan produk sebagai berikut :

1. Karet

Produk karet yang dihasilkan PT X merupakan produk setengah jadi. Hasil-hasil tersebut akan dipasarkan ke pasar lokal dan domestik.

2. Gula
Selain mengelola karet, PT X mengelola gula yang berasal dari hasil panen tebu. Hasil dari pengolahan tebu yaitu gula dan tetes yang akan dipasarkan pada pasar dalam negeri.
3. Teh
PT X mengelola kebun teh yang dilakukan langsung pada pabrik teh perusahaan. Hasil dari pengolahan teh berupa produk teh hitam dengan berbagai jenis mutu, yang akan dipasarkan ke pasar global dan dalam negeri.
4. Kopi
PT X memiliki beberapa kebun kopi dan memiliki 1 pabrik pengolahan kopi. Produk yang dihasilkan adalah beberapa macam kopi, yang dialokasikan untuk pasar global dan pasar dalam negeri.
5. Produk Hilir
PT X menghasilkan beberapa produk hilir.
6. Wisata Agro
Selain menghasilkan produk-produk, PT X juga terus menggali potensi-potensi perusahaan yang dimiliki agar dapat dimanfaatkan sebagai kawasan wisata agro berbasis perkebunan dan edukasi.

4.1.2 Kuesioner Pembobotan Tingkat Kepentingan *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah ditentukan indikator kinerja perusahaan melalui hasil diskusi dengan pihak-pihak terkait di perusahaan, langkah selanjutnya yaitu penentuan bobot kepentingan tiap *Key Performance Indicator* (KPI) kinerja perusahaan dilakukan dengan menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Kuesioner perbandingan berpasangan dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan setiap indikator penilaian kinerja perusahaan.

1. Struktur Kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (AHP)
Model AHP menggunakan konsep perbandingan berpasangan dengan membandingkan kriteria yang satu dengan kriteria yang lain. Konsep preferensi yang dikonfirmasi ada tiga jenis kemungkinan, yaitu kriteria yang

satu sama, lebih besar atau lebih kecil dari kriteria yang lain. Penilaian *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menggunakan skala 1 sampai 9, setiap skor memiliki penjelasan sebagai berikut :

- Skala 1 = Kedua elemen sama penting
- Skala 3 = Elemen yang satu sedikit lebih penting
- Skala 5 = Elemen yang satu lebih penting
- Skala 7 = Elemen yang satu jelas lebih penting
- Skala 9 = Elemen yang satu mutlak lebih penting
- Skala 2,4,6,8 = Nilai antara dua nilai pertimbangan yang bedekatan

2. Responden

Responden dalam pengisian kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pembobotan tingkat kepentingan *Key Performance Indicator* (KPI) sejumlah tiga responden. Responden merupakan pegawai yang *expert* pada bidang kinerja perusahaan, merupakan pegawai senior perusahaan, serta pernah menduduki jabatan yang berkaitan dengan aspek-aspek penilaian kinerja yang akan diukur. Berikut merupakan responden pengisian kuesioner :

Responden 1 = Kepala Sub Bagian Korporasi dan Manajemen Kinerja

Responden 2 = Kepala Sub Bagian Pengembangan Bisnis Optimalisasi Aset

Responden 3 = Kepala Sub Bagian Perencanaan dan *Sustainability*

3. Hasil Kuesioner Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) Kinerja Perusahaan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Hasil pengisian kuesioner perbandingan berpasangan untuk memberikan bobot empat perspektif berdasarkan *Balanced Scorecard* untuk indikator kinerja perusahaan di PT X.

4.1.3 Laporan Keuangan

Pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif finansial dilihat melalui hasil keuangan perusahaan. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data bulanan PT X pada tahun 2021 dan tahun 2022. Data keuangan bulanan perusahaan ditunjukkan pada tabel 4.1, tabel 4.2, tabel 4.3, dan 4.4. Serta rekap data keuangan tahunan dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Data Keuangan Januari-Maret

Keterangan	Januari		Februari		Maret	
	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)
Laba Bersih	-13.176.808.684	-37.952.682.737	-25.509.556.376	-59.960.755.817	-70.482.626.407	-85.021.177.685
Pajak	0	1.026.156.660	0	2.052.313.320	2.712.871.952	3.078.469.980
Bunga	10.108.003.990	12.174.799.757	16.175.299.786	23.394.702.102	52.561.772.388	38.571.207.700
Depresiasi	7.043.650.593.00	6.400.764.644	13.938.907.270	12.802.571.861	18.538.654.132	19.204.832.294
Amortisasi	260.040.173	258.988.317	520.080.345	517.976.631	382.852.823	776.964.957
Aset Lancar	1.041.129.140.368	1.019.557.292.541	1.067.230.280.554	1.120.650.239.623	947.624.887.719	1.140.298.704.664
Asset Tidak Lancar	4.057.683.397.659	4.605.775.838.420	4.053.519.927.971	4.600.724.330.798	4.049.288.664.126	4.596.052.088.316
Modal Sendiri	820.208.113.633	1.063.460.433.346	793.736.091.248	1.018.035.109.299	702.241.528.291	966.372.236.558
EBIT	-3.068.804.694	-24.751.726.320	-9.334.256.590	-34.513.740.395	-15.207.982.067	-43.371.500.005
<i>Capital Employed</i>	4.849.268.097.423	5.496.784.414.759	4.872.958.641.491	5.591.268.072.430	4.746.047.590.920	5.604.613.228.390
<i>Current Liabilities</i>	2.561.326.851.884	2.827.909.762.328	2.595.597.270.074	2.944.933.118.208	2.514.248.289.469	2.983.943.605.975
Pendapatan Penjualan	54.175.721.767	53.692.976.751	118.406.735.516	108.073.925.342	192.465.103.291	163.420.971.863
Pendapatan Agrowisata	2.822.577.000	2.343.043.000	4.754.333.000	3.688.308.000	5.708.076.000	2.822.577.000
Harga Pokok Penjualan	36.312.208.952	52.874.099.834	90.451.488.664	94.549.785.037	139.192.567.835	134.670.932.659
Persediaan Rata-Rata	147.311.992.392	110.948.602.704	142.048.665.538	110.361.409.811	140.146.581.822	111.559.096.012

Tabel 4.2 Data Keuangan April-Juni

Keterangan	April		Mei		Juni	
	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)
Laba Bersih	-51.073.555.958	-51.073.555.959	-74.375.363.998	-21.443.931.933	-80.069.400.354	-32.164.597.431
Pajak	5.425.743.904	5.425.743.904	5.425.743.904	5.130.783.300	6.351.893.187	6.156.939.960
Bunga	64.980.151.983	64.981.170.025	77.873.474.558	57.767.631.534	74.594.748.453	69.877.058.414
Depresiasi	28.532.734.170	28.528.332.648	35.611.812.200	32.380.050.336	42.708.601.264	38.921.690.702
Amortisasi	1.040.160.696	1.040.160.696	1.300.200.869	1.294.941.580	1.560.241.041	1.553.929.903
Aset Lancar	914.318.819.036	1.166.365.356.861	939.614.993.796	1.147.112.671.220	981.216.621.949	1.180.034.327.403
Asset Tidak Lancar	4.045.201.981.020	4.591.783.186.459	4.042.464.828.329	4.670.021.094.417	4.215.399.050.815	4.691.391.975.091
Modal Sendiri	775.689.225.287	1.067.519.023.386	727.410.275.511	1.251.325.825.225	979.520.434.822	1.226.694.340.539
EBIT	19.332.339.929	19.333.357.970	8.923.854.464	41.454.482.901	877.241.286	43.869.400.943
<i>Capital Employed</i>	4.742.159.712.467	5.624.184.032.337	4.762.435.548.724	5.684.513.179.857	5.068.851.529.479	5.736.915.146.924
<i>Current Liabilities</i>	2.454.733.595.279	2.935.292.038.160	2.500.594.425.305	2.873.555.101.960	2.475.038.150.705	2.937.862.773.901
Pendapatan Penjualan	288.073.872.935	288.073.872.935	344.556.893.537	290.376.602.073	427.143.116.841	389.138.753.852
Pendapatan Agrowisata	9.256.569.000	6.415.046.000	11.363.771.000	9.457.810.000	12.232.265.000	11.634.753.000
Harga Pokok Penjualan	186.317.768.640	186.321.120.855	220.593.877.341	229.033.666.939	271.007.625.062	294.249.295.119
Persediaan Rata-Rata	138.511.000.822	114.838.338.011	139.885.686.361	119.648.256.146	138.182.363.457	125.903.721.757

Tabel 4.3 Data Keuangan Juli-September

Keterangan	Juli		Agustus		September	
	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2021 (Rp)	2021 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)
Laba Bersih	-99.102.588.556	-48.338.029.250	-104.651.983.431	8.209.253.280	-117.800.939.215	-142.166.988.977
Pajak	7.278.042.470	7.183.096.620	8.204.191.753	91.357.108.238	9.130.341.036	9.235.409.940
Bunga	90.874.781.342	81.917.089.088	86.208.887.480	52.199.785.754	90.122.947.485	104.993.841.843
Depresiasi	49.809.791.597	45.587.275.645	56.919.478.868	2.071.906.522	64.032.041.358	58.864.372.601
Amortisasi	1.820.281.211	1.812.918.214	2.080.321.387	1.201.447.578.655	2.340.361.565	2.330.894.847
Aset Lancar	1.006.966.351.142	1.175.428.715.887	1.018.457.264.151	4.680.034.453.650	1.010.543.999.995	1.056.492.799.866
Asset Tidak Lancar	4.214.041.467.984	4.692.824.846.873	4.224.758.471.710	1.157.013.754.491	4.210.940.748.838	4.680.313.607.058
Modal Sendiri	934.068.174.362	1.189.915.142.309	931.460.584.743	31.748.809.201	908.224.953.353	1.006.208.464.660
EBIT	-949.764.744	40.762.156.458	-10.238.904.198	5.750.445.426.223	-18.547.650.694	-27.937.737.194
<i>Capital Employed</i>	5.088.987.662.705	5.729.262.116.598	5.104.871.360.277	2.981.945.483.324	5.094.511.852.962	5.603.653.145.198
<i>Current Liabilities</i>	2.522.906.924.073	2.950.491.125.368	2.539.059.686.400	531.608.314.369	2.525.412.085.873	2.910.593.137.944
Pendapatan Penjualan	496.240.508.438	469.672.271.700	588.969.175.950	407.661.439.025	681.990.411.331	682.544.772.052
Pendapatan Agrowisata	13.112.162.000	13.327.948.000	14.299.974.000	14.880.964.430	15.848.555.000	16.283.753.000
Harga Pokok Penjualan	311.615.906.201	354.534.954.660	375.846.760.707	155.739.450.596	454.816.351.841	581.555.415.639
Persediaan Rata-Rata	142.680.018.515	137.382.636.876	148.761.558.651	-67.817.552.317	152.165.855.666	156.370.526.216

Tabel 4.4 Data Keuangan Oktober-Desember

Keterangan	Oktober		November		Desember	
	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)
Laba Bersih	-194.604.952.531	-154.630.626.738	-219.974.603.878	-205.846.986.385	-200.931.992.550	-298.990.001.120
Pajak	10.056.490.319	10.261.566.600	10.982.639.602	11.287.723.260	57.901.631.816	12.313.879.922
Bunga	127.147.393.035	136.397.878.721	138.636.667.356	146.314.918.005	135.449.399.268	168.565.204.720
Depresiasi	71.109.198.677	63.101.386.377	78.186.356.028	69.729.902.828	92.268.979.361	73.480.828.030
Amortisasi	2.600.401.734	2.482.199.529	2.860.441.908	2.741.187.838	0	3.000.176.158
Aset Lancar	995.485.405.492	1.082.812.612.814	952.716.460.684	1.064.985.623.078	908.461.905.211	977.074.594.269
Asset Tidak Lancar	4.192.033.968.427	3.970.721.825.123	4.492.704.298.785	3.970.498.622.311	4.746.442.003.727	3.993.417.133.877
Modal Sendiri	760.615.979.612	979.989.971.813	945.139.259.026	833.211.615.201	1.074.297.098.769	642.815.728.364
EBIT	-57.401.069.177	-7.971.181.417	-70.355.296.920	-48.244.345.120	-7.580.961.466	-118.110.916.478
<i>Capital Employed</i>	5.066.709.088.364	4.920.329.690.779	5.320.793.470.163	4.896.723.207.892	5.404.037.596.090	4.827.471.546.564
<i>Current Liabilities</i>	2.567.324.574.992	2.830.397.108.211	2.610.586.736.334	2.835.378.293.437	1.158.356.620.335	2.863.588.334.322
Pendapatan Penjualan	728.976.522.535	738.507.097.359	797.364.195.255	802.159.228.739	867.485.404.177	860.240.767.715
Pendapatan Agrowisata	17.939.339.000	18.100.605.000	19.856.663.000	19.742.535.000	22.291.948.000	22.300.851.000
Harga Pokok Penjualan	500.484.707.457	659.111.062.258	560.009.168.603	743.577.757.614	677.268.688.992	795.092.810.843
Persediaan Rata-Rata	154.492.977.788	154.855.848.861	153.139.571.136	152.569.314.176	150.868.572.655	148.964.229.149

Tabel 4.5 Rekapitulasi Data Keuangan Tahunan

Keterangan	Tahun	
	2021 (Rp)	2022 (Rp)
Laba Bersih	-200.931.992.550	-298.990.001.120
Pajak	57.901.631.816	12.313.879.922
Bunga	135.449.399.268	168.565.204.720
Depresiasi	92.268.979.361	73.480.828.030
Amortisasi	2.860.441.908	3.000.176.158
Aset Lancar	908.461.905.211	977.074.594.269
Asset Tidak Lancar	4.746.442.003.727	3.993.417.133.877
Modal Sendiri	1.074.297.098.769	642.815.728.364
EBIT	-7.580.961.466	-118.110.916.478
<i>Capital Employed</i>	5.404.037.596.090	4.827.471.546.564
<i>Current Liabilities</i>	1.158.356.620.335	2.863.588.334.322
Pendapatan Penjualan	867.485.404.177	860.240.767.715
Pendapatan Agrowisata	22.291.948.000	22.300.851.000
Harga Pokok Penjualan	677.268.688.992	795.092.810.843
Persediaan Rata-Rata	150.868.572.655	148.964.229.149

4.1.4 Data Survei Pelanggan

Survei pelanggan menjadi salah satu hal yang penting untuk diperhatikan dalam suatu bisnis. Karena dengan melakukan penyebaran survei kepuasan pelanggan terhadap perusahaan atau produk, suatu perusahaan dapat mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggannya. PT X melakukan survei terhadap pelanggan mengenai kepuasan dan mengenai bagaimana *image* perusahaan menurut pelanggan. Berikut merupakan demografi responden :

- Jumlah Responden Berdasarkan Wilayah/Domisili
 - Dalam Negeri : 92%
 - Luar Negeri : 8%
- Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bermitra
 - Baru Tahun Lalu : 3%
 - 1-3 Tahun : 19%
 - 3-5 Tahun : 23%
 - Lebih dari 5 Tahun : 55%
- Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Pelanggan
 - Trader* : 41%

End User : 36%

Treder & End User : 23%

Pada tabel 4.6 merupakan data hasil kuesioner tingkat kepuasan pelanggan pada tahun 2021 dan tahun 2022 :

Tabel 4.6 Hasil Survei Kepuasan Pelanggan

KATEGORI	PERTANYAAN	TAHUN	
		2021 (%)	2022 (%)
Aspek Penyerta Produk	Pada kemasan produk dilengkapi informasi lengkap	82,63	80
	Kualitas terjaga secara konsisten dari waktu ke waktu	82,11	76
	Dikemas dalam kondisi yang baik	85,26	79,33
Pemenuhan Pesanan	Barang/produk dikemas sesuai pesanan	84,21	79,33
	Spesifikasi barang/produk sesuai pesanan	84,21	79,33
	Jumlah barang/produk yang dikirim sesuai pesanan	83,68	80,67
Pengiriman Barang	Dokumen penyerahan barang lengkap	86,84	82,67
	Ketepatan waktu pengiriman barang	86,32	78,67
Produksi dan Gudang	Kebersihan ruang produksi/gudang terjaga	82,11	81,33
	Penyusunan barang di gudang teratur	83,68	82
	Stok produksi disimpan dalam tempat aman	84,21	80,67
	Fasilitas gudang/tangki timbun lengkap	83,16	81,33
	Ketersediaan kargo untuk pengiriman barang	88,42	84
Proses Komunikasi	Mudah menghubungi staf	90	83,33
	Hubungan surat menyurat dengan perusahaan lancar	88,42	84
Sikap dan Daya Tanggap Staf	Staf ramah dan sopan	91,05	83,33
	Staf cepat merespon pertanyaan pembeli	90,53	82,67
Pengetahuan Staff Mengenai Produk	Staf memahami produk yang dijual	86,84	82
	Penjelasan staf mudah dimengerti	86,84	82,67
	Staf memberi informasi yang lengkap dan akurat atas produk yang dijual	88,42	82,67

Tabel 4.6 Hasil Survei Kepuasan Pelanggan (lanjutan)

KATEGORI	PERTANYAAN	TAHUN	
		2021 (%)	2022 (%)
Kemampuan Staf	Staf pemasaran pintar dalam memberikan penawaran	85,26	79,33
	Dalam negosiasi kontrak, staf cukup fleksibel	85,79	78,67
	Staf menguasai prosedur penjualan produk	87,37	80
Penanganan Keluhan	Cepat dalam menangani keluhan pelanggan	86,84	80
	Keluhan pelanggan ditanggapi dengan baik dan simpati	88,42	80,67
	Solusi yang diberikan akurat dan teliti	87,37	79,33
	Prosedur perusahaan dalam menangani keluhan mudah	87,37	79,33
Pembinaan Hubungan	Perusahaan memiliki database pembeli	85,79	82,67
	Staf sering menelpon dan menanyakan kabar pembeli	83,16	75,33
	Staf selalu memberikan informasi produk-produk terbaru	84,74	74,67
	Staf siap melayani permintaan pelanggan	87,37	79,33
Harga/Biaya	Harga produk yang ditawarkan bersaing	81,05	77,33
	Tidak ada biaya tambahan diluar kesepakatan dalam kontrak	89,47	82,67
Dokumen Kontrak	Informasi yang disediakan dalam kontrak penjualan cukup jelas	87,37	82,67
	Isi dalam dokumen kontrak sangat menjunjung tinggi prinsip saling menguntungkan	85,79	82
	Jangka waktu penyelesaian administrasi surat-menyurat kontrak penjualan tidak lama	85,26	82
	Kutipan-kutipan (pasal-pasal) atau isi dalam kontrak penjualan sangat jelas,	84,74	82
	Pasal-pasal tertentu dalam kontrak yang memberatkan bisa dinegosiasikan	85,26	81,33
Billing/Administrasi	Adanya kemudahan dalam sistem pembayaran	84,74	79,33
	Proses pembayaran dilakukan dengan cepat dan akurat	86,84	79,33

Hasil survei *image* perusahaan pada tahun 2021 dan tahun 2022 dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7 Hasil Survei *Image* Perusahaan

PERNYATAAN	TAHUN	
	2021 (%)	2022 (%)
Produk berkualitas	83,16	77,33
Kualitas produk sesuai dengan harga yang ditawarkan	82,63	77,33
Perusahaan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pelanggan	85,79	78
Perusahaan memiliki produk yang inovatif	81,58	74,67
Perusahaan merupakan perusahaan yang terunggul di bidangnya	79,47	74,67
Kerjasama dengan perusahaan merupakan bisnis yang terbaik	82,63	77,33
Perusahaan memiliki kinerja keuangan yang stabil	82,63	75,33
Perusahaan memiliki potensi yang baik di masa yang akan datang	85,26	78,67
Perusahaan memiliki visi misi yang jelas	85,79	78,67
Perusahaan memiliki <i>good corporate governance</i> (tata kelola yang baik)	85,79	78
Perusahaan tidak hanya peduli terhadap keuntungan	83,68	77,33
Perusahaan memiliki tanggung jawab sosial yang baik	85,26	78,67
Perusahaan memiliki sikap yang baik terhadap pesaing	86,32	78,67
Perusahaan memiliki sarana fisik yang baik	83,68	76,67
Perusahaan memiliki prasarana fisik yang memadai	85,26	77,33
Perusahaan memiliki SDM yang berkualitas	85,26	79,33

4.1.5 Produktivitas Komoditi

Pada tabel 4.8 menunjukkan hasil panen bulanan komoditi karet, pada tabel 4.9 menunjukkan hasil panen bulanan komoditi tebu, pada tabel 4.10 menunjukkan hasil panen bulanan komoditi teh di kebun PT X pada tahun 2021 dan tahun 2022 :

Tabel 4.8 Hasil Panen Komoditi Karet

Bulan	2021		2022	
	Produksi (kg)	Luas Areal (Ha)	Produksi (kg)	Luas Areal (Ha)
Januari	1.835.236	16.919,67	1.822.298	16.646,11
Februari	1.399.865	16.919,67	1.631.979	16.646,11
Maret	2.354.502	16.919,67	2.014.214	16.646,11
April	2.503.020	16.919,67	2.199.893	16.646,11
Mei	2.188.296	16.919,67	1.723.935	16.646,11
Juni	2.363.234	16.919,67	2.189.708	16.646,11
Juli	2.147.472	16.919,67	1.840.010	16.646,11
Agustus	1.722.386	16.919,67	1.456.548	16.646,11
September	1.672.228	16.919,67	1.356.622	16.646,11
Oktober	1.885.733	16.919,67	1.447.794	16.646,11
November	1.719.790	16.919,67	1.521.432	16.646,11
Desember	1.894.853	16.919,67	1.669.448	16.646,11

Tabel 4.9 Hasil Panen Komoditi Tebu

Bulan	2021		2022	
	Produksi (ton)	Luas Areal (Ha)	Produksi (ton)	Luas Areal (Ha)
Januari				
Februari				
Maret				
April				
Mei			669,7	10,36
Juni	34.264,98	534,84	87.514,24	1.302,15
Juli	74.842,02	1.105,77	152.326,14	2.210,19
Agustus	64.999,17	941,92	112.044,17	1.695,03
September	15.105,55	216,32	84.347,12	1.196,13
Oktober			18.143,17	249,81
November				
Desember				

Tabel 4.10 Hasil Panen Komoditi Teh

Bulan	2021		2022	
	Produksi (kg)	Luas Areal (Ha)	Produksi (kg)	Luas Areal (Ha)
Januari	190.129	1.053,5	186.330	1.002,95
Februari	144.811	1.053,5	160.488	1.002,95
Maret	197.048	1.053,5	213.504	1.002,95
April	205.664	1.053,5	199.634	1.002,95
Mei	173.989	1.053,5	181.979	1.002,95
Juni	194.624	1.053,5	211.754	1.002,95
Juli	152.073	1.053,5	157.274	1.002,95
Agustus	172.580	1.053,5	187.095	1.002,95
September	161.404	1.053,5	199.271	1.002,95
Oktober	167.503	1.053,5	184.101	1.002,95
November	181.596	1.053,5	224.552	1.002,95
Desember	190.981	1.053,5	215.856	1.002,95

4.1.6 Luas Lahan Inovasi Penataan Komposisi Tanaman

Proses inovasi di PT X dilakukan dengan penataan komposisi tanaman melalui replanting/konversi/kerja sama. Replanting merupakan penanaman kembali komoditi pada lahan, konversi merupakan pergantian penanaman komoditi satu dengan komoditas lainnya, kerja sama merupakan penanaman komoditi dengan pihak lain. Pada tabel 4.11 merupakan data penataan komposisi tanaman pada PT X pada tahun 2021 dan 2022 :

Tabel 4.11 Data Penataan Komposisi Tanaman

Bulan	Jenis Tanaman							
	Karet (Ha)		Teh (Ha)		Kopi (Ha)		Tebu (Ha)	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Januari	64,15	22,22	-	-	0,69	1,66	-	-
Februari	69,44	18,55	-	-	0,53	2,15	-	-
Maret	60,42	24,82	-	-	0,62	1,86	-	-
April	52,79	55,42	-	-	0,45	4,15	-	-
Mei	32,21	83,28	-	-	0,53	6,99	-	-
Juni	30,18	81,89	-	-	0,70	7,65	-	-
Juli	60,71	104,07	-	-	0,47	7,80	-	-
Agustus	68,88	137,62	-	-	0,41	5,77	-	-
September	79,62	135,91	-	-	1,70	10,18	-	-
Oktober	84,32	96,29	-	-	1,59	7,97	-	-
November	59,40	118,69	-	-	-	9,65	-	-
Desember	57,39	131,31	-	-	-	9,84	-	-

4.1.7 Jumlah Jam Pelatihan

Pelatihan di PT X dibagi menjadi 2 yaitu pelatihan dari LPP dan Non LPP. Pelatihan LPP dan pelatihan non LPP. Pada tabel 4.12 menunjukkan jumlah jam pelatihan PT X pada tahun 2021 dan tahun 2022 yang dilaksanakan setiap bulan menggunakan satuan jam :

Tabel 4.12 Jumlah Jam pelatihan

Bulan	LPP (Jam)		NON LPP (Jam)	
	2021	2022	2021	2022
Januari	786	2.732	3.023	7.594
Februari	200	1.699	648	4.167
Maret	120	3.611	252	3.939
April	1.500	363	4.485	1.644
Mei	867	1.421	901	4.319
Juni	360	710	444	5.700
Juli	560	1.008	1.726	9.340
Agustus	1.570	852	152	7.827
September	748	2.084	1.733	5.644
Oktober	512	1.750	2.107	1.280
November	1.426	950	5.474	4.806
Desember	914	450	2.777	599
TOTAL	9.563	17.630	23.722	56.859

4.1.8 Pencapaian *IT Maturity Level*

Dalam melakukan pengukuran kinerja teknologi informasi di PT X dilakukan pengukuran *IT Maturity level* untuk menilai tata kelola dan manajemen teknologi informasi, sehingga perkembangan teknologi informasi dapat dipantau. Pada tabel 4.13 ditunjukkan data hasil penilaian *IT Maturity Level* pada tahun 2021 dan tahun 2022 :

Tabel 4.13 Capaian *IT Maturity Level*

Process	<i>Current Maturity Level</i>	
	2021	2022
BAI03	2,32	3,71
BAI06	2,41	3,40
BAI07	2,57	3,45
SDD01	3,02	3,51
DSS02	2,21	3,49
DSS04	3,16	3,82
DSS05	2,57	3,62
MEA01	2,06	4,03
RATA-RATA	2,54	3,63

Pada tabel 4.13 diketahui beberapa proses dalam penilaian *IT Maturity Level* dengan keterangan dan penjelasan sebagai berikut :

1. BAI : Domain BAI (*Build, Acquire and Implement*), domain BAI lebih berfokus kepada pembangunan teknologi informasi dan pada keselarasan terhadap kebutuhan stakeholder dan untuk tujuan memenuhi arahan target proses bisnis suatu perusahaan.
 - BAI03 : Mengelola identifikasi solusi dan membangun
 - BAI06 : Mengelola perubahan
 - BAI07 : Mengelola penerimaan perubahan dan transisi
2. DSS : Domain DSS (*Deliver, Service and Support*) domain ini mencakup bidang kinerja aplikasi yang ada pada sistem TI sehingga proses yang dijalankan dapat terlaksanakan secara efektif dan efisien.
 - DSS01 : Mengelola operasi
 - DSS02 : Mengelola layanan permintaan dan insiden
 - DSS04 : Mengelola masalah
 - DSS05 : Mengelola pengendalian proses biaya
3. MEA : Domain MEA (*Monitor, Evaluate, and Assess*) domain ini berfokus pada area manajemen dan proses pengawasan bagaimana strategi ologi informasi dikelola pada sebuah perusahaan atau organisasi, domain ini bertujuan untuk memastikan bahwa desain dan kontrol mematuhi regulasi, serta juga melakukan monitor yang

berhubungan langsung dengan proses penilaian yang independen untuk efektivitas suatu sistem teknologi informasi .

MEA01 : Monitor, Evaluasi dan menilai kinerja dan Kesesuaian

PT X menggunakan standar COBIT. Memiliki skor 0 sampai dengan 5, sebagai berikut :

1. Skor 0,00 – 0,50
Proses TI sama sekali belum dikelola atau belum dilaksanakan
2. Skor 0,51 – 1,50
Telah dilaksanakan namun sifatnya masih impulsif belum terkelola
3. Skor 1,51 – 2,50
Proses telah dilaksanakan secara managerial
4. Skor 2,51 – 3,50
Proses telah dilaksanakan dengan baik dan memiliki dokumen rujukan pelaksanaannya.
5. Skor 3,51 – 4,50
Proses telah dilaksanakan dengan baik dan terukur sesuai dengan indeks target yang ditetapkan.
6. Skor 4,51 – 5,00
Proses telah dilaksanakan dengan baik dan selalu ditingkatkan secara inovatif dan kreatif.

4.2 Pengolahan Data

Pada pengolahan data dalam penelitian pengukuran kinerja perusahaan ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) pengukuran kinerja perusahaan, kemudian dilakukan pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), kemudian perhitungan performansi menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), dan akan dilakukan analisa hasil menggunakan *Traffic Light System* (TLS).

4.2.1 Penentuan Sasaran Strategis Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Tahap awal yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan penentuan sasaran strategis perusahaan. Penentuan sasaran strategis perusahaan berisikan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang berdasarkan metode *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian ini, penentuan sasaran strategis berdasarkan pada tinjauan pada dokumen-dokumen terkait yang ada di PT X. Diskusi ini dilakukan dengan pihak terkait dengan penilaian kinerja perusahaan serta bagian lain yang terkait pada aspek penilaian kinerja yang akan disusun. Berikut merupakan hasil penentuan sasaran strategis dari empat perspektif sesuai dengan konsep metode *Balanced Scorecard* :

4.2.1.1 Perspektif Finansial

Berdasarkan misi perusahaan, maka sesuai dengan perspektif *Balanced Scorecard* akan ditentukan tujuan strategis PT X. Tabel 4.14 menunjukkan tujuan strategis pada perspektif finansial perusahaan :

Tabel 4.14 Tujuan Stategis Perspektif Finansial

Perspektif	Tujuan Strategis
Finansial	Peningkatan profitabilitas
	Peningkatan likuiditas
	Peningkatan ratio <i>aktiviti</i>

1. Peningkatan Profitabilitas
Perhitungan rasio profitabilitas dalam pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui seberapa sanggup perusahaan memperoleh keuntungan terkait penjualan, pemanfaatan aset dan modal yang biasanya dihitung dalam jangka waktu satu tahun. Semakin tinggi rasio profitabilitas, menunjukkan kemampuan perusahaan yang baik dalam menghasilkan laba. Melalui rasio profitabilitas, dapat diketahui bagaimana kelangsungan hidup perusahaan (*going concern*). Selain itu tanpa adanya keuntungan akan sulit bagi perusahaan untuk melakukan pendanaan internal maupun eksternal.
2. Peningkatan Likuiditas

Likuiditas merupakan rasio yang menunjukkan hubungan antara kas dan aktiva lancar dari sebuah perusahaan dengan kewajiban lancarnya. Pentingnya pengukuran rasio likuiditas dalam pengukuran kinerja perusahaan ialah untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar kewajiban atau hutang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih, guna melihat tingkat likuiditas perusahaan dalam keadaan baik atau kurang baik. Perusahaan yang memiliki tingkat likuiditas yang tinggi akan berpengaruh terhadap profit yang diperoleh oleh perusahaan. Perusahaan yang memiliki tingkat likuiditas yang tinggi akan memiliki kemungkinan untuk menarik minat investor untuk dapat menanamkan modalnya kepada perusahaan.

3. Meningkatkan Ratio *Activity*

Secara umum ratio *activity* merupakan konsep yang digunakan dalam mengetahui aktivitas perusahaan. Biasanya untuk menghitung rasio perputaran persediaan, hal ini mengacu pada cepat atau tidaknya persediaan produk yang dimiliki perusahaan dapat dijual, stock tersedia kembali, dan dijual kembali dalam periode waktu. Peningkatan ratio *activity* di PT X sangatlah penting dikarenakan perusahaan harus mengetahui proses aktivitasnya.

4.2.1.2 Perspektif Pelanggan

Pelanggan menjadi salah satu perspektif yang ada pada metode *Balanced Scorecard*. Karena pelanggan memiliki peran yang sangat penting dalam kelangsungan sebuah perusahaan, karena apabila memiliki hubungan pelanggan yang baik dapat mengantarkan perusahaan menuju kesuksesan. Perusahaan dan pelanggan merupakan dua pihak yang saling menguntungkan, dimana perusahaan membutuhkan pelanggan untuk menjual seluruh produknya, dan pelanggan membutuhkan perusahaan untuk mendapatkan produk yang dibutuhkannya. Tanpa adanya pelanggan, suatu usaha tidak dapat berjalan, karena pelanggan membantu perkembangan usaha, sehingga perlu bagi perusahaan untuk memperhatikan aspek-aspek yang berhubungan dengan pelanggan. Tabel 4.15 merupakan tujuan strategis PT X dalam perspektif pelanggan :

Tabel 4.15 Tujuan Stategis Perspektif Pelanggan

Perspektif	Tujuan Strategis
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan
	Meningkatkan kepercayaan pelanggan

1. **Meningkatkan Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan memiliki tingkat kepentingan yang cukup tinggi bagi kelangsungan perusahaan. Kepuasan pelanggan memiliki arti perasaan yang senang dan puas dari pembeli atas produk yang telah didapatkannya. Data yang didapatkan atas tanggapan konsumen dapat dilakukan analisis oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui bagaimana pelayanan perusahaan, apa saja produk yang disukai oleh pelanggan, dan mengetahui apa saja kekurangan produk sehingga dapat digunakan sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan.

2. **Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan**

Secara umum, kepercayaan pelanggan merupakan koordinasi yang penting untuk diterapkan sehingga akan mendukung performa pada perusahaan dalam persaingan dengan perusahaan lain. PT X sangat memperhatikan aspek kepercayaan pelanggan terhadap produk-produk yang dihasilkan oleh Perusahaan. Karena dengan adanya kepercayaan pelanggan, perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang.

4.2.1.3 Perspektif Bisnis Internal

Dari misi perusahaan dapat diketahui bahwa untuk mencapai visi perusahaan caranya yaitu dengan pengembangan bisnis perusahaan. Dalam pengembangan bisnis, dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu dengan memperluas usaha. PT X merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang agrobisnis, sehingga produk utamanya adalah hasil-hasil dari perkebunan. Untuk mengembangkan atau memperluas bisnisnya, sehingga dapat memberikan pemasukan bagi perusahaan. Tabel 4.16 merupakan tujuan strategis perusahaan pada perspektif bisnis internal :

Tabel 4.16 Tujuan Strategis Perspektif Bisnis Internal

Perspektif	Tujuan Strategis
Bisnis Internal	Meningkatkan hasil produktivitas kebun
	Proses Inovasi
	Peningkatan Penjualan

1. Meningkatkan Hasil Produktivitas

Tujuan strategis meningkatkan hasil produktivitas menjadi salah satu indikator dalam perspektif bisnis internal. Karena bisnis perusahaan sangat bergantung pada hasil produktivitas perkebunan. Hasil produksi perusahaan masih menjadi sumber pendapatan utama perusahaan, apabila hasil produksi mengalami peningkatan yang sangat tinggi, maka perusahaan akan mendapatkan profit yang tinggi bagi perusahaan.

2. Proses Inovasi

Bisnis PT X saat ini tidak hanya berfokus pada hasil produksi hasil perkebunan saja, tetapi perusahaan telah melakukan berbagai usaha-usaha lainnya dalam peningkatan profit perusahaan. Dengan adanya inovasi sumber pendapatan, PT X dapat menambah *income* bagi perusahaan menggunakan areal-areal kebun yang dimilikinya untuk dijadikan *income profit* baru. Misalnya dengan menjadikan lahan kosong untuk mendirikan bisnis baru.

3. Peningkatan Penjualan

PT X mendapatkan keuntungan dari penjualan produk yang diproduksinya. Sehingga untuk mencapai keberhasilan perusahaan diperlukan hasil penjualan yang terus meningkat dari waktu ke waktu. Penjualan memegang peran penting bagi perusahaan agar produk yang dihasilkan dapat terjual dan memberikan penghasilan bagi perusahaan.

4.2.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi salah satu perspektif pada metode *Balanced Scorecard*, mengingat pentingnya aspek pembelajaran dan pertumbuhan dalam perusahaan bagi kelangsungan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pembelajaran untuk pegawai dan juga perbaikan pada

proses perusahaan. Pada tabel 4.17 menunjukkan sasaran strategis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT X :

Tabel 4.17 Tujuan Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif	Tujuan Strategis
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pengembangan talenta karyawan
	Peningkatan teknologi informasi

1. Pengembangan Talenta Pegawai

Pengembangan talenta pegawai berhubungan dengan upaya yang dilakukan oleh PT X dalam meningkatkan *skill* yang dimiliki oleh seluruh karyawannya. Upaya ini perlu dilakukan agar seluruh karyawan dapat menambah pengetahuan dan *skill*-nya untuk dapat memajukan perusahaan.

2. Peningkatan Teknologi Informasi

Tujuan strategis peningkatan pengimplementasian teknologi informasi berhubungan dengan penggunaan teknologi informasi yang dapat mempermudah dan mempercepat pekerjaan seluruh karyawan, baik yang berada di kebun maupun yang berada di kantor. Teknologi informasi menjadi salah satu indikator dalam penentuan kinerja perusahaan karena dengan penggunaan teknologi informasi yang merata pada seluruh karyawan dapat menjadi penilaian mengenai seberapa berhasilnya perusahaan dalam mengikuti teknologi dan mempermudah pekerjaan.

4.2.2 Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah ditentukannya sasaran strategis perusahaan sesuai dengan metode *Balanced Scorecard*, langkah selanjutnya yaitu menghubungkan menjabarkan sasaran strategis perusahaan dalam bentuk *Key Performance Indicator* (KPI) dengan menggunakan literatur terkait penilaian kinerja perusahaan, penelusuran dokumen-dokumen internal perusahaan, wawancara, dan diskusi kepada pihak terkait. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) harus sesuai sasaran strategis perusahaan yang mengacu pada visi dan misi perusahaan. Tabel 4.18 merupakan identifikasi rancangan KPI pengukuran kinerja perusahaan yang diusulkan oleh peneliti kepada pihak perusahaan :

Tabel 4. 18 Identifikasi Usulan Indikator Pengukuran Kinerja Perusahaan

Variabel	Tujuan Strategis	Indikator	Identifikasi
Perspektif Finansial	Peningkatan Produktivitas	Laba Kotor	(Zuniawan et al., 2020)
		<i>Return on Asset (ROA)</i>	(Darius et al., 2021)
		<i>Return on Equity (ROE)</i>	(Darius et al., 2021)
	Peningkatan Likuiditas	Perputaran Piutang	(Kurniasari & Memarista, 2017)
	Peningkatan <i>Ratio Activity</i>	Perputaran Persediaan	(Kurniasari & Memarista, 2017)
Perspektif Pelanggan	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Komplain Pelanggan	(Hamdalah et al., 2021)
		Kepuasan Pelanggan	(Rani et al., 2022)
	Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan	Pelanggan Baru	(Darmawan et al., 2022)
Perspektif Bisnis Internal	Meningkatkan Hasil Produktivitas Kebun	Produktivitas Karet	Hasil Diskusi
		Produktivitas Tebu	Hasil Diskusi
		Produktivitas Teh	Hasil Diskusi
		Produktivitas Kopi	Hasil Diskusi
	Proses Inovasi	Inovasi Produk Baru	(Rani et al., 2022)
	Peningkatan Penjualan	Pelayanan Purna Jual	(Rani et al., 2022)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pengembangan Talenta Karyawan	Pelatihan Karyawan	(Rani et al., 2022)
		Jumlah <i>meeting</i> yang dilaksanakan	(Darmawan et al., 2022)
	Peningkatan Teknologi Informasi	Capaian <i>IT Maturity Level</i>	Hasil Diskusi

Usulan indikator yang telah dibuat selanjutnya akan dilakukan diskusi dengan pihak perusahaan untuk menentukan indikator mana saja yang sesuai dan yang akan digunakan untuk pengukuran kinerja perusahaan. Tabel 4.19 merupakan proses penentuan indikator dengan pihak perusahaan :

Tabel 4. 19 Proses Penentuan Indikator dengan Pihak Perusahaan

Variabel	Tujuan Strategis	Indikator Usulan	Indikator yang Disetujui
Perspektif Finansial	Peningkatan Produktivitas	Laba Kotor	Diganti dengan EBITDA
		<i>Return on Asset (ROA)</i>	<i>Return on Asset (ROA)</i>
		<i>Return on Equity (ROE)</i>	<i>Return on Equity (ROE)</i>
		-	<i>Return on Investment (ROI)</i>
	Peningkatan Likuiditas	Perputaran Piutang	-
		-	<i>Current Ratio</i>
Peningkatan <i>Ratio</i> <i>Aktivity</i>	Perputaran Persediaan	Perputaran Persediaan	
Perspektif Pelanggan	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Komplain Pelanggan	-
		Kepuasan Pelanggan	Survei Kepuasan Pelanggan
	Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan	Pelanggan Baru	-
		-	<i>Image</i> Perusahaan
Perspektif Bisnis Internal	Meningkatkan Hasil Produktivitas Kebun	Produktivitas Karet	Produktivitas Karet
		Produktivitas Tebu	Produktivitas Tebu
		Produktivitas Teh	Produktivitas Teh
		Produktivitas Kopi	-
	Proses Inovasi	Inovasi Produk Baru	-
		-	Pendapatan Agrowisata
		-	Penataan Komposisi Tanaman Melalui Replanting/Konversi/Kerja Sama
	Peningkatan Penjualan	Pelayanan Purna Jual	-
-		Pendapatan Penjualan	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pengembangan Talenta Karyawan	Pelatihan Karyawan	Diganti Jumlah Jam Pelatihan
		Jumlah <i>meeting</i> yang dilaksanakan	-
	Peningkatan Teknologi Informasi	Capaian <i>IT Maturity Level</i>	Capaian <i>IT Maturity Level</i>

Tabel 4.20 merupakan rekapitulasi indikator pengukuran kinerja perusahaan yang disetujui oleh pihak perusahaan:

Tabel 4.20 Rekapitulasi *Penyusunan Key Performance Indicator (KPI)*

Variabel	Tujuan Strategis	Indikator
Perspektif Finansial	Peningkatan Produktivitas	EBITDA
		ROA
		ROE
		ROI
	Peningkatan Likuiditas	<i>Current Ratio</i>
	Peningkatan <i>Ratio Activity</i>	Perputaran Persediaan
Perspektif Pelanggan	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Survei Kepuasan Pelanggan
	Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan	<i>Image</i> Perusahaan
Perspektif Bisnis Internal	Meningkatkan Hasil Produktivitas Kebun	Produktivitas Karet Per Ha
		Produktivitas Tebu Per Ha
		Produktivitas Teh Per Ha
	Proses Inovasi	Pendapatan Wisata Agro
		Penataan Komposisi Tanaman Melalui Replanting/Konversi/Kerja Sama
	Peningkatan Penjualan	Pendapatan Penjualan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pengembangan Talenta Karyawan	Jumlah Jam Pelatihan
	Peningkatan Teknologi Informasi	Capaian <i>IT Maturity Level</i>

Berikut merupakan uraian *Key Performance Indicator* (KPI) PT X dari setiap aspek :

4.2.2.1 *Key Performance Indicator* (KPI) Perspektif Finansial

Setelah dilakukan penentuan tujuan strategis, selanjutnya yaitu penentuan indikator dalam perspektif finansial. Tabel 4.21 merupakan *Key performance Indicator* (KPI) dari sasaran strategis perusahaan berdasarkan perspektif finansial :

Tabel 4.21 *Key Performance Indicator* (KPI) Perspektif Finansial

Tujuan Strategis	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)
Meningkatkan Profitabilitas	<i>EBITDA</i>
	<i>Return On Asset</i> (ROA)
	<i>Return On Equity</i> (ROE)
	<i>Return On Investment</i> (ROI)
Peningkatan Likuiditas	Ratio Lancar (<i>Current Ratio</i>)
Peningkatan Ratio <i>Aktiviti</i>	Perputaran Persediaan (<i>Current Ratio</i>)

1. Peningkatan Profitabilitas

Peningkatan profitabilitas dijadikan tujuan strategis perusahaan karena, Rasio profitabilitas sangat berguna untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk meningkatkan laba (profit) dari pendapatan (*earning*) terkait dengan penjualan, aset, dan ekuitas.

a. EBITDA

EBITDA merupakan singkatan dari *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* yang memiliki arti pendapatan sebelum bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi.

EBITDA dapat memberikan analisa bagi perusahaan karena dapat memberikan penilaian pada “profitabilitas perusahaan yang sesungguhnya”, hal ini dikarenakan EBITDA mengeluarkan perhitungan beban bunga, pajak, dan depresiasi.

Selain itu, EBITDA menjadi salah satu cara yang digunakan untuk mengukur performa keuangan perusahaan, karena dapat menunjukkan seberapa banyak laba yang diperoleh perusahaan.

Apabila EBITDA perusahaan besar, dapat menarik bagi para investor karena potensi pertumbuhan laba yang lebih besar di masa mendatang.

Dengan EBITDA juga dapat memberikan pemahaman bagi investor akan potensi keuntungan jika menanamkan modal di perusahaan.

b. *Return On Asset (ROA)*

Dalam menganalisa perusahaan dibutuhkan analisa keuangan perusahaan, *Return on Asset (ROA)* merupakan bagian dari rasio profitabilitas dalam laporan kinerja perusahaan.

Return on Asset (ROA) digunakan untuk memberikan gambaran sejauh mana kemampuan aktiva yang dimiliki perusahaan untuk dapat menghasilkan laba. *Return on Asset (ROA)* diperoleh dengan cara membagi laba bersih setelah pajak terhadap total aset perusahaan.

c. *Return On Equity (ROE)*

Pengertian *Return on Equity (ROE)* adalah matrik yang digunakan untuk membandingkan jumlah pendapatan bersih perusahaan dengan jumlah total modal atau bisa disebut dengan seberapa besar perusahaan dapat mengembalikan modalnya sendiri. *Return on Equity (ROE)* memiliki hubungan yang positif dengan perubahan laba, dimana dapat mengukur efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan ekuitas atau modal yang dimilikinya.

Untuk mengetahuinya, apabila hasil *Return on Equity (ROE)* semakin besar, maka perusahaan terbukti mampu memanfaatkan modal dengan sebaik-baiknya.

d. *Return On Investment (ROI)*

Return on Investment (ROI) adalah rasio profitabilitas perusahaan, melalui persentase profit yang diperoleh dari jumlah aset yang diinvestasikan.

Perhitungan *Return on Investment (ROI)* sangat dibutuhkan oleh para investor, karena secara tidak langsung, ROI dapat menggambarkan berapa besar keuntungan yang akan diperoleh para investor apabila menginvestasikan modalnya ke suatu bisnis.

Apabila *Return on Investment* memiliki hasil tinggi berarti menunjukkan adanya efisiensi yang telah dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan.

2. Peningkatan Likuiditas

Peningkatan likuiditas perusahaan merupakan salah satu tujuan strategis PT X, hal ini dikarenakan rasio likuiditas dapat digunakan perusahaan untuk mengukur kemampuannya dalam memenuhi kewajiban finansial (likuiditas perusahaan) dalam jangka pendek, atau biasa disebut dengan kemampuan perusahaan dalam melunasi hutang dan kewajiban jangka pendeknya.

a. Ratio Lancar (*Current Ratio*)

Current Ratio merupakan rasio likuiditas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam melunasi kewajiban jangka pendeknya (dibayar dalam satu tahun) dengan total aset lancarnya, seperti kas, piutang, dan persediaan.

3. Peningkatan Ratio *Aktivitas*

Ratio activity digunakan perusahaan dalam mengukur seberapa efektif perusahaan dalam memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki. Dalam rasio ini, aktivitas yang rendah pada tingkat penjualan tertentu dapat mengakibatkan semakin besarnya dana yang dibutuhkan.

a. Perputaran Persediaan (*Inventory Turn Over*)

Perputaran Persediaan digunakan perusahaan untuk mengukur tingkat kualitas serta efisiensi perputaran perusahaan terhadap penjualan dalam suatu periode tertentu. Dapat dilihat dari hasilnya perhitungannya, apabila rasionya semakin tinggi, maka pengelolaan persediaan yang dilakukan oleh perusahaan semakin efisien, karena semakin tinggi tingkat perputaran persediaan akan memperkecil resiko terhadap kerugian yang disebabkan karena penurunan harga atau dapat menghemat ongkos penyimpanan dan pemeliharaan terhadap persediaan tersebut.

4.2.2.2 *Key Performance Indicator (KPI) Perspektif Pelanggan*

Indikator pada perspektif pelanggan ditentukan berdasarkan dengan tujuan strategis perusahaan. Tabel 4.22 merupakan *Key Performance Indicator (KPI)* dari sasaran strategis perusahaan berdasarkan perspektif pelanggan :

Tabel 4.22 *Key Performance Indicator (KPI) Perspektif Pelanggan*

Tujuan Strategis	Key Performance Indicator (KPI)
Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Survei Kepuasan Pelanggan
Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan	<i>Image</i> Perusahaan

1. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Dalam suatu perusahaan, kepuasan pelanggan menjadi kunci utama dalam mencapai kesuksesan jangka panjang. Karena dengan kepuasan pelanggan yang baik, artinya pelanggan memiliki kepuasan dengan produk atau layanan yang diberikan, dan kemungkinan besar akan membeli kembali produk di kemudian hari. Dengan ini, meningkatkan kepuasan pelanggan merupakan tujuan yang penting dalam memperluas jangkauan bisnis.

a. Survei Kepuasan Pelanggan

Survei kepuasan pelanggan dijadikan sebagai cara untuk mengukur seberapa puas pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. PT X menggunakan kuesioner dalam melakukan survei kepuasan pelanggan.

2. Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan

Kepercayaan pelanggan menjadi salah satu faktor terpenting dalam suatu bisnis. Karena kepada pelanggan lah perusahaan menjual produknya. Apabila perusahaan telah memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, maka perusahaan dapat mempertahankan pelanggannya.

a. *Image* Perusahaan

Image perusahaan atau citra perusahaan menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan. *Image* perusahaan adalah gambaran yang tercipta, dibangun, dan dikembangkan untuk menciptakan kesan tertentu yang positif, baik, dan, kuat, bagi pelanggan dan masyarakat.

4.2.2.3 Key Performance Indicator (KPI) Perspektif Bisnis Internal

Indikator pada perspektif bisnis internal ditentukan berdasarkan dengan tujuan strategis perusahaan. Tabel 4.23 merupakan *Key Performance Indicator* (KPI) dari sasaran strategis perusahaan berdasarkan perspektif bisnis internal :

Tabel 4.23 *Key Performance Indicator* (KPI) Perspektif Bisnis Internal

Tujuan Strategis	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)
Meningkatkan Hasil Produktivitas kebun	Produktivitas Karet Per Ha
	Produktivitas Tebu Per Ha
	Produktivitas Teh Per Ha
Proses Inovasi	Pendapatan Wisata Agro
	Penataan Komposisi Tanaman melalui replanting/konversi/kerja sama.
Peningkatan Penjualan	Pendapatan Penjualan

1. Meningkatkan Hasil Produktivitas Kebun

Pendapatan utama PT X adalah produk setengah jadi yang diproduksi perusahaan dari hasil panen kebun. Sehingga hasil panen dari kebun menjadi faktor penentu utama dalam proses bisnis PT X.

 - a. Produktivitas Karet Per Ha

Pengukuran terhadap produktivitas karet per Ha menjadi hal yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam memantau peningkatan atau penurunan produktivitasnya dari waktu ke waktu. Karena sampai saat ini hasil karet masih menjadi pendapatan utama perusahaan. Dengan total luas areal 20.729,76 Ha dengan areal tanaman menghasilkan seluas 16.646,11 Ha. Hasil panen karet dari kebun akan langsung diproduksi oleh pabrik menjadi produk setengah jadi, yang kemudian akan dipasarkan ke pasar dalam negeri maupun pasar luar negeri yang selanjutnya akan diolah menjadi produk jadi.
 - b. Produktivitas Tebu Per Ha

Hasil panen tebu PT X menjadi penopang dari usaha utama perusahaan. Dikarenakan PT X memiliki areal tanam tebu yang cukup luas yaitu dengan luas areal 6.663,67 Ha. Pemanenan tebu dilakukan satu tahun

sekali, dengan proses panen memerlukan waktu 4 sampai 5 bulan, yang selanjutnya akan dilakukan penggilingan.

c. Produktivitas Teh Per Ha

Teh menjadi sumber pendapatan perusahaan setelah karet dan gula. Hasil produksi teh berupada produk jadi yang dipasarkan di pasar domestik maupun luar negeri. Tercatat luas perkebunan teh milik PT X pada tahun 2022 ini seluas 1.056,76 Ha dengan areal tanaman menghasilkan 1.002,95 Ha.

2. Proses Inovasi

Proses inovasi perusahaan menjadi kunci dalam mendapatkan *income* perusahaan selain melalui hasil pendapatan utama perusahaan.

a. Pendapatan Agrowisata

Dalam meningkatkan hasil keuntungan suatu perusahaan, perlu dilakukan proses inovasi, sehingga perusahaan memiliki banyak sumber *income* selain dari sumber pendapatan utama perusahaan. PT X mengembangkan inovasi bisnisnya dengan memanfaatkan areal yang dimiliki perusahaan menjadi wisata agro yang berada di daerah kebun-kebun. PT X mengemas keindahan-keindahan kebun untuk menjadi daya tarik wisata, hal ini dapat memberikan pemasukan bagi perusahaan.

b. Penataan Komposisi Tanaman Melalui Replanting/Konversi/Kerja Sama
Salah satu inovasi bisnis pada PT X yaitu melalui replanting, konversi, dan kerjasama dalam melakukan proses penanaman suatu komoditi. Replanting yaitu penanaman kembali pada suatu areal tanaman, konversi yaitu penggantian sistem tanam dari satu komoditi ke komoditi lain, dan kerja sama dilakukan dengan kedua belah pihak untuk menanam suatu komoditi.

3. Peningkatan Penjualan

Penjualan menjadi peran penting bagi perusahaan agrobisnis agar produk yang dihasilkan perusahaan dapat terjual dan memberikan penghasilan bagi perusahaan. Kualitas produksi dan penjualan yang baik menjadi kunci yang

harus dimiliki oleh perusahaan agar dapat mendorong peningkatan penjualan

a. Pendapatan Penjualan

Pendapatan penjualan merupakan hasil yang didapatkan perusahaan dari menjual barang kepada pelanggan, pendapatan penjualan merupakan pendapatan dari barang sebelum dikurangi oleh biaya apapun. Sehingga pendapatan penjualan perlu dilakukan pengukuran dan pemantauan karena sangat berpengaruh bagi proses bisnis perusahaan.

4.2.2.4 Key Performance Indicator (KPI) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan berdasarkan dengan tujuan strategis perusahaan. Tabel 4.24 merupakan *Key Performance Indicator* (KPI) dari sasaran strategis perusahaan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

Tabel 4.24 *Key Performance Indicator* (KPI) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan Strategis	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)
Pengembangan Talenta Karyawan	Jumlah Jam Pelatihan
Peningkatan Teknologi Informasi	Hasil Capaian <i>IT Maturity Level</i>

1. Pengembangan Talenta Pegawai

Pengembangan talenta pegawai sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan dan kesuksesan suatu perusahaan. Karena keberhasilan dan kesuksesan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki.

a. Jumlah Jam Pelatihan

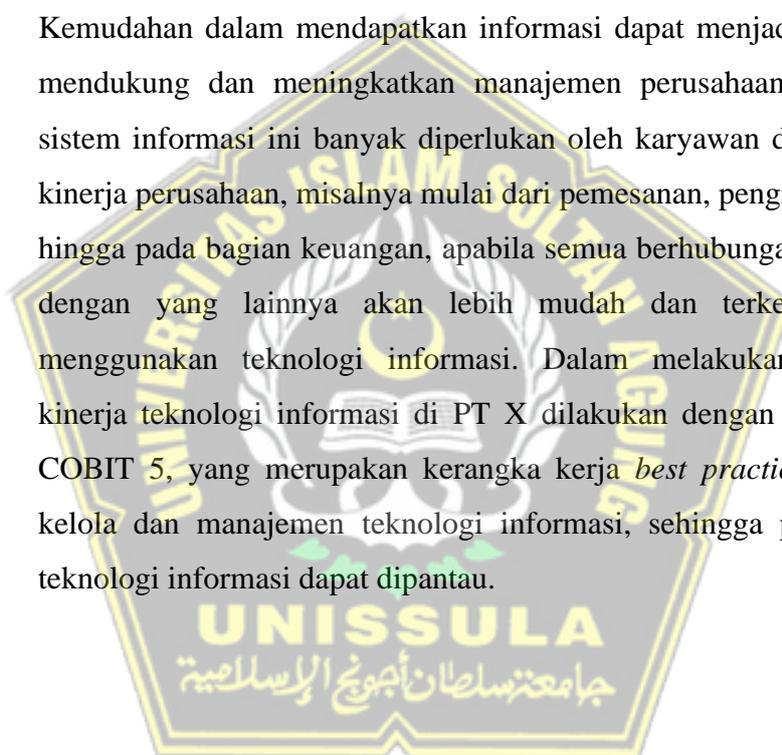
Program pelatihan pada karyawan sangat diperlukan agar produktivitas perusahaan dapat semakin meningkat. Dikarenakan salah satu kunci peningkatan produktivitas terletak pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Sehingga diperlukan program-program pelatihan untuk pegawai agar mendapatkan pengetahuan baru dan berbagai skill yang sesuai dengan kebutuhan dan posisinya.

2. Peningkatan Teknologi Informasi

Dengan pengaplikasian teknologi informasi dapat mempermudah dan mempercepat pekerjaan seluruh karyawan, baik yang berada di kebun maupun yang berada di kantor. Teknologi informasi menjadi salah satu indikator dalam penentuan kinerja perusahaan karena dengan penggunaan teknologi informasi yang merata pada seluruh karyawan dapat menjadi penilaian mengenai seberapa berhasilnya perusahaan dalam mengikuti teknologi dan mempermudah pekerjaan.

b. Hasil Capaian *IT Maturity Level*

Kemudahan dalam mendapatkan informasi dapat menjadi kunci untuk mendukung dan meningkatkan manajemen perusahaan. Penggunaan sistem informasi ini banyak diperlukan oleh karyawan dalam tuntutan kinerja perusahaan, misalnya mulai dari pemesanan, pengiriman barang, hingga pada bagian keuangan, apabila semua berhubungan dengan satu dengan yang lainnya akan lebih mudah dan terkendali dengan menggunakan teknologi informasi. Dalam melakukan pengukuran kinerja teknologi informasi di PT X dilakukan dengan menggunakan COBIT 5, yang merupakan kerangka kerja *best practices* untuk tata kelola dan manajemen teknologi informasi, sehingga perkembangan teknologi informasi dapat dipantau.



4.2.2.5 Formulasi Perhitungan Data Dari Setiap Indikator Pengukuran Kinerja Perusahaan

Dalam perhitungan setiap indikator, digunakan formulasi untuk perhitungannya. Tabel 4.25 merupakan formulasi dari setiap indikator KPI :

Tabel 4.25 Formulasi dari *Key Performance Indicator* (KPI)

<i>Key Performance Indicator</i>		Keterangan / Formula
Perspektif Finansial		
KPI 1	<i>Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization</i> (EBITDA)	Laba Bersih + Pajak + Bunga + Depresiasi + Amortisasi
KPI 2	<i>Return On Asset</i> (ROA)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$
KPI 3	<i>Return On Equity</i> (ROE)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$
KPI 4	<i>Return On Investment</i> (ROI)	$\frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$
KPI 5	<i>Current Ratio</i>	$\frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$
KPI 6	Perputaran Persediaan	$\frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata - Rata Persediaan}}$
Perspektif Pelanggan		
KPI 7	Survei Kepuasan Pelanggan	$\frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} \times 100\%$
KPI 8	Image Perusahaan	$\frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} \times 100\%$
Perspektif Bisnis Internal		
KPI 9	Produktivitas Karet Per Ha	$\frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}}$
KPI 10	Produktivitas Tebu Per Ha	$\frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}}$
KPI 11	Produktivitas Teh Per Ha	$\frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}}$
KPI 12	Pendapatan Agro Wisata	Total Pendapatan
KPI 13	Penataan Komposisi Tanaman Melalui Replanting/Konversi/Kerja Sama	Total Areal
KPI 14	Pendapatan Penjualan	Total Penjualan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
KPI 15	Jumlah Jam Pelatihan	Total Jam Pelatihan
KPI 16	<i>Assessment IT Maturity Level</i>	Total <i>IT Maturity Level</i>

4.2.3 Verifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Verifikasi indikator *Key Performance Indicator* (KPI) pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui indikator yang telah ditentukan apakah sudah sesuai dengan visi misi tujuan dan dokumen terkait yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga bisa dikatakan layak dan sesuai untuk dilakukan pembobotan. Dalam proses verifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) dilakukan oleh pegawai yang ahli dalam bidang ini.

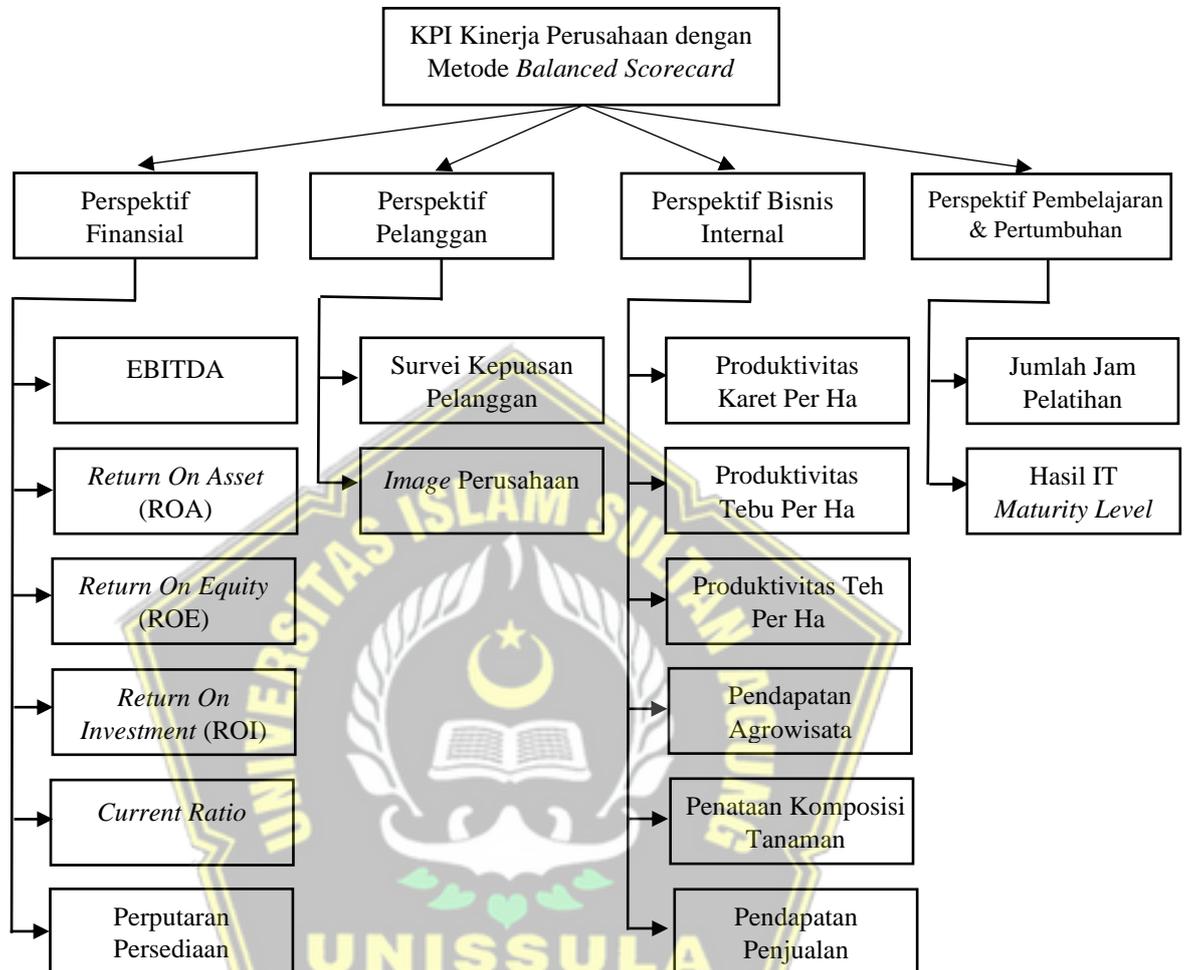
Setelah dilakukan verifikasi dan mendapat persetujuan dari pihak perusahaan, diketahui sesuai dengan metode *Balanced Scorecard*, sehingga dapat ditentukan sasaran strategis perusahaan, dan kemudian ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) sebanyak 16 indikator, langkah selanjutnya yaitu pembobotan *Key Performance Indicator* (AHP).

4.2.4 Tahap Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan *Analytical Hierachy Process* (AHP)

Setelah *Key Performance Indicator* (KPI) telah mendapatkan persetujuan dari pihak perusahaan, yang artinya indikator yang ditentukan layak dan sesuai dengan perusahaan. Langkah selanjutnya yaitu dengan pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditentukan sebelumnya menggunakan metode *Analytical Hierarcy Process* (AHP), dengan metode *Analytical Hierarcy Process* (AHP). Perhitungan menggunakan *Analytical Hierarcy Process* (AHP) ini dilakukan dengan menyusun perbandingan berpasangan dengan membandingkan semua item pada setiap indikator sebagai pasangan, untuk menentukan skala prioritas pada setiap *Key Performance Indicator* (KPI).

Untuk pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) dilakukan berdasarkan pada hasil kuesioner yang telah diisi oleh tiga respon ahli, yaitu pihak bagian terkait pada perusahaan, yaitu Kepala Sub Bagian Korporasi dan Manajemen Kinerja Perusahaan (ahli di bidangnya), Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Sustainability (terkait perencanaan serta keberlangsungan perusahaan), dan Kepala Sub Bagian Pengembangan Bisnis dan Optimasi Aset (terkait mengenai bisnis internal).

Gambar 4.1 merupakan struktur kuesioner AHP untuk menentukan bobot *Key Performance Indicator* (KPI) pada PT X :



Gambar 4.1 Struktur Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP)

Langkah-langkah dalam melakukan perhitungan pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah sebagai berikut :

1. Membuat Matriks Perbandingan Berpasangan (*Pairwise Comparison*) antar Kriteria.

Pada penelitian ini menggunakan responden berjumlah 3 pegawai dalam pengisian kuesioner, yang kemudian dilakukan rekapitulasi hasil kuesioner untuk mengetahui nilai rata-rata dari penilaian perbandingan berpasangan dari 3 ahli. Pada tabel 4.26 menunjukkan hasil rekapitulasi hasil pengisian kuesioner perbandingan antar kriteria :

Tabel 4.26 Rekapitulasi Hasil Pengisian Kuesioner Perbandingan Antar Kriteria

Kriteria		Ahli 1	Ahli 2	Ahli 3
Finansial >> Pelanggan	P1 >> P2	5/1	4/1	4/1
Finansial >> Bisnis Internal	P1 >> P3	1/2	1/2	1/1
Finansial >> Pembelajaran dan Pertumbuhan	P1 >> P4	3/1	2/1	2/1
Pelanggan >> Bisnis Internal	P2 >> P3	1/4	1/7	1/7
Pelanggan >> Pembelajaran dan Pertumbuhan	P2 >> P4	3/1	1/1	3/1
Bisnis Internal >> Pembelajaran dan Pertumbuhan	P3 >> P4	3/1	3/1	5/1

2. Konversi Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria Dalam Desimal

Karena dalam penelitian ini terdapat 3 responden, maka harus dilakukan perhitungan *Geometric Mean* berdasarkan rumus 2.9 sebagai berikut :

$$GM = \sqrt[n]{X_1 \cdot X_2 \cdot \dots \cdot X_n}$$

Keterangan :

GM = *Geometric Mean*

X₁, X₂ = Bobot penilaian responden ke 1, 2, . . . , n

n = Banyaknya Pakar

Berikut merupakan contoh perhitungan *Geometric Mean* pada perbandingan antar kriteria :

$$GM_{12} = \sqrt[3]{4 \cdot 3 \cdot 2} = 2,88$$

$$GM_{13} = \sqrt[3]{1 \cdot 0,33 \cdot 1} = 0,69$$

$$GM_{14} = \sqrt[3]{2 \cdot 2 \cdot 1} = 1,59$$

$$GM_{23} = \sqrt[3]{0,25 \cdot 0,14 \cdot 0,14} = 0,17$$

$$GM_{24} = \sqrt[3]{3 \cdot 2 \cdot 1} = 1,82$$

$$GM_{34} = \sqrt[3]{3 \cdot 1 \cdot 4} = 2,29$$

Setelah dilakukan perhitungan *Geometric Mean* maka hasil perhitungan dimasukkan sebagai nilai perbandingan berpasangan pada tabel 4.27 berikut :

Tabel 4.27 *Geometric Mean* dari 3 Penilaian Responden pada Kriteria

Kriteria	P1	P2	P3	P4
P1	1	2,88	0,69	1,59
P2	0,35	1	0,17	1,82
P3	1,44	5,81	1	2,29
P4	0,63	0,55	0,44	1
Jumlah	3,42	10,24	2,30	6,69

3. Menetapkan Bobot Prioritas Kriteria dengan Menentukan Bobot (*Eigenvector*)

Dalam menetapkan bobot prioritas kriteria dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Normalisasi

Normalisasi dilakukan dengan penilaian relatif pada setiap sel dengan cara nilai setiap sel dibagi jumlah pada setiap kolomnya, maka akan diperoleh nilai relative per sel. Akhirnya pada setiap faktor secara horizontal dijumlahkan dan dicari bobot prioritas kriterianya.

Hasil pada tabel 4.37 dilakukan perhitungan sebagai berikut :

Contoh perhitungan :

$$P1 \text{ dengan } P1 = 1 : 3,42 = 0,29$$

$$P2 \text{ dengan } P1 = 2,88 : 10,24 = 0,28$$

$$P3 \text{ dengan } P1 = 0,69 : 2,30 = 0,3$$

$$P4 \text{ dengan } P1 = 1,59 : 6,69 = 0,24$$

b. Perhitungan *Eigenvector*

Selanjutnya dilakukan perhitungan *eigenvector* berdasarkan pada rumus 2.10 sebagai berikut :

$$Eigenvektor = \frac{\text{Jumlah Bobot Baris}}{\text{Ordo Matriks}}$$

Contoh perhitungan :

$$P1 = \frac{1,11}{4} = 0,278$$

$$P2 = \frac{0,55}{4} = 0,136$$

$$P3 = \frac{1,77}{4} = 0,441$$

$$P4 = \frac{0,58}{4} = 0,144$$

Tabel 4.28 merupakan hasil normalisasi bobot pada kriteria :

Tabel 4.28 Hasil Normalisasi Bobot

Kriteria	P1	P2	P3	P4	Jumlah	Bobot (Eigenvector)
P1	0,29	0,28	0,30	0,24	1,11	0,278
P2	0,10	0,10	0,07	0,27	0,55	0,136
P3	0,42	0,57	0,43	0,34	1,77	0,441
P4	0,18	0,05	0,19	0,15	0,58	0,144
Jumlah	1	1	1	1	4	1

4. Mengukur Konsistensi Logis dengan Menguji *Consistency Index* (CI) dan *Consistency Ratio* (CR)

a. Mencari nilai Vektor [X]

$$\text{Vektor [X]} = A \times W$$

Keterangan :

A = Matriks Awal

W = Bobot Prioritas

Contoh :

$$\begin{aligned} \text{Vektor [X] Baris P1} &= (1 \times 0,28) + (2,88 \times 0,14) + (0,69 \times 0,44) + \\ &\quad (1,59 \times 0,14) \\ &= 1,2 \end{aligned}$$

Tabel 4.29 merupakan hasil perhitungan nilai vector X :

Tabel 4.29 Hasil Perhitungan Nilai Vektor X

Kriteria	P1	P2	P3	P4	Bobot (<i>Eigenvector</i>)	Vektor [X]
P1	1	2,88	0,69	1,59	0,28	1,20
P2	0,35	1	0,17	1,82	0,14	0,57
P3	1,44	5,81	1	2,29	0,44	1,96
P4	0,63	0,55	0,44	1	0,14	0,59

b. Mencari nilai Vektor [Y]

$$\text{Vektor [Y]} = \frac{\text{Vektor [X]}}{W}$$

Keterangan :

W = Bobot Prioritas

Contoh :

$$\begin{aligned} \text{Vektor [Y] Baris P1} &= \frac{\text{Vektor [X]}}{W} \\ &= \frac{1,2}{0,28} \\ &= 4,34 \end{aligned}$$

Tabel 4.30 merupakan hasil perhitungan nilai vector Y :

Tabel 4.30 Hasil Perhitungan Nilai Vektor Y

Kriteria	P1	P2	P3	P4	Vektor [X]	Bobot (<i>Eigenvector</i>)	Vektor [Y]
P1	1	2,88	0,69	1,59	1,20	0,28	4,34
P2	0,35	1	0,17	1,82	0,57	0,14	4,19
P3	1,44	5,81	1	2,29	1,96	0,44	4,45
P4	0,63	0,55	0,44	1	0,59	0,14	4,07

c. Mencari nilai Maximum Eigenvalue (λ_{maks})

$$\lambda_{maks} = \frac{\text{Jumlah elemen pada Vektor [Y]}}{n}$$

Keterangan :

λ_{maks} = *Maximum Eigenvalue*

n = Jumlah Elemen

$$\lambda_{maks} = \frac{4,34 + 4,19 + 4,45 + 4,07}{4}$$

$$= \frac{17,05}{4}$$

$$= 4,26$$

d. Mengukur *Consistency Index* (CI)

Berdasarkan pada rumus 2.11, pengukuran *consistency index* menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{CI} = \frac{\lambda_{\text{maks}} - n}{n-1}$$

$$\text{CI} = \frac{4,26 - 4}{4-1}$$

$$= 0,0872$$

e. Menghitung *Consistency Ratio* (CR)

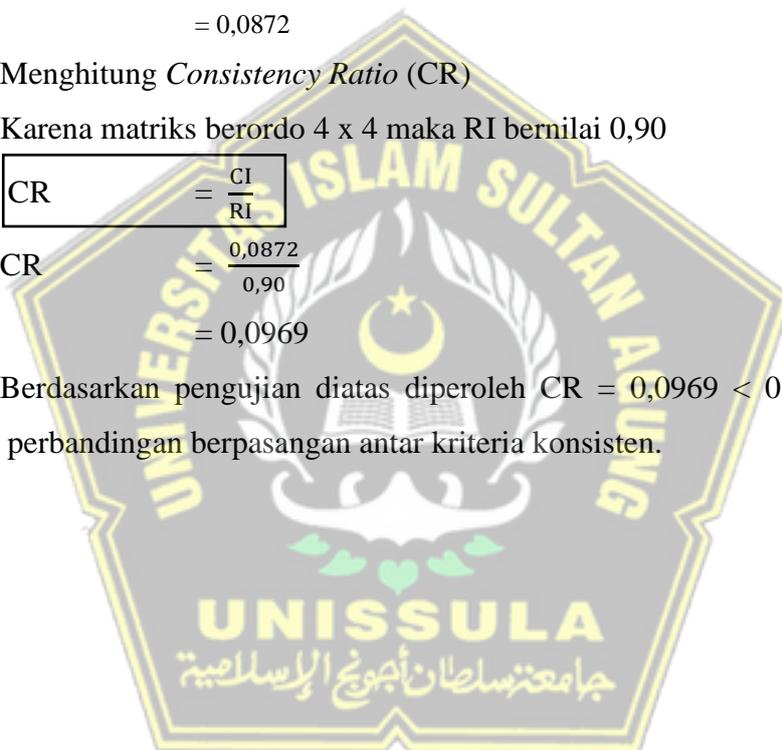
Karena matriks berordo 4 x 4 maka RI bernilai 0,90

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

$$\text{CR} = \frac{0,0872}{0,90}$$

$$= 0,0969$$

Berdasarkan pengujian diatas diperoleh $\text{CR} = 0,0969 < 0,1$. Maka data tentang perbandingan berpasangan antar kriteria konsisten.



Tabel 4.31 merupakan rekapitulasi hasil pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Tabel 4.31 Rekapitulasi Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI)

Perspektif	Bobot	Tujuan Strategis	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Bobot	Norma lisasi
Finansial	0,278	Peningkatan Profitabilitas	EBITDA	0,292	0,081
			<i>Return On Asset</i> (ROA)	0,095	0,026
		Peningkatan Likuiditas	<i>Return On Equity</i> (ROE)	0,134	0,037
			<i>Return On Investment</i> (ROI)	0,155	0,043
			<i>Current Ratio</i>	0,263	0,073
Aktivitas	Peningkatan Ratio	Perputaran Persediaan	0,061	0,017	
Pelanggan	0,137	Pelanggan Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Survei Kepuasan Pelanggan	0,696	0,095
			Meningkatkan Kepercayaan	Image Perusahaan	0,304
Bisnis Internal	0,441	Meningkatkan Hasil Produktivitas Kebun	Produktivitas Karet Per Ha	0,382	0,169
			Produktivitas Tebu Per Ha	0,222	0,098
			Produktivitas Teh Per Ha	0,088	0,039
		Proses Inovasi	Pendapatan Agrowisata	0,076	0,033
			Penataan Komposisi Tanaman Melalui Replanting/Konversi/Kerja Sama	0,037	0,016
	Peningkatan Penjualan	Pendapatan Penjualan	0,195	0,086	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,144	Pengembangan Talenta Karyawan	Jumlah Jam Pelatihan	0,757	0,109
			Peningkatan Teknologi Informasi	Hasil Capaian <i>IT Maturity Level</i>	0,243

4.2.5 Pengolahan Data dengan *Key Performance Indicator (KPI)* dari masing-masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Tahap selanjutnya yaitu pengolahan data sesuai dengan *Key performance Indicator (KPI)* yang telah ditentukan sebelumnya. Pengolahan data ini digunakan untuk menghitung hasil indikator-indikator yang sebelumnya hanya data sekunder perusahaan. Sehingga diperlukan perhitungan agar didapatkan hasil sesuai dengan *Key Performance Indicator (KPI)*.

Pengolahan data digunakan untuk menunjang proses dalam pengukuran kinerja keseluruhan. Data yang digunakan yaitu data bulanan perusahaan pada tahun 2021 dan tahun 2022. Data yang digunakan terdiri dari empat perspektif *Balanced Scorecard*, meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut merupakan pengolahan data yang dilakukan :

4.2.5.1 Perspektif Finansial

Pengolahan data pada perspektif finansial terdiri dari EBITDA, *Return On Asset (ROA)*, *Return On Equity (ROE)*, *Return On Investment (ROI)*, *Current Ratio*, dan Perputaran Persediaan.

a. *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)*

Berikut merupakan perhitungan EBITDA berdasarkan pada rumus 2.1 :

$$\text{EBITDA} = \text{Laba Bersih} + \text{Pajak} + \text{Bunga} + \text{Depresiasi} + \text{Amortisasi}$$

Contoh perhitungan EBITDA untuk bulan januari 2021 sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{EBITDA} &= \text{Laba Bersih} + \text{Pajak} + \text{Bunga} + \text{Depresiasi} + \text{Amortisasi} \\ &= -13.176.808.684 + 10.108.003.990 + 7.043.650.593 + 260.040.173 \\ &= 4.234.886.072 \end{aligned}$$

Hasil Perhitungan EBITDA 2021 dapat dilihat pada tabel 4.32, hasil perhitungan EBITDA 2022 dapat dilihat pada tabel 4.33 :

Tabel 4. 32 EBITDA 2021

Bulan	Total Laba Setelah Pajak / Laba Bersih (Rp)	Total Pajak (Rp)	Total Bunga (Rp)	Total Depresiasi (Rp)	Total Amortisasi (Rp)	EBITDA (Rp)
Januari	-13.176.808.684	0	10.108.003.990	7.043.650.593	260.040.173	4.234.886.072
Februari	-25.509.556.376	0	16.175.299.786	13.938.907.270	520.080.345	5.124.731.025
Maret	-70.482.626.407	2.712.871.952	52.561.772.388	18.538.654.132	382.852.823	3.713.524.888
April	-51.073.555.958	5.425.743.904	64.980.151.983	28.532.734.170	1.040.160.696	48.905.234.795
Mei	-74.375.363.998	5.425.743.904	77.873.474.558	35.611.812.200	1.300.200.869	45.835.867.533
Juni	-80.069.400.354	6.351.893.187	74.594.748.453	42.708.601.264	1.560.241.041	45.146.083.591
Juli	-99.102.588.556	7.278.042.470	90.874.781.342	49.809.791.597	1.820.281.211	50.680.308.064
Agustus	-104.651.983.431	8.204.191.753	86.208.887.480	56.919.478.868	2.080.321.387	48.760.896.057
September	-117.800.939.215	9.130.341.036	90.122.947.485	64.032.041.358	2.340.361.565	47.824.752.229
Oktober	-194.604.952.531	10.056.490.319	127.147.393.035	71.109.198.677	2.600.401.734	16.308.531.234
November	-219.974.603.878	10.982.639.602	138.636.667.356	78.186.356.028	2.860.441.908	10.691.501.016
Desember	-200.931.992.550	57.901.631.816	135.449.399.268	92.268.979.361	0	84.688.017.895

Tabel 4.33 EBITDA 2022

Bulan	Total Laba Setelah Pajak / Laba Bersih (Rp)	Total Pajak (Rp)	Total Bunga (Rp)	Total Depresiasi (Rp)	Total Amortisasi (Rp)	EBITDA (Rp)
Januari	-37.952.682.737	1.026.156.660	12.174.799.757	6.400.764.644	258.988.317	-18.091.973.359
Februari	-59.960.755.817	2.052.313.320	23.394.702.102	12.802.571.861	517.976.631	-21.193.191.903
Maret	-85.021.177.685	3.078.469.980	38.571.207.700	19.204.832.294	776.964.957	-23.389.702.754
April	-51.073.555.959	5.425.743.904	64.981.170.025	28.528.332.648	1.040.160.696	48.901.851.314
Mei	-21.443.931.933	5.130.783.300	57.767.631.534	32.380.050.336	1.294.941.580	75.129.474.817
Juni	-32.164.597.431	6.156.939.960	69.877.058.414	38.921.690.702	1.553.929.903	84.345.021.548
Juli	-48.338.029.250	7.183.096.620	81.917.089.088	45.587.275.645	1.812.918.214	88.162.350.317
Agustus	-67.817.552.317	8.209.253.280	91.357.108.238	52.199.785.754	2.071.906.522	86.020.501.477
September	-142.166.988.977	9.235.409.940	104.993.841.843	58.864.372.601	2.330.894.847	33.257.530.254
Oktober	-154.630.626.738	10.261.566.600	136.397.878.721	63.101.386.377	2.482.199.529	57.612.404.489
November	-205.846.986.385	11.287.723.260	146.314.918.005	69.729.902.828	2.741.187.838	24.226.745.546
Desember	-298.990.001.120	12.313.879.922	168.565.204.720	73.480.828.030	3.000.176.158	-41.629.912.290

Perhitungan EBITDA tahunan untuk periode tahun 2021 dan tahun 2022

adalah sebagai berikut :

Perhitungan EBITDA periode 2021 :

$$\begin{aligned} \text{EBITDA} &= \text{Laba Bersih} + \text{Pajak} + \text{Bunga} + \text{Depresiasi} + \text{Amortisasi} \\ &= -200.931.992.550 + 57.901.631.816 + 135.449.399.268 + \end{aligned}$$

$$92.268.979.361$$

$$= 84.688.017.895$$

Perhitungan EBITDA periode 2022 :

$$\begin{aligned} \text{EBITDA} &= \text{Laba Bersih} + \text{Pajak} + \text{Bunga} + \text{Depresiasi} + \text{Amortisasi} \\ &= -298.990.001.120 + 12.313.879.922 + 168.565.204.720 + \\ &\quad 73.480.828.030 + 3.000.176.158 \\ &= -41.629.912.290 \end{aligned}$$

b. Return On Asset (ROA)

Adapun rumus dan perhitungan *Return On Asset* (ROA) berdasarkan pada rumus 2.2 adalah sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Contoh perhitungan ROA untuk bulan januari 2021 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \\ &= \frac{-13.176.808.684}{5.098.812.538.027} \times 100\% \\ &= -0,26\% \end{aligned}$$

Hasil Perhitungan *Return On Asset* (ROA) 2021 dapat dilihat pada tabel 4.34, hasil perhitungan ROA 2022 dapat dilihat pada tabel 4.35 :

Tabel 4.34 Return On Asset (ROA) 2021

Bulan	Total Laba Bersih (Rp)	Total ASSET		ROA
		Total Aset Lancar (Rp)	Total Aset Tidak Lancar (Rp)	
Januari	-13.176.808.684	1.041.129.140.368	4.057.683.397.659	-0,26%
Februari	-25.509.556.376	1.067.230.280.554	4.053.519.927.971	-0,50%
Maret	-70.482.626.407	947.624.887.719	4.049.288.664.126	-1,41%
April	-51.073.555.958	914.318.819.036	4.045.201.981.020	-1,03%
Mei	-74.375.363.998	939.614.993.796	4.042.464.828.329	-1,49%
Juni	-80.069.400.354	981.216.621.949	4.215.399.050.815	-1,54%
Juli	-99.102.588.556	1.006.966.351.142	4.214.041.467.984	-1,90%
Agustus	-104.651.983.431	1.018.457.264.151	4.224.758.471.710	-2,00%
September	-117.800.939.215	1.010.543.999.995	4.210.940.748.838	-2,26%
Oktober	-194.604.952.531	995.485.405.492	4.192.033.968.427	-3,75%
November	-219.974.603.878	952.716.460.684	4.492.704.298.785	-4,04%
Desember	-200.931.992.550	908.461.905.211	4.746.442.003.727	-3,55%

Tabel 4.35 Return On Asset (ROA) 2022

Bulan	Total Laba Bersih (Rp)	Total ASSET		Bulan
		Total Aset Lancar (Rp)	Total Aset Tidak Lancar (Rp)	
Januari	-37.952.682.737	1.019.557.292.541	4.605.775.838.420	-0,67%
Februari	-59.960.755.817	1.120.650.239.623	4.600.724.330.798	-1,05%
Maret	-85.021.177.685	1.140.298.704.664	4.596.052.088.316	-1,48%
April	-51.073.555.959	1.166.365.356.861	4.591.783.186.459	-0,89%
Mei	-21.443.931.933	1.147.112.671.220	4.670.021.094.417	-0,37%
Juni	-32.164.597.431	1.180.034.327.403	4.691.391.975.091	-0,55%
Juli	-48.338.029.250	1.175.428.715.887	4.692.824.846.873	-0,82%
Agustus	-67.817.552.317	1.201.447.578.655	4.680.034.453.650	-1,15%
September	-142.166.988.977	1.056.492.799.866	4.680.313.607.058	-2,48%
Oktober	-154.630.626.738	1.082.812.612.814	3.970.721.825.123	-3,06%
November	-205.846.986.385	1.064.985.623.078	3.970.498.622.311	-4,09%
Desember	-298.990.001.120	977.074.594.269	3.993.417.133.877	-6,02%

Perhitungan *Return On Asset* (ROA) tahunan untuk periode tahun 2021 dan tahun 2022 adalah sebagai berikut :

Perhitungan ROA periode 2021 :

$$\begin{aligned}
 \text{ROA} &= \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \\
 &= \frac{-200.931.992.550}{5.654.903.908.938} \times 100\% \\
 &= -3,55 \%
 \end{aligned}$$

Perhitungan ROA tahun 2022 :

$$\begin{aligned}
 \text{ROA} &= \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \\
 &= \frac{-298.990.001.120}{4.970.491.728.146} \times 100\% \\
 &= -6,02 \%
 \end{aligned}$$

c. **Return On Equity (ROE)**

Berdasarkan pada rumus 2.3 perhitungan *Return on Equity* (ROE) sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Contoh perhitungan ROE untuk bulan januari 2021 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\% \\
 &= \frac{-13.176.808.684}{82.0208.113.633} \times 100\% \\
 &= -1,61\%
 \end{aligned}$$

Hasil Perhitungan *Return On Equity* (ROE) 2021 dapat dilihat pada tabel 4.36, hasil perhitungan ROE 2022 dapat dilihat pada tabel 4.37 :

Tabel 4.36 *Return On Equity* (ROE) 2021

Bulan	Laba Bersih (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	ROE
Januari	-13.176.808.684	820.208.113.633	-1,61%
Februari	-25.509.556.376	793.736.091.248	-3,21%
Maret	-70.482.626.407	702.241.528.291	-10,04%
April	-51.073.555.958	775.689.225.287	-6,58%
Mei	-74.375.363.998	727.410.275.511	-10,22%
Juni	-80.069.400.354	979.520.434.822	-8,17%
Juli	-99.102.588.556	934.068.174.362	-10,61%
Agustus	-104.651.983.431	931.460.584.743	-11,24%
September	-117.800.939.215	908.224.953.353	-12,97%
Oktober	-194.604.952.531	760.615.979.612	-25,59%
November	-219.974.603.878	945.139.259.026	-23,27%
Desember	-200.931.992.550	1.074.297.098.769	-18,70%

Tabel 4.37 *Return On Equity* (ROE) 2022

Bulan	Laba Bersih (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	ROE
Januari	-37.952.682.737	1.063.460.433.346	-3,57%
Februari	-59.960.755.817	1.018.035.109.299	-5,89%
Maret	-85.021.177.685	966.372.236.558	-8,80%
April	-51.073.555.959	1.067.519.023.386	-4,78%
Mei	-21.443.931.933	1.251.325.825.225	-1,71%
Juni	-32.164.597.431	1.226.694.340.539	-2,62%
Juli	-48.338.029.250	1.189.915.142.309	-4,06%
Agustus	-67.817.552.317	1.157.013.754.491	-5,86%
September	-142.166.988.977	1.006.208.464.660	-14,13%
Oktober	-154.630.626.738	979.989.971.813	-15,78%
November	-205.846.986.385	833.211.615.201	-24,71%
Desember	-298.990.001.120	642.815.728.364	-46,51%

Perhitungan *Return On Equity* (ROE) tahunan untuk periode tahun 2021 dan tahun 2022 adalah sebagai berikut :

Perhitungan ROE tahun 2021 :

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\% \\ &= \frac{-200.931.992.550}{1.074.297.098.769} \times 100\% \\ &= -18,7\% \end{aligned}$$

Perhitungan ROE tahun 2021 :

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\% \\ &= \frac{-298.990.001.120}{642.815.728.364} \times 100\% \\ &= -46,51\% \end{aligned}$$

d. *Return On Investment* (ROI)

Berdasarkan pada rumus 2.4, perhitungan *Return on Investment* (ROI) adalah sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$$

Keterangan :

EBIT : Laba sebelum bunga

Penyusutan : Depresiasi + Amortisasi

Capital Employed : Modal yang digunakan

Contoh perhitungan ROI untuk bulan januari 2021 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\% \\ &= \frac{-3.068.804.694 + 7.303.690.766}{4.849.268.097.423} \times 100\% \\ &= 0,09\% \end{aligned}$$

Hasil Perhitungan *Return On Investment* (ROI) 2021 dapat dilihat pada tabel 4.38, hasil perhitungan ROE 2022 dapat dilihat pada tabel 4.39 :

Tabel 4.38 *Return On Investment* (ROI) 2021

Bulan	EBIT (Rp)	Penyusutan (Rp)	Capital Employed (Rp)	ROI
Januari	-3.068.804.694	7.303.690.766	4.849.268.097.423	0,09%
Februari	-9.334.256.590	14.458.987.615	4.872.958.641.491	0,11%
Maret	-15.207.982.067	18.921.506.955	4.746.047.590.920	0,08%
April	19.332.339.929	29.572.894.866	4.742.159.712.467	1,03%
Mei	8.923.854.464	36.912.013.069	4.762.435.548.724	0,96%
Juni	877.241.286	44.268.842.305	5.068.851.529.479	0,89%
Juli	-949.764.744	51.630.072.808	5.088.987.662.705	1,00%
Agustus	-10.238.904.198	58.999.800.255	5.104.871.360.277	0,96%
September	-18.547.650.694	66.372.402.923	5.094.511.852.962	0,94%
Oktober	-57.401.069.177	73.709.600.411	5.066.709.088.364	0,32%
November	-70.355.296.920	81.046.797.936	5.320.793.470.163	0,20%
Desember	-7.580.961.466	92.268.979.361	5.404.037.596.090	1,57%

Tabel 4.39 *Return On Investment* (ROI) 2022

Bulan	EBIT (Rp)	Penyusutan (Rp)	Capital Employed (Rp)	ROI
Januari	-24.751.726.320	6.659.752.961	5.496.784.414.759	-0,33%
Februari	-34.513.740.395	13.320.548.492	5.591.268.072.430	-0,38%
Maret	-43.371.500.005	19.981.797.251	5.604.613.228.390	-0,42%
April	19.333.357.970	29.568.493.344	5.624.184.032.337	0,87%
Mei	41.454.482.901	33.674.991.916	5.684.513.179.857	1,32%
Juni	43.869.400.943	40.475.620.605	5.736.915.146.924	1,47%
Juli	40.762.156.458	47.400.193.859	5.729.262.116.598	1,54%
Agustus	31.748.809.201	54.271.692.276	5.750.445.426.223	1,50%
September	-27.937.737.194	61.195.267.448	5.603.653.145.198	0,59%
Oktober	-7.971.181.417	65.583.585.906	4.920.329.690.779	1,17%
November	-48.244.345.120	72.471.090.666	4.896.723.207.892	0,49%
Desember	-118.110.916.478	76.481.004.188	4.827.471.546.564	-0,86%

Perhitungan *Return On Investment* (ROI) tahunan untuk periode tahun 2021 dan tahun 2022 adalah sebagai berikut :

Perhitungan ROI 2021 :

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\% \\ &= \frac{-7.580.961.466 + 92.268.979.361}{5.055.640.531.090} \times 100\% \\ &= 1,57\% \end{aligned}$$

Perhitungan ROI 2022 :

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\% \\ &= \frac{-118.110.916.478 + 76.481.004.188}{4.827.471.546.564} \times 100\% \\ &= -0,86\% \end{aligned}$$

e. ***Current Ratio***

Adapun perhitungan *Current Ratio* (Rasio Lancar) PT X untuk tahun 2021 dan 2022 berdasarkan rumus 2.5 adalah sebagai berikut :

$$\text{CR} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

Keterangan :

Current Asset : Aktiva lancar

Current Liabilities : Hutang Lancar

Contoh perhitungan *Current Ratio* untuk bulan januari 2021 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{CR} &= \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\% \\ &= \frac{1.041.129.140.368}{2.561.326.851.884} \times 100\% \\ &= 0,406 \end{aligned}$$

Hasil Perhitungan *Current Ratio* 2021 dapat dilihat pada tabel 4.40, hasil perhitungan *Current Ratio* 2022 dapat dilihat pada tabel 4.41 :

Tabel 4.40 *Current Ratio* 2021

Bulan	<i>Current Asset</i> (Rp)	<i>Current Liabilities</i> (Rp)	CR
Januari	1.041.129.140.368	2.561.326.851.884	0,406%
Februari	1.067.230.280.554	2.595.597.270.074	0,411%
Maret	947.624.887.719	2.514.248.289.469	0,377%
April	914.318.819.036	2.454.733.595.279	0,372%
Mei	939.614.993.796	2.500.594.425.305	0,376%
Juni	981.216.621.949	2.475.038.150.705	0,396%
Juli	1.006.966.351.142	2.522.906.924.073	0,399%
Agustus	1.018.457.264.151	2.539.059.686.400	0,401%
September	1.010.543.999.995	2.525.412.085.873	0,400%
Oktober	995.485.405.492	2.567.324.574.992	0,388%
November	952.716.460.684	2.610.586.736.334	0,365%
Desember	908.461.905.211	1.158.356.620.335	0,784%

Tabel 4.41 *Current Ratio* 2022

Bulan	<i>Current Asset</i> (Rp)	<i>Current Liabilities</i> (Rp)	CR
Januari	1.019.557.292.541	2.827.909.762.328	0,361%
Februari	1.120.650.239.623	2.944.933.118.208	0,381%
Maret	1.140.298.704.664	2.983.943.605.975	0,382%
April	1.166.365.356.861	2.935.292.038.160	0,397%
Mei	1.147.112.671.220	2.873.555.101.960	0,399%
Juni	1.180.034.327.403	2.937.862.773.901	0,402%
Juli	1.175.428.715.887	2.950.491.125.368	0,398%
Agustus	1.201.447.578.655	2.981.945.483.324	0,403%
September	1.056.492.799.866	2.910.593.137.944	0,363%
Oktober	1.082.812.612.814	2.830.397.108.211	0,383%
November	1.064.985.623.078	2.835.378.293.437	0,376%
Desember	977.074.594.269	2.863.588.334.322	0,341%

Perhitungan *Current Ratio* tahunan untuk periode tahun 2021 dan tahun 2022 adalah sebagai berikut :

Perhitungan CR 2021 :

$$\begin{aligned} \text{CR} &= \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\% \\ &= \frac{908.461.905.211}{1.158.356.620.335} \times 100\% \\ &= 0,784 \end{aligned}$$

Perhitungan CR 2022 :

$$\begin{aligned} \text{CR} &= \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\% \\ &= \frac{977.074.594.269}{2.863.588.334.322} \times 100\% \\ &= 0,341 \end{aligned}$$

f. Perputaran Persediaan (*Inventory Turn Over*)

Berdasarkan rumus 2.6, perhitungan perputaran persediaan adalah sebagai berikut :

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-Rata Persediaan}}$$

Contoh perhitungan Perputaran Persediaan untuk bulan januari 2021 adalah sebagai berikut:

Perhitungan Perputaran Persediaan 2021 :

$$\begin{aligned} \text{Perputaran Persediaan} &= \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-Rata Persediaan}} \\ &= \frac{36.312.208.952}{147.311.992.392} \\ &= 0,25 \end{aligned}$$

Hasil Perhitungan Perputaran Persediaan 2021 dapat dilihat pada tabel 4.42, hasil perhitungan Perputaran Persediaan 2022 dapat dilihat pada tabel 4.43:

Tabel 4.42 Perputaran Persediaan 2021

Bulan	Harga Pokok Penjualan (Rp)	Rata-Rata Persediaan (Rp)	Perputaran Persediaan
Januari	36.312.208.952	147.311.992.392	0,25
Februari	90.451.488.664	142.048.665.538	0,64
Maret	139.192.567.835	140.146.581.822	0,99
April	186.317.768.640	138.511.000.822	1,35
Mei	220.593.877.341	139.885.686.361	1,58
Juni	271.007.625.062	138.182.363.457	1,96
Juli	311.615.906.201	142.680.018.515	2,18
Agustus	375.846.760.707	148.761.558.651	2,53
September	454.816.351.841	152.165.855.666	2,99
Oktober	500.484.707.457	154.492.977.788	3,24
November	560.009.168.603	153.139.571.136	3,66
Desember	677.268.688.992	150.868.572.655	4,49

Tabel 4.43 Perputaran Persediaan 2022

Bulan	Harga Pokok Penjualan (Rp)	Rata-Rata Persediaan (Rp)	Perputaran Persediaan
Januari	52.874.099.834	110.948.602.704	0,48
Februari	94.549.785.037	110.361.409.811	0,86
Maret	134.670.932.659	111.559.096.012	1,21
April	186.321.120.855	114.838.338.011	1,62
Mei	229.033.666.939	119.648.256.146	1,91
Juni	294.249.295.119	125.903.721.757	2,34
Juli	354.534.954.660	137.382.636.876	2,58
Agustus	407.661.439.025	155.739.450.596	2,62
September	581.555.415.639	156.370.526.216	3,72
Oktober	659.111.062.258	154.855.848.861	4,26
November	743.577.757.614	152.569.314.176	4,87
Desember	795.092.810.843	148.964.229.149	5,34

Perhitungan Perputaran Persediaan tahunan untuk periode tahun 2021 dan tahun 2022 adalah sebagai berikut :

Perhitungan Perputaran Persediaan 2021 :

$$\begin{aligned} \text{Perputaran Persediaan} &= \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-Rata Persediaan}} \\ &= \frac{667.268.688.992}{150.868.572.655} \\ &= 4,49 \text{ kali} \end{aligned}$$

Perhitungan Perputaran Persediaan 2022 :

$$\begin{aligned} \text{Perputaran Persediaan} &= \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-Rata Persediaan}} \\ &= \frac{795.092.810.843}{148.964.229.149} \\ &= 5,34 \text{ kali} \end{aligned}$$

4.2.5.2 Perspektif Pelanggan

Pengolahan data pada perspektif pelanggan terdiri dari persentase *image* perusahaan dan melalui survei kepuasan pelanggan. Perusahaan menetapkan bahwa hasil kuesioner dapat dikatakan puas apabila mendapatkan skor $\geq 80\%$.

a. Survei Kepuasan Pelanggan

PT X mengukur kepuasan pelanggan melalui survei kuesioner terbuka dengan indikator-indikator yang telah ditentukan oleh perusahaan. Tabel 4.44 merupakan hasil dari kuesioner kepuasan pelanggan PT X pada tahun 2021 2022 :

Tabel 4.44 Persentase Survei Kepuasan Pelanggan

KATEGORI	PERTANYAAN	Skor 2021	Skor 2022	Standar	Ket.
Aspek Penyerta Produk	Pada kemasan produk dilengkapi informasi lengkap	81,05	80	80	Puas
	Kualitas terjaga secara konsisten dari waktu ke waktu	82,11	76	80	Tidak Puas
	Dikemas dalam kondisi yang baik	85,26	79,33	80	Tidak Puas

Tabel 4.44 Persentase Survei Kepuasan Pelanggan (lanjutan)

KATEGORI	PERTANYAAN	Skor 2021	Skor 2022	Standar	Ket.
Pemenuhan Pesanan	Barang/produk dikemas sesuai pesanan	84,21	79,33	80	Tidak Puas
	Spesifikasi barang/produk sesuai pesanan	84,21	79,33	80	Tidak Puas
	Jumlah barang/produk yang dikirim sesuai pesanan	83,68	80,67	80	Puas
Pengiriman Barang	Dokumen penyerahan barang lengkap	86,84	82,67	80	Puas
	Ketepatan waktu pengiriman barang	86,32	78,67	80	Tidak Puas
Produksi dan Gudang	Kebersihan ruang produksi/gudang terjaga	82,11	81,33	80	Puas
	Penyusunan barang di gudang teratur	83,68	82	80	Puas
	Stok produksi disimpan dalam tempat aman	84,21	80,67	80	Puas
	Fasilitas gudang/tangki timbun lengkap	83,16	81,33	80	Puas
	Ketersediaan kargo untuk pengiriman barang	88,42	84	80	Puas
Proses Komunikasi	Mudah menghubungi staf perusahaan	90	83,33	80	Puas
	Hubungan surat menyurat dengan perusahaan lancar	88,42	84	80	Puas
Sikap dan Daya Tanggap Staf	Staf ramah dan sopan	91,05	83,33	80	Puas
	Staf cepat merespon pertanyaan pembeli	90,53	82,67	80	Puas
Pengetahuan Staff Mengenai Produk	Staf memahami produk yang dijual	86,84	82	80	Puas
	Penjelasan staf mudah dimengerti	86,84	82,67	80	Puas

Tabel 4.44 Persentase Survei Kepuasan Pelanggan (lanjutan)

KATEGORI	PERTANYAAN	Skor 2021	Skor 2022	Standar	Ket.
	Staf memberi informasi yang lengkap dan akurat atas produk yang dijual	88,42	82,67	80	Puas
Kemampuan Staf	Staf pemasaran pintar dalam memberikan penawaran	85,26	79,33	80	Tidak Puas
	Dalam negosiasi kontrak, staf cukup fleksibel	85,79	78,67	80	Tidak Puas
	Staf menguasai prosedur penjualan produk	87,37	80	80	Puas
Penanganan Keluhan	Cepat dalam menangani keluhan pelanggan	86,84	80	80	Puas
	Keluhan pelanggan ditanggapi dengan baik dan simpati	88,42	80,67	80	Puas
	Solusi yang diberikan akurat dan teliti	87,37	79,33	80	Tidak Puas
	Prosedur perusahaan dalam menangani keluhan mudah	87,37	79,33	80	Tidak Puas
Pembinaan Hubungan	Perusahaan memiliki database pembeli	85,79	82,67	80	Puas
	Staf sering menelpon dan menanyakan kabar pembeli	83,16	75,33	80	Tidak Puas
	Staf selalu memberikan informasi produk-produk terbaru	84,74	74,67	80	Tidak Puas
	Staf siap melayani permintaan pelanggan	87,37	79,33	80	Tidak Puas
Harga/Biaya	Harga produk yang ditawarkan bersaing	81,05	77,33	80	Tidak Puas

Tabel 4.44 Persentase Survei Kepuasan Pelanggan (lanjutan)

KATEGORI	PERTANYAAN	Skor 2021	Skor 2022	Standar	Ket.
	Tidak ada biaya tambahan diluar kesepakatan dalam kontrak	89,47	82,67	80	Puas
Dokumen Kontrak	Informasi yang disediakan dalam kontrak penjualan cukup jelas	87,37	82,67	80	Puas
	Isi dalam dokumen kontrak sangat menjunjung tinggi prinsip saling menguntungkan	85,79	82	80	Puas
	Jangka waktu penyelesaian administrasi surat-menyerat kontrak penjualan tidak lama	85,26	82	80	Puas
	Kutipan-kutipan (pasal-pasal) atau isi dalam kontrak penjualan sangat jelas.	84,74	82	80	Puas
	Pasal-pasal tertentu dalam kontrak yang memberatkan bisa dinegosiasikan	85,26	81,33	80	Puas
	Billing/Administrasi	Adanya kemudahan dalam sistem pembayaran	84,74	79,33	80
Proses pembayaran dilakukan dengan cepat dan akurat		86,84	79,33	80	Tidak Puas
TOTAL		3438,94	3223,99		
RATA-RATA		85.97 %	80,59 %	80%	Puas

Sumber Data : Hasil Survei Kepuasan Pelanggan PT X

Perhitungan Persentase Kepuasan Pelanggan PT X pada tahun 2021-2022 adalah sebagai berikut

Persentase Kepuasan Pelanggan	=	$\frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan}}$
-------------------------------	---	--

Tahun 2021

$$\begin{aligned} \text{Persentase Kepuasan Pelanggan} &= \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} \\ &= \frac{3438,94}{40} \\ &= 85,97\% \end{aligned}$$

Tahun 2022 :

$$\begin{aligned} \text{Persentase Kepuasan Pelanggan} &= \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} \\ &= \frac{3223,99}{40} \\ &= 80,59\% \end{aligned}$$

b. *Image* Perusahaan

PT X mengukur bagaimana *image* perusahaan dengan menggunakan kuesioner, tabel 4.45 merupakan data survei pelanggan pada tahun 2021 dan tahun 2022 :

Tabel 4.45 Persentase *Image* Perusahaan

NO	PERNYATAAN	SKOR 2021	SKOR 2022	Standar	Ket.
1	Produk berkualitas	83,16	77,33	80	Dibawah standar
2	Kualitas produk sesuai dengan harga yang ditawarkan	82,63	77,33	80	Dibawah standar
3	Perusahaan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pelanggan	85,79	78	80	Dibawah standar
4	Perusahaan memiliki produk yang inovatif	81,58	74,67	80	Dibawah standar
5	Merupakan perusahaan yang terunggul di bidangnya	79,47	74,67	80	Dibawah standar
6	Kerjasama dengan perusahaan merupakan bisnis yang terbaik	82,63	77,33	80	Dibawah standar
7	Perusahaan memiliki kinerja keuangan yang stabil	82,63	75,33	80	Dibawah standar
8	Perusahaan memiliki potensi yang baik di masa yang akan datang	85,26	78,67	80	Dibawah standar
9	Perusahaan memiliki visi misi yang jelas	85,79	78,67	80	Dibawah standar

Tabel 4.45 Persentase *Image* Perusahaan (lanjutan)

NO	PERNYATAAN	SKOR 2021	SKOR 2022	Standar	Ket.
10	Perusahaan memiliki <i>good corporate governance</i> (tata kelola yang baik)	85,79	78	80	Dibawah standar
11	Perusahaan tidak hanya peduli terhadap keuntungan	83,68	77,33	80	Dibawah standar
12	Perusahaan memiliki tanggung jawab sosial yang baik	85,26	78,67	80	Dibawah standar
13	Perusahaan memiliki sikap yang baik terhadap pesaing	86,32	78,67	80	Dibawah standar
14	Perusahaan memiliki sarana fisik yang baik	83,68	76,67	80	Dibawah standar
15	Perusahaan memiliki prasarana fisik yang memadai	85,26	77,33	80	Dibawah standar
16	Perusahaan memiliki SDM yang berkualitas	85,26	79,33	80	Dibawah standar
TOTAL		1344,19	1238		
RATA-RATA		84,01 %	77,37 %	80%	Dibawah standar

Sumber Data : Hasil Survei *Image* Perusahaan PT X

Perhitungan Persentase *Image* Perusahaan PT X pada tahun 2021-2022 adalah sebagai berikut :

$$\text{Persentase } \textit{Image} \text{ Perusahaan} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan}}$$

Perhitungan persentase *image* perusahaan tahun 2021 :

$$\begin{aligned} \text{Persentase } \textit{Image} \text{ Perusahaan} &= \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} \\ &= \frac{1.238}{16} \\ &= 84,01 \% \end{aligned}$$

Perhitungan persentase *image* perusahaan tahun 2022 :

$$\begin{aligned} \text{Persentase } \textit{Image} \text{ Perusahaan} &= \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} \\ &= \frac{3.223,99}{16} \\ &= 77,37 \% \end{aligned}$$

4.2.5.3 Perspektif Bisnis Internal

Pengolahan data pada perspektif bisnis internal adalah sebagai berikut :

a. Produksi Karet Per Ha

Berdasarkan rumus 2.7 dalam menentukan produksi karet per Ha, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas Karet Per Ha} = \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}}$$

Contoh perhitungan hasil produksi karet untuk bulan januari 2021 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Karet} &= \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}} \\ &= \frac{1.835.236}{16.919,67} \\ &= 108,47 \text{ kg / Ha} \end{aligned}$$

Adapun hasil produksi karet pada tahun 2021 dapat dilihat pada tabel 4.46 dan tahun hasil produksi karet tahun 2022 dapat dilihat pada tabel 4.47 :

Tabel 4.46 Produktivitas Karet 2021

Bulan	Produksi (kg)	Luas Areal (Ha)	Produktivitas (kg/Ha)
Januari	1.835.236	16.919,67	108,47
Februari	1.399.865	16.919,67	82,74
Maret	2.354.502	16.919,67	139,16
April	2.503.020	16.919,67	147,94
Mei	2.188.296	16.919,67	129,33
Juni	2.363.234	16.919,67	139,67
Juli	2.147.472	16.919,67	126,92
Agustus	1.722.386	16.919,67	101,80
September	1.672.228	16.919,67	98,83
Oktober	1.885.733	16.919,67	111,45
November	1.719.790	16.919,67	101,64
Desember	1.894.853	16.919,67	111,99
TOTAL	23.686.615	16.919,67	1.399,95

Tabel 4.47 Produktivitas Karet 2022

Bulan	Produksi (kg)	Luas Areal (Ha)	Produktivitas (kg/Ha)
Januari	1.822.298	16.646,11	109,47
Februari	1.631.979	16.646,11	98,04
Maret	2.014.214	16.646,11	121,00
April	2.199.893	16.646,11	132,16
Mei	1.723.935	16.646,11	103,56
Juni	2.189.708	16.646,11	131,54
Juli	1.840.010	16.646,11	110,54
Agustus	1.456.548	16.646,11	87,50
September	1.356.622	16.646,11	81,50
Oktober	1.447.794	16.646,11	86,97
November	1.521.432	16.646,11	91,40
Desember	1.669.448	16.646,11	100,29
TOTAL	20.873.881	16.646,11	1.253,98

Perhitungan Produktivitas Karet tahun 2021 dan tahun 2022 adalah sebagai berikut :

Tahun 2021

$$\begin{aligned}
 \text{Produktivitas Karet} &= \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}} \\
 &= \frac{23.686.615}{16.919,67} \\
 &= 1.399 \text{ kg / Ha}
 \end{aligned}$$

Tahun 2022 :

$$\begin{aligned}
 \text{Produktivitas Karet} &= \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}} \\
 &= \frac{20.873.881}{16.646,11} \\
 &= 1.253 \text{ kg / Ha}
 \end{aligned}$$

b. Produksi Tebu Per Ha

Berdasarkan rumus 2.7 dalam menentukan produksi tebu per Ha, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas Tebu Per Ha} = \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}}$$

Contoh perhitungan hasil produksi tebu untuk bulan juni 2021 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Tebu} &= \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}} \\ &= \frac{34.265}{534,8} \\ &= 64,066 \text{ Ton / Ha} \end{aligned}$$

Adapun hasil produksi tebu pada tahun 2021 dapat dilihat pada tabel 4.48 dan tahun hasil produksi tebu tahun 2022 dapat dilihat pada tabel 4.49 :

Tabel 4.48 Produktivitas Tebu 2021

Bulan	Tebu Digiling (Ton)	Luas Kebun (Ha)	Produktivitas (Ton/Ha)
Januari	-	-	-
Februari	-	-	-
Maret	-	-	-
April	-	-	-
Mei	-	-	-
Juni	34.265	534,8	64,066
Juli	74.842	1.105,8	67,683
Agustus	64.999,2	941,9	69,007
September	15.105,5	216,3	69,829
Oktober	-	-	-
November	-	-	-
Desember	-	-	-
TOTAL	189.211,7	2.798,9	67,646

Tabel 4.49 Produktivitas Tebu 2022

Bulan	Tebu Digiling (Ton)	Luas Kebun (Ha)	Produktivitas (Ton/Ha)
Januari	-	-	-
Februari	-	-	-
Maret	-	-	-
April	-	-	-
Mei	669,7	10,36	64.6741
Juni	87.514,2	1.302,15	67.2074
Juli	152.326,1	2.210,19	68.9198
Agustus	112.044,2	1.695,03	66.1015
September	84.347,12	1.196,13	70.5169
Oktober	18.143,17	249,81	72.6279
November	-	-	-
Desember	-	-	-
TOTAL	455.044,54	6.663,67	68,34

Perhitungan Produktivitas tebu tahun 2021 dan tahun 2022 adalah sebagai berikut :

Tahun 2021 :

$$\begin{aligned}
 \text{Produktivitas Tebu} &= \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}} \\
 &= \frac{189.211,72}{2.798,85} \\
 &= 67,646 \text{ Ton / Ha}
 \end{aligned}$$

Tahun 2022 :

$$\begin{aligned}
 \text{Produktivitas Tebu} &= \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}} \\
 &= \frac{455.044,54}{6.663,67} \\
 &= 68,34 \text{ Ton / Ha}
 \end{aligned}$$

c. Produksi Teh Per Ha

Berdasarkan rumus 2.7 dalam menentukan produksi teh per Ha, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas Teh Per Ha} = \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}}$$

Contoh perhitungan hasil produksi teh untuk bulan januari 2021 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Teh} &= \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}} \\ &= \frac{190.129}{1.053,50} \\ &= 180,47 \text{ kg / Ha} \end{aligned}$$

Adapun hasil produksi teh pada tahun 2021 pada tabel 4.50 dan tahun hasil produksi teh tahun 2022 dapat dilihat pada tabel 4.51 :

Tabel 4.50 Produktivitas Teh 2021

Bulan	Produksi (kg)	Total Areal (Ha)	Produktivitas (kg/Ha)
Januari	190.129	1.053,5	180,47
Februari	144.811	1.053,5	137,46
Maret	197.048	1.053,5	187,04
April	205.664	1.053,5	195,22
Mei	173.989	1.053,5	165,15
Juni	194.624	1.053,5	184,74
Juli	152.073	1.053,5	144,35
Agustus	172.580	1.053,5	163,82
September	161.404	1.053,5	153,21
Oktober	167.503	1.053,5	159,00
November	181.596	1.053,5	172,37
Desember	190.981	1.053,5	181,28
TOTAL	2.132.402	1.053,5	2.024,11

Tabel 4.51 Produktivitas Teh 2022

Bulan	Produksi (kg)	Total Areal (Ha)	Produktivitas (kg/Ha)
Januari	186.330	1.002,95	185,78
Februari	160.488	1.002,95	160,02
Maret	213.504	1.002,95	212,88
April	199.634	1.002,95	199,05
Mei	181.979	1.002,95	181,44
Juni	211.754	1.002,95	211,13
Juli	157.274	1.002,95	156,81
Agustus	187.095	1.002,95	186,54
September	199.271	1.002,95	198,68
Oktober	184.101	1.002,95	183,56
November	224.552	1.002,95	223,89
Desember	215.856	1.002,95	215,22
TOTAL	2.321.838		2.315,01

Perhitungan Produktivitas teh tahun 2021 dan tahun 2022 adalah sebagai berikut :

Tahun 2021 :

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Teh} &= \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}} \\ &= \frac{2.132.404}{1.503,5} \\ &= 2.024 \text{ kg / Ha} \end{aligned}$$

Tahun 2022 :

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Teh} &= \frac{\text{Produksi}}{\text{Luas Lahan}} \\ &= \frac{2.321.838}{1.002,95} \\ &= 2.315,01 \text{ kg / Ha} \end{aligned}$$

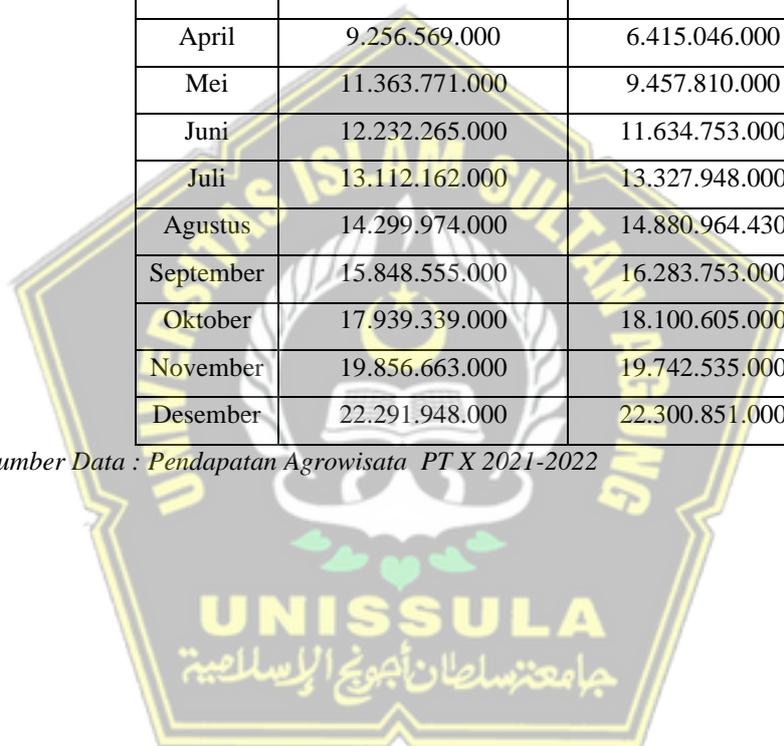
d. Pendapatan Agrowisata

Agrowisata menjadi penunjang proses bisnis PT X, tabel 4.52 merupakan hasil pendapatan wisata agro pada tahun 2021 dan 2022 :

Tabel 4.52 Laba (Jasa) Agrowisata 2021

Bulan	Tahun	
	2021	2022
Januari	2.822.577.000	2.343.043.000
Februari	4.754.333.000	3.688.308.000
Maret	5.708.076.000	4.327.335.000
April	9.256.569.000	6.415.046.000
Mei	11.363.771.000	9.457.810.000
Juni	12.232.265.000	11.634.753.000
Juli	13.112.162.000	13.327.948.000
Agustus	14.299.974.000	14.880.964.430
September	15.848.555.000	16.283.753.000
Oktober	17.939.339.000	18.100.605.000
November	19.856.663.000	19.742.535.000
Desember	22.291.948.000	22.300.851.000

Sumber Data : Pendapatan Agrowisata PT X 2021-2022



e. Penataan Komposisi Tanaman Melalui Replanting/Konversi/Kerja Sama

Inovasi model bisnis PT X salah satunya dilakukan penataan komposisi tanaman melalui replanting (penanaman kembali), konversi (mengubah komoditi satu dengan komoditi yang lainnya), dan melakukan Kerjasama dengan pihak luar perusahaan. Berikut merupakan perhitungan total penataan komposisi tanaman :

$$\text{Total Penataan Tanaman} = \text{Areal tanaman 1} + \text{Areal tanaman 2}$$

Contoh perhitungan total lahan penataan komposisi tanaman bulan januari tahun 2021 :

$$\begin{aligned} \text{Total penataan tanaman} &: \text{Areal Tanaman 1} + \text{Areal Tanaman 2} \\ &= 64,15 + 0,69 \\ &= 64,84 \text{ Ha} \end{aligned}$$

Adapun data penataan komposisi tanaman pada tahun 2021 terdapat pada tabel 4.53, dan hasil penataan komposisi tanaman tahun 2022 pada tabel 4.54 :

Tabel 4.53 Total Penataan Komposisi Tanaman Tahun 2021

Bulan	Jenis Tanaman		TOTAL (Ha)
	Karet (Ha)	Kopi (Ha)	
Januari	64,15	0,69	64,84
Februari	69,44	0,53	69,97
Maret	60,42	0,62	61,04
April	52,79	0,45	53,24
Mei	32,21	0,53	32,74
Juni	30,18	0,70	30,88
Juli	60,71	0,47	61,18
Agustus	68,88	0,41	69,29
September	79,62	1,70	81,32
Oktober	84,32	1,59	85,91
November	59,40	0	59,40
Desember	57,39	0	57,39
TOTAL	719,51	7,69	727,20

Tabel 4.54 Total Penataan Komposisi Tanaman Tahun 2022

Bulan	Jenis Tanaman		TOTAL (Ha)
	Karet	Kopi	
Januari	22,22	1,66	23,89
Februari	18,55	2,15	20,70
Maret	24,82	1,86	26,68
April	55,42	4,15	59,57
Mei	83,28	6,99	90,27
Juni	81,89	7,65	89,54
Juli	104,07	7,80	111,86
Agustus	137,62	5,77	143,39
September	135,91	10,18	146,09
Oktober	96,29	7,97	104,26
November	118,69	9,65	128,34
Desember	131,31	9,84	141,15
TOTAL	1.010,09	75,66	1.085,75

Perhitungan Penataan Komposisi Tanaman tahun 2021 dan tahun 2022 adalah sebagai berikut :

Tahun 2021 :

$$\begin{aligned} \text{Total penatan komposisi tanaman} &: \text{Areal Tanaman1} + \text{Areal Tanaman2} \\ &= 719,51 + 7,69 \\ &= 727,20 \text{ Ha} \end{aligned}$$

Tahun 2022 :

$$\begin{aligned} \text{Total penatan komposisi tanaman} &: \text{Areal Tanaman1} + \text{Areal Tanaman2} \\ &= 1.010,09 + 75,66 \\ &= 1.085,75 \text{ Ha} \end{aligned}$$

f. Penjualan

Berikut merupakan pendapatan penjualan pada PT X pada tahun 2021 dan 2022 :

$\text{Total Penjualan} = \text{Penjualan Komoditi Utama} + \text{Lain-Lain}$

Contoh perhitungan total penjualan bulan januari tahun 2021 :

$$\begin{aligned} \text{Total Penjualan} &= \text{Penjualan Komoditi Utama} + \text{Lain-Lain} \\ &= (45.846.395.211 + 407.747.647) + 7.921.578.909 \\ &= 54.175.721.767 \end{aligned}$$

Hasil penjumlahan penjualan PT X pada tahun 2021 dapat dilihat pada tabel 4.55, dan tahun 2022 dapat dilihat pada tabel 4.56 :

Tabel 4.55 Pendapatan Penjualan Tahun 2021

Bulan	Karet	Tebu	Teh	Lain-lain	TOTAL
Januari	45.846.395.211	0	407.747.647	7.921.578.909	54.175.721.767
Februari	56.954.220.773	0	3.989.947.032	3.286.845.944	64.231.013.749
Maret	67.134.507.328	0	2.163.086.415	4.760.774.031	74.058.367.775
April	85.616.525.187	239.434.000	4.188.631.294	5.564.179.162	95.608.769.644
Mei	50.964.354.132	0	1.476.554.344	4.042.112.126	56.483.020.602
Juni	67.493.942.238	0	2.008.807.659	13.083.473.407	82.586.223.304
Juli	61.594.935.639	2.543.703.079	2.256.493.964	2.702.258.915	69.097.391.597
Agustus	68.577.156.565	5.041.702.790	2.360.712.651	16.749.095.506	92.728.667.512
September	64.079.426.130	11.809.550.325	2.201.225.083	14.931.033.843	93.021.235.381
Oktober	29.731.717.065	3.492.396.364	3.146.938.450	10.615.059.325	46.986.111.204
November	49.435.805.963	7.599.238.745	2.739.428.125	8.613.199.887	68.387.672.720
Desember	59.523.272.753	7.268.299.427	2.793.331.342	536.305.399	70.121.208.922
TOTAL	706.952.258.984	37.994.324.730	29.732.904.008	92.805.916.455	867.485.404.177

Sumber Data : Data Pendapatan Penjualan PT X 2021

Tabel 4.56 Pendapatan Penjualan Tahun 2022

Bulan	Karet	Tebu	Teh	Lain-lain	TOTAL
Januari	44.192.916.305	1.529.892.000	2.245.226.334	5.724.942.113	53.692.976.751
Februari	48.485.111.801	0	1.882.200.887	4.013.635.903	54.380.948.591
Maret	43.911.474.201	76.370.774	3.613.809.042	7.745.392.504	55.347.046.521
April	53.132.849.356	0	1.239.857.627	70.280.194.089	124.652.901.072
Mei	57.330.381.187	772.131.891	2.154.071.932	57.953.855.872	2.302.729.138
Juni	80.867.508.768	3.683.078.433	2.784.911.074	11.426.653.504	98.762.151.779
Juli	55.258.413.246	1.264.915.041	2.648.319.464	21.361.870.097	80.533.517.848
Agustus	37.456.556.982	665.263.217	3.434.641.227	20.379.581.243	61.936.042.669
September	37.069.468.748	240.000.000	4.269.392.263	109.357.596.671	150.936.457.683
Oktober	41.455.342.761	20.867.180	1.949.538.779	12.536.576.588	55.962.325.307
November	38.149.936.832	776.167.279	3.948.032.621	20.777.994.648	63.652.131.380
Desember	38.096.637.527	27.825.246.894	4.763.130.482	12.603.475.927	58.081.538.976
TOTAL	575.406.597.714	36.853.932.709	34.933.131.732	213.047.105.560	860.240.767.715

Sumber Data : Data Pendapatan Penjualan PT X 2022

Perhitungan Total Pendapatan Penjualan tahun 2021 dan tahun 2022 adalah sebagai berikut :

Tahun 2021 :

$$\begin{aligned} \text{Total penjualan} &= \text{Karet} + \text{Teh} + \text{Tebu} + \text{Lain-Lain} \\ &= 706.952.258.984 + 37.994.324.730 + \\ &\quad 29.732.904.008 + 92.805.916.455 \\ &= 867.485.404.177 \end{aligned}$$

Tahun 2022 :

$$\begin{aligned} \text{Total penjualan} &= \text{Karet} + \text{Teh} + \text{Tebu} + \text{Lain-Lain} \\ &= 575406597714 + 36853932709 + 34933131732 + \\ &\quad 213047105560 \\ &= 860.240.767.715 \end{aligned}$$

4.2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengolahan data pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari total jam pelatihan dan penilaian pelaksanaan *Assessment IT Maturity Level* sebagai berikut :

a. Jumlah Jam Pelatihan

Tabel 4.57 dan tabel 4.58 merupakan realisasi jumlah jam pelatihan pada PT X pada tahun 2021-2022:

Tabel 4.57 Jumlah Jam Pelatihan 2021

Bulan	LPP	NON LPP	TOTAL
Januari	786	3.023	3.809
Februari	200	648	848
Maret	120	252	372
April	1.500	4.485	5.985
Mei	867	901	1.768
Juni	360	444	804
Juli	560	1.726	2.286
Agustus	1.570	152	1.722
September	748	1.733	2.481
Oktober	512	2.107	2.619
November	1.426	5.474	6.900
Desember	914	2.777	3.691
TOTAL	9.563	23.722	33.285

Sumber Data : PT X

Tabel 4.58 Jumlah Jam Pelatihan 2022

Bulan	LPP	NON LPP	TOTAL
Januari	2.732	7.594	10.326
Februari	1.699	4.167	5.866
Maret	3.611	3.939	7.550
April	363	1.644	2.007
Mei	1.421	4.319	5.740
Juni	710	5.700	6.410
Juli	1.008	9.340	10.348
Agustus	852	7.827	8.679
September	2.084	5.644	7.728
Oktober	1.750	1.280	3.030
November	950	4.806	5.756
Desember	450	599	1.049
TOTAL	17.630	56.859	74.489

Sumber Data : PT X

Perhitungan jumlah jam pelatihan tahun 2021 dan tahun 2022 adalah sebagai berikut :

Tahun 2021 :

$$\begin{aligned}
 \text{Total jam pelatihan} &= \text{Pelatihan LPP} + \text{Non LPP} \\
 &= 9.563 + 23.722 \\
 &= 33.285 \text{ jam}
 \end{aligned}$$

Tahun 2022 :

$$\begin{aligned}
 \text{Total jam pelatihan} &= \text{Pelatihan LPP} + \text{Non LPP} \\
 &= 17.630 + 56.859 \\
 &= 74.489 \text{ jam}
 \end{aligned}$$

b. Hasil Capaian *IT Maturity Level*

Berikut merupakan perhitungan penilaian *IT Maturity Level* PT X. Hasil dari penilaian *IT Maturity Level* pada tahun 2021 ditunjukkan pada tabel 4.59, dan hasil tahun 2022 ditunjukkan pada tabel 4.60 :

Tabel 4.59 Hasil *IT Maturity Level* 2021

Process	<i>Current Maturity Level</i>	<i>Expect Maturity Level</i>	Gap
BAI03	2,32	3	-0,68
BAI06	2,41	3	-0,59
BAI07	2,57	3	-0,43
SDD01	3,02	3	0,02
DSS02	2,21	3	-0,79
DSS04	3,16	3	0,16
DSS05	2,57	3	-0,43
MEA01	2,06	3	-0,94
RATA-RATA	2,54	3	-0,46

Tabel 4.60 Hasil *IT Maturity Level* 2022

Process	<i>Current Maturity Level</i>	<i>Expect Maturity Level</i>	Gap
BAI03	3,71	3	0,71
BAI06	3,40	3	0,4
BAI07	3,45	3	0,45
SDD01	3,51	3	0,51
DSS02	3,49	3	0,49
DSS04	3,82	3	0,82
DSS05	3,62	3	0,62
MEA01	4,03	3	1,03
RATA-RATA	3,63	3,00	0.63

4.2.5.5 Rekapitulasi Kinerja *Key Performance Indicator* (KPI)

Tabel 4.61 merupakan rekapitulasi data dari hasil perhitungan KPI pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* selama periode 2021 dan 2022 :

Tabel 4.61 Rekapitulasi Kinerja *Key Performance Indicator* (KPI)

Indikator KPI	KPI	Satuan	Pencapaian	
			2021	2022
EBITDA	KPI 1	Rp	84.688.017.895	-41.629.912.290
<i>Return On Asset</i> (ROA)	KPI 2	%	-3,55	-6,02
<i>Return On Equity</i> (ROE)	KPI 3	%	-18,7	-46,51
<i>Return On Investment</i> (ROI)	KPI 4	%	1,57	-0,86
<i>Current Ratio</i>	KPI 5	%	0,78	0,34
Perputaran Persediaan	KPI 6	Kali	4,48	5,33
Survei Kepuasan Pelanggan	KPI 7	%	85,97	80,59
Image Perusahaan	KPI 8	%	84,01	77,37
Produktivitas Karet Per Ha	KPI 9	kg/Ha	1.399,95	1.253,98
Produktivitas Tebu Per Ha	KPI 10	Ton/Ha	67,646	68,34
Produktivitas Teh Per Ha	KPI 11	kg.Ha	2.024,11	2.315,01
Pendapatan Agrowisata	KPI 12	Rp	22.291.948.000	22.300.851.000
Penataan Komposisi Tanaman	KPI 13	Ha	727,20	1.085,75
Pendapatan Penjualan	KPI 14	Rp	867.454.041.177	860.240.767.715
Jumlah Jam Pelatihan	KPI 15	Jam	33.285	74.489
Hasil Capaian <i>IT Maturity Level</i>	KPI 16	Skor	2,54	3,63

4.2.6 Pengukuran Produktivitas Kinerja dengan Metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS)

Dalam tahap pengukuran kinerja ini dilakukan dengan menggunakan metode penyelesaian *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS) sebagai berikut :

1. Skoring dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX)

Berikut contoh perhitungan skoring metode *Objective Matrix* (OMAX) :

Contoh Perhitungan OMAX KPI 1

Level yang sudah diketahui :

a. Level 0 = 3.713.524.888

(menunjukkan pencapaian kinerja terendah selama periode sebelumnya)

b. Level 3 = 84.688.017.895

(menunjukkan pencapaian kinerja pada periode sebelumnya)

c. Level 10 = 88.136.502.927

(menunjukkan pencapaian kinerja maksimal)

Perhitungan level 1 sampai level 2 dengan menggunakan interpolasi data berdasarkan pada rumus 2.13 :

$$\text{Level ke 1 : } \frac{y_2 - y_1}{y - y_1} = \frac{x_2 - x_1}{x - x_1}$$

$$\frac{0 - 3}{1 - 3} = \frac{3.713.524.888 - 84.688.017.895}{x - 84.688.017.895}$$

$$\frac{0 - 3}{1 - 3} = \frac{3.713.524.888 - 84.688.017.895}{x - 84.688.017.895}$$

$$\frac{-3}{-2} = \frac{-80.974.493.007}{x - 84.688.017.895}$$

$$-3x + 254.064.053.685 = 161.948.986.014$$

$$92.115.067.671 = 3x$$

$$x = 30.705.022.557$$

$$\text{Level ke 2 : } \frac{0 - 3}{2 - 3} = \frac{3.713.524.888 - 84.688.017.895}{x - 84.688.017.895}$$

$$\frac{0 - 3}{2 - 3} = \frac{3.713.524.888 - 84.688.017.895}{x - 84.688.017.895}$$

$$\begin{aligned} \frac{-3}{-1} &= \frac{-80.974.493.007}{x - 84.688.017.895} \\ -3x + 254.064.053.685 &= 80.974.493.007 \\ 173.089.560.678 &= 3x \\ x &= 57.696.520.226 \end{aligned}$$

- d. Perhitungan level 4 sampai level 9 dengan menggunakan interpolasi data berdasarkan pada rumus 2.13 :

Level ke 4 : $\frac{y_2 - y_1}{y - y_1} = \frac{x_2 - x_1}{x - x_1}$

$$\begin{aligned} \frac{3 - 10}{4 - 10} &= \frac{84.688.017.895 - 88.136.502.927}{x - 88.136.502.927} \\ \frac{-7}{-6} &= \frac{-3.448.485.032}{x - 88.136.502.927} \\ -7x + 616.955.520.489 &= 20.690.910.192 \\ 596.264.610.297 &= 7x \\ x &= 85.180.658.614 \end{aligned}$$

Level ke 5 : $\frac{y_2 - y_1}{y - y_1} = \frac{x_2 - x_1}{x - x_1}$

$$\begin{aligned} \frac{3 - 10}{5 - 10} &= \frac{84.688.017.895 - 88.136.502.927}{x - 88.136.502.927} \\ \frac{-7}{-5} &= \frac{-3.448.485.032}{x - 88.136.502.927} \\ -7x + 616.955.520.489 &= 17.242.425.160 \\ 59.713.095.329 &= 7x \\ x &= 85.673.299.333 \end{aligned}$$

Level ke 6 : $\frac{y_2 - y_1}{y - y_1} = \frac{x_2 - x_1}{x - x_1}$

$$\begin{aligned} \frac{3 - 10}{6 - 10} &= \frac{84.688.017.895 - 88.136.502.927}{x - 88.136.502.927} \\ \frac{-7}{-4} &= \frac{-3.448.485.032}{x - 88.136.502.927} \\ -7x + 616.955.520.489 &= 13.793.940.128 \\ 603.161.508.361 &= 7x \\ x &= 86.165.940.052 \end{aligned}$$

Level ke 7 : $\frac{y_2 - y_1}{y - y_1} = \frac{x_2 - x_1}{x - x_1}$

$$\begin{aligned} \frac{3 - 10}{7 - 10} &= \frac{84.688.017.895 - 88.136.502.927}{x - 88.136.502.927} \\ \frac{-7}{-3} &= \frac{-3.448.485.032}{x - 88.136.502.927} \\ -7x + 616.955.520.489 &= 10.345.455.096 \\ 606.610.065.393 &= 7x \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 x &= 86.658.580.770 \\
 \text{Level ke 8 : } \frac{3 - 10}{8 - 10} &= \frac{84.688.017.895 - 88.136.502.927}{x - 88.136.502.927} \\
 \frac{-7}{-2} &= \frac{-3.448.485.032}{x - 88.136.502.927} \\
 -7x + 616.955.520.489 &= 6.896.970.064 \\
 610.058.550.425 &= 7x \\
 x &= 87.151.221.489
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Level ke 9 : } \frac{3 - 10}{9 - 10} &= \frac{84.688.017.895 - 88.136.502.927}{x - 88.136.502.927} \\
 \frac{-7}{-1} &= \frac{-3.448.485.032}{x - 88.136.502.927} \\
 -7x + 616.955.520.489 &= 3.448.485.032 \\
 613.507.035.457 &= 7x \\
 x &= 87.643.862.208
 \end{aligned}$$

2. Setelah dilakukan skoring dengan *Objective Matriks* (OMAX), maka hasilnya akan dianalisa dengan menggunakan *Traffic Light System* (TLS) untuk mengetahui nilai KPI. Indikator *Traffic Light System* ini dipresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut (R. A. Sari et al., 2018) :
 1. Warna Merah (nilai antara level 0 – 3)
 2. Warna Kuning (nilai antara level 4 – 7)
 3. Warna Hijau (nilai antara level 8 – 10)
3. Perhitungan Indeks Produktivitas
 - a. Skor
Merupakan level dimana nilai pengukuran produktivitas berada.
 - b. Bobot
Besaran pembobotan kriteria produktivitas yang telah ditentukan.
 - c. Nilai
Hasil perkalian dari skor dengan bobot.
 - d. Indikator Performansi
Jumlah dari setiap nilai

e. Indeks Produktivitas

Pengukuran untuk mengetahui kenaikan atau penurunan selama periode pengukuran dibandingkan dengan periode sebelumnya, berdasarkan rumus 2.14 adalah sebagai berikut :

$$IP : \frac{\text{Indikator Performansi}}{\text{Indikator Performansi Dasar}} \times 100\%$$

Analisis hasil indikator produktivitas :

IP < 100 = Produktivitas kurang baik dibanding periode sebelumnya

IP = 100 = Produktivitas pada periode yang diukur sama dengan periode sebelumnya.

IP > 100 = Produktivitas lebih tinggi daripada periode sebelumnya.

Tabel 4.62 merupakan hasil perhitungan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS) tahap keseluruhan KPI :

Tabel 4.62 Rekapitulasi Kinerja KPI dengan OMAX dan TLS

KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	Kriteria
-41.629.912.290	-6,02%	-46,51%	-0,86%	0,3412	5,33	80,6	77,38	1.253,98	Performansi
88.136.502.927	-1,29%	-12,42%	2,03%	1,0300	4,81	90	90	1.465,60	10
87.643.862.208	-1,61%	-13,32%	1,96%	0,9943	4,76	89,42	89,14	1.456,22	9
87.151.221.489	-1,94%	-14,21%	1,90%	0,9586	4,72	88,85	88,29	1.446,84	8
86.658.580.770	-2,26%	-15,11%	1,83%	0,9229	4,67	88,27	87,43	1.437,46	7
86.165.940.052	-2,58%	-16,01%	1,77%	0,8871	4,62	87,70	86,58	1.428,09	6
85.673.299.333	-2,90%	-16,91%	1,70%	0,8514	4,57	87,12	85,72	1.418,71	5
85.180.658.614	-3,23%	-17,80%	1,64%	0,8157	4,53	86,55	84,87	1.409,33	4
84.688.017.895	-3,55%	-18,70%	1,57%	0,7800	4,48	85,97	84,01	1.399,95	3
57.696.520.226	-3,71%	-21,00%	1,07%	0,6416	3,07	84,33	82,50	969,46	2
30.705.022.557	-3,88%	-23,29%	0,58%	0,5033	1,66	82,69	80,98	538,96	1
3.713.524.888	-4,04%	-25,59%	0,08%	0,3649	0,25	81,05	79,47	108,47	0
0	0	0	0	0	10	0	0	3	Skor
8,13	2,63	3,72	4,31	7,30	1,72	9,49	4,14	16,86	Bobot (%)
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,19	0,00	0,00	50,59	Nilai

Tabel 4.62 Rekapitulasi Kinerja KPI dengan OMAX dan TLS (lanjutan)

KPI 10	KPI 11	KPI 12	KPI 13	KPI 14	KPI 15	KPI 16	Kriteria
68,34	2.315,01	22.300.851.000	1.085,75	860.240.767.715	74.489	3,63	Performansi
73,20	2.203,50	38.797.500.000	1.085,75	1.496.976.859.811	66.129	3,00	10
72,41	2.177,87	36.439.564.000	1.034,53	1.407.045.028.578	61.437	2,93	9
71,61	2.152,25	34.081.628.000	983,31	1.317.113.197.344	56.745	2,87	8
70,82	2.126,62	31.723.692.000	932,09	1.227.181.366.111	52.053	2,80	7
70,03	2.100,99	29.365.756.000	880,86	1.137.249.534.877	47.361	2,74	6
69,23	2.075,36	27.007.820.000	829,64	1.047.317.703.644	42.669	2,67	5
68,44	2.049,74	24.649.884.000	778,42	957.385.872.410	37.977	2,61	4
67,65	2.024,11	22.291.948.000	727,20	867.454.041.177	33.285	2,54	3
66,45	1.409,56	15.802.157.667	506,41	596.361.268.040	23.460	2,38	2
65,26	795,02	9.312.367.333	285,63	325.268.494.904	13.634	2,22	1
64,07	180,47	2.822.577.000	64,84	54.175.721.767	3.809	2,06	0
4	10	3	10	3	10	10	Skor
9,77	3,90	3,34	1,65	8,60	10,91	3,51	Bobot (%)
39,08	39,03	10,03	16,47	25,81	109,15	35,13	Nilai
342,48							Indikator Performansi

Setelah diketahui skor, bobot, nilai, dan indikator performansi, selanjutnya yaitu perhitungan Indeks Produktivitas untuk mengetahui kenaikan atau penurunan selama periode pengukuran produktivitas. Berikut merupakan perhitungan Indeks produktivitas berdasarkan rumus 2.14 :

$$IP : \frac{\text{Indikator Performansi}}{\text{Indikator Performansi Dasar}} \times 100\%$$

$$IP : \frac{342,48}{300} \times 100\%.$$

$$IP : 114,16\%$$

Indeks Produktivitas pada tahun 2022 mengalami kenaikan dibandingkan dengan periode sebelumnya, yaitu sebesar 14,16%

4.3 Analisa dan Interpolasi

Berikut merupakan analisa dan interpolasi dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan :

4.3.1 Analisa Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard*

Berdasarkan peninjauan dokumen perusahaan dan hasil diskusi, ditetapkanlah tujuan strategis perusahaan berdasarkan 4 perspektif *Balanced Scorecard*. Perspektif finansial memiliki tujuan strategis dalam peningkatan profitabilitas, peningkatan likuiditas, peningkatan aktiviti ratio. Perspektif pelanggan memiliki tujuan strategis dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kepercayaan pelanggan. Perspektif bisnis internal diketahui memiliki tujuan strategis meningkatkan hasil produktivitas kebun, proses inovasi, serta peningkatan penjualan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan strategis pengembangan talenta karyawan dan peningkatan teknologi informasi.

Dari tujuan strategi perusahaan yang telah ditentukan, dihasilkan 16 KPI yang terdiri dari 6 KPI perspektif finansial, 2 KPI perspektif pelanggan, 6 KPI perspektif bisnis internal, dan 2 KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. KPI tersebut dinilai telah mampu mewakili tujuan strategi perusahaan.

4.3.2 Analisa Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Setelah dilakukan pembobotan *key performance indicator* (mengacu pada tabel 4.27) didapatkan hasil sebagai berikut :

1. Kriteria terpenting adalah perspektif bisnis internal dengan bobot 0,441, selanjutnya kriteria dengan urutan kedua yaitu perspektif finansial dengan bobot 0,278, kriteria pada urutan ketiga yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 0,144, dan yang terakhir yaitu perspektif pelanggan dengan bobot 0,137.

Dari pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) kriteria perspektif bisnis internal memiliki bobot paling tinggi diantara perspektif lainnya, hal ini dikarenakan keberlangsung perusahaan sangat

bergantung dengan kesuksesan proses bisnisnya, karena melalui proses bisnislah perusahaan akan mendapatkan profit, sehingga dapat mencapai misi perusahaan dalam mendapatkan laba.

Kriteria di urutan kedua yaitu perspektif finansial. Finansial menjadi urutan kedua dikarenakan finansial pada PT X sangat diperlukan dalam memantau dan mengatur pergerakan keuangan perusahaan. Perusahaan harus mampu mengelola keuangannya agar tetap stabil, sehingga perspektif finansial menjadi urutan kedua setelah perspektif bisnis internal.

Kriteria pada urutan ketiga yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga penting bagi perusahaan, karena perusahaan harus melakukan proses-proses dalam mencapai pertumbuhan perusahaan, yang tentunya akan berguna bagi perkembangan perusahaan untuk lebih baik dan maju.

Perspektif pelanggan menjadi kriteria urutan keempat, walaupun kriteria ini menjadi urutan terakhir dalam tingkat kepentingan dibandingkan dengan perspektif lainnya, namun kriteria ini juga memiliki peran yang tidak kalah dengan perspektif lain. Karena perusahaan dan pelanggan merupakan kedua pihak yang saling menguntungkan. Kriteria perspektif pelanggan digunakan dalam mengetahui seberapa puas atau seberapa percaya pelanggan kepada perusahaan.

2. Diketahui KPI yang memiliki bobot paling tinggi yaitu KPI 9 produktivitas karet, dengan bobot 0,169 hal ini dikarenakan karet menjadi sumber pendapatan utama perusahaan karena luas lahan karet yang sangat luas dan sangat berpengaruh bagi perusahaan dalam mendapatkan keuntungan. KPI dengan bobot yang kurang begitu penting yaitu pada KPI 13 penataan komposisi tanaman melalui replanting/konversi/kerjasama dengan bobot 0,16, hal ini disebabkan karena KPI tersebut kurang berpengaruh dalam peningkatan profitabilitas perusahaan, serta total luas lahan yang digunakan tidak luas.

4.3.3 Analisa Produktivitas dengan Metode *Objective Matrix* (OMAX)

Berikut merupakan analisa produktivitas dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) pada setiap *key performance indicator* :

1. KPI 1 *Earnings Before Interest Taxes and Amortization Depreciation* (EBITDA)

EBITDA menjadi salah satu cara yang digunakan dalam pengukuran performa keuangan, karena dapat menunjukkan seberapa banyak laba yang diperoleh perusahaan sebelum adanya pengurangan dari bunga, pajak, dan penyusutan. EBITDA pada tahun 2022 diketahui berada pada skor 0.

2. KPI 2 *Return on Asset* (ROA)

ROA digunakan dalam mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan aset bisnisnya untuk menghasilkan laba, semakin tinggi ROA, artinya perusahaan dapat memanfaatkan asetnya dengan baik. ROA pada tahun 2022 diketahui berada pada skor 0.

3. KPI 3 *Return on Equity* (ROE)

ROE digunakan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat mengelola modal sendiri. ROE pada tahun 2022 diketahui berada pada skor 0.

4. KPI 4 *Return on Investment* (ROI)

ROI merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk menilai seberapa besar tingkat pengembalian investasi keseluruhan dalam proses bisnis. ROI pada tahun 2022 diketahui berada pada skor 0.

5. KPI 5 *Current Ratio* (rasio lancar)

Current ratio digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek (hutang) yang dimilikinya. *Current ratio* pada tahun 2022 diketahui berada pada skor 0.

6. KPI 6 *Perputaran Persediaan* (*Inventory Turn Over*)

Perputaran persediaan digunakan untuk menilai lamanya waktu yang diperlukan perusahaan dalam menjual persediaannya. Perputaran Persediaan pada tahun 2022 diketahui berada pada skor 10.

7. KPI 7 Kepuasan Pelanggan

- Kepuasan pelanggan pada tahun 2022 diketahui berada pada skor 0.
8. KPI 8 *Image* Perusahaan
Image perusahaan pada tahun 2022 diketahui berada pada skor 0.
 9. KPI 9 Produktivitas Karet per Ha
Produktivitas karet pada tahun 2022 diketahui berada pada skor 3.
 10. KPI 10 Produktivitas Tebu per Ha
KPI 10 yaitu pengukuran performansi produktivitas tebu per Ha. Luas areal tanaman tebu pada tahun 2022 mengalami kenaikan 2,3 kali lebih luas dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Produktivitas tebu pada tahun 2022 diketahui berada pada skor 4.
 11. KPI 11 Produktivitas Teh per Ha
Produktivitas teh pada tahun 2022 berada pada skor 10.
 12. KPI 12 Pendapatan Agrowisata
Pendapatan agrowisata pada tahun 2022 berada pada skor 3.
 13. KPI 13 Penataan Komposisi Tanaman melalui Replanting / Konversi / Kerjasama
Performansi KPI 13 pada tahun 2022 berada pada skor 10.
 14. KPI 14 Pendapatan Penjualan
Pendapatan penjualan perlu dilakukan pemantauan karena dari sinilah pendapatan perusahaan akan dimulai untuk pengolahannya. Pada tahun 2022 performansi pendapatan penjualan berada pada skor 3.
 15. KPI 15 Jumlah Jam Pelatihan
Pada tahun 2022 jumlah jam pelatihan berada pada skor 10. Dengan performansi jumlah jam pelatihan sebanyak 74.489 jam/tahun.
 16. KPI 16 Capaian *IT Maturity Level*
KPI 16 merupakan capaian *IT maturity Level* oleh perusahaan, pengukuran ini dilakukan untuk menilai sejauh mana proses teknologi informasi yang dikelola perusahaan. Pada tahun 2022 diketahui skor performansinya sebesar 3,36.

Setelah diketahui level performansi setiap indikator, selanjutnya penentuan Indeks Produktivitas. Diketahui indikator performansi pada tahun 2022 sebesar

342,48, dan memiliki indeks performansi 114,16% yang artinya performansi pada tahun 2022 lebih baik dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

4.3.4 Analisa *Traffic Light System* (TLS)

Berdasarkan dari metode *Traffic Light System* (TLS) yang telah dilakukan pada tabel 4.57, diperoleh hasil sebagai berikut :

1. KPI dengan Warna Merah (level 0-3)
KPI yang berwarna merah merupakan KPI dengan skor 0-3, dengan arti pencapaian KPI masih rendah dan berada dibawah pencapaian tahun sebelumnya. KPI yang berada pada level 0-3 yaitu KPI 1 (EBITDA), KPI 2 (*Return on Asset*), KPI 3 (*Return on Equity*), KPI 4 (*Return on Investment*), KPI 5 (*Current Ratio*), KPI 7 (Kepuasan Pelanggan), KPI 8 (*Image Perusahaan*), KPI 9 (Produktivitas Karet Per Ha), KPI 12 (Pendapatan Agrowisata), dan KPI 14 (Pendapatan Penjualan). Rata-rata KPI yang berada pada level 0-3 merupakan KPI yang berhubungan dengan keuangan, dikarenakan hampir semua keuangan perusahaan mengalami kerugian.
2. KPI dengan Warna Kuning (level 4-7)
KPI yang berwarna kuning merupakan KPI dengan skor 4-7, dengan arti pencapaian sama atau lebih baik dari tahun sebelumnya. KPI dengan warna kuning yaitu pada KPI 10 (Tebu).
3. KPI dengan Warna Hijau (level 8-10)
KPI dengan warna hijau merupakan KPI yang berada pada skor 8-10, dengan arti performansi yang dicapai lebih baik dari tahun sebelumnya. KPI yang berada pada level 8-10 yaitu KPI 6 (Perputaran Persediaan), KPI 11 (Produktivitas Teh Per Ha), KPI 13 (Penataan Komposisi Tanaman), KPI 15 (Jumlah Jam Pelatihan), dan KPI 16 (*Capaian IT Maturity Level*).

4.3.5 Usulan Perbaikan

Usulan perbaikan atau rekomendasi diberikan terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) yang berada pada kategori merah dan kuning dalam perhitungan OMAX dan TLS. Berikut merupakan saran perbaikan terhadap indikator yang berada pada warna merah dengan capaian rendah :

1. KPI 1 yaitu EBITDA

EBITDA pada tahun 2022 rendah disebabkan karena laba usaha yang memiliki persentase negatif atau terjadi kerugian, yang berawal dari tingginya beban pokok penjualan atau biaya operasional, dan juga tingginya biaya umum dan administrasi perusahaan. Untuk meningkatkan EBITDA dapat dilakukan dengan cara peningkatan pendapatan penjualan dan memperkecil harga pokok penjualan.

2. KPI 2 yaitu *Return on Asset* (ROA)

Untuk meningkatkan ROA, perusahaan harus mampu memanfaatkan aktiva yang dimiliki dalam mendapatkan laba perusahaan, memantau pergerakan aktiva, serta harus meningkatkan laba perusahaan agar laba yang didapatkan lebih besar dibandingkan dengan total aktiva yang dimiliki perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus mempertahankan perputaran aktiva yang dimiliki.

3. KPI 3 yaitu *Return on Equity* (ROE)

ROE memiliki nilai yang rendah dikarenakan laba yang didapatkan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan modal yang digunakan. Upaya yang dapat dilakukan dalam peningkatan ROE yaitu dengan peningkatan penjualan, menekan modal perusahaan baik dari harga pokok penjualan, maupun biaya operasional, agar laba yang didapatkan oleh perusahaan lebih besar dari modal yang digunakan.

4. KPI 4 yaitu *Return on Investment* (ROI)

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan ROI yaitu dengan memanfaatkan investasi dan rencana matang mengenai prospek bisnis dari sumber investasi agar dapat mencapai laba yang ditargetkan, peningkatan aspek *unique selling product* agar dapat menarik investor, dan perusahaan harus meningkatkan pemasaran agar laba yang didapatkan dapat meningkat.

5. KPI 5 yaitu *Current Ratio*

Current ratio memiliki nilai rendah sebabkan karena aktiva lancar yang dimiliki perusahaan lebih kecil dibandingkan dengan hutang jangka pendek yang dimiliki perusahaan. Idealnya perusahaan harus memiliki total aset dibandingkan liabilities jangka pendek sebesar 2 : 1. PT X perlu

meningkatkan aktiva lancar agar memiliki *current ratio* yang ideal, dengan cara meningkatkan pembatasan penggunaan kas agar keuangan dapat terkendali.

6. KPI 7 yaitu Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan mendapatkan nilai rendah disebabkan karena ada beberapa indikator-indikator yang memiliki persentase dibawah standar dalam survei, diantaranya yaitu pada aspek penyerta produk (kualitas terjaga secara konsisten dari waktu ke waktu), pengiriman barang (ketepatan waktu pengiriman barang), kemampuan staf (staf fleksibel) dalam menegosiasi kontrak). Sehingga Perusahaan harus mampu meningkatkan kualitas produk, pengiriman barang harus tepat waktu, dan juga meningkatkan kemampuan staf dalam melakukan negosiasi kontrak.

7. KPI 8 yaitu *Image* Perusahaan

Image perusahaan memiliki nilai rendah disebabkan karena skor survei *image* perusahaan pada semua aspek memiliki nilai dibawah standar, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya untuk mengembalikan *image* yang positif. Dalam meningkatkan *image* perusahaan, perusahaan perlu meningkatkan beberapa aspek diantaranya inovasi produk, meningkatkan kinerja keuangan agar stabil, meningkatkan kualitas dan tanggung jawab yang baik agar menjadi Perusahaan yang unggul di bidangnya.

8. KPI 9 yaitu Produktivitas Karet per Ha

Dari penyebab penurunan produktivitas karet yang telah diketahui, perusahaan harus menangani hama penyakit yang menyebabkan gugur daun dan jamur akar putih pada pohon karet agar produktivitas meningkat dengan cara pemberian pestisida dan melakukan proses sadap karet yang sesuai dengan SOP agar tidak dapat merusak pohon dalam panen selanjutnya.

9. KPI 10 yaitu Produktivitas Tebu per Ha

Produktivitas tebu belum dapat mencapai target dikarenakan adanya hama *lepiodata stigma*, yang merupakan hama yang menyerang akar pada tanaman tebu sehingga dapat menurunkan produktivitas panennya. Dalam

Upaya melakukan peningkatan produktivitas tebu, perusahaan harus mampu mengurangi hama penyakit pada tebu, dengan melakukan pemupukan serta pemberian pestisida pada tanaman yang terkena hama.

10. KPI 12 yaitu Pendapatan Agrowisata

Penyebab dari pendapatan agrowisata yang belum mencapai target dan menurun, disebabkan karena biaya operasional setiap agrowisata yang cukup besar. Dalam peningkatan pendapatan agrowisata, perusahaan harus meningkatkan strategi promosi agar masyarakat mengenal dan tertarik dengan agrowisata perusahaan, menyediakan berbagai kegiatan dan hiburan yang bermanfaat dan menarik bagi pengunjung, serta pengurangan biaya operasional agar tidak terjadi kerugian.

11. KPI 14 Pendapatan Penjualan

Peningkatan penjualan perusahaan harus meningkat agar dapat mencapai target, maka dari itu hasil panen yang akan diolah menjadi produk harus meningkat untuk mencapai produktivitas yang tinggi, sehingga pendapatan akan mengalami kenaikan.

4.4 Pembuktian Hipotesa

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisa yang telah dilakukan dalam penelitian penilaian kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Objective Matrix* (OMAX) yang telah dilakukan. Metode *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk menetapkan dan mengidentifikasi indikator penilaian kinerja perusahaan dengan mengaitkan tujuan strategi perusahaan dengan sudut pandang metode *Balanced Scorecard* dengan 4 perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Indikator yang telah ditetapkan berjumlah 16 indikator, kemudian metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dapat digunakan dalam pembobotan pada setiap *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan, sehingga dapat diketahui tingkat kepentingan dari setiap indikator.

Metode *Objective Matrix* (OMAX) terbukti dapat digunakan dalam penentuan performansi setiap indikator dalam penilaian kinerja, dengan dibantu dengan metode *Traffic Light System* yang membantu pengelompokan tingkat performansi menggunakan level 0-10 dengan bantuan pengklasifikasian menggunakan warna merah, warna kuning, dan warna hijau.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

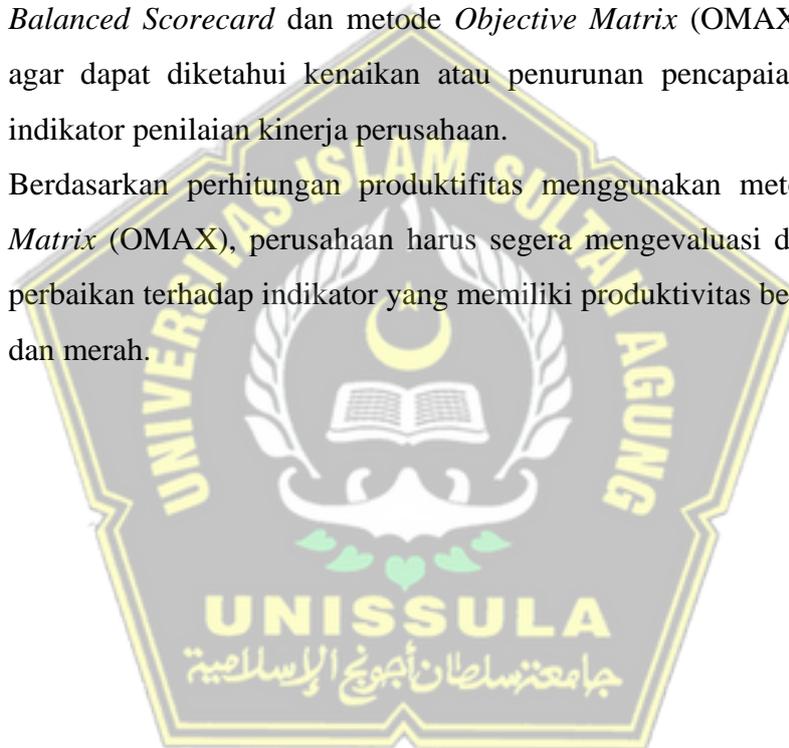
Berdasarkan pada hasil pengolahan data dan analisa yang telah dilakukan sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan penentuan indikator pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, pembobotan menggunakan metode AHP, dan penentuan performansi dengan metode *Objective matrix* (OMAX) diketahui indikator performansi pada tahun 2022 sebesar 113,1% yang artinya lebih baik daripada tahun sebelumnya karena memiliki indikator performansi lebih dari 100%
2. Hasil pengukuran performansi kinerja perusahaan dengan metode OMAX dan penilaian kinerja perusahaan menggunakan metode TLS didapatkan hasil KPI yang berwarna hijau sebanyak 5 indikator, hasil KPI yang berwarna kuning sebanyak 1 indikator, dan hasil KPI yang berwarna merah sebanyak 10 indikator. Indikator yang berada pada warna merah merupakan indikator yang berhubungan dengan keuangan, serta kunci utama pendapatan PT X adalah produktivitas karetnya, dikarenakan produktivitas karet yang rendah maka menyebabkan proses yang lainnya terjadi kerugian.
3. Rekomendasi diberikan terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) yang berada pada kategori merah dan kuning dalam perhitungan OMAX dan TLS. Yaitu pada indikator EBITDA, ROA, ROE, ROI, *current ratio*, kepuasan pelanggan, *image* perusahaan, produktivitas karet per Ha, produktivitas tebu per Ha, pendapatan agrowisata, dan pendapatan penjualan.

5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas maka diberikan saran sebagai berikut :

1. Perusahaan dapat menggunakan sistem pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi kinerjanya menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran pertumbuhan.
2. PT X perlu untuk melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan metode *Objective Matrix* (OMAX) secara rutin agar dapat diketahui kenaikan atau penurunan pencapaian pada setiap indikator penilaian kinerja perusahaan.
3. Berdasarkan perhitungan produktifitas menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), perusahaan harus segera mengevaluasi dan melakukan perbaikan terhadap indikator yang memiliki produktivitas berwarna kuning dan merah.



DAFTAR PUSTAKA

- Achyarsyah, P., & Artio, D. (2021). Aspek-Aspek Penilaian Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) (Studi Kasus Pada Auditorat Keuangan Negara V). *Jurnal Oikonomia*, 19(2), 1–24.
- Agustina, F., & Riana, N. A. (2011). Analisis Produktivitas dengan Metode OMAX di PT. X. *Jurnal Teknik Dan Manajemen Industri*, 6(2), 150–158.
- Amperajaya, M. D., & Muldiana, D. (2017). Pengukuran Produktivitas Menggunakan Metode Omax (Objective Matrix) dan Upaya Peningkatannya di PT Pardic Jaya Chemical. *Jurnal Inovisi*, 11(1), 10–22.
- Ardito, A., Suratmo, M. A., & Gunawan, A. S. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode performance Prism dan Scoring Objective Matrix (OMAX) Pada PT. BPAS. *Jurnal Sinergi*, 18(2), 61–70.
- Darius, A. J. C., Saerang, D. P. E., & Pangeran, S. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajerial Pada Pt Taspen (Persero) Cabang Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 832–842. doi.org/10.35794/emba.v9i3.35056
- Darmawan, M., Salomon, L., & Kosasih, W. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard Dan Perencanaan Strategi Dengan Hoshin Kanri Di Pt Xyz. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 10(2), 86–97. doi.org/10.24912/jitiuntar.v10i2.16131
- Dewi, A. C., & Zaman, A. N. (2018). Performance Measurement Using Balanced Scorecard , Analytical Hierarchy Process , Objective Matrix , and Traffic Light System. *Prosiding Semnas SINTA FT UNILA Vol. 1 Tahun 2018*, 1, 27–34.
- Dorf, R. C., & Raitanen, M. (2005). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. In *Proceedings of the IEEE* (Vol. 85, Issue 9, pp. 1509–1510). doi.org/10.1109/jproc.1997.628729
- Egam, G. E. Y., Ilat, V., & Pangarapan, S. (2018). Pengaruh Return on Asset (ROA) Return on Equity (ROE), Net Ptofit Margin (NPM), dan Earning Per Share (EPS) Terhadap Harga Saham Perusahaan yang Tergabung dalam Indeks LQ45. *Jurnal EMBA*, 5(1), 105–114. doi.org/10.35794/emba.5.1.2017.15455
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo. *Seiko Journal of Management Business*, 2(1), 92–112.
- Gaol, R. L. (2015). Pengaruh Perputaran Persediaan, Perputaran Piutang, dan Pertumbuhan Penjualan Terhadap Likuiditas Pada Perusahaan Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 1(2), 181–202. dx.doi.org/10.1234/akuntansi.v1i2.167
- Hamdalah, M. R., Muhammad, K., & Safitri, T. A. (2021). Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ). *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Indonesia*, 1(1), 27–33. doi.org/10.52436/1.jpti.6
- Haryanto, D., Supriyadi, D., & Saintika, Y. (2021). Analisis Tingkat Kematangan Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Kerangka Kerja COBIT5. *Jupiter*, 13(2), 33–44. doi.org/10.34010/komputa.v5i2.2460

- Heitasari, D. N., Adi, T. W., & Borneo, B. M. (2021). Implementasi Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pelayanan Importasi Pada Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Bojonegoro. *Industri Inovatif: Jurnal Teknik Industri*, 11(2), 114–122. doi.org/10.36040/industri.v11i2.3667
- Kiswara, S. H. endang. (2011). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). *Jurnal Ekonomi*, 9(2), 109–117.
- Kurniasari, V., & Memarista, G. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Aditya Sentana Agro). *Journal Agora*, 5(1), 10–17.
- Marlyana, N. (2011). Upaya Peningkatan Kinerja Melalui Penerapan Metode Lean Six Sigma Guna Mengurangi Non Value Added Activities. *Jurnal of Industrial Engineering and Technology*, 3(1), 36–41. doi.org/24176/jointtech.v3i1
- Mas'idah, E., Khoiriyah, N., & Samudra, T. (2018). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Measurement System (Ipms) Dan Objective Matrix (Omax) (Studi Kasus : Pt. Nadira Prima). *Prosiding SNST*, 1(1), 24–29. doi.org/10.36499/psnst.v1i1.2318
- Muniroh, D. W. I. S. (2018). Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Metode RGEC. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(April), 473–488.
- Novitha Rani, N., T. Abidin, M. A., & Thrismono, E. (2022). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan di Bank BJB KCP Gatot Subroto. *Jurnal Dimamu*, 1(2), 180–189. doi.org/10.32627/dimamu.v1i2.476
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Pt. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1018–1028. doi.org/10.35794/emba.v9i3
- Rakian, R. B. T., Nangoi, G. B., & Walandouw, S. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. *Jurnal EMBA*, 9(1), 1301–1312. doi.org/10.35794/emba.v9i1
- Rani, N. N., Abidin, M. A., & Thrismono, E. (2022). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan di Bank BJB KCP Gatot Subroto. *Jurnal Dimamu*, 1(2), 180–189. doi.org/10.32627/dimamu.v1i2.476
- Rauf, F., Imran, S., & Indriani, R. (2021). Produktivitas Dan Pendapatan Usahatani Jagung Di Desa Padengo Kecamatan Dengilo Kabupaten Pohuwato. *Agrinesia*, 6(1), 33–39.
- Sari, R. A., Yuniarti, R., & Safitri, F. R. N. (2018). Evaluasi Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif. *Jurnal Teknik Industri UB*, 19(1), 49–57.
- Sari, S., & Lestari, M. F. (2021). Analisis Efektifitas Kinerja Organisasi Menggunakan Kombinasi Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process. *JIME (Journal of Industrial and Manufacture Engineering)*, 5(1), 7–14. doi.org/10.31289/jime.v5i1.4075
- Sirait, M. (2020). Analisa Produktivitas pada UKM Dompot Kulit dengan Metode Objective Matriks (OMAX). *Jurnal Teknoin*, 26(1), 23–29. doi.org/https://doi.org/10.20885/teknoin.vol26.iss1.art3

- Sirajuddin, S., Annihlah, A., & Anggraeni, S. K. (2021). Usulan peningkatan kualitas kinerja layanan kesehatan menggunakan integrasi metode balance scorecard, AHP, dan Omax (studi kasus: Puskesmas Ciwandan). *Journal Industrial Servicess*, 7(1), 176. doi.org/10.36055/jiss.v7i1.13002
- Supriyanto, A., & Probowati, B. D. (2015). Pengukuran Produktivitas Perusahaan Tahu Dengan Metode Objective Matrix (Omax). *Agrointek*, 9(2), 109–117. Doi.Org/10.21107/Agrointek.V9i2.2141
- Supriyanto, A., Probowati, B. D., & Burhan, B. (2016). Pengukuran Produktivitas Perusahaan Tahu Dengan Metode Objective Matrix (Omax). *Agrointek*, 9(2), 109. doi.org/10.21107/agrointek.v9i2.2141
- Tandiontong, M., & Yolanda, E. R. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 05.
- Thera, D., Sitorus, S. H., & Midyanti, D. M. (2020). Penerapan Metode Interpolasi Linear Dan Histogram Equalization Untuk Perbesaran Dan Perbaikan Citra. *Coding: Jurnal Komputer Dan Aplikasi*, 08(01), 1–10.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256. doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008

