

PERANCANGAN SASARAN STRATEGIS UNTUK KINERJA DISTRIBUSI BERAS MENGGUNAKAN PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD DAN AHP

Agni Nur Falah¹, Melia Eka Lestiani²

^{1,2} Program Studi Manajemen Transportasi, Fakultas Logistik Transportasi Dan
Bisnis, Universitas Logistik dan Bisnis International. Jl. Sari Asih No.54, Kota
Bandung, Jawa Barat 40151

E-mail: ¹falahagni15@gmail.com, ²mlestiani04@gmail.com

ABSTRAK

Distribusi merupakan suatu kegiatan logistik outbound, dimana kegiatan ini menjadi salah satu hal penting pada perusahaan yang memproduksi barang, hal ini berkaitan dengan proses penyaluran dan penjualan barang untuk tetap menjaga kualitas tersebut dibutuhkan sasaran strategis distribusi yang tepat, maka penelitian ini difokuskan untuk merancang sasaran strategis sebagai dasar pengendalian kualitas pelayanandistribusi beras yang belum dimiliki oleh PT. X pada penelitian ini teori yang digunakan berkaitan dengan distribusi, penilaian kinerja, analisis kriteria menggunakan balanced scorecard dan delphi, lalu pembobotan menggunakan analytical hierarchy process. Didapatkan 10 sasaran strategis dengan 16 alternatif yang akan menjadi poin kinerja pelayanan distribusi pada PT. X dimana diketahui bahwa tingkat keluhan yang diterima menjadi ukuran kinerja tertinggi yang harus diperhatikan dengan bobot sebesar 0,066. Sementara untuk ukuran kinerja terendah didapatkan oleh transaksi yang tidak dapat dipenuhi dengan bobot sebesar 0,059. maka disimpulkan bahwa dasar pengendalian kualitas pelayanan distribusi pada PT. X yang dirancang menggunakan perspektif balanced scorecard menghasilkan 16 ukuran kinerja dari 10 tujuan strategis berdasarkan 4 perspektif utama yang melalui berbagai tahap, mulai dari pengidentifikasian tujuan strategis dan ukuran kinerja melalui studi literatur dan wawancara, memeriksa tingkat keperluan ukuran tersebut dengan metode delphi, Lalu dilanjutkan dengan pembobotan pada ukuran untuk menentukan prioritas dari masing masing ukuran kinerja sehingga didapatkan hasil akhir sasaran strategis dengan bobotnya..

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Balanced scorecard, Analytical Hierarchy Process (AHP).

1. PENDAHULUAN

Distribusi merupakan suatu kegiatan logistik outbound, dimana kegiatan ini menjadi salah satu hal penting pada perusahaan yang memproduksi barang, hal ini berkaitan dengan proses penyaluran dan penjualan barang. Tanpa adanya kegiatan distribusi, maka tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari penjualan akan sia-sia. Distribusi juga dapat menjadi cerminan tingkat pelayanan pelanggan dengan menunjukkan kesempurnaan pada saat proses pengiriman. Tentunya untuk tetap menjaga kualitas tersebut dibutuhkan strategi yang tepat, dimana strategi

tersebut tidak hanya berfokus pada perspektif keuangan saja namun perspektif non-keuangan juga.

Sasaran strategis ini nantinya akan menjadi tolok ukur perusahaan dalam mengambil langkah dan menentukan tujuan kedepannya. Sasaran strategis yang baik merupakan strategi yang mencakup semua aspek, bukan hanya melihat dari perspektif keuangan saja karena tidak merepresentasikan gambaran kinerja perusahaan secara utuh. Oleh karena itu strategi kinerja yang terintegrasi antara aspek finansial dan non-finansial sudah menjadi suatu keharusan untuk perusahaan.

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak dibidang beras, mulai dari pengolahan sampai dengan distribusi, PT. X juga bekerja sama dengan Perum Bulog untuk memenuhi kebutuhan beras di Jawa Tengah. Cakupan wilayah yang disuplai oleh PT. X sendiri cukup luas hingga ke Cirebon di barat dan Tulungagung di timur. Distribusi pada PT. X sendiri biasanya menyesuaikan permintaan beras yang berkisar 1500 ton perbulan. Namun terdapat keluhan dari pelanggan terkait distribusi barang yang sampai kepada mereka, keluhan ini dibagi menjadi dua jenis yaitu keluhan fisik dan non fisik. Untuk keluhan fisik yaitu keluhan yang berkaitan langsung dengan kondisi fisik barang seperti, beras basah dan karung berlubang karena kondisi kendaraan yang berdampak kepada pembengkakan biaya retur barang. Sementara untuk keluhan non fisik adalah keterlambatan dan kualitas pelayanan dalam pengiriman yang sama sama berdampak pada biaya distribusi.

Dibutuhkan kontrol terhadap kualitas jasa distribusi, sasaran strategis yang tepat menjadi salah satu hal yang sangat penting untuk memperbaiki dan menjaga kepuasan pelanggan selain itu juga menilai kinerja distribusi menjadi hal yang harus dilakukan untuk tetap memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Maka dibutuhkan rancangan sasaran strategis sebagai upaya evaluasi dan dasar penilaian kinerja distribusi beras yang belum dimiliki oleh PT. X. Sasaran strategis ini nantinya akan dirancang menggunakan perspektif *Balanced scorecard* dengan metode AHP untuk pembobotannya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Distribusi

Distribusi memegang hal penting di masyarakat sejak zaman lampau, dimana distribusi merupakan suatu proses pemasaran barang dari produsen ke konsumen dimana menurut KBBI distribusi adalah penyaluran (pembagian, pengiriman) kepada beberapa orang atau beberapa tempat. Distribusi adalah kegiatan yang terlibat dalam pengadaan dan penggunaan semua bahan yang dipergunakan untuk memproduksi barang jadi, kegiatan ini meliputi pengendalian produksi dan penanganan bahan dan penerimaan (TAFF, 1988)

Menurut Gugup Kismono, Distribusi adalah perpindahan barang dan jasa dari produsen ke pemakai industri dan konsumen (Kismono, 2001). Sementara menurut Keegan distribusi adalah sistem yang menghubungkan manufaktur kepada pelanggan, saluran konsumen dirancang untuk menempatkan produk tersebut ditangan orang-orang untuk digunakan sendiri, sedangkan saluran barang industri menyampaikan produk ke manufaktur atau organisasi yang menggunakan produk tersebut dalam proses produksi atau dalam operasi sehari-hari (Keegan, 2003). Disisi lain distribusi merupakan suatu lembaga yang memasarkan produk, yang berupa barang atau jasa dari produsen ke konsumen (Assauri, 2004).

2.2 Key Performance Indicator (KPI)

Suatu organisasi membutuhkan acuan untuk mengukur performa kinerja didalamnya, salah satu cara untuk mengukur kinerja tersebut yaitu dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI), KPI disusun berdasarkan kebutuhan perusahaan dengan melihat tujuan jangka pendek perusahaan dan strategi serta visi perusahaan. *Key Performance Indicator* merupakan hal yang paling kritical untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang (Parmenter, 2010).

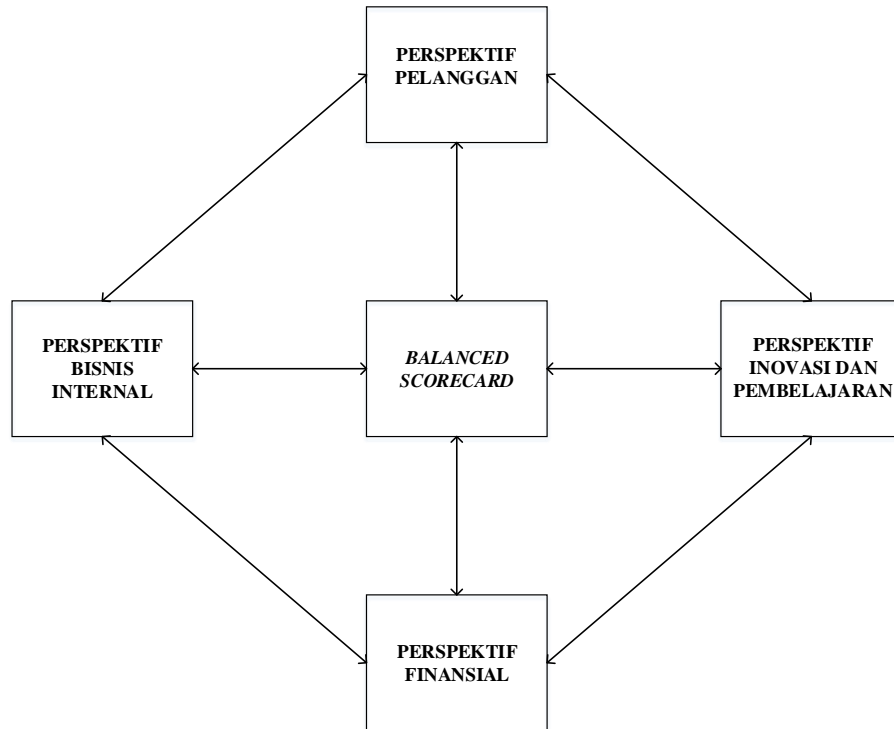
Key performance indicator adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai perspektif dan berbasis data konkret, dan menjadi titik awal penentuan tujuan dan penyusunan strategi organisasi (Gabcanova, 2012). KPI juga bisa digunakan sebagai salah satu acuan dalam pengambilan keputusan seperti yang dikatakan oleh Banerjee dan Buoti (2012), *key performance indicator* merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan.

2.3 Balanced scorecard

Balanced scorecard adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, Proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). *Balanced scorecard* menyediakan kerangka kerja yang komprehensif. Tujuan strategis perusahaan dapat diterjemahkan ke dalam indikator kinerja utama agar dapat membantu perusahaan fokus pada visinya. Dengan begitu *Balanced scorecard* dapat menjadi alat pantau kinerja suatu perusahaan sehingga dapat menyusun strategi guna meningkatkan kinerja perusahaan (Mulyadi, 2001).

Balanced Scorecard terdiri dari empat perspektif, dimana keempat perspektif tersebut sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan, merupakan perspektif yang dapat menjelaskan kondisi keuangan perusahaan, perspektif ini berisi analisis dan perbandingan keuangan perusahaan untuk orang-orang yang sudah mendanai jalannya perusahaan seperti lembaga keuangan dan pemegang saham.
2. Perspektif pelanggan, merupakan perspektif yang penting dimana terdapat keterkaitan dengan kepuasan pelanggan. Selain itu hal ini juga berkenaan dengan bagaimana mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama.
3. Perspektif bisnis internal, merupakan identifikasi proses kritical untuk mencapai sasaran pelanggan dan keuangan, hal-hal tersebut ditentukan setelah manajemen menentukan capaian finansial dan pelanggan.
4. Perspektif inovasi dan pembelajaran, Merupakan perspektif yang berisi proses kemauan berkembang suatu perusahaan yang bersumber dari tiga prinsip yaitu *system, people, and organizational procedure*.



Gambar 1. Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

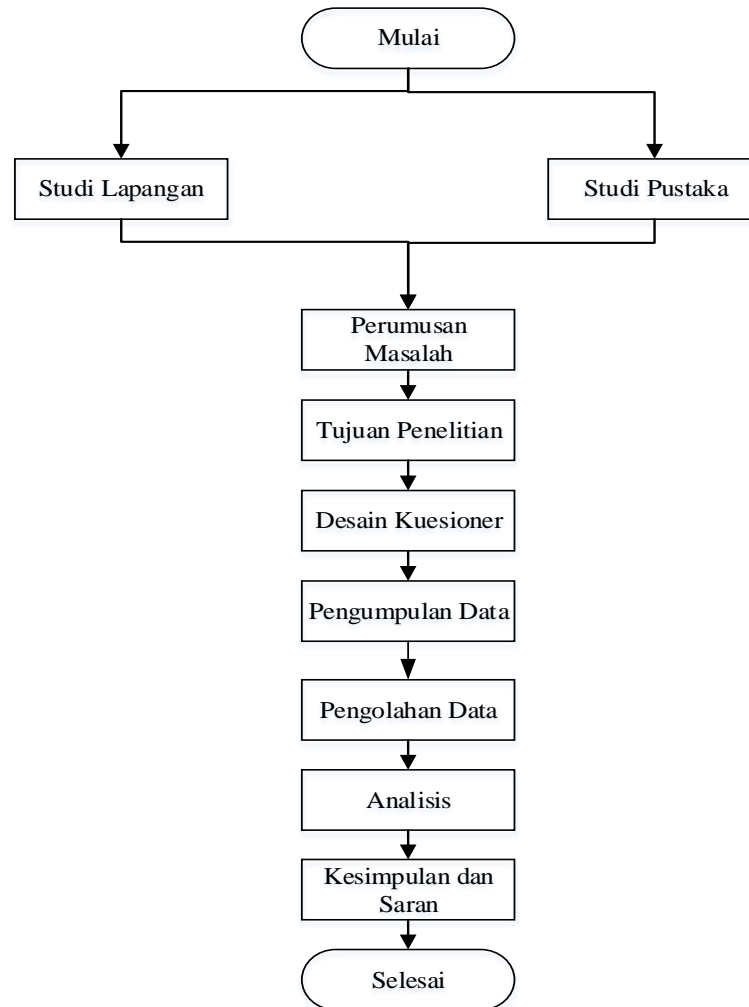
2.4 Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process atau AHP, menjadi salah satu metode untuk menyelesaikan masalah pengambilan keputusan dengan banyak tujuan dan kriteria sehingga terdapat urutan untuk melihat keutamaan tiap kriteria dan alternatif. AHP memiliki alat utama berupa hierarki fungsional dan persepsi manusia sebagai input utamanya. Pengambilan keputusan pada AHP dilakukan dengan pendekatan sistem untuk menyusun sebuah permasalahan kedalam hierarki-hierarki yang kemudian dilanjutkan dengan pembobotan untuk mendapatkan keputusan yang lebih utama atau terbaik.

Menurut Saaty, hirarki disini didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternative (saaty, 1993).

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada penelitian ini dapat digambarkan dalam flowchart berikut.



Gambar 2. Diagram Alir Metode Penelitian

Dimulai dari studi lapangan dengan meninjau lapangan langsung ke PT. X di desa Ngrandu, Pulo, Kabupaten Rembang, Jawa Tengah. Kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan bahan referensi seperti buku, jurnal, dan literatur-literatur lainnya yang berkaitan dengan perancangan alat ukur kinerja dan segala hal yang berkaitan dengan perancangan *Key Performance Indicator*, *Balanced scorecard*, dan *Analytical Hierarchy Process*. Selanjutnya perumusan masalah dan penentuan tujuan penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan mendesain kuesioner untuk penetapan ukuran kinerja, dan untuk mengolah AHP. Selanjutnya tahap pengumpulan data melalui beberapa cara yaitu wawancara dan penyebaran kuesioner yang telah didesain sebelumnya. Setelah data berhasil dikumpulkan maka dilanjutkan dengan pengolahan data menggunakan metode *Balanced scorecard* untuk mengidentifikasi visi perusahaan kemudian dapat merumuskan kriteria-kriteria untuk pengukuran kinerja berdasarkan 4 perspektif utama *Balanced scorecard* yang disesuaikan dengan visi perusahaan tersebut dan dilakukan validasi terhadap calon kriteria dan ukuran kinerja. Setelah didapatkan dan ditetapkan kriteria-kriteria dan masing-masing ukuran kinerja untuk penilaian maka dilanjutkan dengan memberi bobot penilaian kepada masing masing kriteria dan ukuran kerjanya dengan menggunakan metode AHP. Metode AHP ini nantinya menentukan kriteria mana yang lebih utama dan harus diberi bobot penilaian lebih

besar dalam kata lain menentukan prioritas pada kriteria yang sudah disusun. AHP nantinya dihitung nilai eigen dan kemudian diuji konsistensinya. Jika sudah konsisten dapat dilanjutkan ketahap berikutnya, penghitungan eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan sehingga masing masing kriteria mendapatkan nilai bobot. Selanjutnya analisis dan pembahasan dan terakhir adalah menarik kesimpulan dan memberikan saran.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Identifikasi Visi Kedalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard* dan Penetapan Kriteria Serta Ukuran Kinerja Terpilih

Setelah dilakukan wawancara dengan kepala bagian distribusi dari PT. X yang didukung dengan studi literatur didapatkan beberapa bakal sub kriteria dan ukuran kinerja dari keempat kriteria utama *balanced scorecard*. Setelah itu dilakukan penetapan sub kriteria ukuran kinerja dengan melakukan teknik delphi dengan menyebarkan kuesioner melalui beberapa putaran sampai mencapai konsensus (kesepakatan jawaban 75% keatas) adapun responden pada kuesioner ini adalah pihak perusahaan yang ahli dan berkaitan langsung dengan kegiatan distribusi beras diperusahaan ini, dimana pada penelitian ini adalah pemilik perusahaan, keuangan, kepala bagian distribusi, dan admin distribusi.

Pada putaran pertama kuesioner terbuka seluruh kriteria tidak ada yang mendapat nilai dibawah 75% namun ada beberapa masukan sehingga dilanjutkan ke putaran kedua dengan tambahan poin-poin masukan pada putaran pertama. Pada putaran kedua terdapat penilaian dibawah 75% namun tidak ada tambahan dari responden, maka kuesioner dilanjutkan ke putaran ketiga dengan menghilangkan poin yang bernilai dibawah 75% dan dengan kuesioner tertutup. Pada putaran ketiga akhirnya jawaban mencapai konsensus dengan hasil seperti berikut.

Tabel 1. Hasil Delphi Kriteria Finansial

No	Sasaran Strategis	Ukuran Kinerja	Definisi	Perlu	Tidak Perlu
F1	Minimasi Biaya Pengiriman barang.	Rasio biaya operasi	Penekanan terhadap biaya yang dapat dikurangi selama proses distribusi	100%	0%
F2	Efisiensi Biaya Distribusi.	Selisih anggaran dengan realisasi penggunaan anggaran	Jumlah penghematan dana anggaran biaya distribusi beras pada jangka waktu tertentu	75%	25%

Tabel 1. Hasil Delphi Kriteria Pelanggan

No	Sasaran Strategis	Ukuran Kinerja	Definisi	Perlu	Tidak Perlu
P1	Peningkatan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan.	Tingkat keluhan yang diterima	Jumlah keluhan terkait distribusi beras	100%	0%
		Waktu respon permintaan	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menanggapi permintaan hingga proses distribusi dimulai	100%	0%
		Waktu respon penanganan keluhan	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menanggapi keluhan sampai penentuan solusi	100%	0%
		Kepuasan pelayanan administrasi dan informasi	Kemampuan dalam memenuhi harapan pelanggan terhadap pelayanan administrasi dan informasi	100%	0%
P2	Peningkatan loyalitas pelanggan	Retensi pelanggan	Persentase pelanggan yang bertahan	100%	0%

Tabel 2. Hasil Delphi Kriteria Bisnis Internal

No	Sasaran Strategis	Ukuran Kinerja	Definisi	Perlu	Tidak Perlu
B1	Ketepatan waktu distribusi.	Pengiriman tepat waktu	Persentase jumlah pengiriman tepat waktu berdasarkan jadwal pengiriman	100%	0%
B2	Peningkatan kualitas pelayanan permintaan	Transaksi yang tidak dapat dipenuhi	Persentase jumlah permintaan distribusi beras yang tidak dapat dipenuhi	100%	0%

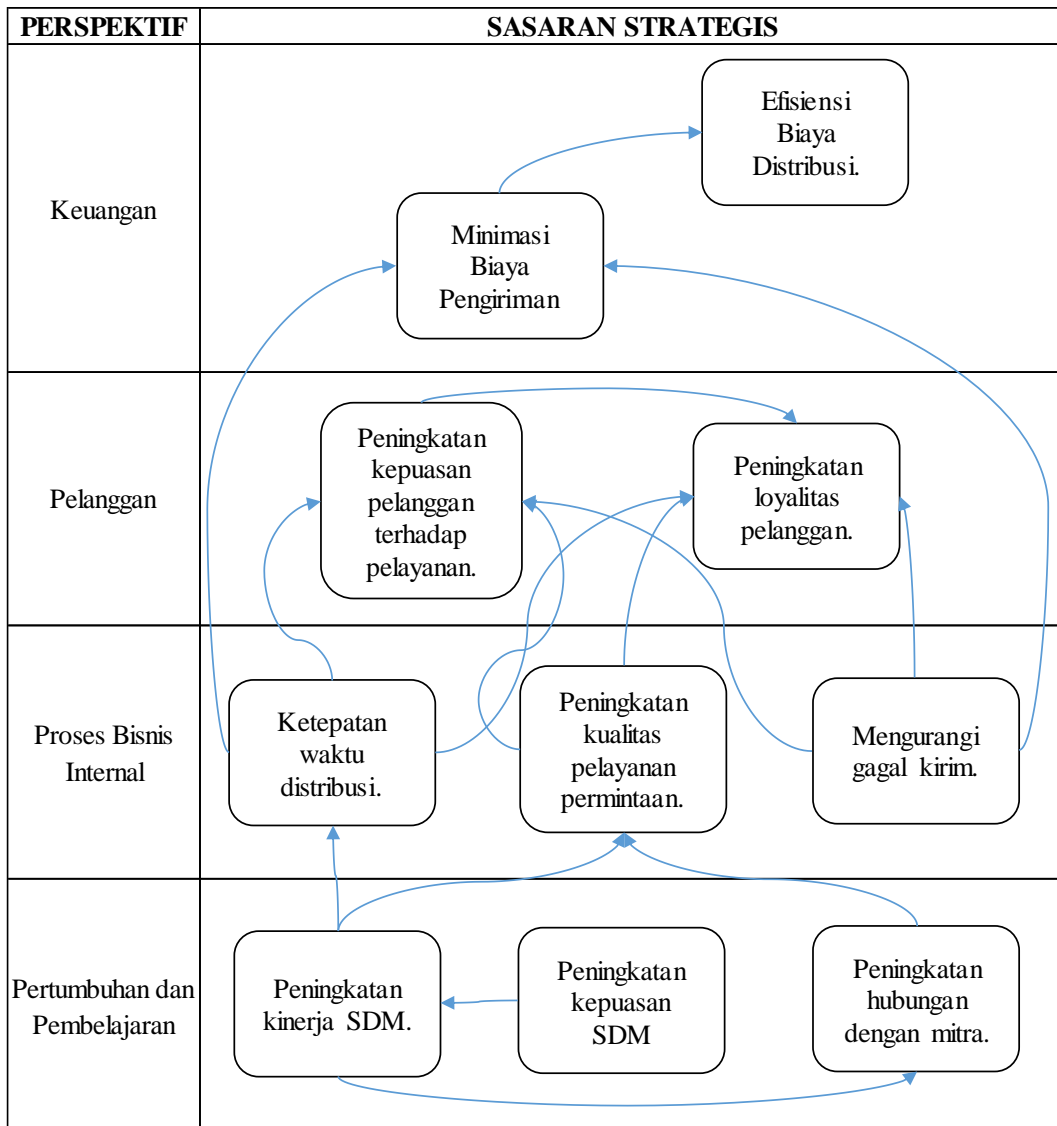
B3	Mengurangi gagal kirim.	Kesalahan pengiriman	Jumlah pengiriman yang tidak sampai dan harus diulang	100%	0%
----	-------------------------	----------------------	---	------	----

Tabel 3. Hasil Delphi Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Sasaran Strategis	Ukuran Kinerja	Definisi	Perlu	Tidak Perlu
PP1	Peningkatan kinerja SDM.	Absensi SDM	Persentase tingkat kehadiran SDM terhadap jam kerja total	100%	0%
		Pelatihan untuk SDM	Banyaknya SDM yang diberikan pelatihan guna peningkatan keterampilan dan pengetahuan dalam distribusi barang	100%	0%
		Tingkat produktivitas SDM	Persentase jumlah kenaikan pendapatan pertahun dibandingkan jumlah SDM	100%	0%
PP2	Peningkatan kepuasan SDM.	Indeks kepuasan SDM	Tingkat kepuasan SDM terhadap perusahaan	100%	0%
		Kontribusi SDM	Jumlah partisipasi karyawan yang idenya diimplementasikan	100%	0%
PP3	Peningkatan hubungan dengan mitra.	Kontrak jangka panjang	Jumlah mitra yang melakukan kontrak jangka panjang dengan PT. X	100%	0%

4.2 Peta Strategis

Dari Hasil kuesioner delphi tersebut didapatkan sasaran strategis terpilih. Sasaran-sasaran strategis tersebut kemudian disajikan kedalam bentuk peta yang sistematis berupa peta strategi sehingga dapat terlihat hubungan sebab akibat antara satu sasaran strategis dengan sasaran strategis yang lain. Berikut ini merupakan peta strategis seperti berikut.



Gambar 2. Peta Strategis

4.3 Pembobotan Ukuran Kinerja Distribusi PT. X

Dari langkah sebelumnya didapatkan sasaran strategis dan ukuran kinerja yang kemudian disajikan dengan bentuk hierarki yang terdiri dari empat level yang terdiri dari tujuan, kriteria, sub kriteria, dan alternatif. Tujuan utama pada hierarki ini adalah untuk mencapai visi dari bagian distribusi.

Pembobotan dimulai dengan melakukan pembagian kuesioner kepada responden yang hasilnya dinormalisasi dengan *geomean* seperti berikut.

Tabel 4. Geomean Hasil Kuesioner Antar Kriteria

Kriteria	1	2	3	4	Pilihan	GEOMEAN
Finansial	1/4	5	1/4	4	Pelanggan	1,057
Finansial	5	2	1/3	1/5	Bisnis Internal	0,904
Finansial	3	1/3	1/3	2	Pertumbuhan dan pembelajaran	0,904
Pelanggan	1/2	3	2	1/4	Bisnis Internal	0,931
Pelanggan	5	1/2	1/5	2	Bisnis Internal	1,000
Bisnis Internal	1	1/4	3	1/3	Pertumbuhan dan pembelajaran	0,707

yang kemudian dibandingkan antar kriteria, sub kriteria, dan alternatif dengan pembobot hierarkinya masing-masing guna menghasilkan skala kepentingan alternatif dari masing-masing kriteria, sub kriteria, dan alternatif tersebut. Hasil akhir dari perbandingan dalam matriks tersebut akan menghasilkan prioritas.

Tabel 5. Matriks Perbandingan Antar Kriteria

Kriteria	Finansial	Pelanggan	Bisnis Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan
Finansial	1	1,057	0,904	0,904
Pelanggan	0,946	1	0,931	1,000
Bisnis Internal	1,107	1,075	1	0,707
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1,107	1,000	1,414	1
jumlah	4,159	4,132	4,248	3,611

Untuk menormalisasi faktor nilai bobot, dilakukan pembagian tiap kolom dengan jumlah kolom yang berkaitan. Sementara untuk vector eigen merupakan hasil dari rata-rata nilai bobot pada setiap baris. Dari perhitungan tersebut didapatkan hasil matriks faktor pembobot hierarki dari semua kriteria yang sudah dinormalisasikan (*Matrix Priority*) yang disusun kedalam tabel seperti berikut.

Tabel 6. Matriks Priority

Kriteria	Finansial	Pelanggan	Bisnis Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Jumlah	Rata-rata
Finansial	0,240	0,256	0,213	0,250	0,959	0,240
Pelanggan	0,227	0,242	0,219	0,277	0,965	0,241
Bisnis Internal	0,266	0,260	0,235	0,196	0,957	0,239
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,266	0,242	0,333	0,277	1,118	0,279
Rata-rata	0,250	0,250	0,250	0,250	1	

Setelah didapatkan nilai matriks *pairwise* dan *priority*, kemudian masing-masing nilai jumlah pada matriks *pairwise* di kalikan dengan rata-rata pada matriks *priority* dan hasilnya dijumlahkan untuk mencari eigen maksimum pada nilai kriteria

$$\lambda \text{ Maks} = (4,159 \times 0,240) + (4,132 \times 0,241) + (4,248 \times 0,239) + (3,611 \times 0,279)$$

$$\lambda \text{ Maks} = 4,021$$

Selanjutnya dilakukan uji konsistensi indeks dan uji konsistensi rasio. Pada penelitian ini nilai n pada rumus sama dengan 4 karena matriks berordo 4 (4 kriteria) sehingga perhitungan nilai uji konsistensi indeks seperti berikut.

$$CI = \frac{\lambda \text{ Maks} - n}{n - 1} = \frac{4,021 - 4}{4 - 1} = 0,007$$

Sementara untuk mencari nilai uji konsistensi rasio, karena n=4 maka nilai *random index*-nya adalah RI = 0,9. Maka perhitungannya seperti berikut.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,007}{0,9} = 0,008$$

Karena $CR \leq 0,1$ maka hasil akhirnya adalah matriks kriteria yang diusulkan konsisten.

Tabel 7. Tabel Uji CI-CR

Kriteria	Matrix Pair-Wise	Matrix Priority	λ Maks	CI	CR
Finansial	4,159	0,240	0,997	0,007	0,008
Pelanggan	4,132	0,241	0,997		
Bisnis Internal	4,248	0,239	1,017		
Pembelajaran dan Pertumbuhan	3,611	0,279	1,009		
Jumlah			4,021		

Langkah-langkah tersebut kemudian dilakukan juga untuk perbandingan antar sub kriteria dan perbandingan antar alternatif.

Setelah masing masing bagian sudah di normalisasi, telah didapatkan eigen maksimum, dan telah teruji konsisten maka pengolahan data dilanjutkan dengan menghitung bobot final kriteria. Bobot tersebut didapatkan dengan mengalikan matriks *priority* sub kriteria dengan masing-masing kriteria induknya seperti pada tabel berikut.

Tabel 8. Perhitungan Bobot Final

Level Pertama		Level Kedua		Bobot Final
Finansial	0,240	Minimasi Biaya Pengiriman barang.	0,414	0,099
		Efisiensi Biaya Distribusi.	0,586	0,140
Pelanggan	0,241	Peningkatan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan.	0,575	0,139
		Peningkatan loyalitas pelanggan	0,425	0,103
Bisnis Internal	0,239	Ketepatan waktu distribusi.	0,299	0,072
		Peningkatan kualitas pelayanan permintaan	0,399	0,095
		Mengurangi gagal kirim.	0,302	0,072
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,279	Peningkatan kinerja SDM	0,409	0,114
		Peningkatan kepuasan SDM.	0,209	0,059
		Peningkatan hubungan dengan mitra.	0,382	0,107
Total				1

Pengolahan dilanjutkan dengan mencari bobot final alternatif sebagai perhitungan akhir sebelum didapatkan tingkat prioritas pada alternatif. Perhitungan bobot final alternatif didapatkan dari hasil matriks *priority* pada masing masing alternatif dikalikan dengan bobot final kriteria pada poin sebelum ini. Contoh perhitungan tersebut dapat dilihat seperti pada tabel berikut.

Tabel 9. Perhitungan Bobot Final Alternatif

Sub Kriteria	Alternatif	Bobot Alternatif	Bobot Alternatif X Bobot Kriteria	%
Minimasi Biaya Pengiriman barang.	Rasio biaya operasi	0,065	0,006	0,641
	Selisih anggaran dengan realisasi penggunaan anggaran	0,065	0,006	0,644
	Tingkat keluhan yang diterima	0,069	0,007	0,681
	Waktu respon permintaan	0,063	0,006	0,621
	Waktu respon penanganan keluhan	0,059	0,006	0,586
	Kepuasan pelayanan administrasi dan informasi	0,061	0,006	0,604
	Retensi pelanggan	0,068	0,007	0,673
	Pengiriman tepat waktu	0,066	0,007	0,656
	Transaksi yang tidak dapat dipenuhi	0,058	0,006	0,574
	Kesalahan pengiriman	0,058	0,006	0,575
	Absensi SDM	0,067	0,007	0,665
	Pelatihan untuk SDM	0,067	0,007	0,666
	Tingkat produktivitas SDM	0,058	0,006	0,577
	Indeks kepuasan SDM	0,057	0,006	0,563
	Kontribusi SDM	0,055	0,005	0,549
	Kontrak jangka panjang	0,066	0,007	0,657

4.4 Perangkingan Ukuran Kinerja Terpilih

Berdasarkan hasil dari pengolahan data terkait AHP pada pengolahan data, setiap data yang dihasilkan dari kuesioner telah dirata-ratakan untuk mendapat nilai tunggal yang mewakili para responden dengan *Geomean*. Selain itu angka pada setiap matriks juga sudah dinormalisasikan dan telah di uji konsistensi indeks dan konsistensi rasionya sehingga dapat dipastikan minim kesalahan. Dapat dilakukan perankingan terhadap hasil tersebut untuk melihat kriteria yang menjadi prioritas penilaian pada kinerja distribusi di PT. X, hasil perankingannya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 10. Rangking Ukuran Kinerja

Key Performance Indicator	Bobot	Definisi
1. Tingkat keluhan yang diterima	6,64%	Jumlah keluhan terkait distribusi beras
2. Retensi pelanggan	6,55%	Persentase pelanggan yang bertahan
3. Rasio biaya operasi	6,54%	Penekanan terhadap biaya yang dapat dikurangi selama proses
4. Kepuasan pelayanan administrasi dan informasi	6,38%	Kemampuan dalam memenuhi harapan pelanggan terhadap
5. Indeks kepuasan SDM	6,36%	Tingkat kepuasan SDM terhadap perusahaan
6. Absensi SDM	6,29%	Persentase tingkat kehadiran SDM terhadap jam kerja total
7. Pengiriman tepat waktu	6,26%	Persentase jumlah pengiriman tepat waktu berdasarkan jadwal
8. Kontrak jangka panjang	6,21%	Jumlah mitra yang melakukan kontrak jangka panjang dengan
9. Selisih anggaran dengan realisasi penggunaan anggaran	6,20%	Jumlah penghematan dana anggraan dalam proses distribusi
10. Kesalahan pengiriman	6,18%	Jumlah pengiriman yang tidak sampai dan harus diulang
11. Waktu respon penanganan keluhan	6,16%	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menanggapi keluhan
12. Waktu respon permintaan	6,14%	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menanggapi permintaan
13. Kontribusi SDM	6,09%	Jumlah partisipasi karyawan yang idenya diimplementasikan
14. Tingkat produktivitas SDM	6,07%	Persentase jumlah kenaikan pendapatan pertahun
15. Pelatihan untuk SDM	6,05%	Banyaknya SDM yang diberikan pelatihan guna peningkatan
16. Transaksi yang tidak dapat dipenuhi	5,88%	Persentase jumlah permintaan distribusi beras yang tidak dapat

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian yang dilakukan terkait perancangan sasaran strategis untuk kinerja distribusi beras menggunakan perspektif *balanced scorecard* dan AHP ini, maka dapat disimpulkan.

1. Bahwa sasaran strategis distribusi untuk PT. X dirancang menggunakan metode *balanced scorecard* yang menghasilkan 16 ukuran kinerja dari 10 tujuan strategis berdasarkan 4 perspektif utama, Poin tersebut didapatkan melalui berbagai tahap, mulai dari pengidentifikasian tujuan strategis dan ukuran kinerja melalui studi literatur dan wawancara yang dilanjutkan dengan memeriksa tingkat keperluan ukuran tersebut dengan metode delphi. Lalu dilanjutkan dengan pembobotan masing masing ukuran untuk menentukan prioritas dari masing masing ukuran kinerja sehingga didapatkan hasil akhir dengan bobot kepentingannya
2. Didapatkan bobot tertinggi atau yang harus menjadi perhatian untuk diperbaiki terkait distribusi pada PT. X kedepannya adalah ukuran kinerja terkait “tingkat keluhan yang diterima”.

Berdasarkan hasil penelitian maka saran yang dapat diberikan adalah, Penelitian dapat dilanjutkan dengan menentukan *baseline* dan menetapkan target dari masing masing ukuran kinerja. Selain itu juga dapat dibandingkan dengan metode lain seperti *performance prism* atau SCOR.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, S. (2004). *MANAJEMEN PEMASARAN: Dasar, Konsep & Startegi*. Rajawali Pers.
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kismono, G. (2001). *Bisnis penganatar*. BPFE.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators Developing Implementing And Using Winning KPIs*. John Wiley and Sons.Ltd.
- Saaty, T.L. (1993). *PENGAMBILAN KEPUTUSAN*. Pustaka Binaman Pressindo.
- Taff, C. A. (1988). *Manajemen Transportasi dan Distribusi Fisis Jilid 1*. Erlangga.