



**Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Minimarket Alfamidi
Cabang Suryanata Kota Samarinda**

**Design Of Alfamidi Minimarket Performance Measurement System
Of Suryanata Branch Samarinda**

Irena Savika Terate*¹⁾, Deasy Kartika Rahayu Kuncoro²⁾ dan Suwardi Gunawan³⁾
Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Mulawarman, Indonesia

Diterima: Januari 2020; Disetujui: Oktober 2020; Dipublikasi: November 2020;

*Corresponding author: irenaterate@gmail.com

Abstrak

Minimarket Alfamidi cabang Suryanata di Kota Samarinda merupakan jaringan minimarket yang menyediakan produk makanan, minuman, dan barang kebutuhan hidup lainnya. Perancangan sistem pengukuran kinerja minimarket Alfamidi cabang Suryanata Kota Samarinda untuk membantu mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard, Decision Making Trial Evaluation And Laboratory (DEMATEL), Analytic Network Process (ANP), dan Traffic Light System (TLS). Pengolahan data dilakukan dengan menentukan Key Performance Indicator (KPI) yang digunakan berdasarkan keempat perspektif balanced scorecard serta menentukan KPI yang dominan dengan menggunakan DEMATEL. Network yang dibentuk oleh DEMATEL dapat digunakan dalam ANP untuk dilakukan pembobotan dari masing-masing perspektif dan KPI yang teridentifikasi. Dari pembobotan dilakukan scoring system dengan menggunakan metode TLS. Berdasarkan perancangan KPI dihasilkan 11 sasaran strategi dan 13 KPI. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan metode DEMATEL didapatkan 9 KPI yang termasuk dalam kelompok dispatcher dan 4 KPI yang termasuk dalam kelompok receiver. Berdasarkan hasil pembobotan nilai SNORM dan bobot ANP dapat diketahui bahwa kondisi perusahaan saat ini masuk dalam kategori Average Performance. Sedangkan berdasarkan hasil perhitungan nilai SNORM yang telah dikelompokkan dalam TLS, KPI yang harus segera dilaksanakan perbaikan adalah customer retention rate, presentase jumlah barang yang terlambat dikirim oleh suppliers, tingkat service level, dan tingkat turnover karyawan.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, DEMATEL, ANP, TLS, Snorm De Boer.

Abstract

The Alfamidi Minimarket Suryanata branch in Samarinda City is a minimarket network that provides food, beverage and other necessities. The design of the Alfamidi minimarket performance measurement system branch of Suryanata Samarinda City to help measure company performance using the Balanced Scorecard method, Decision Making Trial Evaluation And Laboratory (DEMATEL), Analytic Network Process (ANP), and Traffic Light System (TLS). Data processing is performed by determining the Key Performance Indicator (KPI) used based on the four perspectives of the balanced scorecard and determining the dominant KPI using DEMATEL. The network formed by DEMATEL can be used in ANP to be weighted from each of the perspectives and identified KPIs. From the weighting scoring system is performed using the TLS method. Based on the design of the KPI produced 11 strategic objectives and 13 KPI. Based on the results of data processing using the DEMATEL method, 9 KPIs are included in the dispatcher group and 4 KPIs are included in the receiver group. Based on the SNORM weighting value and ANP weighting, it can be seen that the company's current condition is in the Average Performance category. Meanwhile, based on the results of the calculation of the SNORM value that has been grouped in TLS, the KPI that needs to be immediately repaired is the customer retention rate, the percentage of the number of items sent late by suppliers, service level, and employee turnover.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, DEMATEL, ANP, TLS, Snorm De Boer.

How to Cite: Terate, Irena Savika, Kuncoro, Deasy Kartika Rahayu & Gunawan, Suwardi (2020), Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Minimarket Alfamidi Cabang Suryanata Kota Samarinda, *JIME (Journal of Industrial and Manufacture Engineering)*, 4(2): 92 - 101

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi (Rumintjap, 2013; Hasrul, 2015; Islami, dkk., 2017). Pengukuran kinerja mengandung makna suatu proses penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan atau organisasi berdasarkan standar tertentu (Sapardianto, 2013).

Menurut Nielsen (2017), terjadi pergeseran pola belanja dari supermarket ke minimarket mencapai 7% sedangkan supermarket hanya 0,4% (Yudi, 2017). Dengan pesatnya perkembangan minimarket ini, maka pertumbuhan minimarket meningkat sebesar 10% sehingga persaingan diantara perusahaan retail semakin ketat (Aprindo, 2018). Untuk itu diperlukan pengukuran kinerja minimarket guna mengatasi persaingan melalui perbaikan kualitas pelayanan berdasarkan evaluasi hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan.

Obyek amatan penelitian adalah retail modern yaitu minimarket Alfamidi cabang Suryanata di Kota Samarinda. Minimarket Alfamidi merupakan jaringan retail modern yang memiliki banyak cabang di Indonesia. Alfamidi merupakan jaringan minimarket yang menyediakan produk makanan, minuman, dan barang kebutuhan hidup lainnya.

Perancangan sistem pengukuran kinerja minimarket Alfamidi cabang Suryanata di Kota Samarinda dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan sehingga perusahaan yang inovatif telah menggunakan *Balanced*

Scorecard sebagai sistem manajemen strategi jangka panjang (Yuwono, 2007).

Pengolahan data dilakukan dengan menentukan keterkaitan yang terjadi antar *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditentukan berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran serta menentukan KPI yang dominan dengan menggunakan DEMATEL. *Network* yang dibentuk oleh DEMATEL dapat digunakan dalam ANP untuk dilakukan pembobotan dari masing-masing perspektif dan KPI yang teridentifikasi. Dari pembobotan dilakukan *scoring system* dengan menggunakan metode *Traffic Light System* (TLS). Penggabungan metode DEMATEL dan ANP bertujuan untuk mendapatkan bobot prioritas yang lebih akurat. Sedangkan penggunaan metode TLS dikarenakan metode tersebut mudah digunakan untuk melakukan *scoring system*.

Oleh karena itu dengan melihat banyaknya minimarket Alfamidi di Kota Samarinda, peneliti ingin memperbaiki sistem pengukuran kinerja melalui perancangan sistem pengukuran kinerja pada minimarket Alfamidi cabang Suryanata di Kota Samarinda. Perancangan sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk menganalisis pencapaian program kerja dan target yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pertanggungjawaban apakah telah tercapai atau belum. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan profit dan memperbaiki kinerja minimarket Alfamidi cabang Suryanata di Kota Samarinda.

METODE PENELITIAN

Tahap pertama yaitu pengumpulan data yang dilakukan untuk mendapatkan data primer maupun data sekunder. Pada data primer ini peneliti melakukan pengumpulan data melalui proses tanya jawab atau wawancara. Wawancara dilakukan dengan manajer *financial*, manajer *marketing*, manajer *merchandise*, dan manajer *service and people*. Wawancara tersebut dilakukan untuk mengetahui sasaran strategi apa saja yang digunakan dalam organisasi tersebut.

Tahap kedua yaitu perancangan sistem pengukuran kinerja dimulai dari penentuan tujuan strategi melalui visi, misi serta tujuan perusahaan dengan mengacu pada tiap prespektif yang ada pada model *Balanced Scorecard*. Kemudian menentukan KPI yang didapat dan disusun dari hasil wawancara dengan pihak manajemen. Tahap Selanjutnya adalah *verifikasi* dilakukan oleh *General Manager Service and People*, setelah melakukan penentuan KPI dilakukan *verifikasi* ulang terhadap KPI yang telah didapat. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah KPI tersebut telah layak dilakukan pembobotan.

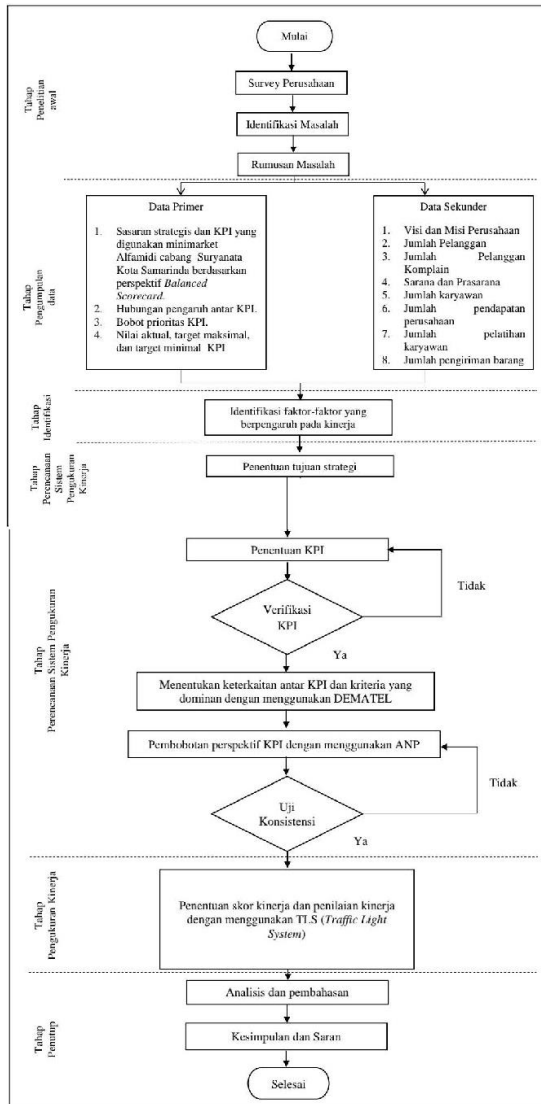
Tahap ketiga yaitu pembobotan terhadap masing-masing KPI. Pembobotan dilakukan pengisian kuesioner intensitas hubungan relasi antar kriteria oleh *General Manager Service and People* yang akan digunakan dalam pengolahan data dengan menggunakan metode DEMATEL dan kuesioner perbandingan berpasangan yang akan digunakan dalam pembobotan dengan menggunakan metode ANP. Hasil kuesioner tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan metode DEMATEL untuk melihat kekuatan dan arah pengaruh antar KPI. Hasil pengelompokan

dibagi menjadi 2 (dua) yaitu kriteria yang dianggap dominan (*Dispatcher*) dan kriteria yang dianggap tidak prioritas untuk dianalisis (*Receiver*). Selanjutnya dari hasil *network* yang dibentuk oleh DEMATEL dilakukan pembobotan dengan metode ANP menggunakan bantuan *software Super Decision* yang didalamnya terdapat uji konsistensi, suatu matriks perbandingan dikatakan konsisten apabila nilai (CR) $\leq 0,1$ atau 10%. Kemudian dilakukan pengisian kuesioner nilai aktual, target minimal, dan target maksimal dari masing-masing KPI yang diisi oleh *General Manager Service and People*.

Tahap keempat yaitu pengukuran kinerja dimulai dari menentukan formulasi perhitungan masing-masing KPI untuk mengetahui nilai aktual yang belum dinormalisasi. Setiap indikator memiliki bobot yang berbeda-beda dengan skala ukuran yang berbeda-beda pula, maka dari itu diperlukan suatu proses penyamaan parameter, yaitu dengan proses normalisasi yang dilakukan menggunakan normalisasi Snorm De Boer. Bobot KPI yang telah didapatkan menggunakan metode ANP selanjutnya digunakan dalam perhitungan nilai kinerja dengan dikalikan dengan nilai SNORM untuk mengetahui hasil akhir keseluruhan kinerja KPI. Pada tahap selanjutnya berdasarkan hasil dari nilai Snorm masing-masing KPI dilakukan *scoring system* menggunakan metode *Traffic Light System* dengan tiga indikator warna yaitu merah, kuning, dan hijau dimana warna merah dengan skor 0-3 atau 0-30, warna kuning dengan skor 4-7 atau 40-70, dan warna hijau 8-10 atau 80-100, yang artinya warna merah suatu indikator kinerja benar benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

Warna kuning dari suatu indikator kinerja cukup meskipun nilainya hanya mendekati target. Warna hijau suatu indikator kinerja sudah tercapai.

Gambar 1 Flowcart Penelitian



HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dikonfirmasi dengan pihak manajer, visi dari Minimarket Alfamidi yaitu “Menjadi jaringan ritel yang menyatu dengan masyarakat, mampu memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan serta memberikan kualitas pelayanan yang terbaik”. Sedangkan misinya adalah (1) Memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan berfokus pada produk dan

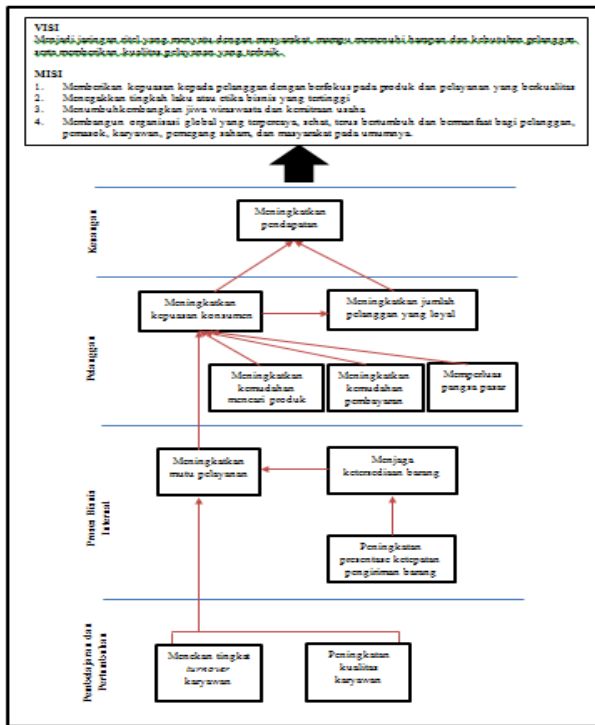
pelayanan yang berkualitas, (2) Menegakkan tingkah laku atau etika bisnis yang tertinggi, (3) Menumbuhkembangkan jiwa wiraswasta dan kemitraan usaha, (4) Membangun organisasi global yang terpercaya, sehat, terus bertumbuh dan bermanfaat bagi pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat pada umumnya. Berdasarkan hasil identifikasi visi dan misi perusahaan serta hasil wawancara dengan pihak manajer minimarket Alfamidi cabang Samarinda didapatkan beberapa sasaran strategis berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* untuk mencapai visi dan misi.

Tabel 1 Sasaran Strategis

No	Kriteria	Sasaran Strategi
1	Keuangan	Meningkatkan pendapatan
2	Pelanggan	Meningkatkan kepuasan konsumen
		Meningkatkan jumlah pelanggan yang loyal
		Meningkatkan kemudahan pembayaran
		Meningkatkan kemudahan mencari produk yang diinginkan
3	Proses Bisnis Internal	Memperluas pangsa pasar
		Peningkatan presentase ketepatan pengiriman barang
		Menjaga ketersediaan barang
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan mutu pelayanan
		Menekan tingkat <i>turnover</i> karyawan
		Peningkatan kualitas karyawan

Berikut ini merupakan gambar *Strategy Map* dari sasaran strategis.

Gambar 2 Strategy map



No	Kriteria	Sasaran Strategi	Urut	KPI	Simbol
		yang diinginkan		produk yang diinginkan	
		Memperluas pangsa pasar	7	Market Share	P5
3	Proses Bisnis Internal	Peningkatan presentase ketepatan pengiriman barang	8	Presentase jumlah barang yang terlambat dikirim oleh suppliers	PB1
		Menjaga ketersediaan barang	9	Tingkat service level	PB2
		Meningkatkan mutu pelayanan	10	Tingkat pelanggan complain	PB3
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Menekan tingkat turnover karyawan	11	Tingkat turnover karyawan	PP1
		Peningkatan kualitas karyawan	12	Tingkat presentase pelatihan karyawan	PP2
			13	Tingkat produktivitas karyawan	PP3

Key Performance Indicator (KPI) atau indikator kinerja utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai (Soemohadiwidjojo, 2015). Berikut ini adalah penetapan KPI pada masing-masing sasaran strategis berdasarkan perspektif *Blanced Scorecard*

Tabel 2 Penentuan KPI

No	Kriteria	Sasaran Strategi	Urut	KPI	Simbol
1	Keuangan	Meningkatkan pendapatan	1	Current Ratio (CR)	K1
			2	Gross Profit Margin	K2
2	Pelanggan	Meningkatkan kepuasan konsumen	3	Tingkat kepuasan konsumen	P1
		Meningkatkan jumlah pelanggan yang loyal	4	Customer Retention Rate	P2
		Meningkatkan kemudahan pembayaran	5	Tingkat kemudahan pembayaran	P3
		Meningkatkan kemudahan mencari produk	6	Tingkat kemudahan mencari	P4

Setelah didapatkan KPI, perlu dilakukan proses validasi KPI untuk memastikan dan membuktikan kebenaran dan keakuratan suatu indikator terhadap sistem nyata. Validasi ini sangat perlu dilaksanakan karena indikator-indikator dalam sistem pengukuran kinerja Minimarket Alfamidi harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan kebenaran serta keakuratannya. Validasi dilaksanakan oleh pihak manajer Minimarket Alfamidi. Berikut ini adalah spesifikasi KPI yang digunakan.

Tabel 3 Spesifikasi KPI

KPI no.	1
Deskripsi	Current Ratio (CR)
Definisi	Presentase total asset lancar dibandingkan terhadap total utang lancar
Tujuan	Sebagai ukuran kemampuan organisasi membayar kewajiban yang harus dipenuhi dan mengetahui tingkat likuiditas
Formulasi pengukuran	Rasio perbandingan total asset lancar (<i>current asset</i>) dibagi

	dengan total utang lancar (<i>current liabilities</i>)
Frekuensi pengukuran	1 bulan
Frekuensi review	1 tahun
Siapa yang mengukur	Kepala cabang
Sumber data	Laporan keuangan

Selanjutnya akan dilakukan perhitungan formulasi KPI untuk merumuskan model matematis keadaan masing-masing KPI dalam satuan persentase dari hasil pembagian pembilang dan penyebut formulasi. Berikut ini formulasi parameter dari masing-masing KPI dalam periode terakhir yang dikumpulkan dari data kuesioner yang diisi oleh *General Manager Service and People*.

Tabel 4 Formulasi KPI

KPI	Indikator Kinerja	Sumber
<i>Current Ratio</i> (CR)	$\frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$	Koesomowidjojo (2017)
<i>Gross Profit Margin</i>	$\frac{\text{Pendapatan} - \text{Biaya Pokok Penjualan}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$	Soemohadiwidjojo (2015)
Tingkat kepuasan konsumen	$\frac{\text{Total nilai rata-rata responden}}{\text{Total Partisipan}} \times 100\%$	Koesomowidjojo (2017)
<i>Customer Retention Rate</i>	$\frac{\text{Jumlah pelanggan loyal}}{\text{Total jumlah pelanggan}} \times 100\%$	Soemohadiwidjojo (2015)
Tingkat kemudahan pembayaran	$\frac{\text{Jumlah transaksi edisi debit dan kredit}}{\text{Jumlah transaksi e-wallet}} \times 100\%$	Wawancara
Tingkat kemudahan mencari produk yang diinginkan	Presentase tren irisan plano gram	Wawancara dan Arivanandham dan Azhagan (2016)
<i>Market Share</i>	$\frac{\text{Pendapatan cabang Suryanata}}{\text{Total pendapatan cabang Samarinda}} \times 100\%$	Soemohadiwidjojo (2015)
Presentase jumlah barang yang terlambat dikirim oleh <i>suppliers</i>	$\frac{\text{Jumlah barang terlambat dikirim}}{\text{Jumlah pesanan}} \times 100\%$	Wawancara
Tingkat <i>service level</i>	$\frac{\text{Jumlah barang yang dikim}}{\text{Jumlah barang yang di-order}} \times 100\%$	Wawancara dan Yuwono (2007)
Tingkat pelanggan komplain	$\frac{\text{Total pelanggan komplain}}{\text{Total seluruh pelanggan}} \times 100\%$	Wawancara dan Yuwono (2007)
Tingkat <i>turnover</i> karyawan	$\frac{\text{Jumlah karyawan diterima} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{0,5 \times (\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah karyawan akhir})} \times 100\%$	Koesomowidjojo (2017)
Tingkat presentase pelatihan karyawan	$\frac{\text{Total pelatihan karyawan}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$	Soemohadiwidjojo (2015)
Tingkat produktivitas karyawan	$\frac{\text{Laba kotor}}{\text{Ongkos tenaga kerja}} \times 100\%$	Koesomowidjojo (2017)

Berdasarkan formulasi di atas maka dilakukan perhitungan nilai kinerja aktual yang belum dinormalisasi.

Tabel 5 Hasil Formulasi KPI

Perspektif	KPI	Simbol	Nilai Presentase Kinerja
Keuangan	<i>Current Ratio</i> (CR)	K1	$\frac{0,162}{0,289} \times 100\% = 56,06\%$
	<i>Gross Profit Margin</i>	K2	$\frac{0,2 - 0,036}{0,2} \times 100\% = 82\%$
Pelanggan	Tingkat kepuasan konsumen	P1	78%
	<i>Customer Retention Rate</i>	P2	$\frac{40.000}{70.000} \times 100\% = 78\%$
	Tingkat kemudahan pembayaran	P3	$\frac{3047}{4100} \times 100\% = 74,32\%$
	Tingkat kemudahan mencari produk yang diinginkan	P4	2%
	<i>Market Share</i>	P5	$\frac{0,2}{3,56} \times 100\% = 5,62\%$
Proses Bisnis Internal	Presentase jumlah barang yang terlambat dikirim oleh <i>suppliers</i>	PB1	$\frac{403}{1200} \times 100\% = 33,58\%$
	Tingkat <i>service level</i>	PB2	$\frac{564}{1200} \times 100\% = 47\%$
	Tingkat pelanggan komplain	PB3	$\frac{10}{70000} \times 100\% = 0,01\%$
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat <i>turnover</i> karyawan	PP1	$\frac{510 - 356}{0,5 \times (840 + 955)} \times 100\% = 17,16\%$
	Tingkat presentase pelatihan karyawan	PP2	$\frac{45}{955} \times 100\% = 4,71\%$
	Tingkat produktivitas karyawan	PP3	$\frac{0,2}{0,22} \times 100\% = 90,91\%$

Indikator di atas memiliki bobot yang berbeda-beda dengan skala ukuran yang juga berbeda-beda, sehingga dibutuhkan proses normalisasi untuk menyamakan parameter pada masing-masing KPI.

Tabel 6 Perhitungan Normalisasi

KPI	Simbol	Nilai Aktual	Nilai Minimal	Nilai Maksimal	Nilai SNORM
<i>Current Ratio</i> (CR)	K1	56,06	20	100	45,08
<i>Gross Profit Margin</i>	K2	82,00	70	100	40,00
Tingkat kepuasan konsumen	P1	78,00	70	90	40,00
<i>Customer Retention Rate</i>	P2	57,14	60	100	-7,14
Tingkat kemudahan pembayaran	P3	74,32	40	80	85,79
Tingkat kemudahan mencari produk yang diinginkan	P4	2,00	1	3	50,00

Irena Savika Terate, Deasy Kartika Rahayu Kuncoro & Suwardi Gunawan. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Minimarket Alfamidi Cabang Suryanata Kota Samarinda

KPI	Simbol	Nilai Aktual	Nilai Minimal	Nilai Maksimal	Nilai SNORM	KPI	Simbol	Nilai Aktual	Nilai Minimal	Nilai Maksimal	Nilai SNORM
Market Share	P5	5.62	3	9	43.63	Tingkat pelanggan komplain	PB3	0.01	0	2	99.29
Presentase jumlah barang yang terlambat dikirim oleh suppliers	PB1	33.58	0	30	-11.94	Tingkat turnover karyawan	PP1	17.16	10	20	28.41
						Tingkat presentase pelatihan karyawan	PP2	4.71	3	5	85.60
Tingkat service level	PB2	47.00	50	70	-15.00	Tingkat produktivitas karyawan	PP3	90.91	80	100	54.55

Tabel 7 Pengolahan Data DEMATEL

		Hubungan Antar Sub Kriteria										D	D+R	D-R				
		P1	P2	P3	P4	P5	PB1	PB2	PB3	PP1	PP2				PP3			
Keuangan	K1	0.099	0.183	0.209	0.193	0.167	0.136	0.186	0.117	0.147	0.209	0.124	0.169	0.167	2.105	4.187	0.024	
	K2	0.187	0.129	0.275	0.214	0.184	0.153	0.203	0.151	0.140	0.233	0.140	0.209	0.186	2.403	4.722	0.085	
Pelanggan	P1	0.230	0.272	0.260	0.306	0.282	0.270	0.254	0.197	0.230	0.356	0.231	0.265	0.264	3.416	6.787	0.045	
	P2	0.168	0.206	0.265	0.173	0.212	0.181	0.209	0.182	0.170	0.243	0.142	0.190	0.189	2.531	5.583	-0.522	
	P3	0.124	0.162	0.255	0.217	0.121	0.137	0.163	0.118	0.125	0.254	0.125	0.147	0.146	2.093	4.538	-0.353	
	P4	0.118	0.154	0.223	0.186	0.137	0.105	0.132	0.138	0.144	0.247	0.119	0.139	0.138	1.980	4.292	-0.332	
	P5	0.166	0.205	0.264	0.243	0.212	0.204	0.136	0.137	0.190	0.243	0.142	0.189	0.188	2.519	4.895	0.143	
Proses Bisnis Internal	PB1	0.187	0.180	0.260	0.242	0.165	0.180	0.183	0.113	0.215	0.283	0.139	0.165	0.164	2.474	4.406	0.542	
	PB2	0.142	0.159	0.285	0.244	0.188	0.205	0.182	0.207	0.123	0.288	0.141	0.165	0.164	2.494	4.586	0.403	
	PB3	0.166	0.204	0.320	0.301	0.238	0.206	0.209	0.178	0.187	0.232	0.217	0.266	0.267	2.993	6.417	0.431	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	PP1	0.149	0.135	0.209	0.220	0.144	0.137	0.140	0.117	0.123	0.236	0.107	0.198	0.220	2.135	4.213	0.057	
	PP2	0.174	0.166	0.275	0.259	0.199	0.212	0.192	0.141	0.150	0.303	0.227	0.158	0.253	2.709	5.217	0.201	
	PP3	0.171	0.162	0.270	0.255	0.195	0.187	0.188	0.138	0.147	0.297	0.225	0.248	0.157	2.640	5.142	0.138	
R		2.081	2.318	3.371	3.052	2.445	2.312	2.376	1.932	2.091	3.424	2.078	2.508	2.502	32.492			
		Hubungan Antar Sub Kriteria																
		Threshold																
		Receiver																

Perhitungan nilai normalisasi dilakukan dengan menggunakan rumus normalisasi Snorm De Boer yaitu sebagai contoh perhitungan Snorm CR dan Snorm tingkat pelanggan komplain berikut.

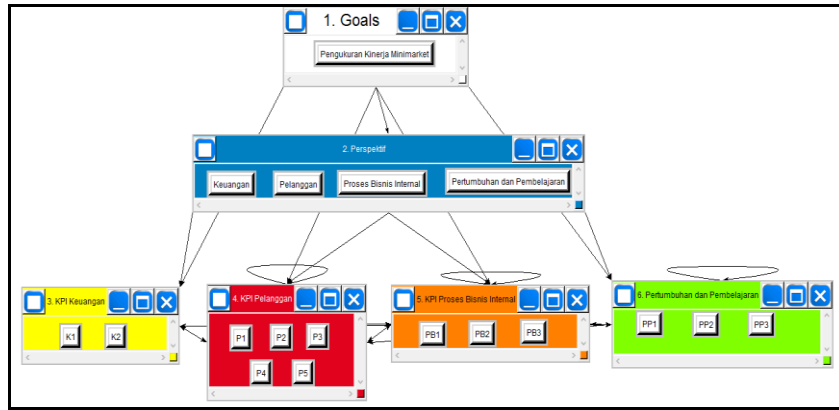
$$\text{Snorm CR} = \frac{56,06 - 20}{100 - 20} \times 100\% = 45,08\%$$

$$\text{Snorm Tingkat Pelanggan Komplain} = 100 - ((0,01 - 0)/(2 - 0)) \times 100\% = 99,29\%$$

Selanjutnya KPI diinput dan diolah dalam kuesioner DEMATEL. Penentuan skala yang digunakan untuk menilai keterkaitan atau pengaruh antar KPI dengan menggunakan skala 1-4. Nilai 1 digunakan untuk menilai pengaruh berupa

kecil, nilai 2 untuk menilai tingkat pengaruh berupa sedang, nilai 3 untuk pengaruh atau interaksi kuat. Kemudian, nilai 4 digunakan untuk menilai pengaruh yang sangat kuat.

Berdasarkan *network* yang dihasilkan oleh metode DEMATEL di atas, maka dapat diketahui model jaringan yang digunakan pada metode ANP menggunakan *Software Super Decision*. Pada pengukuran ini, setiap bobot indikator dikonversikan ke dalam interval nilai tertentu.



Gambar 2 Model jaringan ANP

Tabel 8 Perhitungan Nilai Kinerja

KPI	SNORM	Bobot ANP	Nilai Kinerja
<i>Current Ratio (CR)</i>	45.08	0.005	0.225
<i>Gross Profit Margin</i>	40.00	0.072	2.895
Tingkat kepuasan konsumen	40.00	0.349	13.943
<i>Customer Retention Rate</i>	-7.14	0.069	-0.492
Tingkat kemudahan pembayaran	85.79	0.045	3.876
Tingkat kemudahan mencari produk yang diinginkan	50.00	0.084	4.216
<i>Market Share</i>	43.63	0.039	1.706
Presentase jumlah barang yang terlambat dikirim oleh <i>suppliers</i>	-11.94	0.013	-0.153
Tingkat <i>service level</i>	-15.00	0.008	-0.125
Tingkat pelanggan komplain	99.29	0.280	27.760
Tingkat <i>turnover</i> karyawan	28.41	0.022	0.635
Tingkat presentase pelatihan karyawan	85.60	0.011	0.923
Tingkat produktivitas karyawan	54.55	0.003	0.176
Total			55.584
Average Performance			

Interval yang digunakan dimulai dari Nol (0) diartikan paling jelek sampai dengan seratus (100) diartikan paling baik. Sehingga parameter dari setiap

indikator adalah sama, setelah itu didapatkan suatu hasil yang dapat dianalisis.

Contoh perhitungan nilai kinerja perusahaan dan KPI berlaku hubungan sebagai berikut:

$$\text{Snorm CR} = \text{Nilai Snorm KPI CR} \times$$

$$\text{Nilai bobot ANP KPI CR} = 45,08 \times 0,005 = 0,225\%$$

Berdasarkan perhitungan nilai kinerja KPI diperoleh hasil akhir keseluruhan kinerja KPI pada minimarket Alfamidi cabang Suryanata Kota Samarinda senilai 55,584 dan kinerja perusahaan termasuk dalam kategori *average performance*. Berdasarkan hasil pada tabel di atas, terdapat nilai kinerja yang bernilai positif dan negatif. Nilai kinerja yang bernilai positif menyatakan bahwa KPI yang digunakan telah sesuai dengan target minimal dan maksimal yang ditentukan oleh perusahaan, sedangkan nilai kinerja yang bernilai negatif menyatakan bahwa KPI yang digunakan berada dibawah target minimal yang ditentukan oleh perusahaan atau tidak mencapai target yang ditentukan.

Traffic Light terdiri dari tiga warna yaitu merah, kuning, dan hijau. Merah berarti KPI harus segera dilaksanakan, kuning berarti bahwa KPI belum

terlaksana dengan baik meskipun nilai sudah mendekati target, sedangkan hijau untuk KPI yang telah dilaksanakan dengan baik. Seluruh KPI yang belum memenuhi target termasuk dalam warna merah. Dengan rincian nilai menunjukkan angka 10 sampai dengan 30 termasuk dalam warna merah, sedangkan hasil yang menunjukkan nilai 40 sampai dengan 70 termasuk dalam warna kuning. KPI yang termasuk dalam warna hijau ditunjukkan dengan nilai 80-100.

Jika dilihat pada Tabel 8 di atas dapat disimpulkan bahwa KPI yang telah terlaksana dengan baik hanya sebagian kecil (3 KPI), dan masih banyak KPI yang memerlukan perbaikan (10 KPI yang termasuk dalam warna merah dan kuning). Jika dikaitkan dengan hasil pengolahan DEMATEL, terdapat kelompok *dispatcher* dan *receiver*, dimana KPI yang termasuk di dalam kelompok *dispatcher* harus dipastikan terlaksana dengan baik, oleh karena itu juga diperlukan pengelompokan dua kelompok tersebut ke dalam *traffic light* untuk memastikan bahwa kelompok *dispatcher* telah terlaksana dengan baik. Tabel 9 di bawah ini merupakan pengelompokan *dispatcher* dalam *traffic light*.

Tabel 9 Pengelompokan Dispatcher dalam Traffic Light System

No.	KPI
1	Current Ratio (CR)
2	Gross Profit Margin
3	Tingkat kepuasan konsumen
4	Market Share
5	Presentase jumlah barang yang terlambat dikirim oleh <i>suppliers</i>
6	Tingkat <i>service level</i>
7	Tingkat <i>turnover</i> karyawan
8	Tingkat presentase pelatihan karyawan
9	Tingkat produktivitas karyawan

Pada Tabel 9, KPI yang telah terlaksana dengan baik (warna hijau) hanya sebanyak 1 KPI. Sedangkan indikator yang termasuk dalam warna merah sebanyak 3 KPI dan 5 KPI berwarna kuning. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masih banyak KPI pada kelompok *dispatcher* yang belum terlaksana dengan baik serta perlu mendapatkan perbaikan. Mengingat bahwa indikator yang pada kelompok *dispatcher* memiliki pengaruh dan tingkat kepentingan tinggi terhadap pengukuran kinerja, sehingga minimarket Alfamidi cabang Suryanata Kota Samarinda sebaiknya terus menjalin komunikasi aktif dengan *suppliers* untuk membantu meningkatkan pemahaman mengenai pencapaian target kinerja. Selain itu perusahaan sebaiknya melakukan perencanaan dan perancangan sebagai upaya untuk melaksanakan seluruh KPI tersebut.

Tabel 10 Pengelompokan Receiver dalam Traffic Light System

No.	KPI
1	Customer Retention Rate
2	Tingkat kemudahan pembayaran
3	Tingkat kemudahan mencari produk yang diinginkan
4	Tingkat pelanggan complain

Berbeda dengan kelompok *dispatcher*, pada kelompok *receiver* sebagian KPI telah terlaksana dengan baik. Perusahaan perlu melaksanakan aktivitas *customer* untuk menghadapi pengukuran kinerja yang meliputi *customer retention rate*, tingkat kemudahan pembayaran, tingkat kemudahan mencari produk yang diinginkan, dan tingkat pelanggan complain. Selain itu perusahaan sebaiknya terus melakukan kegiatan-kegiatan positif dengan pelanggan untuk membantu

meningkatkan jumlah pelanggan yang loyal melalui promo atau diskon bagi pelanggan yang memiliki kartu *member*.

SIMPULAN

Berdasarkan perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) pada minimarket Alfamidi cabang Suryanata Kota Samarinda maka dihasilkan 11 sasaran strategi dan 13 KPI. Hasil pengolahan data menggunakan metode DEMATEL didapatkan 9 KPI yang termasuk dalam kelompok *dispatcher* (memberikan pengaruh) dan 4 KPI yang termasuk dalam kelompok *receiver* (menerima pengaruh). Berdasarkan hasil pembobotan nilai SNORM dan bobot ANP dapat diketahui bahwa kondisi perusahaan saat ini masuk dalam kategori *Average Performance*. Sedangkan berdasarkan hasil perhitungan nilai SNORM yang telah dikelompokkan dalam *traffic light system*,

KPI yang harus segera dilaksanakan perbaikan adalah *customer retention rate*, presentase jumlah barang yang terlambat dikirim oleh *suppliers*, tingkat *service level*, dan tingkat *turnover* karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Rumintjap, 2013, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan, EMBA*, 1(3).
- Sapardianto, 2013, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Trustco Insan Mandiri Samarinda)*, *eJournal Administrasi Bisnis*, 1(2), pp. 94–103. Available at: [http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/05/ejournal_Sapardianto,S.AB\(05-02-13-09-04-24\).pdf](http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/05/ejournal_Sapardianto,S.AB(05-02-13-09-04-24).pdf).
- Yudi, S. A., 2017, *Masyarakat Pilih Belanja di Minimarket, Penjualan Hypermarket Tertahan*. Available at: www.katadata.co.id.
- Yuwono, 2007, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Berfokus Pada Strategi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.