

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* Dengan Pendekatan *Analytical Hierarchy Process* pada Perusahaan Up N Wear

1st Naila Davina Aurelia
Teknik Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
nailadavina26@gmail.com

2nd Budi Sulisty
Teknik Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
budisulis@telkomuniversity.ac.id

3rd Meldi Rendra
Teknik Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
meldirendra@telkomuniversity.ac.id

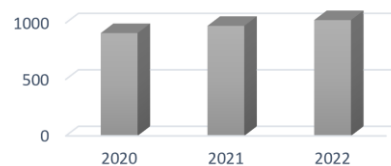
Abstrak — Pengukuran kinerja yang efektif diperlukan untuk memastikan bahwa aktivitas perusahaan dan setiap departemen selaras dengan visi dan tujuan strategis perusahaan. Up n Wear merupakan toko multi-brand yang bergerak dibidang fashion yang berlokasi di Jl. Braga No.43, Bandung. Selama ini, perusahaan belum menerapkan sistem pengukuran kinerja yang terstruktur dan strategis. Pengukuran kinerja yang digunakan masih bersifat tradisional dan cenderung berfokus pada aspek finansial, tanpa memperhitungkan aspek-aspek lain yang juga berperan penting dalam mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh. Perancangan sistem pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Key Performance Indicator* (KPI). Proses perancangan *Balanced Scorecard* dimulai dengan menyusun *strategy map* yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antar tujuan strategis, kemudian diturunkan menjadi KPI sesuai dengan keempat perspektif BSC. Pembobotan dilakukan menggunakan metode *Analytical hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan prioritas strategi. Hasil pembobotan menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki bobot tertinggi sebesar 35.60%, menunjukkan prioritas utama perusahaan. Strategi “Meningkatkan efektivitas pengelolaan toko fisik dan online”, sasaran strategi “Meningkatkan kepuasan pelanggan”, serta KPI “Tingkat efisiensi operasional toko” masing-masing memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 32.04%. Seluruh hasil pembobotan dinyatakan konsisten dengan nilai *Consistency Ratio* (CR) $\leq 0,1$ yang menunjukkan bahwa rancangan sistem pengukuran kinerja ini dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan secara terukur.

Kata kunci— pengukuran kinerja perusahaan, *balanced scorecard*, *ahp*

I. PENDAHULUAN

Toko *multi-brand* merupakan toko yang menjual berbagai produk dan merek. Kota Bandung memiliki berbagai toko *multi-brand*. Salah satu jenis usaha Toko *multi-brand* yang banyak diminati yaitu Toko *multi-brand* di bidang fashion. Pada tahun 2022, jumlah industri fashion di Kota Bandung mengalami peningkatan sebesar 21% dari tahun 2021 yang berjumlah 977. Berikut merupakan perkembangan industri fashion di Kota Bandung pada tahun 2020-2022.

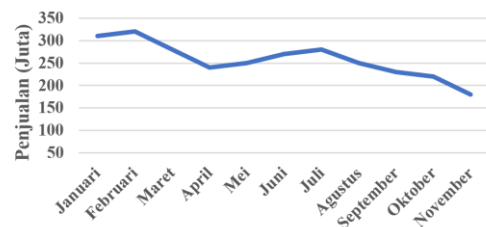
Perkembangan Industri Fashion di Kota Bandung Tahun 2020-2022



Gambar 1. Perkembangan Industri Fashion Kota Bandung
Sumber: Bandung Fashion Society (2023)

Up n Wear merupakan salah satu toko *multi-brand* yang bergerak di bidang *fashion* wanita. Lokasi yang strategis dan produk yang beragam dengan harga yang terjangkau dibandingkan dengan toko *multi-brand* lainnya menjadikan Up n Wear mengalami perkembangan yang sangat pesat dan diminati dengan berbagai kalangan khususnya wanita. Namun selama kuartal terakhir, terjadi penurunan yang mencerminkan adanya berbagai tantangan dalam aspek internal perusahaan. Berikut merupakan grafik pendapatan Up n Wear dalah rentang 1 tahun terakhir.

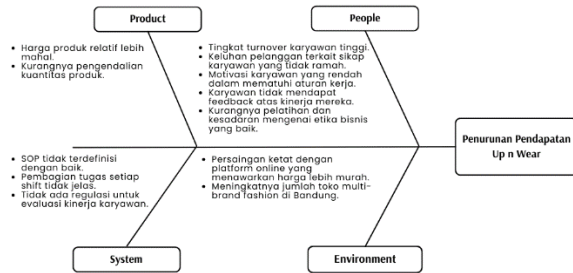
Laporan Penjualan Up n Wear
Januari - November 2024



Gambar 2. Pendapatan Up n Wear Tahun 2024
Sumber: Data Internal Up n Wear

Perubahan yang dialami dapat berdampak pada posisi perusahaan di pasaran serta memengaruhi konsistensi pendapatan yang dihasilkan serta situasi yang dialami menunjukkan bahwa pendapatan yang dihasilkan Up n Wear belum memiliki stabilitas keuangan yang kuat. Penurunan pendapatan Up n Wear disebabkan oleh berbagai faktor. Berdasarkan wawancara dengan pemilik dan karyawan perusahaan, ada beberapa permasalahan yang dihadapi, yang secara singkat tertulis dalam diagram *fishbone* yang

menggambarkan faktor-faktor permasalahan yang dialami oleh Up n Wear.



Gambar 3. Diagram Fishbone

Sistem pengukuran kinerja perusahaan saat ini masih menggunakan pendekatan finansial seperti pencapaian keuangan setiap tahunnya. Up n Wear hanya berfokus pada evaluasi peningkatan satu aspek yaitu keuangan dan kurang memperhatikan keterkaitan aspek-aspek secara keseluruhan. Kondisi ini menjadi salah satu penyebab mengapa penilaian kinerja belum dilakukan secara menyeluruh memiliki dan belum mencerminkan keterkaitan antara masing-masing faktor *internal* dan *eksternal* perusahaan. Oleh karena itu, Up n Wear perlu melakukan evaluasi dan pengamatan untuk menentukan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

II. KAJIAN TEORI

A. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dapat diartikan sebagai suatu pendekatan dalam pengelolaan sumber daya yang berfokus pada pencapaian kinerja, melalui proses komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan dengan membangun visi bersama serta menerapkan strategi yang terpadu sebagai landasan dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi [1].

B. *Balanced Scorecard*

Menurut [2], *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengendalikan kinerja organisasi secara menyeluruh. Konsep ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang cepat, akurat, dan menyeluruh kepada manajer mengenai kinerja bisnis. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang digunakan untuk membantu organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang berkaitan melalui hubungan sebab akibat. Menurut [3], *Balanced Scorecard* mencerminkan empat sudut pandang yang berbeda terhadap kinerja organisasi dan terbagi menjadi empat perspektif utama, yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

C. *Key Performance Indicators*

Key Performance Indicators (KPI) disebut sebagai indikator kinerja yang terdiri dari serangkaian petunjuk tindakan yang digunakan untuk menilai aspek-aspek

penting dari kinerja organisasi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan saat ini dan masa depan [4]

D. *Analytical Hierarchy Process*

Analytical Hierarchy Process merupakan salah satu model pengambilan keputusan berbasis multi-criteria untuk memecahkan suatu masalah yang tidak terstruktur dengan menguraikan masalah tersebut menjadi suatu hierarki. Metode ini dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1970. Dalam proses ini, pengambilan keputusan dilakukan dengan penilaian perbandingan berpasangan sederhana yang kemudian digunakan untuk mengembangkan prioritas secara keseluruhan.

III. METODE

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode tersebut menyusun *strategy map* yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antar tujuan strategis perusahaan dan setiap departemen. Setelah peta strategi disusun, proses perancangan *Balanced Scorecard* dilanjutkan dengan mendeskripsikan tujuan-tujuan strategis. Setiap tujuan strategis dijabarkan dengan menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) serta komponen lainnya yang sesuai dengan rancangan *Balanced Scorecard*. Selanjutnya dilakukan pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process*. Dengan menggunakan metode ini, bertujuan untuk membantu dalam memprioritaskan indikator berdasarkan kriteria yang sesuai dengan pengisian *Balanced Scorecard* dan dapat digunakan untuk memperkuat pengukuran kinerja perusahaan yang terintegrasi dengan *Balanced Scorecard* sehingga membantu perusahaan dalam mengelola permasalahan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan strategis.

Salah satu keunggulan utama *Balanced Scorecard* terletak pada *Key Performance Indicator* (KPI), yang berperan sebagai metrik terkecil dari hasil penerjemahan strategi perusahaan. KPI digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja terhadap target strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, *Balanced Scorecard* memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai aspek secara terstruktur melalui hubungan sebab-akibat, memiliki kemampuan untuk menetapkan sasaran strategis yang dapat dicapai secara terukur, dapat mendistribusikan sasaran strategis secara seimbang di setiap perspektif, sehingga mendukung optimalisasi terhadap kinerja finansial jangka panjang secara finansial [5]. Dalam menyusun *Balanced Scorecard* terdapat tahapan implementasi yang dirancang untuk mengintegrasikan visi strategis ke dalam tindakan operasional melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*. Tahapannya meliputi, (1) Menentukan visi, misi, dan strategis; (2) Mengidentifikasi tujuan strategis; (3) Menyusun *strategy map*; (4) Menentukan *Key Performance Indicators* (KPI); (5) Menentukan inisiatif strategis; (6) Pelaksanaan dan evaluasi strategi.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Setelah melakukan peninjauan terhadap perusahaan Up n Wear melalui wawancara dengan pihak terkait, diperoleh berbagai informasi mengenai kondisi perusahaan. Informasi tersebut kemudian dianalisis dan diidentifikasi ke dalam dua

kategori utama. Faktor internal mencakup kekuatan (*Strenghts*) dan kelemahan (*Weaknesses*), serta faktor eksternal yang mencakup kesempatan (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Berikut merupakan faktor internal yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan strategi perusahaan Up n Wear, meliputi aspek kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*).

Tabel 1. Faktor Internal Perusahaan

Faktor Internal	
Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Memiliki kerja sama dengan banyak <i>brand</i> Sumber: Data Perusahaan	Kompetensi karyawan yang kurang memadai Sumber: Wawancara dengan Manager
Produk yang ditawarkan disesuaikan dengan tren fashion terkini Sumber: Wawancara dengan Manager	Belum memiliki pembagian tanggung jawab yang sistematis Sumber: Data Profil Perusahaan
Toko fisik berada di lokasi yang strategis Sumber: Observasi daerah setempat	Perusahaan belum memiliki metode peramalan permintaan pelanggan Sumber: Laporan Keuangan Perusahaan Up n Wear
Pemilihan brand dilakukan dengan seleksi yang ketat Sumber: Wawancara dengan Manager	Keterbatasan <i>digital marketing</i> dan <i>online store</i> Sumber: Data Perusahaan
Harga produk tergolong terjangkau dan kompetitif Sumber: <i>Benchmarking</i> harga dengan toko <i>multi-brand</i> sejenis	Tidak ada SOP pelayanan & evaluasi karyawan Sumber: Data Perusahaan

Berikut merupakan faktor internal yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan strategi perusahaan Up n Wear, meliputi aspek peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*).

Tabel 2. Faktor Eksternal Perusahaan

Faktor Eksternal	
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Peluang (<i>Opportunities</i>)
Tren produk <i>fashion</i> lokal yang berkembang Sumber: Bandung Fashion Society, 2024	Tren produk <i>fashion</i> lokal yang berkembang Sumber: Bandung Fashion Society, 2024
Preferensi pelanggan untuk belanja secara langsung Sumber: Katadata, 2024	Preferensi pelanggan untuk belanja secara langsung Sumber: Katadata, 2024
Pertumbuhan pengguna media sosial Sumber: We Are Social & Hootsuite, 2022	Pertumbuhan pengguna media sosial Sumber: We Are Social & Hootsuite, 2022
Ekspansi ke <i>platform e-commerce</i> untuk menjangkau pasar yang lebih luas Sumber: Wawancara dengan Manager	Ekspansi ke <i>platform e-commerce</i> untuk menjangkau pasar yang lebih luas Sumber: Wawancara dengan Manager

B. Perumusan Strategi dengan Matriks TOWS

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan Up n Wear dengan menggunakan analisis TOWS, yang mencakup indikator kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), kesempatan (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*). Indikator-indikator tersebut akan dianalisis lebih lanjut untuk menentukan strategi yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan menggunakan analisis TOWS. Adapun proses perumusan strategi menggunakan analisis TOWS adalah sebagai berikut.

Tabel 3. Strategi TOWS Perusahaan

	Internal	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
		1. Memiliki kerja sama dengan banyak brand 2. Produk yang ditawarkan disesuaikan dengan tren fashion terkini 3. Toko fisik berada di lokasi yang strategis 4. Pemilihan brand dilakukan dengan seleksi yang ketat 5. Harga produk tergolong terjangkau dan kompetitif	1. Kompetensi karyawan yang kurang memadai 2. Belum memiliki pembagian tanggung jawab yang sistematis 3. Perusahaan belum memiliki metode peramalan permintaan pelanggan 4. Keterbatasan digital marketing dan online store 5. Tidak ada SOP pelayanan & evaluasi karyawan
		Eksternal	
	Peluang (<i>Opportunity</i>)	S – O	W – O
		1. Tren produk fashion lokal yang berkembang dengan seleksi brand yang ketat (S1, S4, O4) 2. Promosi digital untuk produk yang trend dengan harga kompetitif (S2, S5, O3) 3. Mengoptimalkan fungsi toko fisik untuk pengalaman belanja secara langsung (S3, O2)	1. Meningkatkan efisiensi operasional & pembagian tugas, serta pelatihan karyawan untuk optimalisasi pengelolaan toko fisik dan online (W1, W2, O3) 2. Mengembangkan sistem perencanaan dan peramalan stok berbasis trend (W3, O1) 3. Memperluas jangkauan penjualan melalui digital marketing & toko online (W4, O4)
	Ancaman (<i>Threats</i>)	S – T	W – T
		1. Tingginya tingkat persaingan di pasar multi-brand 2. Produksi brand yang bekerja sama tidak sesuai dengan permintaan pelanggan	1. Meningkatkan kualitas produk dan pengalaman belanja untuk bersaing di pasar (S2, T1) 2. Memastikan <i>supply</i> produk yang konsisten melalui kerja sama brand (S1, T2)

C. Perancangan Sasaran Strategis Perusahaan

Setelah merumuskan strategi dengan menggunakan matriks TOWS, diperoleh rumusan strategi berdasarkan empat kombinasi, yaitu S – O, S – T, W – O, dan W – T. Strategi-strategi yang dihasilkan dari matriks TOWS kemudian akan dikelompokan berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard (BSC), sebagai berikut.

Tabel 4. Pembagian Strategi pada Balanced Scorecard

Perspektif	Nomor Strategi	Strategi
Financial	1	Meningkatkan pendapatan melalui toko online

Perspektif	Nomor Strategi	Strategi
	2	Menyesuaikan strategi dalam menetapkan harga untuk meningkatkan daya saing
Customer	1	Memperluas jangkauan penjualan melalui platform digital
	2	Meningkatkan loyalitas pelanggan
Internal Business Process	1	Meningkatkan efektivitas pengelolaan toko fisik dan online
	2	Mengembangkan sistem perencanaan dan peramalan stok
Learning and Growth	1	Pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi karyawan
	2	Menyusun struktur organisasi yang sistematis dan efisien
	3	Mengoptimalkan profesionalitas SDM

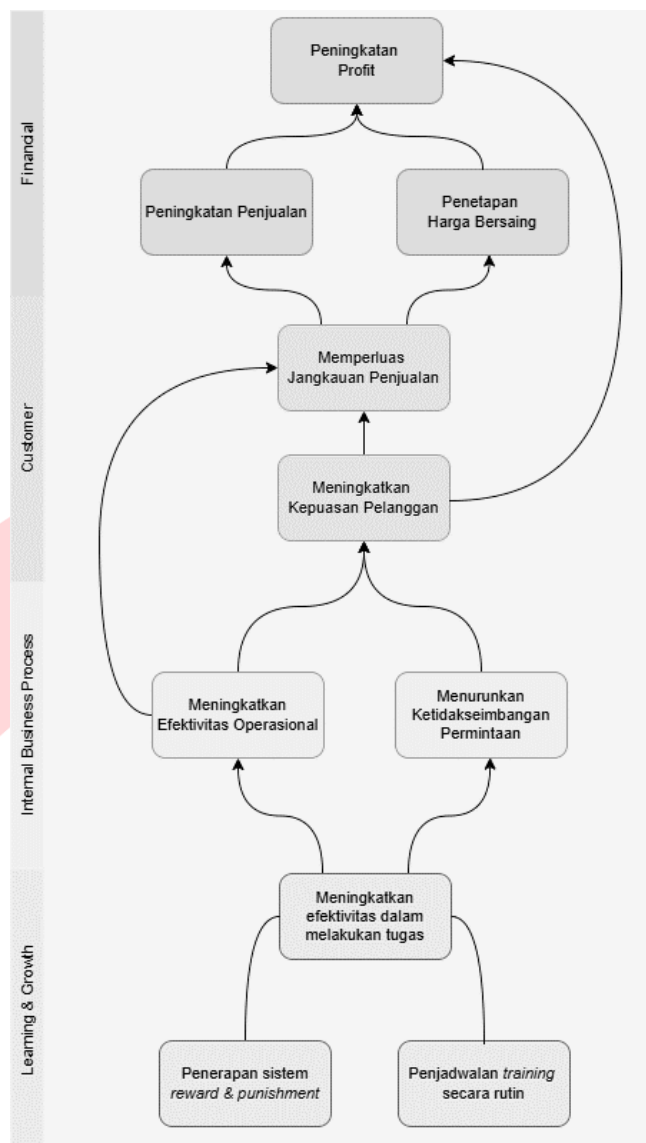
Tahap selanjutnya, dilakukan pengkodean untuk mempermudah dalam mengidentifikasi sasaran strategis. Kode tersebut menunjukkan keterkaitan masing-masing perspektif hingga Key Performance Indicator (KPI). Sebagai contoh SF.1 menandakan strategi pertama dalam perspektif finansial. Sedangkan kode SSF.1.2 menunjukkan sasaran strategis dalam perspektif finansial, di mana angka 1 (satu) merujuk pada strategi pertama dari perspektif finansial dan angka 2 (dua) menunjukkan sasaran strategis kedua dari strategi pertama dalam perspektif finansial. Berikut ini merupakan pengkodean sasaran strategis yang dibagi berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC).

Tabel 5. Perumusan Sasaran Strategi beserta Kode pada Indikator

Perspektif	Kode Strategi	Kode Sasaran Strategi	Sasaran Strategi
Financial	SF.1	SSF.1.1	Peningkatan profit
		SSF.1.2	Peningkatan penjualan
	SF.2	SSF.2.1	Penetapan harga bersaing
Customer	SC.1	SSC.1.1	Memperluas jangkauan penjualan
	SC.2	SSC.2.1	Meningkatkan kepuasan pelanggan
Internal Business Process	SI.1	SSI.1.1	Meningkatkan efektivitas operasional
	SI.2	SSI.2.1	Menurunkan ketidakseimbangan permintaan
Learning and Growth	SL.1	SSL.1.1	Penjadwalan <i>training</i> secara rutin
	SL.2	SSL.1.2	Meningkatkan efektivitas dalam melakukan tugas
	SL.3	SSL.1.3	Penerapan sistem <i>reward & punishment</i>

D. Pembuatan *Strategy Map*

Tahapan ini bertujuan untuk menggambarkan hubungan sebab-akibat dari setiap sasaran strategis, serta keterkaitan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Berikut merupakan peta strategi dari perusahaan Up n Wear.



Gambar 4. *Strategy Map Balanced Scorecard*

E. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah dilakukan penyusunan *strategy map*, langkah berikutnya adalah menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan sasaran strategi yang telah ditentukan. Indikator-indikator dalam *Key Performance Indicator* (KPI) disusun berdasarkan sasaran strategis serta parameter-parameter utama yang selaras dengan capaian strategis tersebut. Kemudian sasaran strategis ini dijadikan sebagai tolak ukur dan ditentukan jangka waktu selama KPI diimplementasikan. Berikut merupakan *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan setiap perspektif *Balanced Scorecard*.

Tabel 6. Perumusan *Key Performance Indicator*

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicator	Referensi
Financial	Peningkatan Profit	Persentase <i>net profit margin</i>	[6]
	Peningkatan Penjualan	Persentase pertumbuhan pendapatan (<i>Revenue Growth Rate</i>)	[7]
	Penetapan Harga Bersaing	Perbandingan harga dengan kompetitor	[8]

Customer	Memperluas Jangkauan Penjualan	Persentase akuisisi pelanggan	[9]
	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Persentase kepuasan pelanggan terhadap produk/layanan	[10]
Internal Business Process	Meningkatkan Efektivitas Operasional	Tingkat efisiensi operasional toko	[11]
	Menurunkan Ketidakseimbangan Permintaan	Product fill rate	[12]
Learning and Growth	Penjadwalan training secara rutin	Jumlah frekuensi training/skor evaluasi training	[13]
	Meningkatkan Efektivitas dalam Melakukan Tugas	Nilai evaluasi kerja karyawan	Wawancara dengan Owner
	Penerapan sistem reward and punishment	Jumlah frekuensi pemberian reward	[9]
		Jumlah frekuensi pemberian sanksi	[14]

F. Pembobotan dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Setelah tahap perumusan *Key Performance Indicator* (KPI), tahapan selanjutnya adalah menentukan tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif hingga diperoleh nilai pembobotan untuk setiap KPI yang telah dirancang. Pengolahan hasil kuesioner dengan metode AHP dilakukan menggunakan Microsoft Excel, dengan menggunakan tabel perhitungan AHP yang dikembangkan oleh K.D. Goespel. Alat bantu ini mampu menghasilkan perhitungan yang akurat dengan mempertimbangkan nilai *Consistency Ratio* untuk setiap indikator BSC yang diberi bobot. Nilai *Consistency Ratio* digunakan untuk menilai konsistensi dalam penilaian perbandingan berpasangan. Pembobotan dinyatakan memadai dan optimal apabila memiliki *Consistency Ratio* $\leq 10\%$ atau 0,1. Jika nilai CR melebihi batas tersebut, maka hasil pembobotan dianggap tidak konsisten dan perlu dilakukan penyesuaian ulang terhadap preferensi responden. Setelah menerapkan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) didapatkan bobot tingkat kepentingan yang dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 7. Pembobotan Awal Data

Initial Weight					
Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot	KPI	Bobot
Financial	29.5%	Peningkatan profit	50%	Persentase net profit margin	100%
		Peningkatan penjualan	50%	Persentase pertumbuhan pendapatan (Revenue Growth Rate)	100%
		Penetapan harga bersaing	100%	Perbandingan harga dengan kompetitor	100%
Customer	25.1%	Memperluas	100%	Persentase akuisisi	100%

		jangkauan penjualan		pelanggan	
		Meningkatkan kepuasan pelanggan	100%	Persentase kepuasan pelanggan terhadap produk/layanan	100%
Internal Business Process	35.6%	Meningkatkan efektivitas operasional	100%	Tingkat efisiensi operasional toko	100%
		Menurunkan ketidakseimbangan permintaan	100%	Product fill rate	100%
Learning and Growth	9.8%	Penjadwalan training secara rutin	100%	Jumlah frekuensi training/skor evaluasi training	100%
		Meningkatkan efektivitas dalam melakukan tugas	100%	Nilai evaluasi kerja karyawan	100%
		Penerapan sistem reward & punishment	100%	Jumlah frekuensi pemberian reward	50%
				Jumlah frekuensi pemberian sanksi	50%

V. KESIMPULAN

Perusahaan UpnWear belum memiliki sistem pengukuran kinerja perusahaan, sehingga perusahaan belum memiliki strategi, sasaran strategi, dan *key performance indicator* untuk membantu perusahaan mencapai visi dan misi yang dimiliki, serta menyelesaikan permasalahan perusahaan secara sistematis. Perancangan sistem pengukuran kinerja untuk Perusahaan UpnWear menggunakan *balanced scorecard*, dibagi kedalam empat perspektif antara lain; perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelatihan dan pengembangan. Setelah dilakukan perancangan berdasarkan empat perspektif tersebut dihasilkan 9 strategi, 10 sasaran strategi, dan 11 *key performance indicator*. Dengan hasil dari rincian perancangan *balanced scorecard* tersebut, diharapkan perusahaan dapat mencapai visi misi sesuai dengan tujuannya.

Kemudian dilakukan perhitungan bobot tingkat kepentingan perspektif menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), didapatkan perspektif proses bisnis internal dengan bobot terbesar yang memiliki persentase sebesar 35.60%. Persentase tersebut menunjukkan perspektif proses

bisnis memiliki prioritas tertinggi untuk dicapai oleh perusahaan UpnWear. Pada tingkat kepentingan strategi, strategi “Meningkatkan efektivitas pengelolaan toko fisik dan online” memiliki persentase tertinggi sebesar 32.04%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki fokus utama dalam menjaga persaingan pasar dengan kompetitor sejenis dan mencegah kehilangan pelanggan akibat pelayanan yang tidak efisien. Pada tingkat kepentingan sasaran strategi, sasaran strategi “Meningkatkan kepuasan pelanggan” memiliki bobot sebesar 32.04%. Sedangkan pada tingkat kepentingan *key performance indicator*, bobot terbesar dimiliki oleh *key performance indicator* adalah tingkat efisiensi operasional toko sebesar 32.04%. Pembobotan yang dilakukan pada masing-masing tingkat kepentingan perspektif, strategi, sasaran strategi, dan *key performance indicator* masuk dalam indikator yang konsisten karena memiliki rasio konsisten (CR) $\leq 10\%$ atau 0,1.

REFERENSI

- [1] S. N. Azizah, *Manajemen Kinerja*, Pekalongan: Penerbit NEM, 2021.
- [2] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga, 2000.
- [3] P. R. Niven, *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2nd Edition, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2006.
- [4] D. Parmenter, *Key Performance Indicators Fourth Edition: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, New Jerseys: John Wiley & Sons,, 2020.
- [5] Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- [6] N. Handayani and S. Winarningsih, "The Effect of Net Profit Margin and Return on Equity Toward Profit," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2020.
- [7] Y. A. F. H. P. H. N. N. Tresya Febrinasari Naue, "The Effect of Sales Growth, Profitability, and Leverage on Earnings Management," *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2023.
- [8] J. H. J. Z. Thomas T. Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing*, New York: Routledge, 2016.
- [9] N. U. Alghifari, B. Sulistyio and M. A. Pulungan, "Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard pada Perusahaan Banija Jatu," *Journal of Vision & Ideas*, p. 844, 2024.
- [10] A. Adnan, I. Sudirman and A. AswanAswan, "Strategi Bisnis Dengan Metode Sostac Untuk Mencapai Tujuan Perusahaan Di PT Semen Tonasa," *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 2023.
- [11] M. Levy, B. A. Weitz and D. Grewal, *Retailing Management*, New York: McGraw-Hill Education, 2019.
- [12] S. Chopra and P. Meindl, *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation - 6/E.*, United States of America: Pearson, 2016.
- [13] B. Sulistyio, R. A. Darmayana, M. Mohammad and R. Ibrahim, "Key Performance Indicators of Indonesia State-Owned," *The International Journal of Integrated Engineering*, 2020.
- [14] R. Rochmoeljati, "PENGUKURAN DAN EVALUASI KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DENGAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC) DI PT. SHELTER NUSANTARA SURABAYA," *Jurnal Manajemen dan Teknik Industri Produksi*, 2018.