

# PERANCANGAN STRATEGI KINERJA APOTEK BUNDA MEDIKA SAAT PANDEMI COVID-19 DENGAN METODE BALANCED SCORECARD DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

Muhammad Rendy Kusuma<sup>1</sup>, Maria Dellarosawati Idawicaksakti<sup>2</sup>, Rosad Ma'ali El Hadi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Telkom, Bandung

rendykusuma@students.telkomuniversity.ac.id<sup>1</sup>, mariadellarosawati@telkomuniversity.ac.id<sup>2</sup>,  
rosadm@telkomuniversity.ac.id<sup>3</sup>

---

## Abstrak

Tugas akhir ini bertujuan untuk merancang strategi kinerja Apotek Bunda Medika saat pandemi covid-19. Untuk menghindari penularan virus Covid-19 di apotek serta meningkatkan kinerja apoteker, meningkatkan omzet dan meningkatkan kepuasan konsumen, Apotek Bunda Medika membutuhkan suatu strategi kinerja yang dapat membantu mencapai tujuan apotek tersebut. *Balanced scorecard* dengan 4 aspek utamanya yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat memberikan sasaran strategi kinerja yang dapat membantu dalam mempetakan tujuan apotek berdasarkan keempat perspektif dan menentukan beberapa strategi kinerja, kemudian *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dapat menjadi alat untuk menentukan strategi yang sesuai untuk Apotek Bunda Medika.

Berdasarkan hasil perancangan strategi kinerja Apotek Bunda Medika, maka didapat rancangan strategi kinerja untuk Apotek Bunda Medika sebagai berikut: meningkatkan profit dengan skala prioritas 12,50%, meningkatkan penjualan obat-obatan dengan skala prioritas 27,41%, meningkatkan penjualan vitamin dengan skala prioritas 7,05%, meningkatkan penjualan suplemen kesehatan dengan skala prioritas 3,04%, menerapkan protokol kesehatan dalam apotek dengan skala prioritas 14,88%, melakukan promosi apotek secara mouth-to-mouth dengan skala prioritas 0,94%, melakukan promosi apotek di social media dengan skala prioritas 2,81%, menerapkan sistem pembayaran digital dengan skala prioritas 2,37%, melakukan pelayanan pembelian obat di social media dengan skala prioritas 3,39%, melakukan pelayanan konsultasi farmasi di social media dengan skala prioritas 1,13%, bekerja sama dengan ojek online untuk menjadi kurir obat dengan skala prioritas 1,59%, bekerja sama dengan ojek offline untuk menjadi kurir obat dengan skala prioritas 1,82%, menambah kurir obat sendiri dengan skala prioritas 0,69%, meningkatkan stok obat-obatan dengan skala prioritas 8,96%, meningkatkan stok vitamin dengan skala prioritas 2,99%, meningkatkan stok suplemen kesehatan dengan skala prioritas 2,99%, melakukan training pada karyawan dengan skala prioritas 4,54%, meningkatkan kehadiran karyawan dengan skala prioritas 0,15%, dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan dengan skala prioritas 0,76%.

Kata kunci: Strategi Kinerja, Sasaran Strategis, Inisiatif Strategis, Apotek Bunda Medika, Balance Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Analisis SWOT

---

# Abstract

This final project aims to design a strategy for the performance of the Apotek Bunda Medika during the covid-19 pandemic. To avoid transmission of the Covid-19 virus in pharmacies and improve pharmacist performance, increase turnover and increase consumer satisfaction, Apotek Bunda Medika requires a performance strategy that can help achieve the pharmacy's goals. The balanced scorecard with 4 main aspects, namely financial perspective, consumer perspective, internal business perspective, growth and learning perspective can provide performance strategy targets that can assist in mapping pharmacy goals based on the four perspectives and determine several performance strategies, then the Analytical Hierarchy Process (AHP) can become a tool to determine the appropriate strategy for Apotek Bunda Medika.

Based on the results of the performance strategy design of the Apotek Bunda Medika, the performance strategy design for the Apotek Bunda Medika was obtained as follows: increasing profits with a priority scale of 12.50%, increasing drug sales with a priority scale of 27.41%, increasing sales of vitamins with a priority scale 7.05%, increasing sales of health supplements with a priority scale of 3.04%, implementing health protocols in pharmacies with a priority scale of 14.88%, conducting mouth-to-mouth pharmacy promotions with a priority scale of 0.94%, conducting pharmacy promotions on social media with a priority scale of 2.81%, implementing a digital payment system with a priority scale of 3.39%, conducting drug purchasing services on social media with a priority scale of 1.13%, conducting pharmaceutical consulting services on social media with a priority scale of 1.59%, working with online motorcycle taxis to become drug couriers with a priority scale of 1.04%, working with offline motorcycle taxis to become drug couriers with a priority scale of 1.82%, adding own drug couriers with a priority scale of 0.69%, increasing the stock of medicines with a priority scale of 8.96%, increasing the stock of vitamins with a priority scale of 2.99%, increasing the stock of health supplements with a scale of 2.99% priority, training employees with a priority scale of 4.54%, increasing employee attendance with a priority scale of 0.15%, and improving the quality of employee performance with a priority scale of 0.76%.

**Keywords:** Performance Strategy, Strategic Goals, Strategic Initiatives, Bunda Medika Pharmacy, Balance Scorecard, Analytical Hierarchy Process, SWOT Analysis

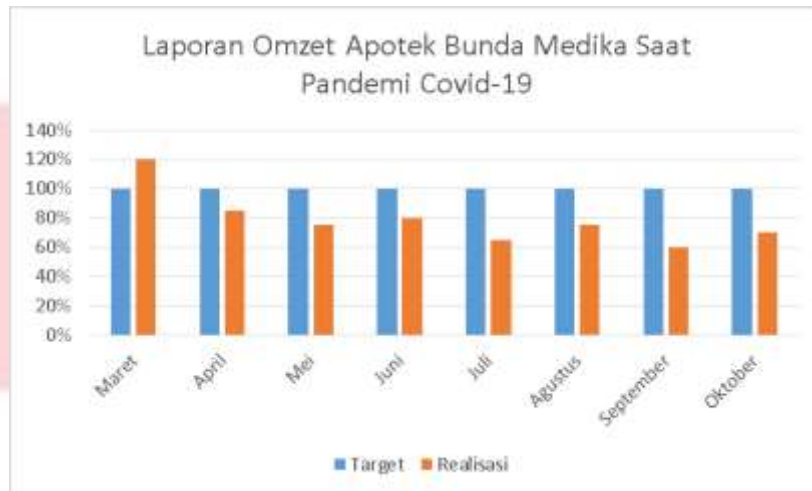
## 1. Pendahuluan

### Latar Belakang

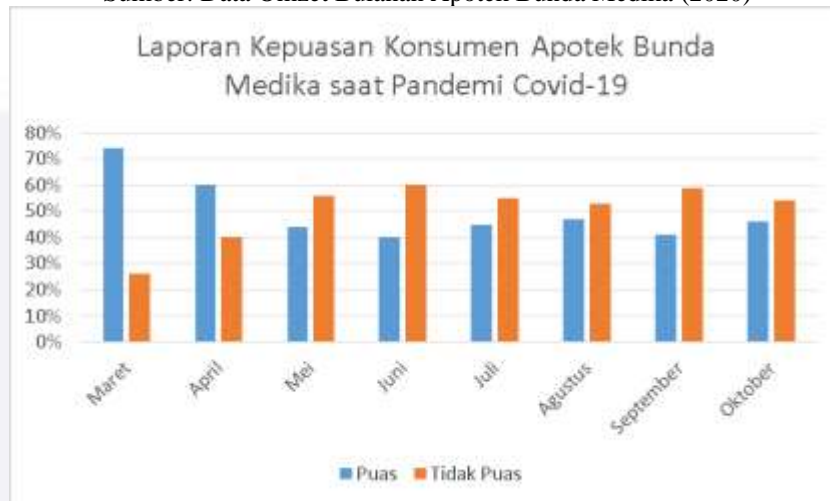
Covid-19/Virus Corona pertama kali muncul kota Wuhan di Negara Tiongkok. Penyebarannya sangat cepat dan mematikan, melalui kontak langsung fisik manusia ditularkan melalui mulut, dan hidung melalui droplet. Upaya memutus mata rantai penyebaran Covid-19 dilakukan pemerintah dengan menerbitkan beberapa kebijakan untuk dipatuhi oleh masyarakat.

Salah satu kelompok yang paling berisiko tertular virus ini karena profesinya adalah tenaga kesehatan. Termasuk apoteker yang kerap bertemu dengan banyak orang saat melayani kebutuhan obat pasien. Secara global, hingga 14 Juli, menurut data *Medscape*, lebih dari 1.000 tenaga kesehatan meninggal akibat *Covid-19*, termasuk 19 apoteker di berbagai negara. Ada enam apoteker di Afrika Selatan, tiga di Inggris, dan satu apoteker di Jawa Timur yang meninggal akibat *Covid-19*. Sebuah studi di Italia menunjukkan angka kejadian terinfeksi *Covid-19* pada apoteker komunitas adalah 0,92%. Sebanyak 7 dari 15 apoteker yang positif *Covid* pada studi tersebut melaporkan, sekurangnya satu rekan kerja mereka juga terinfeksi virus corona. Karena itu, pengelola apotek, apoteker, dan pengunjung perlu meningkatkan implementasi protokol kesehatan. Agar tempat layanan obat tidak menjadi medan penularan virus corona (Lailaturrahmi, 2020).

Untuk memaksimalkan kinerja apoteker agar perkembangannya dapat berjalan lebih pesat serta meminimalisir resiko penularan *Covid-19*, apotek membutuhkan strategi kinerja yang sesuai dengan kondisi saat ini.



Gambar 1 Laporan Omzet Bunda Medika Saat Pandemi Covid 19  
Sumber: Data Omzet Bulanan Apotek Bunda Medika (2020)



Gambar 2 Laporan Kepuasan Konsumen Apotek Bunda Medika Saat Pandemi Covid-19  
Sumber: Data Kepuasan Pelanggan Bulanan Apotek Bunda Medika (2020)

Berdasarkan gambar 1 dan 2 terlihat bahwa target omzet Apotek Bunda Medika saat pandemi Covid-19 belum tercapai dan tingkat kepuasan pelanggan saat pandemi Covid-19 menurun .

Untuk menghindari penularan virus *Covid-19* di apotek serta meningkatkan kinerja apotek, meningkatkan omzet dan meningkatkan kepuasan konsumen, Apotek Bunda Medika membutuhkan suatu strategi kinerja yang dapat membantu mencapai tujuan apotek tersebut. *Balanced scorecard* dengan 4 aspek utamanya yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat memberikan sasaran strategi kinerja yang dapat membantu dalam mempetakan tujuan apotek berdasarkan keempat perspektif dan menentukan beberapa strategi kinerja, kemudian *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dapat menjadi alat untuk menentukan strategi yang sesuai untuk Apotek Bunda Medika.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Apotek

Menurut (Kepmenkes RI) No. 1332/MENKES/SK/X/2002, Apotek adalah suatu tempat khusus dilakukan pekerjaan kefarmasian penyaluran perbekalan farmasi kepada masyarakat. Yang di maksud pekerjaan kefarmasian adalah pengadaan obat penyimpanan obat, pembuatan sediaan obat, peracikan, penyaluran dan penyerahan perbekalan farmasi serta memberikan informasi kepada masyarakat mengenai perbekalan kefarmasian yang terdiri dari obat, bahan obat, obat tradisional, alat kesehatan dan kosmetik. Tidak hanya menjalankan pekerjaan kefarmasian tetapi

tugas pokok dan fungsi apotek juga harus dijalankan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan.

## 2.2. Kinerja

Menurut Dessler & Garry dalam buku *Human Resource Management*, kinerja sama dengan prestasi kerja, yang hasil akhirnya dihitung dengan membandingkan hasil pekerjaan dengan tolok ukur yang sudah ditetapkan (Dessler & Garry, 2017).

## 2.3. *Balanced Scorecard*

Menurut (Kaplan & Norton, 2001), secara umum terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam balanced scorecard, yaitu :

### A. Perspektif keuangan

Tolak ukur finansial adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai bagi organisasi. Balanced scorecard dalam implementasi sistemnya berusaha mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja, baik finansial maupun non finansial untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu:

#### a. Tahap Perkembangan (Growth)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang berpotensi untuk berkembang. Sasaran keuangan untuk growth stage menekankan pada presentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan serta wilayah.

#### b. Tahap Bertahan (Sustain)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan.

#### c. Tahap Panen (Harvest)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (mature), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (harvest) terhadap investasi pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.

### B. Perspektif pelanggan atau konsumen

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini perusahaan menggunakan tolok ukur yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (Core Measurement Group) dan kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (customer value proposition). Adapun hal-hal yang diperhatikan dalam tolok ukur kelompok Pengukuran Pelanggan Utama adalah sebagai berikut:

1. Pangsa pasar (market share), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

2. Tingkat perolehan pelanggan (customer acquisition), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.

3. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (customer retention), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

4. Tingkat kepuasan pelanggan (customer satisfaction), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

5. Tingkat profitabilitas pelanggan (customer profitability), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

### C. Perspektif bisnis internal

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Di dalam perspektif bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan, yaitu:

1. Tahap Inovasi.

Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dari proses ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi customer.

2. Tahap Operasi.

Pada tahapan ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari customer, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

3. Tahap Purna Jual.

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para customer mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

- D. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Di dalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini, yaitu: Komposisi SDM yang ideal, Pengembangan SDM dan Pengadaan sistem informasi yang efektif.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diantaranya bertugas mempersiapkan sumber daya manusia atau orang instansi pemerintah untuk memiliki kapabilitas menjalankan sistem yang terbangun dalam perspektif internal proses. Pada perspektif ini maka isu kapabilitas individu, kapabilitas informasi, motivasi merupakan medan kerja yang harus dipersiapkan, dimonitoring dan diukur dinamikanya.

## 2.3. Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Menurut (Kaplan & Norton, 2001) peta strategi untuk *balanced scorecard* dapat membuat sebuah hipotesis strategi menjadi eksplisit. Setiap ukuran pada *balanced scorecard* dapat tertanam dalam sebuah rantai kausalitas logis hubungan sebab-akibat yang menghubungkan hasil-hasil yang diharapkan dari strategi dengan pendorong-pendorong yang akan mengarahkan pada hasil strategis. Peta strategi mendeskripsikan proses perubahan aset tak berwujud menjadi pelanggan yang berwujud dan hasil-hasil finansial. Sebagai eksekutif, peta strategi menyediakan sebuah kerangka kerja untuk mendeskripsikan dan mengelola strategi dalam ekonomi pengetahuan.

## 2.4. *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Menurut (Kazidbudzki & Tadeusz, 2013), *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah pengambilan keputusan multikriteria dengan dukungan metodologi yang telah diakui dan diterima sebagai prioritas yang secara teori dapat memberikan jawaban yang berbeda dalam masalah pengambilan keputusan serta memberikan peringkat pada setiap alternatif solusinya.

Menurut Suryadi dan Ramdhani (1998) dalam metode *Analytical Hierarchy Process* terdapat langkah-langkah sebagai berikut:

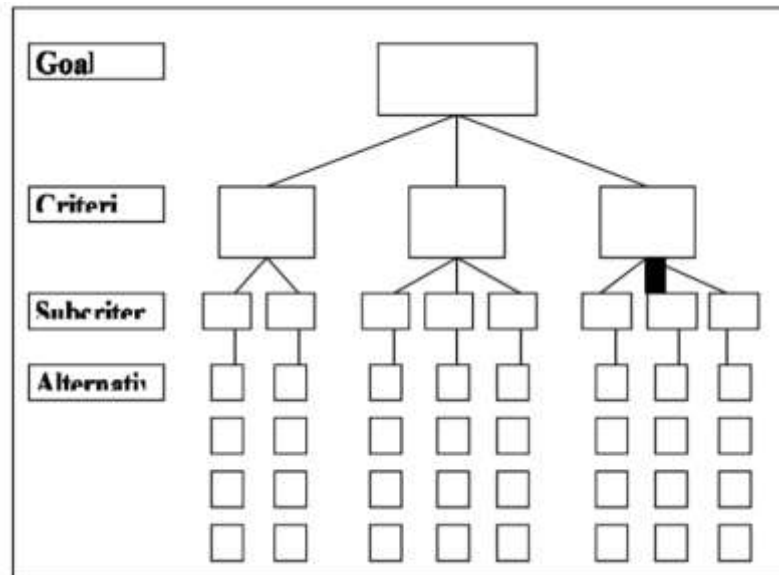
- A. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.

Dalam tahapan ini kita harus menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, lengkap dan mudah dipahami. Penyusunan masalah ini harus mampu menjadi tujuan (goals) dari suatu kegiatan, indentifikasi pilihan-pilihan (alternative), dan perumusan kriteria (criteria) untuk memilih prioritas.

- B. Menyusun struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama

Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas kemudian menyusun level hierarki yang berada dibawahnya yaitu kriteria-kriteria yang sesuai dengan permasalahan yang ada. Langkah pertama dalam merumuskan tujuan dari suatu kegiatan penyusunan prioritas, setelah tujuan ditetapkan langkah selanjutnya menentukan kriteriakriteria dari tujuan tersebut. Tiap kriteria memiliki intensitas yang berbeda-beda. Hierarki dilanjutkan dengan subkriteria. Kemudian disusun menjadi struktur hierarki seperti pada gambar 3





Gambar 3 Struktur Hierarki

Sumber: (Ramdhani & Suryadi, 1998)

### C. Penilaian prioritas elemen kriteria dan alternatif

Dalam membuat matrik perbandingan berpasangan, terdapat dua tahap penilaian atau perbandingan antara elemen, yaitu penilaian elemen kriteria dan penilaian elemen alternatif. Penilaian elemen kriteria bertujuan untuk menentukan bobot untuk masing-masing kriteria. Sedangkan penilaian elemen alternatif bertujuan untuk bobot suatu alternatif untuk suatu kriteria. Jadi, penilaian ini dimaksudkan untuk melihat seberapa penting suatu pilihan dilihat dari kriteria tersebut.

Menurut (Saaty, 1988) untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat. Masing-masing perbandingan berpasangan dievaluasi dalam *Saaty's scale* 1 – 9 sebagai berikut:

**Most Important**

**Neutral**

**Most Important**

Elemen A 9 . 7 . 5 . 3 . 1 . 3 . 5 . 7 . 9 Elemen B

Berikut ini adalah tabel nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan Saaty.

Tabel 2 Intensitas Kepentingan

Sumber: (Saaty, 1988)

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya ( <i>Equal Importance</i> )
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya ( <i>Slightly more Importance</i> )
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya ( <i>Materially more Importance</i> )
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya ( <i>Significantly more Importance</i> )
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya ( <i>Most Importance</i> )

2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan ( <i>Compromise values</i> )
---------	---

Pengertian nilai tengah – tengah adalah jika elemen A sedikit lebih penting dari elemen B, maka selayaknya memberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 masih terlalu kecil, maka nilai 2 harus kita berikan untuk prioritas antara elemen A dan B.

#### D. Membuat matriks berpasangan

Untuk setiap kriteria dan alternatif, kita harus melakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) yaitu membandingkan setiap elemen dengan elemen lainnya pada setiap tingkat hirarki secara berpasangan sehingga didapat nilai tingkat kepentingan elemen dalam bentuk pendapat kualitatif. Untuk mengkuantifikasikan pendapat kualitatif tersebut digunakan skala penilaian sehingga akan diperoleh nilai pendapat dalam bentuk angka (kuantitatif).

Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat relatif dari seluruh alternatif. Kriteria kualitatif dan kriteria kuantitatif dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan ranking dan prioritas.

Proses yang paling menentukan dalam menentukan bobot elemen dengan menggunakan *Analitycal Hierarchy Process* adalah menentukan besarnya prioritas antar elemen. Karena itu seringkali terjadi pembahasan yang alot antar anggota tim implementasi sistem pengelolaan kinerja mengenai masalah tersebut. Hal ini dikarenakan tiap-tiap anggota tim memiliki persepsi tersendiri mengenai prioritas masing-masing elemen. Dan apabila di dalam sebuah tim terjadi berbeda pendapat dalam pemberian nilai kepentingan relatif antar elemen, maka dapat digunakan rataaan geometrik untuk mengabungkan pendapat mereka pada saat memasukan nilai kepentingan tersebut ke dalam matrix.

Rumus rataaan geometrik adalah sebagai berikut;

$$G = \sqrt[n]{X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \dots X_n}$$

Keterangan :

G = Rata-rata Geometrik

Xn = Penilaian ke 1,2,3 ... n

N = Jumlah Penilaian

Perbandingan dilakukan berdasarkan kebijakan pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan satu elemen terhadap elemen lainnya Proses perbandingan berpasangan, dimulai dari level hirarki paling atas yang ditujukan untuk memilih kriteria, misalnya A, kemudian diambil elemen yang akan dibandingkan, misal A1, A2, A3 dan A4. Maka susunan elemen-elemen yang dibandingkan tersebut akan tampak seperti pada gambar matriks di bawah ini :

Tabel 3 Contoh Matriks Perbandingan Berpasangan  
Sumber: Olahan Penulis

	A1	A2	A3	A4
A1	1	1/2	1/5	1/3
A2	2	1	1/3	1
A3	5	3	1	1/2
A4	3	1	2	1

Untuk menentukan nilai kepentingan relatif antar elemen digunakan skala bilangan dari 1 sampai 9 seperti pada Tabel 3, Penilaian ini dilakukan oleh seorang pembuat keputusan yang ahli dalam bidang persoalan yang sedang dianalisa dan mempunyai kepentingan terhadapnya.

Apabila suatu elemen dibandingkan dengan dirinya sendiri maka diberi nilai 1. Jika elemen i dibandingkan dengan elemen j mendapatkan nilai tertentu, maka elemen j dibandingkan dengan elemen i merupakan kebalikannya.

Cara mengisinya adalah dengan menganalisa prioritas antara elemen baris dibandingkan dengan elemen kolom. Dalam prakteknya kita hanya perlu menganalisa prioritas elemen yang terdapat dibawah pada garis diagonal (kotak

dengan warna dasar putih) yang ditunjukkan dengan warna biru atau diatas garis diagonal yang ditunjukkan dengan kotak warna jingga.

Hal ini sesuai dengan persamaan matematika yang menyebutkan jika  $A:B = X$ , maka  $B : A = 1/X$ . Contoh: jika prioritas elemen A2 (baris) : elemen A1 (kolom) = 2, maka prioritas elemen A1 (baris) : elemen A2 (kolom) =  $1/2$  (lihat rumus persamaan perbandingan matematika diatas).

Sehingga prioritas setiap elemen antara elemen A1 : elemen A1 = 1, elemen A3 : elemen A1 = 5, elemen A3 : elemen A2 = 3, elemen A4 : elemen A1 = 3, elemen A4 : elemen A2 = 1, elemen A4 : elemen A3 = 2.

Selanjutnya adalah menentukan bobot pada tiap elemen, nilai bobot ini berkisar antara 0 - 1. dan total bobot untuk setiap kolom adalah dengan menghitung bobot adalah angka pada setiap kotak dibagi dengan penjumlahan semua angka dalam kolom yang sama.

Contoh bobot dari (elemen A1, elemen A1) =  $1 / (1+2+5+3) = 0.090$ , (elemen A2, elemen A1) =  $2 / (1+2+5+3) = 0.181$ . Dengan perhitungan yang sama bobot prioritas tabel elemen di atas menjadi:

Tabel 3 Matriks Hasil Normalisasi

Sumber: Olahan Penulis

	A1	A2	A3	A4
A1	0,091	0,091	0,057	0,118
A2	0,182	0,182	0,094	0,353
A3	0,455	0,545	0,283	0,176
A4	0,273	0,182	0,566	0,353

#### E. Penentuan nilai bobot prioritas

Baik kriteria kualitatif, maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik.

Selanjutnya adalah mencari nilai bobot untuk masing-masing elemen. Caranya adalah (mengambil contoh dari tabel 2.3.5.3 di atas) dengan melakukan penjumlahan setiap nilai bobot prioritas pada setiap baris tabel dibagi dengan jumlah elemen. Sehingga diperoleh bobot masing- masing elemen adalah:

- Elemen A1 =  $(0.091 + 0.092 + 0.057 + 0.118) / 4 = 0.089$  (8.9%)
- Elemen A2 =  $(0.182 + 0.182 + 0.094 + 0.353) / 4 = 0.203$  (20.3%), dengan perhitungan yang sama elemen A3, elemen A4
- Elemen A3 = 0.365 (36.5%)
- Elemen A4 = 0.343 (34.3%)

Sehingga jumlah total bobot semua elemen = 1 (100%) sesuai dengan kaidah pembobotan dimana jumlah total bobot harus bernilai 100. Kaidah pembobotan menyatakan bahwa:

- Nilai bobot KPI berkisar antara 0 - 1 atau antara 0% - 100% jika kita menggunakan presentase.
- Jumlah total bobot semua KPI harus bernilai 1 (100%)
- Tidak ada bobot yang bernilai negatif (-).

Hasil perbandingan berpasangan *Analitycal Hierarchy Process* dalam bobot prioritas yang mencerminkan relatif pentingnya elemen-elemen dalam hirarki. Terdapat tiga jenis bobot prioritas yaitu:

- Local priority weights* (LPW), menyatakan relatif pentingnya sebuah elemen dibandingkan dengan induknya (Aplikasi untuk level A, B dan C).
- Average priority weights* (APW), menyatakan relatif pentingnya sebuah elemen dibandingkan dengan satu set induknya (Aplikasi hanya untuk level B), dan
- Global priority weights* (GPW), menyatakan relatif pentingnya sebuah elemen terhadap tujuan keseluruhan (Aplikasi untuk semua level).

#### F. Pengujian Konsistensi Logis

Saaty's *Analytical Hierarchy Process* juga memberikan pertimbangan terhadap pertanyaan mengenai logika konsistensi dari evaluator. Indeks konsistensi (CI) adalah perhitungan matematis untuk setiap perbandingan berpasangan---matrik perbandingan. CI ini menyatakan deviasi konsistensi. Kemudian indeks acak (*Random index*/RI), sebagai hasil dari respon acak yang mutlak dibagi dengan CI dihasilkan rasio konsistensi (CRs). Semakin



tinggi CRs maka semakin rendah konsistensi, demikian juga sebaliknya. Semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis.

Matriks bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut harus mempunyai hubungan kardinal dan ordinal. Hubungan tersebut dapat ditunjukkan sebagai berikut (Ramdhani & Suryadi, 1998):

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

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

Hubungan diatas dapat dilihat dari dua hal sebagai berikut :

- Dengan melihat preferensi multiplikatif, misalnya bila anggur lebih enak empat kali dari mangga dan mangga lebih enak dua kali dari pisang maka anggur lebih enak delapan kali dari pisang.
- Dengan melihat preferensi transitif, misalnya anggur lebih enak dari mangga dan mangga lebih enak dari pisang maka anggur lebih enak dari pisang.

Pada keadaan sebenarnya akan terjadi beberapa penyimpangan dari hubungan tersebut, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Hal ini terjadi karena ketidakkonsistenan dalam preferensi seseorang

Penghitungan konsistensi logis dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

- Mengalikan matriks awal dengan nilai bobot prioritas bersesuaian.
- Menjumlahkan hasil perkalian per baris.
- Hasil penjumlahan tiap baris dibagi nilai bobot prioritas bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan.
- Hasil c dibagi jumlah elemen, akan didapat  $\lambda_{maks}$ .

e. Indeks Konsistensi  $CI = \frac{\lambda_{Maks} - n}{n - 1}$

f. Rasio Konsistensi  $CR = \frac{CI}{RI}$

Jika rasio konsistensi  $\leq 0.1$ , hasil perhitungan data dapat dibenarkan/konsisten. Daftar RI dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 0 Tabel Nilai RI  
Sumber: (Ramdhani & Suryadi, 1998)

Ukuran Matriks (n)	Nilai RI
1,2	0,00
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49
11	1,51
12	1,48

Ukuran Matriks (n)	Nilai RI
13	1,56
14	1,57
15	1,59

### 3. Analisis SWOT

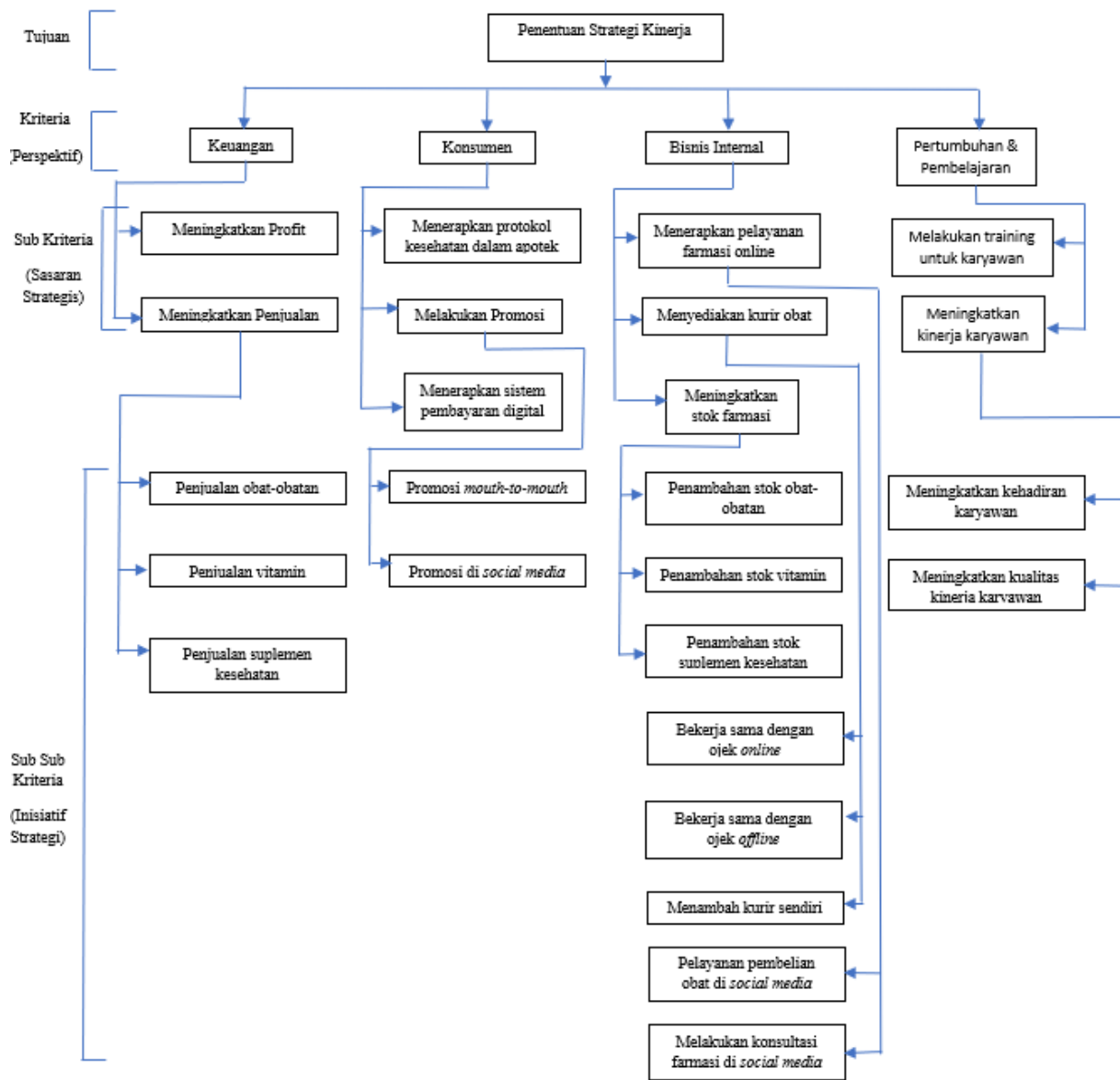
Tabel 3 Matriks SWOT

		Internal	
		Strengths(Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
Matriks SWOT		1. Lokasi yang strategis 2. Memiliki ciri khas penawaran obat generik sebagai alternatif pilihan obat 3. Karyawan selalu siap melayani	1. Kurang promosi 2. Sistem pembayaran yang masih tradisional 3. Area parkir tidak terlalu luas 4. Tidak memiliki kurir antar obat
Eksternal	Opportunities (Peluang)	Strategi S-O	Strategi W-O
	1. Pangsa pasar sangat luas 2. Kemajuan Teknologi 3. Peningkatan Permintaan suplemen dan vitamin	1. Meningkatkan profit (S1-S3;O1,O3) 2. Meningkatkan penjualan (S1-S2;O1,O3) 3. Menerapkan sistem pelayanan farmasi online(S2;O1-O3) 4. Meningkatkan stok farmasi (S2;O3)	1. Melakukan promosi (W1;O1-O2) 2. Menerapkan sistem pembayaran digital (W2; O2) 3. Menyediakan kurir obat (W4;O3)
	Threat(Ancaman)	Strategi S-T	Strategi W-T
	1. Tingkat Persaingan Tinggi 2. Banyaknya pendatang baru 3. Variasi Pelayanan Kompetitor Menarik 4. Pandemi Covid-19	1. Meningkatkan kinerja karyawan (S3;T1-T3) 2. Menerapkan protokol kesehatan dalam apotek (S3;T4) 3. Melakukan training untuk karyawan (S3;T1)	1. Melakukan promosi (W1;T1-T3) 2. Menyediakan kurir obat (W4;T1-T4)

Pada tugas akhir ini penulis menggunakan metode Analisis SWOT untuk menentukan sasaran strategis. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi, berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Jadi, analisa SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang dan Ancaman dengan faktor internal Kekuatan dan Kelemahan. Poin-poin analisis SWOT Apotek Bunda Medika didapatkan dari wawancara pemilik, wawancara karyawan dan observasi langsung.

### 4. Struktur Hirarki Strategi Kinerja

Hirarki yang dirancang dalam menentukan proritas sasaran strategis terdiri dari empat tingkat, yaitu tingkat nol, tingkat satu, tingkat dua dan tingkat tiga. Tingkat nol adalah tujuan hirarki, dalam hal ini adalah mengidentifikasi dan memprioritaskan strategi kinerja perusahaan, tingkat satu adalah kriteria mengidentifikasi dan memprioritaskan strategi kinerja perusahaan dalam hal ini adalah empat perspektif Balanced Scorecard (keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan). Tingkat dua adalah subkriteria dari tiap–tiap kriteria mengidentifikasi dan memprioritaskan sasaran kinerja perusahaan (sasaran strategis Apotek Bunda Medika).



Gambar 4 Struktur Hirarki Strategi Kinerja Apotek Bunda Medika  
Sumber: Olahan Penulis

## 5. Pembobotan Kriteria, Subkriteria dan Sub Subkriteria

Proses pembobotan dengan menggunakan proses hirarki analitik adalah dengan menggunakan perbandingan berpasangan. Perbandingan berpasangan ditujukan untuk membandingkan tingkat kepentingan antar elemen hirarki yang sejajar tingkatnya. Proses pembobotan dalam menentukan prioritas sasaran strategis dilakukan dengan melibatkan penanggung jawab Apotek Bunda Medika. Proses pelibatan ini dilakukan dengan melakukan pembobotan langsung dengan menggunakan software *Expert Choice 11* (via *Google Form*).

Tabel 4 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria

Kriteria		A	B	C	D
A	Keuangan		3	3	5

B	Konsumen			1	5
C	Bisnis Internal				7
D	Pertumbuhan dan pembelajaran				

Tabel 5 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Keuangan

Kriteria		A	B
A	Meningkatkan Profit		(3)
B	Meningkatkan Penjualan		

Tabel 6 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Konsumen

Kriteria		A	B	C
A	Menerapkan protokol kesehatan dalam apotek		5	5
B	Melakukan promosi apotek			2
C	Menerapkan sistem pembayaran digital			

Tabel 7 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Bisnis Internal

Kriteria		A	B	C
A	Menerapkan sistem pelayanan farmasi online		1	(3)
B	Menyediakan kurir obat			(4)
C	Meningkatkan stok farmasi			

Tabel 8 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kriteria		A	B
A	Meningkatkan kinerja karyawan		5
B	Melakukan training untuk karyawan		

Tabel 9 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Subkriteria Keuangan

Kriteria		A	B	C
A	Penjualan obat-obatan		5	7
B	Penjualan vitamin			3
C	Penjualan suplemen kesehatan			

Tabel 10 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Subkriteria Konsumen

Kriteria		A	B
A	Promosi <i>mouth-to-mouth</i>		(3)

B	Promosi di <i>social media</i>		
---	--------------------------------	--	--

Tabel 11 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Subkriteria Bisnis Internal- Menerapkan Sistem Pelayanan farmasi online

Kriteria		A	B
A	Pelayanan Pembelian Obat di <i>Social Media</i>		3
B	Pelayanan Konsultasi Farmasi di <i>Social Media</i>		

Tabel 12 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Subkriteria Bisnis Internal-Menyediakan Kurir Obat

Kriteria		A	B	C
A	Bekerja sama dengan ojek <i>online</i>		1	2
B	Bekerja sama dengan ojek <i>offline</i>			3
C	Menambah kurir sendiri			

Tabel 13 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Subkriteria Bisnis Internal-Meningkatkan Stok Farmasi

Kriteria		A	B	C
A	Peningkatan stok obat-obatan		1	2
B	Peningkatan stok vitamin			3
C	Peningkatan stok suplemen kesehatan			

Tabel 14 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Subkriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kriteria		A	B
A	Meningkatkan kehadiran karyawan		(5)
B	Meningkatkan kualitas kinerja karyawan		

Masing-masing huruf mewakili kriteria, sub kriteria dan sub sub kriteria pada struktur hierarki strategi kinerja. Bobot yang diberi tanda kurung menandakan bahwa bobot lebih berat kepada matriks yang di atas.

## 6. Perhitungan Bobot Elemen Hirarki

Nilai-nilai perbandingan berpasangan yang telah didapat, kemudian diolah untuk mendapatkan nilai bobot elemen lokal dan nilai bobot elemen global. Perhitungan bobot elemen lokal dihitung dengan menggunakan *software Expert Choice 11*.

Tabel 15 Bobot Elemen Global Elemen Hirarki Strategi Kinerja dan Inisiatif Strategis Perusahaan

Kriteria	Bobot Global	Subkriteria	Bobot Global	Sub subkriteria	Bobot Global
Keuangan	50,00%	Meningkatkan Profit	12,50%	-	12,50%
		Meningkatkan Penjualan	37,50%	Penjualan Obat-Obatan	27,41%



Kriteria	Bobot Global	Subkriteria	Bobot Global	Sub subkriteria	Bobot Global
				Penjualan Vitamin	7,05%
				Penjualan Suplemen Kesehatan	3,04%
Konsumen	21,00%	Menerapkan protokol kesehatan dalam apotek	14,88%	-	14,88%
		Melakukan promosi apotek	3,75%	Promosi Mouth-to-Mouth	0,94%
				Promosi di social media	2,81%
		Menerapkan sistem pembayaran digital	2,37%	-	2,37%
Bisnis Internal	23,60%	Menerapkan sistem pelayanan farmasi online	4,52%	Pelayanan pembelian obat di social media	3,39%
				Pelayanan konsultasi farmasi di social media	1,13%
		Menyediakan kurir obat	4,10%	Bekerja sama dengan ojek online	1,59%
				Bekerja sama dengan ojek offline	1,82%
				Menambah kurir apotek sendiri	0,69%
		Meningkatkan stok farmasi	14,93%	Peningkatan stok obat-obatan	8,96%
				Peningkatan stok vitamin	2,99%
				Peningkatan stok suplemen kesehatan	2,99%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	5,50%	Melakukan <i>training</i> pada karyawan	4,54%	-	4,54%
		Meningkatkan kinerja karyawan	0,91%	Tingkat Kehadiran Karyawan	0,15%
				Kualitas kinerja karyawan	0,77%

## 7. Evaluasi Konsistensi Hirarki

Setelah diketahui nilai bobot lokal dan global tiap elemen hirarki, matriks perbandingan berpasangan harus dievaluasi konsistensinya untuk mengetahui apakah perbandingan yang telah dilakukan logis atau tidak.

Tabel 16 Rasio Inkonsistensi Matriks Perbandingan Berpasangan

Perbandingan Berpasangan	Rasio Inkonsistensi
Kriteria	0,08
Sub Kriteria Keuangan	0,00
Sub Kriteria Konsumen	0,05
Sub Kriteria Bisnis Internal	0,00
Sub Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,00
Sub Subriteria Keuangan	0,06
Sub Subkriteria Konsumen-Menerapkan Sistem Pelayanan Farmasi Online	0,00
Sub Subkriteria Konsumen-Menyediakan Kurir Obat	0,02
Sub Subkriteria Konsumen-Meningkatkan Stok Farmasi	0,00
Sub Subkriteria Bisnis Internal	0,05
Sub Subkriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,00

Berdasarkan tabel 16 dapat dilihat bahwa rasio konsistensi setiap matriks perbandingan berpasangan  $< 0,1$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa matriks perbandingan memenuhi syarat konsistensi.

#### 8. Penentuan Prioritas Sasaran-Saran Strategis

Untuk menentukan prioritas sasaran strategis pada tiap perspektif, dapat dilakukan dengan membandingkan bobot tiap sasaran strategis yang memiliki bobot yang lebih besar, memiliki prioritas yang lebih tinggi. Sebelum menentukan prioritas sasaran strategis, bobot dari kriteria harus ditentukan terlebih dahulu.

Tabel 17 Prioritas Keempat Perspektif

Kriteria	Bobot Lokal/Global	Prioritas
Keuangan	50,00%	1
Konsumen	21,00%	3
Bisnis Internal	23,55%	2
Pembelajaran dan Pertumbuhan	5,45%	4

Tabel 18 Prioritas Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

Subkriteria	Bobot Lokal	Bobot Global	Prioritas
Meningkatkan Profit	25%	12,5%	2
Meningkatkan Penjualan	75%	37,5%	1

Tabel 19 Prioritas Sasaran Strategis Perspektif Konsumen

Subkriteria	Bobot Lokal	Bobot Global	Prioritas
Menerapkan protokol kesehatan dalam apotek	70,85%	14,88%	1

Melakukan promosi apotek	17,86%	3,75%	2
Menerapkan sistem pembayaran digital	11,29%	2,37%	3

Tabel 20 Prioritas Sasaran Strategis Perspektif Bisnis Internal

Subkriteria	Bobot Lokal	Bobot Global	Prioritas
Menerapkan sistem pelayanan farmasi online	19,2%	4,52%	2
Menyediakan kurir obat	17,4%	4,10%	3
Meningkatkan stok farmasi	63,4%	14,93%	1

Tabel 21 Prioritas Sasaran Strategis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Subkriteria	Bobot Lokal	Bobot Global	Prioritas
Meningkatkan kinerja karyawan	88,3%	4,54%	1
Melakukan <i>training</i> untuk karyawan	16,7%	0,91%	2

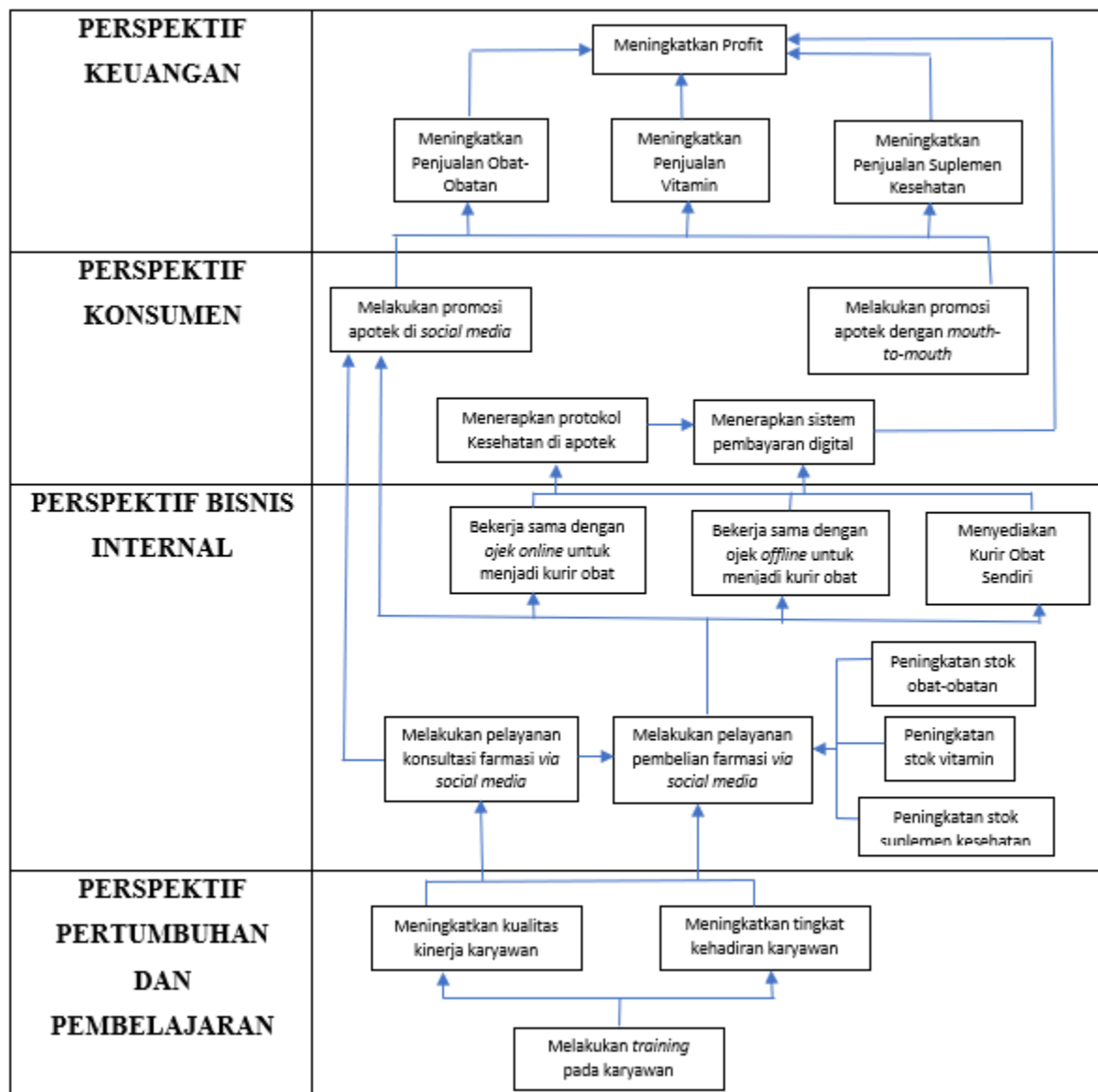
Tabel 22 Prioritas Inisiatif Strategis

Sub Kriteria	Bobot Global	Prioritas
Penjualan Obat-Obatan	27,41%	1
Penjualan Vitamin	7,05%	3
Penjualan Suplemen Kesehatan	3,04%	5
Promosi Mouth-to-Mouth	0,94%	12
Promosi di social media	2,81%	8
Pelayanan pembelian obat di social media	3,39%	4
Pelayanan konsultasi farmasi di social media	1,13%	11
Bekerja sama dengan ojek online	1,59%	10
Bekerja sama dengan ojek offline	1,82%	9
Menambah kurir apotek sendiri	0,69%	14
Peningkatan stok obat-obatan	8,96%	2
Peningkatan stok vitamin	2,99%	6,7
Peningkatan stok suplemen kesehatan	2,99%	6,7
Tingkat Kehadiran Karyawan	0,15%	15
Kualitas kinerja karyawan	0,76%	13

## 9. Peta Strategis Apotek Bunda Medika

Sasaran – sasaran startegis dalam *balance scorecard* memiliki hubungan dan keterkaitan antara sasaran strategis yang satu dengan sasaran startegis yang lain. Hubungan antara sasaran strategis berupa hubungan sebab akibat antara satu sasaran strategis dengan sasaran strategis lainnya. Hubungan sebab akibat tersebut mengakibatkan sasaran

strategis yang telah dirumuskan bersifat koheren. Peta strategis sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja, karena dengan peta strategis perusahaan tidak hanya fokus pada satu sasaran strategis saja tetapi juga mementingkan sasaran strategis yang lain.



Gambar 5 Peta Strategis Apotek Bunda Medika

## 10. Kesimpulan

- a. Strategi kinerja berdasarkan perspektif keuangan

Inisiatif strategis yang dapat dilakukan oleh Apotek Bunda Medika berdasarkan perspektif keuangan adalah meningkatkan profit dengan skala prioritas 12,50%, meningkatkan penjualan obat-obatan dengan skala prioritas 27,41%, meningkatkan penjualan vitamin dengan skala prioritas 7,05% dan meningkatkan penjualan suplemen kesehatan dengan skala prioritas 3,04%.

- b. Strategi kinerja berdasarkan perspektif konsumen

- Inisiatif strategis yang dapat dilakukan oleh Apotek Bunda Medika berdasarkan perspektif konsumen adalah menerapkan protokol kesehatan dalam apotek dengan skala prioritas 14,88%, melakukan promosi apotek secara mouth-to-mouth dengan skala prioritas 0,94%, melakukan promosi apotek di social media dengan skala prioritas 2,81% dan menerapkan sistem pembayaran digital dengan skala prioritas 2,37%.
- c. Strategi kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal
- Inisiatif strategis yang dapat dilakukan oleh Apotek Bunda Medika berdasarkan perspektif bisnis internal adalah melakukan pelayanan pembelian obat di social media dengan skala prioritas 3,39%, melakukan pelayanan konsultasi farmasi di social media dengan skala prioritas 1,13%, bekerja sama dengan ojek online untuk menjadi kurir obat dengan skala prioritas 1,59%, bekerja sama dengan ojek offline untuk menjadi kurir obat dengan skala prioritas 1,82%, menambah kurir obat sendiri dengan skala prioritas 0,69%, meningkatkan stok obat-obatan dengan skala prioritas 8,96%, meningkatkan stok vitamin dengan skala prioritas 2,99% dan meningkatkan stok suplemen kesehatan dengan skala prioritas 2,99%.
- d. Strategi kinerja berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
- Inisiatif strategis yang dapat dilakukan oleh Apotek Bunda Medika berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah melakukan training pada karyawan dengan skala prioritas 4,54%, meningkatkan kehadiran karyawan dengan skala prioritas 0,15%, dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan dengan skala prioritas 0,76%.

## Referensi

- As'ad, M. (1989). *Psikologi Industri*. Liberty.
- Astuti, A. M., & Rahmawati, S. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 17, Nomor 2, 2020*, 58-70.
- Bourgeois, R. (2005). *Analytical Hierarchy Process: an Overview*. Bogor: UNCPSA -. UNESCAP.
- Dessler, & Garry. (2017). *Human Resource Management*. Florida: Pearson.
- Fahmi, I. (2014). *Analisa Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Gasperz, V. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hastuti, R. K. (2020, September 24). *Susul DKI Jakarta, Kasus Covid-19 di Jabar Meledak*. Diambil kembali dari CNBC Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200924163226-4-189243/susul-dki-jakarta-kasus-covid-19-di-jabar-meledak>
- Kaplan, & Norton. (2001). *The Strategy Focussed Organization: How Balanced Scorecard Computies Thrive In the New Business Environment*. Harvard Business School.
- Kazidbudzki, & Tadeusz, P. (2013). *Business Restructure at the Turn of the Century*. New York.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lailaturrahmi. (2020, Juli 24). *6 Langkah Cegah Penularan Covid-19 di Apotek*. Diambil kembali dari medcom.id: <https://www.medcom.id/rona/kesehatan/0KvXyv9b-6-langkah-cegah-penularan-covid-19-di-apotek>
- Luis, S., & Biromo, P. A. (2010). *Step by Step in Cascading Balanced*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2001). *Sistem Akuntansi Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba 4.
- Mulyadi. (2014). *Akuntansi Biaya. Edisi-5*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard: Step – By Step Maximizing Peformance and maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons Inch.
- Ramdhani, A., & Suryadi, K. (1998). *Sistem Pendukung Keputusan*. BAndung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.



- Saaty, T. (1988). *The Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: University of. Pittsburgh.
- Salman, & Farid. (2016). *Akutansi Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Saputra, M. I., & Nugraha, N. (2020). Sistem Pendukung Keputusan Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) (Studi Kasus: Penentuan Internet Service Provider Di Lingkungan Jaringan Rumah). *Jurnal Ilmiah Teknologi dan Rekayasa Volume 25 No. 3*, 199-212.
- Sari, W. M., & Furqani, A. (2020). ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR PENILAIAN KINERJA PADA UPT. PUSKESMAS LEGUNG. *Journal of Accounting and Financial Issue*, 80-90.
- Shalihah, N. F. (2020, September 25). *20 Negara dengan Angka Kematian Akibat Corona Tertinggi, Indonesia Peringkat Berapa?* Diambil kembali dari Kompas.com:  
<https://www.kompas.com/tren/read/2020/09/25/150300065/20-negara-dengan-angka-kematian-akibat-corona-tertinggi-indonesia-peringkat?page=all>
- Simanjuntak, P. (2011). *Manajemen Hubungan Industrial*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Sinambela, L. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmonto, L. P. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelakar.
- Sudaryono. (2010). *Metodelogi Penelitian*. Yogyakarta: Rajawali Pers.
- Sumiati, & Asra. (2007). *Metode Pembelajaran*. Bandung: CV. Wacana Prima.
- Syafrida, & Hartanti, R. (2020). Bersama Melawan Virus Covid 19 di Indonesia. *Jurnal Sosial & Budaya Syar-i*, 495-508.
- Tika, P. M. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan (cetakan Pertama)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tunggal, A. W. (2001). *Memahami Konsep Economic Value Added (EVA) dan. Value Based Management (VBM)*. Jakarta: Harvarindo.