



**EVALUASI KINERJA DIVISI IT CV SEMERU  
MARKETINDO MENGGUNAKAN IT *BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) Program Studi Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember dan mencapai gelar Sarjana Komputer

Oleh

**Putri Kharisma Dwi Cahyunia**

**NIM 162410101047**

**PROGRAM STUDI SISTEM INFORMASI  
FAKULTAS ILMU KOMPUTER  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**



**EVALUASI KINERJA DIVISI IT CV SEMERU  
MARKETINDO MENGGUNAKAN IT *BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) Program Studi Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember dan mencapai gelar Sarjana Komputer

Oleh

**Putri Kharisma Dwi Cahyunia**

**NIM 162410101047**

**PROGRAM STUDI SISTEM INFORMASI  
FAKULTAS ILMU KOMPUTER  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan Rahmat, Ridhlo dan Hidayah-Nya untuk melancarkan skripsi ini;
2. Ibu Uswatun, Almarhum Bapak Suhartono dan Kakak Aprilia Puspita;
3. Ibu Oktalia Juwita, S.Kom., M.MT sebagai dosen pembimbing utama dan Bapak Fajrin Nurman Arifin, ST.,M.Eng sebagai dosen pmbimbing pendamping;
4. Ibu Nelly Oktavia Adiwijaya S.Si.,MT sebagai dosen pembimbing akademik;
5. Mahasiswa Universitas Jember Fakultas Ilmu Komputer Program Studi Sistem Informasi angkatan 2016;
6. Bu Jutex squad yang memberi semangat dengan cara mereka;
7. Semua guru di taman kanak-kanak hingga sekolah menengah atas dan semua dosen di perguruan tinggi;
8. Almamater Program Studi Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember;

**MOTO**

*“Sebaik baiknya kita adalah yang paling banyak berguna untuk orang lain”*

**(Ahmad Wisam Abdillaah)**



## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Putri Kharisma Dwi Cahyunia

NIM : 162410101047

Dengan pernyataan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Evaluasi Kinerja Divisi IT CV Semeru Marketindo Menggunakan *IT Balanced Scorecard*” adalah hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi maka disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan prinsip ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sadar, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 10 September 2020

Yang menyatakan

Putri Kharisma Dwi Cahyunia

NIM.162410101047

**SKRIPSI**

**EVALUASI KINERJA DIVISI IT CV SEMERU  
MARKETINDO MENGGUNAKAN IT BALANCED  
SCORECARD**

oleh

Putri Kharisma Dwi Cahyunia

162410101047

Pembimbing :

Dosen Pembimbing utama : Oktalia Juwita, S.Kom., M.MT

Dosen Pembimbing pendamping : Fajrin Nurman Arifin, ST.,M.Eng

**PENGESAHAN PEMBIMBING**

Skripsi berjudul “Evaluasi Kinerja Divisi IT Cv Semeru Marketindo Menggunakan *IT Balanced Scorecard*”, telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Jum’at, 02 Oktober 2020

Tempat : Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember

Disetujui oleh :

Pembimbing 1,



Oktalia Juwita, S.Kom., M.MT  
NIP. 198110202014042001

Pembimbing 2,



Fajrin Nurman Arifin, ST.,M.Eng  
NIP. 19851128015041002

**PENGESAHAN PENGUJI**

Skripsi berjudul “Evaluasi Kinerja Divisi IT Cv Semeru Marketindo Menggunakan *IT Balanced Scorecard*”, telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Jum’at, 02 Oktober 2020

Tempat : Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember

Disetujui oleh :

Penguji 1,



Windi Eka Yulia R, S.Kom., MT  
NIP. 198403052010122002

Penguji 2,



Nova El Maidah S.Si., M.Cs  
NIP. 198411012015042001

Mengesahkan

Ketua Fakultas Ilmu Komputer



Prof. Dr. Saiful Bukhori, ST., M.Kom.

NIP. 196704201992011001



## RINGKASAN

Evaluasi Kinerja Divisi IT Cv Semeru Marketindo Menggunakan *IT Balanced Scorecard*, Putri Kharisma Dwi Cahyunia, 162410101047; 2020; 176 HALAMAN; Program Studi Sistem Informasi; Fakultas Ilmu Komputer; Universitas Jember

CV Semeru Marketindo merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang pendistribusian produk dan jasa yang menggandeng para umkm-umkm di Kabupaten Lumajang yang telah menggunakan pemanfaatan SI/TI dalam mengembangkan perusahaannya untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan yang telah direncanakan, menurut Herman Royanto, Manajer CV Semeru Marketindo, pada tahun 2019 SI/TI yang digunakan memiliki beberapa kendala yang akan terus dibenahi. Manajer CV Semeru Marketindo dalam hal ini perlu melakukan evaluasi yang menilai kinerja SI/TI yang digunakan apakah sudah sesuai dengan strategi bisnis, dan strategi IT yang telah direncanakan sebelumnya agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada pegawai. Penelitian ini melakukan evaluasi kualitatif penerapan SI/TI dengan menggunakan metode *IT Balanced Scorecard* melalui empat perspektifnya yaitu perspektif kontribusi perusahaan, perspektif orientasi pelanggan, perspektif penyempurnaan operasional, dan perspektif orientasi masa depan dengan menggunakan analisa bisnis internal melalui analisa SWOT dan analisa CSF kemudian menghubungkan sebab akibat supaya membantu perusahaan untuk mengetahui hubungan setiap perspektif melalui peta strategi dan melakukan usulan perbaikan dengan menggunakan diagram fishbone. Dengan adanya hasil evaluasi dan usulan perbaikan tersebut diharapkan dapat memberikan saran perbaikan dan pengembangan yang optimal terhadap pencapaian kinerja SI/TI.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari empat perspektif *IT Balanced Scorecard* yaitu perspektif kontribusi perusahaan, orientasi pengguna, penyempurnaan operasional dan orientasi masa depan hanya perspektif kontribusi perusahaan yang telah tercapai, perspektif orientasi pengguna sudah dua faktor kritis yang tercapai sedangkan untuk faktor kritis kesempatan pelatihan untuk pengguna yang merata tidak tercapai, perspektif penyempurnaan operasional sudah satu faktor kritis yang tercapai satu tidak tercapai, dan perspektif orientasi masa depan dua faktor kritis tercapai dan satu lagi masih tidak tercapai. Hal ini berarti secara

keseluruhan kinerja SI/TI pada CV Semeru Marketindo khususnya dalam perspektif kontribusi perusahaan sudah baik, namun pada perspektif orientasi pengguna, perspektif penyempurnaan operasional, dan perspektif orientasi masa depan belum memenuhi keseluruhan nilai dari *key performance indicator* yang telah ditentukan pada tiap-tiap faktor kritisnya, untuk itu perlu adanya perbaikan pada faktor kritis yang tidak tercapai dengan usulan perbaikan menggunakan diagram fishbone



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat dan HidayahNya, shalawat serta salam semoga terlimpahkan kepada junjungan baginda Rasulullah SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Evaluasi Kinerja Divisi IT CV Semeru Marketindo Menggunakan *IT Balanced Scorecard*.”

Pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Saiful Bukhori, ST., M.Kom selaku Dekan Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember;
2. Ibu Oktalia Juwita, S.Kom., M.MT selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Fajrin Nurman Arifin, ST.,M.Eng selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi;
3. Ibu Nelly Oktavia Adiwijaya S.Si.,MT sebagai dosen pembimbing akademik, yang telah mendampingi penulis sebagai mahasiswi ;
4. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di Program Studi Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember;
5. Ibu Uswatun, Almarhum Bapak Suhartono serta kakak Aprilia Puspita dan Ahmad Romdzoni yang selalu memberikan semangat dan do'a untuk penulis;
6. Informan penelitian di CV Semeru Marketindo yang telah bersedia meluangkan waktunya;
7. Teman-teman Prasasti, Juni squad dan Penitipan dokumen squad yang telah memberikan dukungan dengan caranya mereka masing-masing;
8. Abang Ahmad Wisam Abdillaah yang selalu memberikan semangat dan mendampingi peneliti dalam menyelesaikan skripsi
9. Teman-teman seperjuangan Infinity angkatan 2016;
10. Semua pihak yang ikut membantu saya baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dan arahan dari semua pihak. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna, sehingga penulis mengharapkan adanya masukan yang bersifat membangun dari semua pihak untuk kesempurnaan penulisan selanjutnya. Serta penulis berharap semoga skripsi ini bisa memberikan motivasi dan bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 10 September 2020

Penulis



DAFTAR ISI

<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>MOTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>SKRIPSI</b> .....	<b>v</b>
<b>PENGESAHAN PEMBIMBING</b> .....	<b>vi</b>
<b>PENGESAHAN PENGUJI</b> .....	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5 Batasan Penelitian</b> .....	<b>3</b>
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Profil CV Semeru Marketindo</b> .....	<b>10</b>
2.2.1 Gambaran Umum CV Semeru Marketindo .....	10
2.2.2 Lokasi CV Semeru Marketindo .....	10
2.2.3 Visi, Misi, Nilai dan Motto CV Semeru Marketindo.....	10
2.2.4 Struktur Organisasi CV Semeru Marketindo .....	11
<b>2.3 Gambaran umum SI/TI CV. Semeru Marketindo</b> .....	<b>12</b>
2.3.1 Penjelasan singkat SI/TI .....	12
2.3.2 Struktur Organisasi Divisi SI/TI .....	12
<b>2.4 Analisis MATRIKS SWOT</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5 Critical Success Factor (CSF)</b> .....	<b>14</b>
<b>2.6 IT Balanced Scorecard</b> .....	<b>15</b>

2.7 <i>Strategy Maps</i> .....	17
2.8 <i>Fishbone Diagram</i> .....	17
2.9 Kerangka Konsep .....	19
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>21</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	21
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	21
3.2.1 Tempat Penelitian.....	21
3.2.2 Waktu Penelitian.....	21
3.3 Informan Penelitian.....	22
3.4 Sumber Data .....	22
3.5 Teknik Perolehan Data .....	23
3.6 Analisis Data .....	26
3.6.1 Teknik Analisis Data .....	26
3.6.2 Penyajian Data.....	29
3.7 Keabsahan Data .....	29
3.8 Alur Penelitian .....	30
3.8.1 Tahap Pendahuluan.....	31
3.8.2 Tahap Identifikasi Strategi.....	31
3.8.3 Tahap Perencanaan IT BSC.....	31
3.8.4 Tahap Evaluasi Kinerja Divisi IT .....	32
3.8.5 Tahap Usulan dan Perbaikan dan Penutup .....	32
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>33</b>
4.1 Profil Informan .....	33
4.2 Kelayakan Informan.....	34
4.3 Analisis Strategi.....	35
4.3.1 Analisis <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
4.3.2 Analisis Strategi IT .....	37
4.4 Perencanaan IT <i>Balanced Scorecard</i> .....	45
4.4.1 Penyelarasan tujuan BSC dan IT BSC.....	45
4.4.2 Analisis <i>critical success factor</i> .....	45
4.4.3 Penyusunan Peta Strategi.....	50

4.4.4 Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> .....	52
<b>4.5 Hasil pencapaian IT <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>57</b>
4.5.1 Hasil Evaluasi IT <i>Balanced Scorecard</i> .....	72
<b>4.6 Usulan Perbaikan dengan <i>Fishbone Diagram</i> .....</b>	<b>74</b>
4.6.1 Usulan perbaikan <i>Fishbone Diagram</i> perspektif orientasi pengguna.....	74
4.6.2 Usulan perbaikan <i>Fishbone Diagram</i> perspektif Penyempurnaan Operasional .....	75
4.6.3 Usulan perbaikan <i>Fishbone Diagram</i> perspektif Masa Depan .....	77
<b>4.7 Keabsahan Data .....</b>	<b>78</b>
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>83</b>
5.1 Kesimpulan .....	83
5.2 Saran.....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>85</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>87</b>
1. Permohonan penggalian data.....	87
2. Penyelesaian melakukan penelitian.....	88
3. Visi, Misi CV. Semeru Marketindo .....	90
4. Transkrip Wawancara .....	92
a. Matriks TOWS .....	92
b. CSF, KPI.....	106
c. Pencapaian IT BSC.....	132
d. Penyusunan Peta Strategi.....	138
5. Dokumen .....	150
a. Referensi Penentuan Sampel (Sugiyono, 2017).....	150
b. Jumlah Pesanan & Jumlah Mitra.....	151
c. Anggaran Pengeluaran .....	155
d. Pelatihan Untuk pegawai.....	159
e. Jumlah Aduan .....	162
f. Kepuasan pengguna .....	164
g. Modul .....	167
h. Pelatihan divisi IT .....	169

i. Sharing Session.....	170
j. Perekrutan Pegawai divisi IT.....	171
k. Perencanaan inovai tahun 2019 .....	172
l. Perencanaan pengembangan 2020.....	173
m. Foto wawancara .....	176





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Susunan Organisasi CV Semeru Marketindo .....	11
Gambar 2.2 Bagan Struktur organisasi divisi IT.....	12
Gambar 2.3 CSF.....	15
Gambar 2.4 Penyesuaian BSC menjadi IT BSC .....	15
Gambar 2.5 Kerangka Konsep.....	20
Gambar 3.1 Komponen dalam analisis data ( <i>interactive model</i> ).....	27
Gambar 3.2 Flowchart Penelitian.....	30
Gambar 4. 1 Penyelarasan .....	45
Gambar 4. 2 Peta Strategi.....	51
Gambar 4. 3 Diagram fishbone kesempatan pelatihan untuk pegawai merata.....	74
Gambar 4. 4 Diagram <i>fishbone</i> Peningkatan inovasi .....	76
Gambar 4. 5 Diagram <i>fishbone</i> Pegawai divisi IT yang berlatar belakang pendidikan IT ....	77

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Peneleitian Terdahulu .....	5
Tabel 2.2 Matriks SWOT .....	13
Tabel 3. 1 Penyusunan Pertanyaan.....	24
Tabel 4. 1 Kelayakan Informan.....	34
Tabel 4. 2 Pemetaan <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
Tabel 4. 3 Tabel TOWS Matriks SO .....	40
Tabel 4.4 Tabel TOWS Matriks ST .....	41
Tabel 4.5 Tabel TOWS Matriks WO .....	42
Tabel 4.6 Analisa SWOT Matriks WT.....	43
Tabel 4.7 Penetapan <i>objective Strength- Opportunities</i> .....	44
Tabel 4. 8 Penetapan <i>objective Strength-Threat</i> .....	44
Tabel 4.9 Penetapan <i>objective Weakness- Opportunities</i> .....	44
Tabel 4.10 Penetapan <i>Objective Weakness-Threats</i> .....	44
Tabel 4. 11 Analisis CSF .....	46
Tabel 4. 12 Tabel KPI .....	53
Tabel 4. 13 Tabel Pesanan Bulan Juli-Desember 2019 (Kondisi Saat Ini) .....	58
Tabel 4. 14 Tabel Pesanan Bulan Januari-Juni 2020 (Kondisi aktual) .....	58
Tabel 4. 15 Tabel Jumlah Mitra Bulan Juli-Desember 2019 (Kondisi Saat Ini) .....	59
Tabel 4. 16 Tabel Jumlah Mitra Bulan Juli-Desember 2019 (Kondisi Saat Ini) .....	59
Tabel 4. 17 Tabel Perincian Biaya Program SI/TI Bulan Juli-Desember 2019.....	60
Tabel 4. 18 Tabel Perincian Biaya Program SI/TI Bulan Januari-Juni 2020 .....	60
Tabel 4. 19 Waktu Tanggap Penanganan Pengguna .....	61
Tabel 4. 20 Rekapitulasi Aduan Pengguna Bulan Juli-Desember 2020.....	62
Tabel 4. 21 Rekapitulasi Aduan Pengguna Bulan Januari-Juni 2020 .....	63
Tabel 4. 22 Rekapitulasi Pelatihan pegawai .....	63
Tabel 4. 23 Rekapitulasi pelatihan pegawai bulan Jannuari-Juni 2020 .....	64
Tabel 4. 24 Realisasi Inovasi CV Semeru Marketindo .....	65
Tabel 4. 25 Hasil Perhitungan Inovasi .....	65
Tabel 4. 26 Matriks pencapaian <i>IT Balanced Scorecard</i> CV Semeru Marketindo....	68
Tabel 4. 27 Usulan perbaikan kesempatan pelatihan untuk pegawai merata .....	75

Tabel 4. 28 Usulan perbaikan peningkatan inovasi .....	76
Tabel 4. 29 Usulan perbaikan Rekrutmen Latar belakang pendidikan pegawai dibidang IT.....	77
Tabel 4. 30 Hasil Triangulasi Pencapaian IT BSC .....	79



## BAB 1

### PENDAHULUAN

Bab ini merupakan langkah awal dari penulisan tugas akhir. Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan batasan masalah.

#### 1.1 Latar Belakang

Pemanfaatan teknologi di era industri 4.0 pada perusahaan dapat membantu meningkatkan kualitas persaingan (Maryani dan Suparto, 2010). Dalam menghadapi kualitas persaingan ini, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya yang dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Meskipun demikian, belum semua perusahaan menerapkan strategi teknologi informasi yang tepat atau sejalan karena tidak adanya proses evaluasi antara penerapan teknologi informasi yang digunakan dengan proses bisnis perusahaan. CV Semeru Marketindo merupakan salah satu perusahaan yang berdedikasi pada bidang pendistribusian produk dan jasa khusus asli dari hasil kreasi serta produksi usaha-usaha di Lumajang.

Salah satu elemen terpenting dalam memudahkan proses bisnis pada CV Semeru Marketindo adalah adanya divisi IT yang saat ini sudah menggunakan sistem dan aplikasi yang dikembangkan dan dikelola oleh divisi IT CV Semeru Marketindo. Kondisi yang terjadi sekarang adalah masing-masing divisi/bagian merumuskan kebutuhan mereka secara subjektif, khususnya di bagian IT *Support*, sehingga membuat pengguna sering mengeluhkan beberapa masalah terkait layanan IT, maka dari itu perlu adanya peningkatan kinerja pegawai khususnya pada divisi IT supaya dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik, selain itu juga besarnya investasi TI yang sudah dilakukan belum tergambarkan secara maksimal adanya sebuah peningkatan kualitas kinerja produktivitas dari CV Semeru Marketindo, sehingga strategi SI/TI CV Semeru Marketindo masih bersifat kondisional tanpa disertai dengan persiapan antisipasi faktor-faktor kritis (*Critical Success Factors*) yang dapat terjadi dan belum terarah dalam pemenuhan kebutuhan *stakeholder* (Herman, 2019). Di sisi lain, upaya dalam meningkatkan kualitas kinerja bisnis CV. Semeru Marketindo harus mempunyai operasional yang efektif, efisien, dan berani

melakukan *continuous improvement* pada divisi IT *Support*. Ini semua dilakukan untuk menghadapi perkembangan teknologi yang berpengaruh besar terhadap CV Semeru Marketindo. Oleh sebab itu, perlu adanya kontribusi perusahaan untuk mendukung aktifitas penerapan teknologi informasi supaya dapat memenuhi visi, misi, dan tujuan perusahaan (Keyes, 2005).

Menurut Kaplan dan P.Norto (1990) menyatakan bahwa penyusunan penilaian kinerja perusahaan yang efektif dan signifikan dengan kondisi persaingan bisnis saat ini dilakukan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC), akan tetapi *Balanced Scorecard* hanya fokus terhadap proses bisnis perusahaan saja dan kemudian metode tersebut merubah cara pandangnya oleh Grembergen dan Bruggen (2000) mereka menyatakan bahwa divisi IT merupakan penyedia layanan internal, dan pengguna mereka adalah pegawai internal maka domain atau perspektif harus dimodifikasi dari bentuk tradisional BSC menjadi IT *Balanced Scorecard* (IT BSC). Oleh karena itu, Metode IT *Balanced Scorecard* dianggap cocok digunakan dalam penelitian ini karena pada empat perspektif IT BSC tidak hanya diukur dari keuntungan finansial saja, tetapi juga mempertimbangkan proses internal serta kepuasan dan peningkatan kompetensi dari setiap pegawai.

IT *Balanced Scorecard* akan digunakan untuk mengevaluasi antara penerapan teknologi informasi yang digunakan terhadap visi, misi, serta tujuan perusahaan yang dipetakan kedalam *strategy maps*. *Strategy maps* dibangun dengan melihat kondisi dari CV Semeru Marketindo sebagai “*as-is condition*” dimana model ini dapat menjelaskan hubungan sebab akibat yang dapat menggambarkan kondisi CV Semeru Marketindo saat ini. Sebagai contoh, ketrampilan staf yang lebih baik (perspektif kesiapan masa depan) maka akan mengurangi frekuensi permasalahan (perspektif operasi internal). Tujuan evaluasi adalah dikarenakan program tersebut belum pernah dilakukan evaluasi penerapan teknologi informasi dengan menggunakan IT BSC. Selain itu, evaluasi ini berperan untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien kinerja IT terhadap CV Semeru Marketindo.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, maka muncul perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *strategy maps* yang ada di CV Semeru Marketindo?
2. Bagaimana hasil evaluasi kinerja divisi IT pada CV Semeru Marketindo menggunakan IT *Balanced Scorecard*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Pembuatan *Strategy maps* yang ada di CV Semeru Marketindo
2. Mengidentifikasi tujuan strategis, tolok ukur pada masing-masing perspektif *IT Balanced Scorecard*
3. Mengkaji capaian kinerja divisi IT CV Semeru Marketindo pada masing-masing perspektif *IT Balanced Scorecard*

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat, antara lain:

1. Bagi Akademisi  
Diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam penelitian khususnya membantu siapapun yang membutuhkan informasi terkait judul penelitian di Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Jember.
2. Bagi Obyek penelitian  
Sebagai acuan dalam pengoptimalan kinerja divisi IT supaya dapat meningkatkan kinerja teknologi informasi yang digunakan untuk lebih baik lagi.
3. Bagi Peneliti  
Meningkatkan pengetahuan tentang evaluasi kinerja divisi IT dalam mengembangkan teknologi informasi yang digunakan dengan pendekatan IT *Balanced Scorecard*

## 1.5 Batasan Penelitian

Dalam suatu penelitian perlu dirumuskan batasan dari masalah yang akan diselesaikan, agar suatu penelitian terfokus dan tercapai tujuan yang diharapkan. Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu

1. Pengguna yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu pegawai selain divisi IT CV Semeru Marketindo
2. Selama penelitian dilakukan tidak merubah visi dan misi perusahaan.
3. Penelitian ini hanya difokuskan pada SI/TI yang digunakan oleh pengguna internal perusahaan saja.



## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Pustaka berisi pemaparan teori yang berkaitan dengan masalah yang dibahas, teori yang berkaitan dengan masalah, dan kerangka pemikiran yang merupakan sintesis dari kajian teori yang dikaitkan dengan permasalahan yang dihadapi. Landasan teori diambil dari buku, literatur, dan jurnal.

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang terkait dengan evaluasi kinerja divisi TI telah banyak dilakukan. Secara khusus, penelitian kinerja divisi TI pada CV Semeru Marketindo belum terdapat penelitian yang spesifik mengenai kinerja teknologi informasi. Dalam penelitian ini, penulis menemukan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.1 berikut merupakan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya:

**Tabel 2.1 Peneleitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Parameter	Hasil Penelitian
1	(Andika and Prawoto 2012)	ANALISIS KINERJA IT DENGAN MENGGUNAKAN IT BSC (STUDI KASUS PADA CV. SINAR REJEKI JAYA)	a. Perspektif kontribusi perusahaan 1. Nilai bisnis dari proyek-proyek IT 2. Manajemen investasi IT b. Perspektif orientasi pengguna 1. Kemudahan operasional bagi pengguna 2. Kepuasan pengguna	a. Perspektif kontribusi perusahaan Dari hasil penelitian terlihat bahwa implementasi strategi dari peningkatan perspektif kontribusi perusahaan sudah baik dan penggunaan IT dalam perusahaan memberikan dampak positif. b. Orientasi Pengguna



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Parameter	Hasil Penelitian
			<p>3. Terpenuhinya informasi yang dibutuhkan</p> <p>4. Performa SI/TI atau program yang dibutuhkan</p> <p>c. Perspektif penyempurnaan operasional</p> <p>1. Keunggulan operasional</p> <p>2. Tingkat keamanan &amp; kenyamanan</p> <p>3. Biaya internal operasional</p> <p>d. Perspektif masa depan</p> <p>1. Peningkatan kemampuan layanan</p> <p>2. Tingkat efisiensi staff</p> <p>3. Kemampuan untuk menggunakan teknologi baru</p> <p>Perencanaan dimasa yang akan datang</p>	<p>Dari hasil penelitian terlihat bahwa implementasi strategi dari peningkatan kinerja perspektif orientasi pengguna memberikan kemudahan operasional dan kepuasan bagi pengguna.</p> <p>c. Perspektif penyempurnaan operasional</p> <p>Dari hasil penelitian terlihat bahwa imlementasi strategi dari peningkatan perspektif penyempurnaan dapat meningkatkan kinerja para pgawainya</p> <p>d. Perspektif orientasi masa depan. Dari hasil penelitian pada perspektif ini sudah menyiapkan beberapa program baru untuk kedepannya.</p>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Parameter	Hasil Penelitian
2.	(Prabowo dan Saintika, 2018)	PERANCA NGAN IT BALANCE D SCORECAR D DALAM PENYUSUN AN STRATEGY MAPS PERGURU AN TINGGI (STUDI KASUS: INSTITUT TEKNOLO GI TELKOM PURWOKE RTO)	a. Perspektif kontribusi perusahaan 1. Pengendalian biaya b. Perspektif orientasi pengguna 1. Meningkatkan mutu layanan IT 2. Menguatkan kerjasama dibidang IT 3. Mewujudkan E-Campus sebagai pendukung sistem kelembagaan pendidikan c. Perspektif penyempurnaan operasional 1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana IT 2. Meningkatkan pemeliharaan terhadap infrastruktur IT 3. Mengembangkan tata pamong kelembagaan yang	Dari hasil penelitian kinerja Pengembangan Sistem informasi menunjukkan angka ketercapaian kurang dari 100 persen, dan angka ketercapaian Support Dashboard YPT menunjukkan angka 100%. Hal tersebut belum mencerminkan adanya sebuah strategi TI untuk mendukung strategi bisnis secara keseluruhan.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Parameter	Hasil Penelitian
			<ul style="list-style-type: none"> <li>4. baik dalam kinerja IT</li> <li>5. Mewujudkan sistem informasi yang lengkap dan terintegrasi</li> <li>6. Pngoptimalan terhadap asset, sumber daya, dan kapabilitas IT</li> <li>d. Perspektif masa depan                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kapabilitas dan kapasitas tenaga IT</li> <li>2. Tersedianya <i>knowledge</i>, keahlian, dan inisiatif untuk inovasi IT</li> </ul> </li> </ul>	
3.	(Gunawan Edi, 2012)	Analisis Pengukuran Kinerja Divisi IT Menggunakan IT Balanced Scorecard Pada PT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perspektif kontribusi perusahaan                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan</li> <li>2. Struktur organisasi</li> <li>3. Investasi</li> <li>4. <i>cashflow</i></li> </ul> </li> <li>b. Perspektif orientasi pengguna                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan</li> </ul> </li> </ul>	Dari hasil penelitian evaluasi kinerja IT PT. XYZ menunjukkan nilai yang sangat baik, yakni 865 dari total bobot 994. Namun, beberapa matriks menunjukkan hasil yang belum maksimal. Semua

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Parameter	Hasil Penelitian
		XYZ	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. pelanggan</li> <li>3. Keunggulan layanan</li> <li>4. Hubungan dengan pelanggan</li> <li>5. Kerjasama dengan <i>partner</i> bisnis lainnya</li> </ol> <p>c. Perspektif penyempurnaan operasional</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketersediaan akses jaringan</li> <li>2. Kualitas jaringan</li> </ol> <p>d. Perspektif masa depan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen SDM</li> <li>2. Kepuasan pegawai</li> <li>3. <i>Knowledge Management</i> Proyek IT</li> </ol>	program sudah dijalankan, namun belum dipantau dengan baik.

Dari beberapa penelitian pada Tabel 2.1 diatas, yang membedakan penelitian-penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang salah satunya adalah obyek penelitian. Dalam penelitian ini obyek penelitian yaitu CV. Semeru Marketindo. Selain itu perbedaan lainnya terletak pada penggunaan parameter yang digunakan, yang mana parameter yang digunakan pada penelitian ini tidak sama dengan penelitian sebelumnya karena pada keadaan di lapangan berbeda.

## 2.2 Profil CV Semeru Marketindo

### 2.2.1 Gambaran Umum CV Semeru Marketindo

CV Semeru Marketindo pada awalnya merupakan komunitas STICOM EL-RAHMA yang dibentuk oleh sepasang suami istri yaitu Herman dan Fauziah yang berfokus dan berkembang di bidang pemasaran dan jasa dikabupaten Lumajang dengan seiringnya waktu komdivisias tersebut memutuskan untuk membentuk suatu CV (Commanditaire Vennootschap) pada tahun 2015, tentu saja keputusan peningkatan status komdivisias STICOM EL-RAHMA menjadi CV Semeru Marketindo tidak terlepas dari pemanfaatan teknologi.

CV Semeru Marketindo pada pertengahan tahun 2016 menerapkannya teknologi yang digunakan sebagai tempat pemasaran mereka untuk mempromosikan produk lokal mereka yaitu aneka nugget, Kemudian pada awal tahun 2017 mereka mulai menerapkan pemanfaatan teknologi dengan menjalankan sebuah SI/TI sederhana berbasis android yang berfokus pada bidang jasa layanan *delivery online* khusus untuk produk mereka, akan tetapi seiring berjalannya waktu pada pertengahan tahun 2017 banyak yang meminta untuk dipasarkan pula melalui SI/TI tersebut akhirnya pada tahun 2018 CV Semeru Marketindo memutuskan bekerjasama dengan para UMKM untuk menyediakan jenis-jenis produk yang lebih bervariasi lagi, serta mengembangkan SI/TI dengan menambah layanan ojek *online* untuk mempermudah pelanggan menuju ketempat tujuan mereka.

### 2.2.2 Lokasi CV Semeru Marketindo

Jalan Wilis 208 RT 06/RW 01, Desa Klanting, Kecamatan Sukodono, Kabupaten Lumajang, Provinsi Jawa Timur. Kode Pos 67352 Nomor Telepon 085334891543.

### 2.2.3 Visi, Misi, Nilai dan Motto CV Semeru Marketindo

Adapun Visi CV Semeru Marketindo yaitu “*Membantu masyarakat kabupaten Lumajang dalam meningkatkan pendapatan khususnya di bidang wirausaha*”

## Misi CV Semeru Marketindo:

- a. Mengembangkan sumber daya manusia yang paham teknologi serta meningkatkan perekonomian warga kabupaten Lumajang
- b. Meningkatkan Kerjasama dengan retail-retail yang ada dikabupaten Lumajang
- c. Meyediakan sarana dan prasarana sesuai dengan perkembangan teknologi
- d. Melaksanakan pelatihan secara terpadu untuk meningkatkan pelayanan

## Motto pelayanan yang dimiliki CV Semeru Marketindo yaitu:

- 1) Jujur
- 2) Informatif
- 3) Ramah
- 4) Selalu taat aturan bekerja
- 5) Bertanggung jawab
- 6) Meningkatkan kerjasama

### 2.2.4 Struktur Organisasi CV Semeru Marketindo

Keberhasilan dan kelancaran kegiatan pelayanan di perusahaan tidak terlepas dari peran dan kemampuan perorganisasian sehingga program dan kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan dengan baik. Sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.1 berikut.



**Gambar 2.1 Bagan Susunan Organisasi CV Semeru Marketindo**

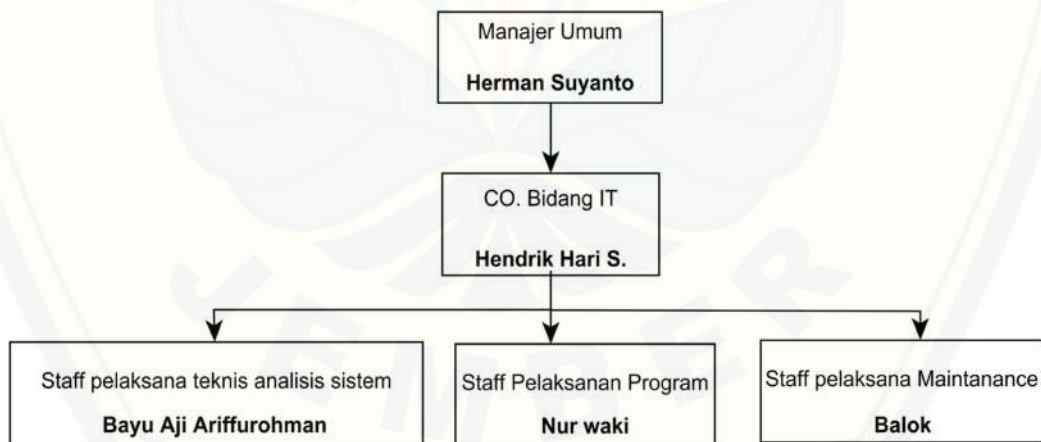
## 2.3 Gambaran umum SI/TI CV. Semeru Marketindo

### 2.3.1 Penjelasan singkat SI/TI

Ada beberapa SI/TI yang digunakan pada CV. Semeru Marketindo yaitu untuk admin dan pegawai yang mengelolah mengenai keuangan, pesanan, dan pendapatan pegawai. Sedangkan untuk mitra berbasiskan aplikasi android sehingga memudahkan mitra untuk bisa dibuka dimana saja jenis layanan yang diberikan kepada mitra yaitu berupa katalog-katalog jenis produk yang dipasarkan secara *online*. Tujuan CV. Semeru Marketindo menggandeng toko-toko yang ada diKabupaten Lumajang yaitu membantu mereka untuk mengembangkan dalam berwirausaha dengan memanfaatkan perkembangan teknologi.

### 2.3.2 Struktur Organisasi Divisi SI/TI

Keberhasilan dan kelancaran kegiatan pelayanan IT untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan CV. Semeru Marketindo maka tidak lepas dari peran dan kemampuan pengorganisasian sehingga lebih mda untuk memantau program serta kegiatan yang dilaksanakan. Sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.2 dibawah ini.



Gambar 2.2 Bagan Struktur organisasi divisi IT

## 2.4 Analisis Matriks SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan kesempatan-kesempatan *eksternal* dan tantangan-tantangan yang dihadapi. Analisis *internal* menggunakan metode SWOT yaitu dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang ada didalam perusahaan. Sedangkan peluang dan ancaman adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan (Hutabarat dan Huseini, 2006).

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor *eksternal* (peluang dan tantangan), sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor *internal* (kekuatan dan kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu – isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor – faktor *internal* dan *eksternal*. Tabel matriks SWOT ditunjukkan pada Tabel 2.2 .

**Tabel 2.2 Matriks SWOT**

<i>Internal</i> / <i>Eksternal</i>	<i>Strenght (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
<i>Opportunities (O)</i>	Keuntungan Komparatif <b>(Strategi S-O)</b>	Divestasi/invesatasi <b>(Strategi W-O)</b>
<i>Threat (T)</i>	Mobilisasi <b>(Strategi S-T)</b>	Damage Control <b>(Strategi W-T)</b>

Sumber : (Nugroho 2019)

Keterangan:

### 1. Sel A :*Comparative Advantages*

Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

### 2. Sel B :*Mobilization*

Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan. Upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi



untuk memperlunakan ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.

### **3. Sel C :*Divestment / Investment***

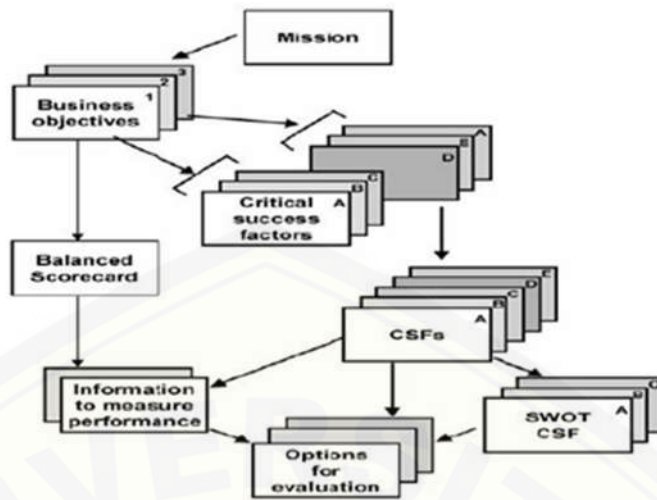
Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan, namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

### **4. Sel D :*Damage Control***

Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *damage control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

### **2.5 Critical Success Factor (CSF)**

Metode ini merupakan serangkaian persyaratan yang apabila dimiliki oleh perusahaan, akan menjamin kesuksesan perusahaan (Kustanti dan Hidayah, 2014). Tujuan dari CSF adalah menginterpretasikan *objectives* secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan (Ward dan Peppard, 2003). CSF berperan dalam perencanaan strategis SI adalah sebagai penghubung antara strategi bisnis dengan strategi SI-nya, peranan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3 berikut:

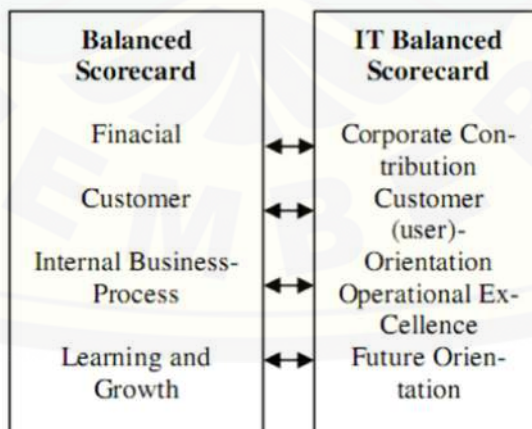


Gambar 2.3 CSF

Sumber : (Ward dan Peppard, 2003)

### 2.6 IT *Balanced Scorecard*

Van Grembergen dan van Bruggen mengadopsi konsep *balanced scorecard* dengan mengubah perspektif yang digunakan. Dalam suatu organisasi, departemen TI lebih dianggap sebagai penyedia layanan *internal (internal service provider)* maka berdasarkan hal tersebut diasumsikan bahwa pelanggannya adalah pegawai di dalam divisi organisasi yang bersangkutan dan kontribusi mereka dinilai oleh atasan sehingga *IT balanced scorecard* memiliki 4 perspektif, adapun perbandingan perspektif *balanced scorecard* dan *IT balanced scorecard* ditunjukkan pada Gambar 2.4 berikut.



Gambar 2.4 Penyesuaian BSC menjadi IT BSC

Sumber : (Keyes, 2005)

Empat perspektif IT *balanced scorecard* yaitu (Grembergen, 2000):

**a. Perspektif Orientasi Pengguna (*Customer/User Orientation*)**

Perspektif orientasi pengguna merupakan perspektif yang mengevaluasi kinerja TI berdasarkan cara pandang pengguna. Dalam perspektif ini juga merepresentasikan bagaimana pengguna memandang departemen/divisi TI. Menurut Grembergen (2000) dalam jurnalnya yang dipublikasikan oleh *ISACA jurnal* menyatakan bahwa perspektif kontribusi perusahaan memiliki misi untuk memperoleh kontribusi bisnis yang layak dari investasi TI. Berdasarkan misi tersebut maka investasi TI harus mampu memberikan kontribusi bisnis yang layak bagi perusahaan

**b. Perspektif Kontribusi Perusahaan (*Corporate Contribution*)**

Perspektif ini mengevaluasi kinerja departemen TI berdasarkan pada pandangan manajemen, bagaimana investasi dapat memberikan nilai bisnis organisasi/perusahaan. Menurut Grembergen (2000) dalam jurnalnya yang dipublikasikan oleh *ISACA jurnal* memiliki misi penyedia sistem informasi yang menjadi pilihan utama. Berdasarkan misi tersebut maka divisi IT diharapkan mampu memberikan atau menyediakan sistem informasi yang membantu pengguna dalam menjalankan pekerjaannya

**c. Perspektif Penyempurnaan Operasional (*Operational Excellence*)**

Perspektif ini menilai kinerja TI berdasarkan efektivitas dan efisiensi proses TI yang dinilai oleh manajemen. Menurut Grembergen (2000) dalam jurnalnya yang dipublikasikan oleh *ISACA jurnal* memiliki misi yaitu menghasilkan efektivitas dan efisiensi dari SI/TI dan layanan IT. Berdasarkan misi tersebut maka peran divisi IT harus optimal salah satunya dengan mendorong perkembangan inovasi pada SI/TI yang digunakan untuk mengoptimalkan pengembangannya sehingga SI/TI yang digunakan mampu memberikan layanan terbaiknya kepada pengguna dan divisi IT

**d. Perspektif Orientasi Masa Depan (*Future Orientation*)**

Perspektif merepresentasikan kebutuhan sumberdaya manusia dan teknologi melalui pengiriman layanan TI. Perspektif ini juga menilai seberapa baik TI mampu mempertemukan kebutuhan di masa yang akan datang. Menurut Grembergen (2000)

dalam jurnalnya yang dipublikasikan oleh ISACA *jurnal* memiliki misi yaitu mengembangkan kesempatan untuk menjawab tantangan di masa depan. Berdasarkan perspektif tersebut maka divisi IT beserta pihak manajemen perlu mengembangkannya untuk menjawab tantangan dimasa depan

## 2.7 Strategy Maps

*Strategy maps* merupakan representasi visual dari empat perpektif IT *balanced scorecard* yang saling berhubungan sebab akibat (Kaplan dan P.Norto 2005). *Strategy maps* dalam IT *balanced scorecard* merupakan kerangka kerja yang menggambarkan strategi suatu perusahaan atau organisasi dalam suatu bentuk *template*. *Template* tersebut terdiri dari empat perspektif dalam IT *balanced scorecard* meliputi perspektif Kontribusi perusahaan, orientasi pengguna, penyempurnaan operasional, dan orientasi masa depan. Dalam *strategy maps*, keempat perspektif tersebut memiliki hubungan sebab akibat (*cause-effect relationship*) (Kaplan dan P.Norto, 2005).

*Strategy maps* dapat membantu organisasi untuk melihat strategi organisasi dalam kerangka yang lebih luas, terintegrasi, dan lebih sistematis. *Strategy maps* juga menyediakan dasar bagi sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi secara cepat dan efektif. Menurut Robert S.Kaplan (2005) ada beberapa manfaat bagi perusahaan yang merancang *strategy maps* yakni:

- a. *Strategy maps* dapat digunakan untuk menyelaraskan aktifitas divisi bisnis dan fokus pada proses manajemennya.
- b. *Strategy maps* memberikan gambaran hubungan antara formulasi strategi dan Pelaksanaannya
- c. *Strategy maps* sebagai alat untuk mendukung pengukuran kinerja dalam organisasi dengan menyoroti hal-hal yang penting bagi perusahaan, yaitu hal-hal yang perlu dijadikan ukuran kinerja perusahaan.

## 2.8 Fishbone Diagram

Diagram tulang ikan atau disebut juga istilah diagram ishikawa. Penyebutan diagram ishikawa karena yang mengembangkan model diagram ini adalah seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang yang bernama Kaoru Ishikawa pada sekitar

tahun 1943. Penyebutan diagram ini sebagai diagram *fishbone* karena diagram ini bentuknya menyerupai kerangka tulang ikan yang bagian-bagiannya meliputi kepala, sirip, dan duri. Diagram tulang ikan merupakan suatu alat visual mengidentifikasi, mengeksplorasi, dan secara grafik menggambarkan secara detail semua penyebab yang berhubungan dengan suatu permasalahan. Diagram ini memang mirip dengan tulang ikan yang moncong kepalanya menghadap kekanan. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala. Sedangkan tulang ikan diisi oleh sebab-sebab sesuai dengan pendekatan permasalahannya (Murnawan dan Mustofa, 2014). Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan dengan berbagai penyebabnya.

Kategori sebab utama mengorganisasikan sebab sedemikian rupa sehingga masuk akal dengan situasi. Kategori – kategori ini antara lain :

1. Kategori 6M yang biasa digunakan dalam industri manufaktur :
  - a. *Machine* (mesin atau teknologi)
  - b. *Method* (metode atau proses)
  - c. *Material* (termasuk *raw material*, *consumption*, dan informasi)
  - d. *Man Power* (tenaga kerja atau pekerjaan fisik) / *MindPower* (pekerjaan pikiran: *kaizen*, saran, dan sebagainya)
  - e. *Measurement* (pengukuran atau inspeksi)
  - f. *Milieu / Mother Nature*(lingkungan)
2. Kategori 8P yang biasa digunakan dalam industri jasa :
  - a. *Product* (produk/jasa)
  - b. *Price* (harga)
  - c. *Place* (tempat)
  - d. *Promotion* (promosi atau hiburan)
  - e. *People* (orang)
  - f. *Process* (proses)
  - g. *Physical Evidence* (bukti fisik)
  - h. *Productivity & Quality* (produktivitas dan kualitas)
3. Kategori 5S yang biasa digunakan dalam industri jasa :

- a. *Surroundings* (lingkungan)
- b. *Suppliers* (pemasok)
- c. *Systems* (sistem)
- d. *Skills* (keterampilan)
- e. *Safety* (keselamatan)

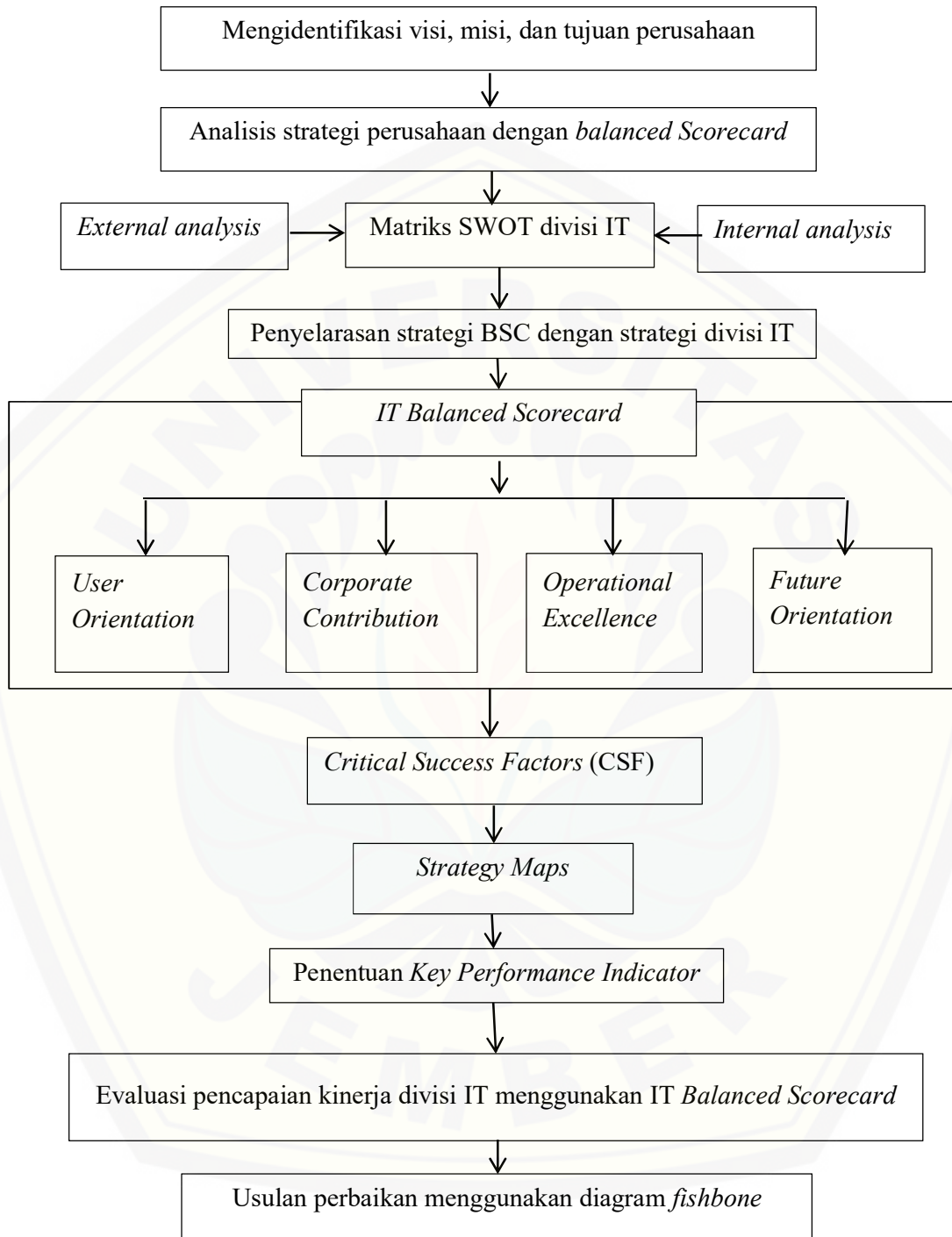
Diagram *fishbone* dapat digunakan untuk menganalisis permasalahan baik pada level individu, tim, maupun organisasi. Fungsi dari diagram tulang ikan antara lain :

- a. Membantu mengidentifikasi akar penyebab masalah
- b. Menganalisa kondisi yang sebenarnya yang bertujuan untuk memperbaiki peningkatan mutu
- c. Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi suatu masalah
- d. Merencanakan tindakan perbaikan

## 2.9 Kerangka Konsep

Terdapat tujuan dalam mengimplementasikan TI/SI di CV.Semeru marketindo yang mana TI/SI tersebut harus bisa memberikan kontribusi untuk mewujudkan visi, misi perusahaan, untuk itu setelah mengetahui SWOT IT untuk mencari sasaran tujuan yang ingin dicapai oleh divisi IT dalam berkontribusi pada CV.Semeru Marketindo untuk mewujudkan visi, misi perusahaan. Selanjutnya, dilakukan analisa *critical success factors* untuk menemukan *Key performance indicator* yang ingin dicapai. Kemudian melakukan pengkategorian berdasarkan 4 perspektif IT *Balanced Scorecard* yaitu kontribusi perusahaan, orientasi pengguna, penyempurnaan operasional dan orientasi masa depan lalu dipetakan kedalam *strategy maps* yang membantu perusahaan untuk mengetahui hubungan antar faktor kritisnya yang kemudian dilakukannya penentuan nilai KPI dan kemudian melakukan penilaian dan evaluasi seberapa besar kinerja dan kontribusi teknologi dalam bisnis perusahaan dimulai dari melihat pencapaian antara kondisi saat ini dengan *Key performance indicator* yang telah ditentukan sebelumnya pada tiap-tiap faktor kritis yang telah ditentukan sebelumnya. Setelah mengetahui pencapaian dari setiap faktor kritis yang ada, maka selanjutnya dilakukan usulan perbaikan dengan menggunakan *seven tools* yaitu diagram *fishbone* yang bertujuan untuk mengetahui permasalahan dan

penyelesaiannya setiap pencapaian yang belum dapat terpenuhi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.5



**Gambar 2.5 Kerangka Konsep**

## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan pemaparan mengenai penelitian yang akan dilakukan untuk menjawab rumusan masalah, sehingga dapat mewujudkan tujuan sebenarnya dari penelitian. Pada metodologi penelitian akan dijelaskan mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian serta tahapan dari penelitian.

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut (Sugiyono, 2017) , metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah. Sehingga didalam penelitian kualitatif bukan hanya menyajikan data apa adanya akan tetapi juga menginterpretasikan korelasi sebagai faktor yang ada meliputi sudut pandang atau proses yang sedang berlangsung.

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu melalui pendekatan jenis deskriptif yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal-hal lain yang disebutkan (Arikunto, 2010). Pendekatan deskriptif ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya mengenai penilaian kinerja khususnya di CV Semeru Marketindo melalui perspektif kontribusi perusahaan, orientasi pengguna, penyempurnaan operasional,, dan perspektif masa depan.

#### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

##### 3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV Semeru Marketindo yang berlokasi di Jalan Wilis 208 RT 06/RW 01, Desa Klanting, Kecamatan Sukodono, Kabupaten Lumajang, Provinsi Jawa Timur. Kode Pos 67352 Nomor Telepon 085334891543.

##### 3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian terdiri dari:

- a. Persiapan penelitian terdiri dari studi pendahuluan, penyusunan proposal dan seminar proposal dilaksanakan bulan Oktober hingga Januari 2020.
- b. Pengumpulan data dilaksanakan pada bulan Januari sampai Juni 2020.
- c. Pengolahan dan analisa data dilaksanakan pada bulan Maret sampai September 2020.



### 3.3 Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley (1980) dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017). Teknik *purposive sampling* memiliki arti bahwa sampel tidak dimaksudkan untuk mewakili populasi, melainkan untuk mewakili informasi. Jika dalam penelitian kuantitatif sampel harus mewakili populasi, misalnya ada presentase atau rumus yang jelas tentang pengambilan sampel, tetapi dalam kualitatif tidak berdasarkan pada pertimbangan itu. Artinya pada penelitian kualitatif informan yang dapat diambil boleh secukupnya atau terbatas yang penting informasinya sudah mewakili informan secara keseluruhan

Informan Penelitian adalah individu yang dijadikan sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian. Pemilihan sumber data atau informan dilakukan secara *purposive* yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2017). Mereka yang telah ditetapkan sebagai subyek penelitian, yaitu :

- a. Manajer
- b. Penanggung jawab IT
- c. Pegawai

### 3.4 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Data Primer

Data primer merupakan data yang langsung memberikan data kepada pengumpul (Sugiyono 2017). Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini melalui wawancara terhadap Informan yang menjadi sasaran penelitian. Data yang terkumpul dari data primer nantinya akan mengacu pada faktor yang mempengaruhi kesuksesan pada CV Semeru Marketindo yang mengacu pada IT *Balanced Scorecard*.

## b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang tidak langsung diberikan kepada pengumpul data seperti lewat dokumen dan orang lain (Sugiyono 2017). Data sekunder dalam penelitian ini yaitu data yang dikumpulkan oleh pihak lain yang terkait dengan penelitian ini seperti melalui catatan, dokumen resmi dan gambaran umum CV Semeru Marketindo.

### 3.5 Teknik Perolehan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan, peneliti menggunakan tiga macam teknik pengumpulan data, yaitu :

#### 1) Wawancara/*Interview*

Cara pengumpulan data dengan melakukan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2017). Cara ini ditempuh guna mengetahui hal-hal dari informan yang lebih mendalam. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur dan wawancara tidak terstruktur pada setiap kategori yang ditanyakan pada informan berbentuk keterangan lisan yang tertulis guna mempermudah peneliti mengumpulkan data untuk dianalisa. Penentuan penyusunan pertanyaan pada setiap kategori berdasarkan kajian pustaka dan studi kasus yang terjadi pada CV. Semeru Marketindo. Berikut ini adalah tabel penentuan pertanyaan pada setiap kategori penelitian, ditunjukkan pada Tabel 3.1 :

**Tabel 3. 1 Penyusunan Pertanyaan**

No	Kategori	Unsur	Penyusunan Pertanyaan	Sumber Rujukan
1.	Analisa TOWS	<b>Analisa Kekuatan &amp; Peluang</b>	Pertanyaan terkait kekuatan & peluang	(Prabowo dan Saintika, 2018)
		<b>Analisa Kekuatan &amp; Ancaman</b>	Pertanyaan terkait kekuatan & ancaman	(Prabowo dan Saintika, 2018)
		<b>Analisa Kelemahan &amp; Peluang</b>	Pertanyaan terkait kelemahan & peluang	(Prabowo dan Saintika, 2018)
		<b>Analisa Kekuatan &amp; Ancaman</b>	Pertanyaan terkait kelemahan& ancaman	(Prabowo dan Saintika, 2018)
2.	Analisa CSF	<b>Analisa Tujuan Strategi</b>	Pertanyaan yang berkaitan dengan hal-hal apa saja yang dijadikan sebagai tujuan strategi	(Devia, Suprpto, dan Herlambang, Dwi 2018)
		<b>Penentuan CSF (tolok ukur)</b>	Pertanyaan tentang hal apa saja yang dijadikan tolok ukur untuk mencapai strategi	(Gunardi dan Sulisty, 2012)
		<b>Penyusunan Peta strategi</b>	Pertanyaan tentang bagaimana hubungan yang ada antar faktor kritis	(Devia, Suprpto, dan Herlambang, Dwi 2018)
		<b>Penentuan <i>Key Performance Indicator</i></b>	Pertanyaan tentang hal apa saja yang dijadikan penjabaran dari masing-masing faktor kritis	(Devia, Suprpto, dan Herlambang,

No.	Kategori	Unsur	Penyusunan Pertanyaan	Sumber Rujukan
			dengan menentukan nilai target juga	Dwi 2018)
3.	Evaluasi IT BSC	<b>Perspektif Kontribusi Perusahaan</b>	Pertanyaan tentang pencapaian pada perspektif kontribusi perusahaan	(Keyes, 2005)
		<b>Perspektif Orientasi Pengguna</b>	Pertanyaan tentang pencapaian pada perspektif orientasi masa depan	(Keyes, 2005)
		<b>Perspektif Penyempurnaan Operasional</b>	Pertanyaan tentang pencapaian pada perspektif penyempurnaan operasional	(Keyes, 2005)
		<b>Perspektif masa depan</b>	Pertanyaan tentang pencapaian pada perspektif orientasi masa depan	(Keyes, 2005)

## 2) Observasi

Kegiatan pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap obyek penelitian guna memperoleh data yang aktual dari sumber data. Observasi yang dilakukan pada penelitian ini yaitu observasi partisipatif pasif yang mana datang ditempat penelitian, tetapi tidak ikut terlibat secara langsung dalam kegiatan tersebut (Sugiyono, 2017).

## 3) Studi Dokumentasi

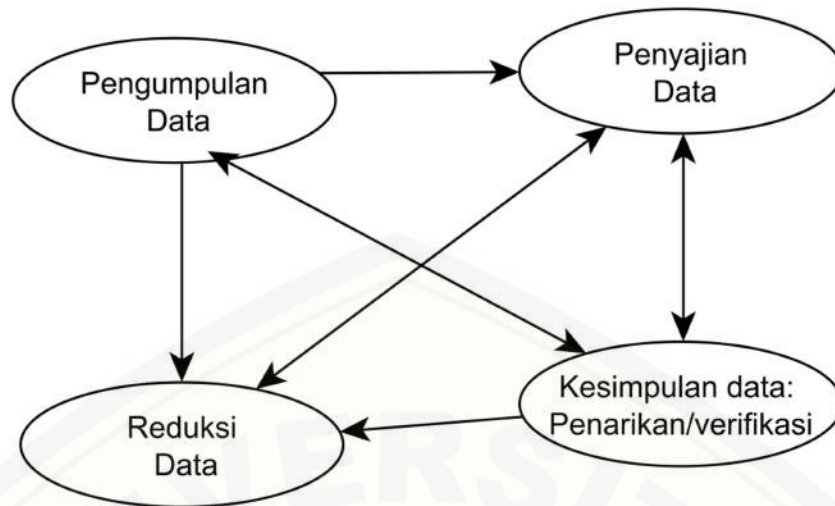
Studi dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai catatan peristiwa yang sudah berlaku yakni berupa laporan keuangan, serta data-data yang mendukung dalam penilaian kinerja divisi IT.

### 3.6 Analisis Data

#### 3.6.1 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data. Menurut Miles dan Huberman (1984) ketika peneliti melakukan wawancara, maka peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawabannya. mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu, data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drowing/verification* (Sugiyono, 2017).

Dalam analisis data, peneliti menggunakan model *interactive* model, yang unsur-unsurnya meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan *conclutions drowing/verifying*. Alur teknik model interaktif dalam analisis data dapat dilihat seperti Gambar 3.1 bawah ini.



**Gambar 3.1** Komponen dalam analisis data (*interactive model*)

Sumber: (Sugiyono, 2017)

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan empat prosedur perolehan data.

#### 1. Pengumpulan Data

Penelitian yang didapatkan dari lapangan dikumpulkan melalui proses pengamatan berpartisipasi, wawancara dan analisis dokumen yang didapat selama penelitian berlangsung. Pengumpulan data ini sebagai dokumen awal dalam analisis data

#### 2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahapan untuk analisis data dengan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang akan direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2017). Hal ini harus dilakukan karena data-data yang telah diperoleh di lapangan semakin bertambah banyak seiring dengan berjalannya proses pengambilan data.

Pada tahapan ini penulis memindahkan hasil dari transkrip wawancara kedalam catatan hasil wawancara dalam bentuk deskripsi, kemudian menuliskan hasil

observasi dalam bentuk deskripsi, selanjutnya menuliskan hasil dari studi dokumentasi sesuai dengan pedoman dalam bentuk keterangan.

### 3. Penyajian Data/ *Display*

Penyajian data dilakukan setelah proses reduksi data, dengan menyajikan data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi selama penelitian berlangsung. Setelah itu perlu adanya perencanaan kerja berdasarkan apa yang telah dipahami. Dari penyajian data ini memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan atau tindakan lebih lanjut.

Penyajian data merupakan proses pengumpulan informasi yang disusun berdasarkan kategori atau pengelompokan-pengelompokan yang diperlukan. Miles dan Huberman dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antarkategori, flowchart dan sejenisnya. (Sugiyono, 2017).

### 4. Kesimpulan data

Langkah terakhir dalam teknik analisis data adalah kesimpulan data, kesimpulan data dilakukan apabila kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan ada perubahan-perubahan bila tidak dibarengi dengan bukti-bukti pendukung yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. (Sugiyono, 2017).

Dalam penelitian kualitatif, kesimpulan yang didapat kemungkinan dapat menjawab fokus penelitian yang sudah dirancang sejak awal penelitian. Ada kalanya kesimpulan yang diperoleh tidak dapat digunakan untuk menjawab permasalahan. Hal ini sesuai dengan jenis penelitian kualitatif itu sendiri bahwa masalah yang timbul dalam penelitian kualitatif sifatnya masih sementara dan dapat berkembang setelah peneliti terjun ke lapangan.

Pada tahapan ini penulis merangkum dari catatan hasil wawancara yang didalamnya meliputi fokus wawancara, informan subyek penelitian, waktu wawancara, tempat wawancara, jalannya wawancara, pertanyaan wawancara, deskripsi hasil wawancara dan makna dari deskripsi yang disampaikan oleh informan atau subyek penelitian. Kemudian penulis juga melakukan resume dari catatan hasil

observasi yang didalamnya meliputi pengkodean, fokus observasi, kategori, waktu observasi, tempat observasi dan orang yang terlibat. Selanjutnya melakukan resume dari catatan hasil studi dokumentasi dalam bentuk keterangan.

### 3.6.2 Penyajian Data

Hasil dari analisis digunakan sebagai bagian dari proses pengujian data digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan. Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel, peta strategi dan narasi untuk menyajikan pencapaian kinerja divisi IT berdasarkan IT *Balanced Scorecard*.

### 3.7 Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Sugiyono, 2017).

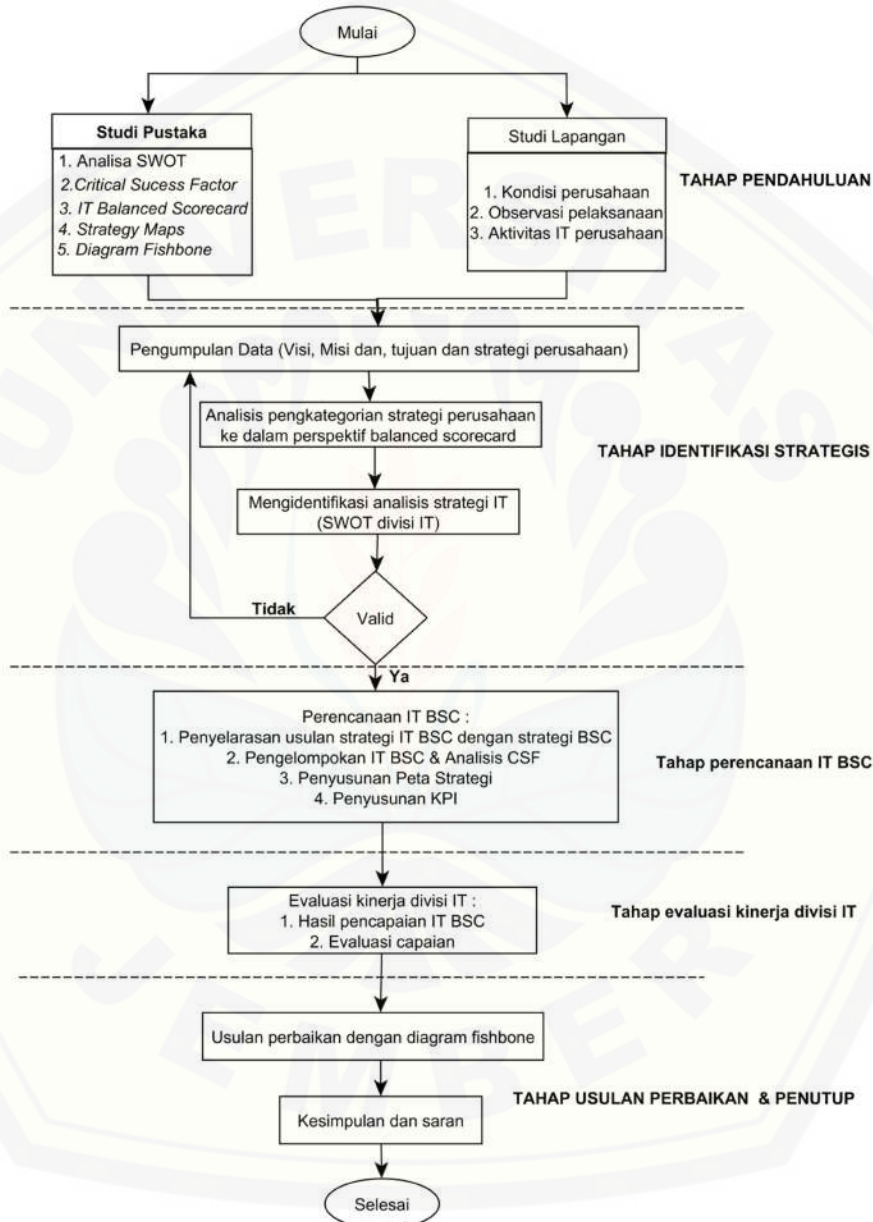
Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan triangulasi sebagai uji kredibilitas atau uji internal ini dilakukan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Yang mana triangulasi sumber dilakukan pengecekan data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama akan tetapi dengan teknik yang berbeda. Sedangkan triangulasi waktu merupakan pengumpulan data pada saat waktu yang berbeda. (Sugiyono, 2017).

Pada penelitian kualitatif *transferability* atau validitas eksternal yang menunjukkan derajat ketepatan atau dapat dipahami hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2017). Nilai transfer berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat dipahami atau digunakan dalam situasi lain (Sugiyono, 2014).



### 3.8 Alur Penelitian

Pada tahap ini akan dijelaskan mengenai tahapan-tahapan yang digunakan dalam penelitian. Tahapan-tahapan ini dijabarkan dalam suatu kerangka penelitian yang digambarkan dalam diagram alir (*flowchart*) penelitian. *Flowchart* penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2 Flowchart Penelitian

## 3.8.1 Tahap Pendahuluan

Tahap yang pertama yaitu tahap pendahuluan dalam pelaksanaan penelitian. Aktivitas yang dilakukan pada tahap ini meliputi identifikasi masalah, perumusan masalah, studi literatur dan studi lapangan yang mana pada studi literatur, peneliti melakukan pembelajaran terkait pustaka-pustaka yang mendukung meliputi kajian terhadap literatur buku, jurnal maupun pustaka lain yang relevan. Kajian literatur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Analisis SWOT, *critical success factor*, *Key Performance Indicator*, *IT Balanced Scorecard*, *Strategy maps*, dan *diagram fishbone*. Sedangkan pada studi lapangan akan dilihat mengenai kondisi eksisting dari aktivitas IT yang dijalankan oleh CV Semeru Marketindo. Studi lapangan ini akan memberikan gambaran bagaimana kondisi perusahaan.

## 3.8.2 Tahap Identifikasi Strategi

Tahap selanjutnya adalah tahap pengumpulan data. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara terhadap manajer untuk mengetahui visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan kemudian dikelompokkan kedalam *balanced scorecard* kemudian menganalisis strategi divisi IT dengan analisis matriks SWOT. Kemudian data diuji keabsahannya yaitu menggunakan kredibilitas, jika data sudah sesuai dengan apa yang diperoleh dari lapangan maka dilanjutkan ke tahap berikutnya, akan tetapi jika dirasa informan ingin memperbaiki hasil data yang diperoleh oleh peneliti maka kembali ke pengumpulan data.

## 3.8.3 Tahap Perencanaan IT BSC

Setelah mendapatkan data usulan strategis dari IT BSC, kemudian menyelaraskan strategi perusahaan dengan strategi divisi IT yang kemudian di kategorikan kedalam perspektif IT BSC sesuai dengan hasil penyelarasan tadi setelah itu menganalisa faktor kritis setiap *objective* pada perspektif IT *Balanced Scorecard* kemudian membuat peta strategi untuk mengetahui hubungan sebab-akibat pada setiap faktor kritis yang ada dan menentukan nilai *key performance indicator*.

### 3.8.4 Tahap Evaluasi Kinerja Divisi IT

Setelah melakukan tahap perencanaan IT *Balanced Scorecard* kemudian menganalisis pencapaian pada faktor kritis yang telah ditentukan nilai KPI sebelumnya untuk mengetahui pencapaiannya yang dilihat dari kondisi saat ini dengan kondisi aktual apakah dari setiap faktor kritis sudah dapat mencapai nilai dari *key performance indicator* yang telah ditentukan atau tidak.

### 3.8.5 Tahap Usulan dan Perbaikan dan Penutup

Pada tahap ini, melakukan usulan perbaikan menggunakan diagram *fishbone* untuk menyelesaikan masalah yang belum tercapai dari yang telah ditargetkan sebelumnya. Setelah itu melakukan menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan diawal dari hasil yang sudah diteliti dan memberikan saran kepada CV. Semeru Marketindo untuk kedepannya.

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran bagian kesimpulan berisi jawaban atas rumusan masalah yang dikemukakan, atau pencapaian tujuan penelitian. Kemudian saran berisi pemecahan masalah yang diberikan berdasrakna temuan penelitian.

#### 5.1 Kesimpulan

1. Pada peta strategi, digunakan hubungan sebab akibat antar berbagai strategi dan tujuannya yang ingin dicapai pada masing-masing perspektif IT *Balanced Scorecard*. Diantara banyaknya strategi tersebut harus saling mendukung satu dengan lainnya. Seperti contoh strategi latar belakang pendidikan yang nantinya akan mempengaruhi peningkatan kinerja SDM perusahaan dan peminimalan permasalahan pada SDM tersebut. Tujuan dari strategi maps ini dibentuk demi tercapainya tujuan perusahaan CV. Semeru Marketindo, serta membantu menyelesaikan permasalahan yang ada di CV. Semeru Marketindo.
2. Dari empat perspektif *IT Balanced Scorecard* yaitu perspektif kontribusi perusahaan, orientasi pengguna, penyempurnaan operasional dan orientasi masa depan hanya perspektif kontribusi perusahaan yang sudah memenuhi nilai KPI keseluruhan, sedangkan pada perspektif orientasi pengguna sudah dua faktor kritis yang tercapai yaitu Penurunan jumlah aduan dan kepuasan pengguna terhadap waktu tanggap pelayanan pengguna sedangkan untuk faktor kritis kesempatan pelatihan untuk pengguna yang merata masih belum tercapai, perspektif penyempurnaan operasional faktor kritis yang tercapai yaitu penggunaan modul yang saling terintegrasi, sedangkan yang belum tercapai pada faktor kritis peningkatan inovasi, dan perspektif orientasi masa depan dua faktor kritis tercapai yaitu faktor kritis pelatihan SDM dan *sharing session* dan satu lagi masih belum tercapai yaitu perekrutan pegawai pada divisi IT.

## 5.2 Saran

1. Disarankan bagi CV Semeru Marketindo hendaknya menerapkan IT *Balanced Scorecard* bagi divisi IT sebagai acuan dalam mengelolah implementasi SI/TI yang digunakan serta dapat dijadikan salah satu motor yang mendorong tercapainya tujuan perusahaan
2. CV Semeru Marketindo sebaiknya meningkatkan strategi-strategi yang lebih inovatif lagi supaya dapat bertahan dan bersaing dengan sejenis perusahaan yang bergerak dibidang *IT Solution* lainnya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Andika, Reynold, and Hudi Prawoto. 2012. "Analisis Kinerja It Dengan Menggunakan It Bsc (Studi Kasus Pada Cv. Sinar Rejeki Jaya)." *Jurnal Akuntansi Bisnis* 11 (21): 29–45.  
<http://journal.unika.ac.id/index.php/jab/article/view/429>.
- Devia, Ameline, Suprpto, and Admaja Herlambang, Dwi. 2018. "Penyusunan IT Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pusat SIM Pada Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) Kota Malang." *Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer* 2 (11): 5484–93.
- Grembergen, Wim Van. 2000. "The Balanced Scorecard and IT Governance." *Information Systems Control Journa*, no. January 2000.
- Gunardi, and Dedi Sulisty. 2012. "USULAN PETA STRATEGI TEKNOLOGI INFORMASI MENGGUNAKAN PENDEKATAN ANALISIS CRITICAL SUCCESS FACTOR (CSF) DAN IT BALANCED SCORECARD (Studi Kasus Pada PT. Sola Gratia Bandung)" 10 (1): 143–53.
- Kaplan, Robert S., and David P.Norto. 2005. *STRATEGY MAPS*.
- Keys, Jessica. 2005. *No Title*. Aurbach publication.
- Kustanti, Sri, Hanung Adi Nugroho, and Indriana Hidayah. 2014. "ANALISIS CRITICAL SUCCESS FACTORS IMPLEMENTASI E-PROCUREMENT DI KABUPATEN PROBOLINGGO" 2014 (semnasIF): 24–31.
- Maryani and Suparto. 2010. "No Title."
- Maula, Khikmatul, and Khakim Ghozali. 2012. "Evaluasi Kinerja IT Pada PT . XYZ Menggunakan IT Balanced Scorecard." *Jurnal Teknik POMITS* 1 (1): 1–6.
- Miles and Hubername. 1984. "No Title." In .
- Nugroho, Ardi. 2019. "Usulan Alternatif Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard Dan SWOT Sebagai Pendukung Pengukuran Kinerja Perusahaan Transportasi Di Indonesia."
- Prabowo, Wahyu Adi, and Yudha Sainika. 2018. "Jurnal Riset Sains Dan Teknologi Perancangan IT Balanced Scorecard Dalam Penyusunan Strategy Maps Perguruan Tinggi ( Studi Kasus : Institut Teknologi Telkom Purwokerto ) Designing an IT Balanced Scorecard in Preparing Higher Education Strategy Maps ( Case" 2 (1): 27–36.
- Sugiyono. 2017. *METODE PENELITIAN BISNIS*. Edited by Sofia Suryandari, Yustiyani. Badung: ALFABETA.

Ward, John, and J O E Peppard. 2003. *Strategic Planning for Information Systems Third Edition.*



LAMPIRAN

1. Permohonan penggalian data

DAFTAR PERMOHONAN PENGGALIAN DATA

Kepada : Yth. Manajer CV Semeru Marketindo

Dengan Hormat,

Berhubung dengan penyelesaian tugas akhir (Skripsi) Program Studi Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer Universitas Negeri Jember, dengan identitas sebagai berikut:

Nama : Putri Kharisma Dwi Cahyunia

NIM : 162410101047

Judul : Evaluasi Kinerja Divisi IT Cv Semeru Marketindo Menggunakan *IT Balanced Scorecard*

Bersama ini saya mohon ijin untuk menggali data dan informasi pada CV Semeru Marketindo yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi yang digunakan untuk mencapai tujuan dari CV Semeru Marketindo, jawaban yang saudara/i berikan akan dijamin kerahasiannya. Beberapa data dan kegiatan yang dibutuhkan terkait penelitian tersebut terlampir dihalaman berikutnya.

Demikian surat permohonan ini saya ajukan, atas perhatian dan kerjasama yang baik saya sampaikan terima kasih.

Hormat Saya,

Putri Kharisma Dwi Cahyunia



2. Penyelesaian melakukan penelitian

**CV SEMERU MARKETINDO**

Jalan Wilis 208 RT 06/RW 01, Desa Klanting, Kecamatan Sukodono, Kabupaten Lumajang,  
Kode Pos 67352 Nomor Telepon 085334891543.

Kepada Yth:  
Dekan Fakultas Ilmu Komputer  
Universitas Jember  
Jember

Dengan Hormat,

Diberitahukan bahwa mahasiswi dengan nama dan data dibawah ini telah menyelesaikan penelitian di CV Semeru Marketindo dan saya telah dijelaskan bahwa jawaban dari wawancara dan observasi hanya digunakan untuk keperluan penelitian. Adapun nama dan data mahasiswi adalah:

Nama : Putri Kharisma Dwi Cahyunia  
NIM : 162410101047  
Jurusan/Fakultas : Sistem Informasi/Ilmu Komputer  
Judul Tugas Akhir : Evaluasi Kinerja Divisi IT Cv Semeru Marketindo  
Menggunakan *IT Balanced Scorecard*

Demikian surat ini kami buat. Atas perhatian dan kerja samanya kami mengucapkan terimakasih.

Hormat kami,  
CV Semeru Marketindo

  
Herwan Dianto

Lampiran

## A. Latar Belakang

Adanya kemajuan teknologi yang semakin pesat maka setiap perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas persaingannya, dalam menghadapi kualitas persaingan, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya yang dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan supaya dapat merasakan manfaat yang maksimal dari penggunaan teknologi sistem informasi dalam perusahaan,

Oleh sebab itu CV Semeru Marketindo perlu dilakukan evaluasi terhadap penggunaan SI/TI yang digunakan dengan lebih efektif dan efisien supaya dapat sesuai dengan strategi bisnisnya.

## B. Konsep Penelitian

Konsep pada penelitian ini meliputi analisis kondisi eksternal-internal IT dari CV Semeru Marketindo dengan menggunakan metode SWOT (*strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Kemudian menentukan tujuan strategis dan faktor kritis CSF (*Critical Succes Factor*) yang sesuai dengan masing-masing tujuan strategis untuk dipetakan kedalam perspektif *IT Balanced Scorecard* yaitu perspektif kontribusi perusahaan, perspektif pengguna, perspektif penyempurnaan operasional, dan perspektif masa depan. Sedangkan untuk menganalisa hubungan sebab akibat menggunakan diagram *Strategy maps*.

## C. Data yang dibutuhkan

Adapun data yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

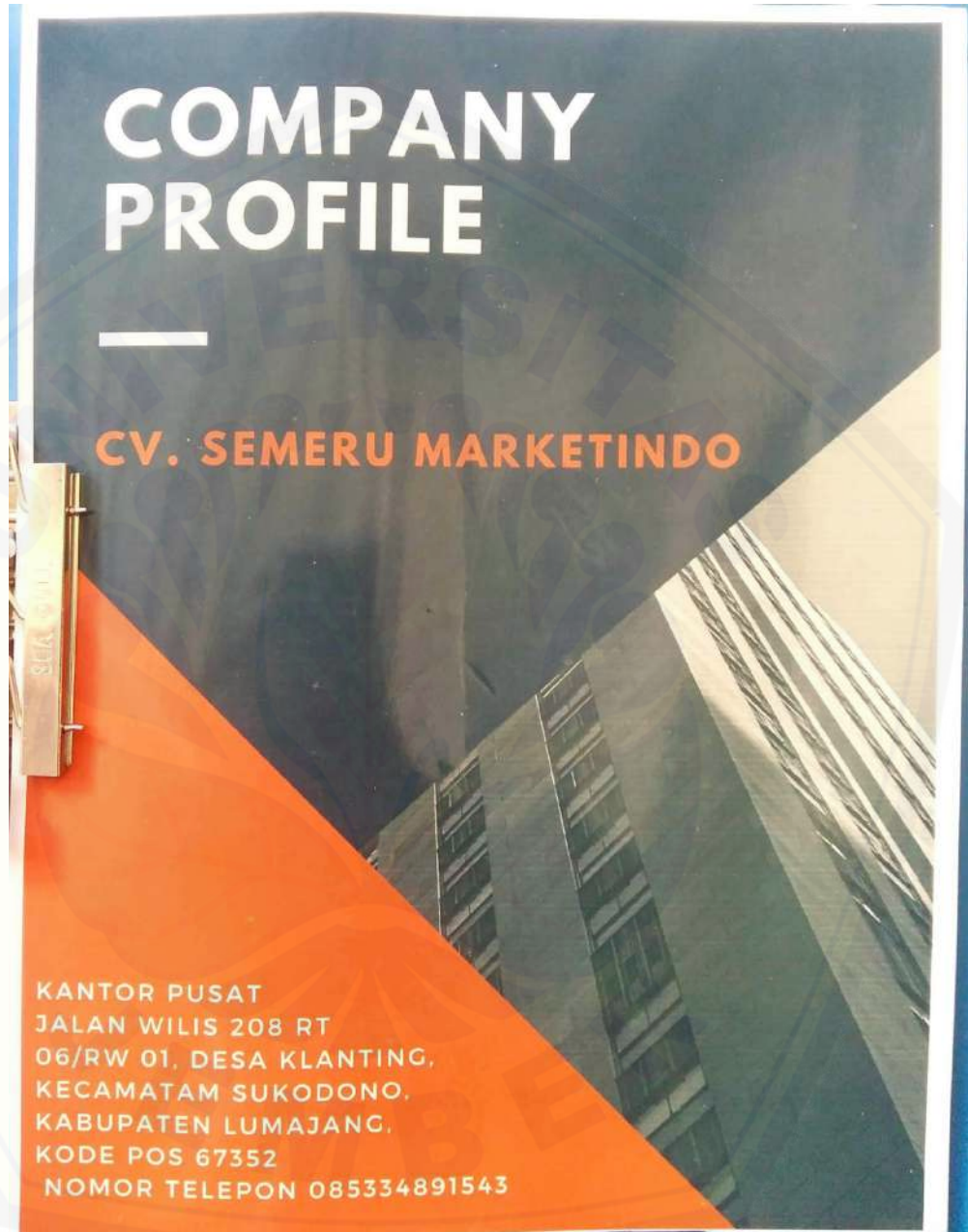
1. Rencana Strategi
2. Visi, Misi dan tujuan CV Semeru Marketindo
3. Struktur Organisasi CV Semeru Marketindo & struktur unit IT
4. Pemanfaatan Teknologi Sistem Informasi yang digunakan oleh CV Semeru Marketindo

## D. Output

Hasil dari analisis tersebut akan menjadi evaluasi sejauh mana penggunaan teknologi telah mencapai tujuan CV Semeru Marketindo yang berupa

- 1) Hasil identifikasi tujuan strategis, tolok ukur strategis dan capaian penggunaan IT pada masing-masing perspektif *IT Balanced Scorecard*
- 2) Mengetahui hubungan sebab akibat tiap masing-masing perspektif *IT Balanced Scorecard*

3. Visi, Misi CV. Semeru Marketindo





## Visi, Misi dan Tujuan CV Semeru Marketindo

**VISI :**

“Membantu masyarakat kabupaten Lumajang dalam meningkatkan pendapatan di bidang wirausaha”

**MISI :**

1. Mengembangkan sumber daya manusia yang paham teknologi serta meningkatkan perekonomian warga kabupaten Lumajang
2. Meningkatkan Kerjasama dengan retail-retail yang ada dikabupaten Lumajang
3. Meyediakan sarana dan prasarana sesuai dengan perkembangan teknologi
4. Melaksanakan pelatihan secara terpadu untuk meningkatkan pelayanan

**TUJUAN**

1. Meningkatnya kualitas Sumber Daya Manusia pegawai
2. Membangun kerjasama mitra
3. Meningkatkan pendapatan
4. Terimplementasinya sistem informasi yang terintegrasi
5. Meningkatnya kepuasan pengguna

CV Semeru Marketindo

#### 4. Transkrip Wawancara

##### a. Matriks TOWS

###### TRANSKIP: 1

###### WAWANCARA MENDALAM (*depth Interview*)

Informan : Informan I  
Tempat : Klanting, Lumajang  
Fokus : Matriks TOWS

##### • Tanya/Jawab

Peneliti : Pagi Pak  
Informan I : Pagi Dek, silakan duduk  
Peneliti : Baik Pak  
Informan I : Maaf ya kemarin data SWOT IT nya baru ketemu, monggo-monggo apa yang mau ditanyakan  
Peneliti : Inggeh Pak mboten nopo-nopo, dilihat dari data SWOT ada kekuatan dan peluang yang dapat mengoptimisasi kekuatan supaya dapat meraih peluang atau kesempatan yang ada, untuk itu dengan adanya kekuatan tersebut hal apa saja yang dapat membantu meraih peluang yang ada?  
Informan I : Dari kekuatan adanya pelatihan ya mbk, jadikan disini sudah adanya divisi IT yang menangani terkait bidang IT kemudian divisi IT tersebut sudah mengadakan pelathan untuk pegawainya sehingga dengan **melaksanakan pelatihan dan pengembangan pegawai** dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen dalam bidang IT serta meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM terus kan dengan memanfaatkan teknologi buat promosi tentu saja dapat meningkatkan pangsa pasar dengan **memanfaatkan sosial media dan membangun website untuk pengembangan, branding dan promosi** untuk saat ini sudah adanya sistem yang terintegrasi dengan mitra dan konsumen sehingga melalui sistem tersebut dapat membantu pekerjaan

pegawai dan membuka pangsa pasar yang lebih luas untuk menciptakan hal tersebut maka perlu **adanya kerjasama dengan umkm-umkm supaya dapat mengisi varian produk baru di online katalog** mbk apalagi kan sekarang itu jamannya anak muda seperti jenengan yang menyukai akan pelayanan yang cepat sehingga perlu adanya **pemaksimalan penggunaan SI/TI** dan berbasis TI dan dengan adanya anggaran yang disediakan untuk divisi IT maka **perlu adanya pemaksimalan penggunaan anggaran untuk IT supaya bisa dimanfaatkan dengan baik seperti itu mbk**

Peneliti : Untuk pelatihan itu apakah pelatihan hanya untuk divisi IT saja atau seluruh pegawai Pak?

Informan I : Kalau pelatihan yang diadakan divisi IT itu untuk pegawai selain divisi IT dek, kalau divisi IT nya sendiri itu sudah ada sendiri gitu

Peneliti : Pelatihan dilakukan ketika hanya ada program baru atau pelatihan rutin seperti itu Pak?

Informan I : Untuk saat ini masih ketika adanya SI/TI yang baru gitu mbk untuk kedepannya direncanakan rutin begitu

Peneliti : Oh seperti itu nggeh Pak, kalau dari data SWOT tersebut dari ancaman yang ada bagaimana caranya untuk meminimalkan ancaman yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dipunya dari divisi IT sendiri Pak?

Informan I : Kalau untuk meminimalkan ancaman sih dari kekuatan sudah dilakukannya\_pelatihan oleh divisi IT untuk pegawai secara tidak langsung itu kan sudah **meningkatkan hubungan dan komunikasi yang baik antar pegawai** ya mbk dengan begitu mereka bisa saling memberikan dukungan antar divisi dan saling beradaptasi satu sama lain dalam menyelesaikan masalah pengguna supaya dapat memberikan pelayanan yang baik selain itu kan dengan adanya pelatihan itu kan sudah **memberikan informasi dan technical support tentunya yang sesuai dengan**

**SOP yang ada** dong mbk sehingga membuat pegawai lebih paham akan penggunaan sistem yang terintegrasi dengan memanfaatkan pangsa pasar yang lebih luas maka selain adanya online katalog perlu juga dijaga pelayanan yang baik dalam menyelesaikan masalah mbk

Peneliti : Jadi, intinya pelatihan itu selain untuk meningkatkan pengetahuannya pegawai juga bisa sebagai tempat saling bertukar ide gitu Pak?

Informan I : Iya betul mbk seperti itu

Peneliti : Kemudian kalau dari segi peminimalan kelemahan dengan memaksimalkan peluang yang didapat itu bagaimana pak?

Informan I : Dengan adanya pemanfaatan teknologi tentu saja mempermudah kegiatan pegawai akan tetapi perlu **adanya pelatihan** juga untuk pegawai divisi IT supaya bisa memberikan dan mengembangkan SI/TI yang telah direncanakan sebelumnya dapat terselesaikan secara tepat waktu serta perlunya mereka untuk saling **berdiskusi dan bertukar pikiran satu sama lain untuk melakukan evaluasi SI/TI**

Peneliti : berarti perlunya evaluasi untuk pencapaian perencanaan inovasi pak?

Informan I : Iya mbk, karena di tahun 2019 kemarin ada inovasi yang belum terselesaikan yang diakibatkan karena kurangnya persiapan dan komunikasi dengan calon vendornya mbk

Peneliti : Oh ya Pak untuk mengatasi adanya kelemahan dan ancaman yang ada bagaimana pak?

Informan I : Tentu saja harus **merencanakan pengembangan SI/TI dengan mantap** supaya pengembangannya bisa menyeluruh kemudian **melakukan monitoring dan evaluasi pegawai**, kemudian karena masih kekurangan pegawai di divisi IT maka perlu adanya **pegawai baru yang berlatar belakang pendidikan IT** mbk

Peneliti : Jadi ketika merencanakan pengembangan itu persiapannya harus matang seperti itu pak?

Informan I : Iya dek

Peneliti : Baik Pak, untuk hari ini itu dulu yang saya tanyakan dan saya ucapkan terimakasih banyak nggeh Pak

## TRANSKIP : 2

### WAWANCARA MENDALAM (*depth Interview*)

Informan : Informan II

Tempat : Klanting, Lumajang

Fokus : Matriks TOWS

### Tanya/Jawab

Peneliti : Begini pak, dari data SWOT yang ada kekuatan dan peluang yang dapat mengoptimalisasi kekuatan supaya dapat meraih peluang atau kesempatan yang ada, untuk itu dengan adanya kekuatan tersebut hal apa saja yang dapat membantu meraih peluang yang ada Pak?

Informan II : Kalau dari divisi IT sendiri sih mbk itu ya sudah **menyediakan pelatihan untuk pegawai supaya dapat menjaga kualitas SDM** CV Semeru Marketindo dalam menggunakan SI/TI yang telah kami kembangkan sendiri ini supaya dapat memberikan pelayanan yang baik selain itu juga kami telah **memanfaatkan teknologi sebagai media promosi** kami dengan menyediakan online katalog dan sistem yang terintegrasi sehingga dapat mengembangkan pangsa pasar yang luas untuk mewujudkan hal tersebut maka perlu adanya **peningkatan kerjasama dengan pelaku umkm-umkm yang ada dikabupaten Lumajang** supaya menambah varian produk yang dijual karena untuk saat ini perlu **adanya pemaksimalan penggunaan anggaran TI** yang



digunakan mengingat banyaknya peminat yang lebih menyukai hal yang serba cepat berbasis TI

Peneliti : Oh jadi seperti itu nggeh pak, kalau untuk mengatasi atau meminimalisir ancaman dari kekuatan yang ada itu bagaimana pak?

Informan II : Kalau untuk pelayanan yang buruk sehingga menyebabkan pelanggan enggan kembali itu sih kita selain mengadakan pelatihan juga pastinya **mengoptimalkan komunikasi yang baik antar pegawai** supaya dapat menjalankan SI/TI dengan maksimal, sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik dan cepat untuk itu perlu **adanya informasi dan pengarahan yang sesuai dengan SOP yang ada** karena untuk menggunakan SI/TI dan menciptakan pelayanan yang baik itu perlu adanya hubungan komunikasi dan kerjasama yang baik antar pegawai

Peneliti : Bagaimana cara bapak membentuk komunikasi dan kerjasama yang baik antar pegawai pak?

Informan II : Kalau itu sih kita selalu memberikan pelatihan kan kepada mereka nah setelah pelatihan itu kita ada yang namanya seperti diskusi kecil gitu mbk terkait apa yang menjadi keluhan pegawai saat itu dan bisa juga dengan melalui komunikasi di sosial media begitu mbk.

Peneliti : Oh begitu Pak, kalau untuk segi peminimalan kelemahan dengan memaksimalkan peluang yang didapat itu bagaimana pak?

Informan II : Jadi kan ya mbk semakin banyaknya pecinta masyarakat ke pelayanan dalam bidang barang dan jasa yang berbasis TI tentu saja pegawai juga harus mempunyai pengetahuan yang lebih, untuk itu pegawai pada divisi IT sendiri **sudah diikutkan pelatihan** sendiri supaya bisa memaksimalkan pengembangan SI/TI nya selain dilaksanakan pelatihan kita juga **melakukan evaluasi SI/TI secara berkala**

Peneliti : Oh ya Pak untuk mengatasi adanya kelemahan dan ancaman yang ada bagaimana pak?

Informan II : Kalau dari inovasi sih ya mbk kita ada satu inovasi yang belum tercapai di tahun 2019 kemarin, untuk itu perlu adanya **perencanaan pengembangan SI/TI yang matang**, terus ya mbk di divisi IT sendiri sebenarnya **perlu adanya pegawai baru yang mempunyai pendidikan berlatar belakang pendidikan IT** dan tentunya **adanya monitoring dan evaluasi pegawai dalam penggunaan SI/TI** begitu itu saja sih mbk supaya bisa mengurangi kesalahan pada penginputan data tersebut.

## TRANSKIP : 3

### WAWANCARA MENDALAM (*depth Interview*)

Informan : Informan III  
Tempat : Klanting, Lumajang  
Fokus : Matriks TOWS

### Tanya/Jawab

Peneliti : Begini Bu, Bu Fauziah kan tau nggeh data SWOT?

Informan III : SWOT nya IT kan ya dek? Kalau itu saya tau soalnya dulu pernah diajak buat gitu dek.

Peneliti : Nah, dengan adanya kekuatan dan peluang yang dapat mengoptimalkan kekuatan supaya dapat meraih peluang atau kesempatan yang ada, untuk itu dengan adanya kekuatan tersebut hal apa saja yang dapat membantu meraih peluang yang ada Bu?

Informan III : Dari kekuatan yang ada ya mbk, kita sebagai pegawai selain divisi IT sudah diberikan fasilitas pelatihan untuk **meningkatkan kualitas SDM** sama divisi IT, jadi kalau ada SI/TI baru gitu mereka selalu mengadakan pelatihan mbk supaya kami dapat memaksimalkan penggunaan SI/TI terus kan tentunya ini ada sistem yang terintegrasi dengan mitra dan pelanggan ya mbk, nah

itu bisa meningkatkan pangsa pasar gitu mbk nah untuk meningkatkan pangsa pasar tersebut kami **menggunakan sosial media** karena dengan adanya online katalog yang dibuat oleh divisi IT **memerlukan kerjasama dengan pelaku umkm-umkm** yang ada di kabupaten Lumajang supaya dapat menambah varian produk gitu mbk, apalagi kan saat ini banyaknya masyarakat yang menyukai pelayanan yang serba cepat gitu jadi untuk divisi IT **perlu memaksimalkan penggunaan anggaran dan menekan biaya anggaran TI** supaya dapat memberikan pelayanan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan penggunanya.

Peneliti : Oh jadi seperti itu nggeh Bu, kalau untuk mengatasi atau meminimalisir ancaman dari kekuatan yang ada itu bagaimana pak?

Informan III : Dari divisi IT sendiri sudah selalu cepat ya mbk kalau semisal ada permasalahan gitu, akan tetapi yang sering terjadi permasalahan akhir-akhir ini itu penginputan data mitra baru yang sering tertunda itu jadi **perlu adanya komunikasi yang baik** supaya dapat menciptakan pelayanan yang baik juga mbk biar tidak ada missskomunikasi lagi juga mbk karena kan kalau pelayanannya tidak baik nantik pelanggan bisa tidak kembali memesan lagi seperti itu mbk jadi perlu menjaga pelayanan yang baik dan dapat memecahkan masalah dengan tepat dan cepat **untuk itu perlu adanya informasi serta technical support yang sesuai dengan SOP yang ada**

Peneliti : Apakah ketika pelatihan sering membahas dan berdiskusi mengenai permasalahan yang ada Bu?

Informan III : Oh iya kalau itu mbk, jadi sehabis pelatihan gitu kita kayak ada diskusi kecil gitu mbk yang nantinya membahas permasalahan yang sekiranya urgent ataupun perlu dibahas gitu mbk

Peneliti : Oh begitu nggeh Bu? , kalau untuk segi peminimalan kelemahan dengan memaksimalkan peluang yang didapat itu bagaimana Bu?

Informan III :Kalau itu sih mbk perlu adanya **peningkatan kompetensi pegawai divisi IT** ya mbk supaya bisa memberikan kontribusi ke perusahaan dengan baik, kemudian mereka juga **bisa sering mengadakan diskusi atau kumpul-kumpul gitu setiap minggunya** seperti itu mbk

Peneliti : Oh ya Pak untuk mengatasi adanya kelemahan dan ancaman yang ada bagaimana pak?

Informan III : Soal itu dulu ketika tahun 2019 ada satu inovasi ya mbk yang belum bisa diwujudkan hingga sekarang mungkin karena kurangnya kesiapan kerjasamanya dengan vendor yang akan diajak kerjasama seperti itu mbk jadi perlu **adanya persiapan yang matang dalam merencanakan sesuatu supaya dapat mewujudkan hal tersebut** terus itu kan jumlah pegawai divisi IT masih kurang dan mereka juga saat ini sedang proses untuk **mencari pegawai baru** seperti itu mbk

- **Reduksi Data**

Reduksi Data wawancara 1

No.	Kategori	Kata Kunci
1.	Analisa Kekuatan dan Peluang	<b>Pelatihan dan pengembangan pegawai</b>
		<b>Pemanfaatan teknologi dari sosial media, website untuk promosi</b>
		<b>Kerjasama dengan umkm-umkm</b>
		<b>Penggunaan SI/TI</b>
		<b>Pemaksimalan penggunaan anggaran SI/TI</b>
2.	Analisa Kekuatan dan Ancaman	<b>Meningkatkan hubungan dan komunikasi antar pegawai</b>

No.	Kategori	Kata Kunci
		<b>Adanya informasi dan technical support</b>
3.	Analisa Kelemahan dan Peluang	<b>Adanya Pelatihan pegawai divisi IT</b>
		<b>Melakukan evaluasi SI/TI</b>
4.	Analisa Kelemahan dan Ancaman	<b>Merencanakan pengembangan SI/TI dengan mantap</b>
		<b>Pegawai baru yang berlatar belakang pendidikan IT</b>

## Reduksi data wawancara 2

No.	Kategori	Kata Kunci
1.	Analisa Kekuatan dan Peluang	<b>Menyediakan pelatihan untuk pegawai supaya dapat menjaga kualitas SDM</b>
		<b>Pemanfaatan teknologi sebagai media promosi</b>
		<b>Peningkatan kerjasama dengan umkm-umkm</b>
		<b>Pemaksimalan penggunaan anggaran SI/TI</b>
2.	Analisa Kekuatan dan Ancaman	<b>Mengoptimalkan komunikasi antar pegawai</b>
		<b>adanya informasi dan pengarahan yang sesuai dengan SOP</b>
3.	Analisa Kelemahan dan Peluang	<b>sudah diikuti pelatihan</b>
		<b>Melakukan evaluasi SI/TI secara berkala</b>
4.	Analisa Kelemahan dan Ancaman	<b>perencanaan pengembangan SI/TI yang matang</b>
		<b>perlu adanya pegawai baru yang mempunyai pendidikan berlatar belakang pendidikan IT</b>
		<b>Adanya monitoring dan evaluasi pegawai dalam penggunaan SI/TI</b>

**Reduksi wawancara 3**

No.	Kategori	Kata Kunci
1.	Analisa Kekuatan dan Peluang	<b>Meningkatkan Kualitas SDM</b>
		<b>Menggunakan sosial media untuk promosi</b>
		<b>memerlukan kerjasama dengan pelaku umkm-umkm</b>
		<b>perlu memaksimalkan penggunaan anggaran dan menekan biaya anggaran TI</b>
2.	Analisa Kekuatan dan Ancaman	<b>perlu adanya komunikasi yang baik</b>
		<b>perlu adanya informasi serta technical support yang sesuai dengan SOP</b>
3.	Analisa Kelemahan dan Peluang	<b>peningkatan kompetensi pegawai divisi IT</b>
		<b>mengadakan diskusi atau kumpul-kumpul</b>
4.	Analisa Kelemahan dan Ancaman	<b>Adanya persiapan yang matang</b>
		<b>Mencari pegawai baru</b>
		<b>Melakukan evaluasi dan monitoring terhadap pegawai</b>

## Pengkategorian Terporos

No.	Kata Kunci	Wawancara 1	Wawancara 2	Wawancara 3
1.	kualitas SDM	melaksanakan pelatihan dan pengembangan pegawai dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen dalam bidang IT serta meningkatkan kompetensi dan menjaga kualitas SDM	menyediakan pelatihan untuk pegawai supaya dapat menjaga kualitas SDM	kita sebagai pegawai selain divisi IT sudah diberikan fasilitas pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM
	Pemanfaatan sosial media, dan website untuk media promosi	memanfaatkan sosial media dan membangun website untuk pengembangan, branding dan promosi	memanfaatkan teknologi sebagai media promosi	meningkatkan pangsa pasar gitu mbk nah untuk meningkatkan pangsa pasar tersebut kami menggunakan sosial media
	Kerjasama dengan pelaku umkm-umkm	adanya kerjasama dengan umkm-umkm supaya dapat mengisi varian produk baru di online katalog	peningkatan kerjasama dengan pelaku umkm-umkm yang ada dikabupaten Lumajang	memerlukan kerjasama dengan pelaku umkm-umkm
	Pemaksimalan anggaran IT	perlu adanya pemaksimalan penggunaan anggaran IT	pemaksimalan penggunaan anggaran TI	perlu memaksimalkan penggunaan anggaran dan

No.	Kata Kunci	Wawancara 1	Wawancara 2	Wawancara 3
				menekan biaya anggaran TI
2.	Hubungan dan komunikasi antar pegawai	meningkatkan hubungan dan komunikasi yang baik antar pegawai	mengoptimalkan komunikasi yang baik antar pegawai	perlu adanya komunikasi yang baik
	informasi dan technical support yang sesuai dengan SOP	memberikan informasi dan technical support tentunya yang sesuai dengan SOP yang ada	adanya informasi dan pengarahan yang sesuai dengan SOP yang ada	cepat untuk itu perlu adanya informasi serta technical support yang sesuai dengan SOP yang ada
3.	Pelatihan pegawai divisi IT	Adanya pelatihan juga untuk pegawai divisi IT	sudah diikuti pelatihan	peningkatan kompetensi pegawai divisi IT
	Melaksanakan evaluasi	berdiskusi dan bertukar pikiran satu sama lain untuk melakukan evaluasi SI/TI	melakukan evaluasi SI/TI secara berkala	
4.	perencanaan pengembangan SI/TI yang matang	merencanakan pengembangan SI/TI dengan mantap	perencanaan pengembangan SI/TI yang matang	adanya persiapan yang matang dalam merencanakan sesuatu supaya dapat mewujudkan hal tersebut



No.	Kata Kunci	Wawancara 1	Wawancara 2	Wawancara 3
	Pegawai baru yang berlatar belakang pendidikan IT	pegawai baru yang berlatar belakang pendidikan IT	perlu adanya pegawai baru yang mempunyai pendidikan berlatar belakang pendidikan IT	mencari pegawai baru
	Melakukan evaluasi dan monitoring terhadap pegawai	melakukan monitoring dan evaluasi pegawai	adanya monitoring dan evaluasi pegawai dalam penggunaan SI/TI	

No.	Kata Kunci	Story Line	Keimpulan
1.	kualitas SDM	Divisi IT sudah menyediakan pelatihan untuk pegawai supaya dapat menjaga kualitas SDM	Menjaga kualitas SDM
	Pemanfaatan sosial media, dan website untuk media promosi	Dengan Memanfaatkan sosial media dan membangun website untuk pengembangan, branding dan promosi	Memanfaatkan sosial media dan membangun website
	Kerjasama dengan pelaku umkm-umkm	Adanya peningkatan kerjasama dengan pelaku umkm-umkm yang ada dikabupaten Lumajang	Meningkatkan kerjasama dengan pelaku umkm
	Pemaksimalan anggaran IT	perlu adanya pemaksimalan penggunaan anggaran TI	Memaksimalkan penggunaan anggaran IT
2.	Hubungan dan komunikasi antar pegawai	Meningkatkan hubungan dan komunikasi yang baik antar pegawai	Mengoptimalkan hubungan yang baik antar pengguna dengan divisi IT
	informasi dan technical support yang sesuai dengan SOP	Dengan adanya pelatihan itu kan sudah memberikan informasi dan technical support tentunya yang sesuai dengan SOP yang ada	Memberikan informasi dan jaminan kualitas <i>technical support</i> sesuai dengan SOP yang ada
3.	Pelatihan pegawai divisi IT	Adanya pelatihan juga untuk pegawai divisi IT	Memaksimalkan kualitas pelatihan pegawai yang sesuai dengan <i>jobdesk</i> masing-masing
	Melaksanakan evaluasi	Berdiskusi dan bertukar pikiran satu sama lain untuk	Melaksanakan evaluasi SI/TI secara berkala

No.	Kata Kunci	Story Line	Keimpulan
		melakukan evaluasi SI/TI	
4.	perencanaan pengembangan SI/TI yang matang	merencanakan pengembangan SI/TI dengan mantap	Merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas
	Pegawai baru yang berlatar belakang pendidikan IT	Perlu adanya pegawai baru yang mempunyai pendidikan berlatar belakang pendidikan IT	Perekrutan tenaga ahli dan kompeten
	Melakukan evaluasi dan monitoring terhadap pegawai	Adanya monitoring dan evaluasi pegawai dalam penggunaan SI/TI	Melakukan monitoring dan evaluasi pegawai dalam penggunaan SI/TI

**b. CSF, KPI**

**TRANSKIP: 1**

**WAWANCARA MENDALAM (depth Interview)**

Informan : Informan I

Tempat : Klanting, Lumajang

Fokus : CSF, KPI

Tanya/Jawab

Peneliti : Jadi begini Pak, kan kemarin sudah menganalisa matriks TOWS, nah dari Hasil matriks tersebut seperti ini Pak, jadi dari matriks tersebut kita mengetahui Bagaimana keadaan CV Semeru ini dan apakah dari hasil analisa tersebut ada yang perlu diperbaiki atau tidak sesuai Pak?

Informan I : Jadi dari data SWOT IT kemudian dikelompokkan menjadi SO, ST, WO, dan WT nggeh mbk? Mboten kok mbk percakapannya

juga sudah sesuai dengan yang kemarin di bahas itu kok dan saya juga setuju dengan hasilnya, kemudian hasilnya ini nanti dijadikan sebagai nopo mbk?

Peneliti : Alhamdulillah, jadi nanti hasil dari matriks SWOT ini dijadikan sebagai tujuan yang ingin dinilai nantinya Pak

Informan I : Oke, oke siap mbk lanjutkan kalau begitu

Peneliti : Baik Pak, jadi setelah dilakukannya analisa matriks TOWS, kemudian dicari faktor kritis atau area tertentu yang mana jika hasil dari area tersebut memuaskan, maka akan menjamin keberhasilan perusahaan untuk bersaing. Area tersebut merupakan area kunci dimana ‘sesuatu harus berjalan dengan baik dan benar’ sehingga keberhasilan bisnis dapat dicapai dan terus berkembang. begitu bapak

Informan I : eh faktor kritis ini seperti patokan gitu ya mbk ?

Peneliti : Inggeh Pak, nah dari hasil matriks TOWS kemarin, faktor apa saja yang dijadikan faktor kritisnya Pak?

Informan I : Oke, dari yang pertama ya mbk menjaga kualitas SDM ini tentunya yang dijadikan faktor kritisnya sih dengan **mengikut sertakan seluruh pegawai pada divisi IT pelatihan** supaya dapat menambah kompetensi dan pengetahuan mereka tentunya sehingga bisa memberikan pelayanan IT yang baik dan sesuai dengan kebutuhannya tentunya.

Peneliti : Apakah kelima pegawai divisi IT tersebut telah pernah dilakukan atau diikuti sertakan pelatihan Pak?.

Informan I : Alhamdulillah sudah pernah mengikuti pelatihan mbk

Peneliti : Kemudian untuk memanfaatkan sosial media dan membangun *website* hal apa saja yang dijadikan faktor kritisnya Bapak?

Informan I : Kalau itu bisa dari **peningkatan pendapatan** atau **peningkatan penjualan** baik secara online maupun offline karena keberhasilan promosi dapat dilihat dari 2 faktor tersebut mbk dan ini juga berhubungan dengan kerjasama dengan

pelaku umkm, karena kan semakin banyak kerjasama dengan umkm maka akan menyediakan produk yang dijual lebih bervariasi juga **sehingga perlu meningkatkan jumlah mitra** supaya dapat meningkatkan pendapatan pula

Peneliti : Apakah dari enam bulan awal tahun ini baik dari segi pendapatan maupun pesanan mengalami kenaikan terus Pak?

Informan I : Rata-rata naik sih mbk tapi dibulan Februari mengalami penurunan pesanan ya mungkin karena jumlah hari yang tidak sama itu jadi bisa berpengaruh juga kan selebihnya naik terus sudah mbk, untuk rincian kenaikannya nantik jenengan bisa lihat sendiri ya dilaporan pesanan dan pendapatan

Peneliti : Terima kasih banyak Pak, untuk kenaikan pesanan maupun pendapatan ditargetkan meningkat berapa persen ya Pak dari bulan Januari sampai Juni 2020? kemudian untuk jumlah mitra apakah dienam bulan awal tahun ini mengalami kenaikan Pak?

Informan I : **Kalau nilai target baik dari pesanan maupun pendapatan rata-rata naik 10 %** sih dari enam bulan itu dan kalau **jumlah mitra alhamdulillah ya mbk selalu meningkat setiap bulannya tentunya dengan harapan dapat meningkat 15% mbk**

Peneliti : Alhamdulillah nggeh Pak, kalau untuk memaksimalkan penggunaan anggaran IT apa saja yang dijadikan faktor kritisnya Pak?

Informan I : **Itu sih jelas harus mengendalikan biaya IT mbk**, jangan sampai dengan **adanya SI/TI yang sudah berjalan tetapi biayanya masih besar jadi setiap bulannya biaya anggaran untuk IT atau investasi itu menurun lah ya**

Peneliti : Kalau untuk saat ini apakah sudah menurun pak anggaran IT realisasinya dan dengan harapan menurun berapa persen pak?

- Informan I : Untuk mulai bulan Januari sampai Juni realisasi **anggaran IT ini sudah menurun terus** untuk nilainya sih **dengan harapan bisa menurun 20% lah** ya mbk dari enam bulan tersebut
- Peneliti : Oke Pak, Kalau untuk mengoptimalkan hubungan yang baik antar pegawai dengan divisi IT faktor apa saja yang menjadi faktor kritisnya Pak?
- Informan I : Itu dek untuk **mengetahui hubungan antar pegawai dengan divisi IT itu bisa dilihat dari kepuasan pegawai ya terhadap pelayanan waktu tanggap penanganan** jadi untuk memberikan pelayanan yang baik maka divisi IT perlu **memberikan informasi tentang pelayanan yang sesuai dengan SOP** dong tentunya sehingga dengan **begitu dapat menurunkan jumlah aduan dari pengguna dan mengadakan pelatihan yang merata dengan harapan paling tidak 98% dari jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan untuk pegawai supaya dapat memberikan pelayanan yang baik.** untuk kepuasan pegawai sudah dilakukan survey oleh divisi IT terkait pelayanan waktu tanggap itu mbk, **jadi menurut survey tersebut pelayanan waktu tanggap dari divisi IT sudah dilakukan dengan cepat mbk yang kurang dari 20 menit hal tersebut bisa juga dilihat dari adanya penurunan jumlah aduan mulai dari bulan Januari sampai Juni mbk tentunya dengan harapan bisa menurun sebesar 25% lah mbk pada enam bulan tersebut**
- Peneliti : Begitu ya Pak, Sedangkan untuk pelaksanaan evaluasi SI/TI dan merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas hal apa yang dijadikan faktor kritisnya pak?
- Informan I : Kalau untuk evaluasi SI/TI yang dijadikan faktor kritisnya sih itu mbk supaya pegawai divisi IT bisa **memaksimalkan penggunaan SI/TI nya** setidaknya **semua SI/TI dapat diintegrasikan satu sama lain** sedangkan untuk merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas itu bisa **dioptimalkan lagi**

ya dalam merencanakan pengembangannya supaya dapat diwujudkan seluruhnya sedangkan untuk saat ini masih ada satu inovasi yang belum bisa dilaksanakan begitu mbk nah untuk itu mbk di divisi IT ini perlu adanya diskusi kecil setiap minggunya sekali lah untuk membahas ataupun bertukar ide pikiran supaya dapat mengembangkan SI/TI nya dengan baik penambahan pegawai supaya dapat meningkatkan kinerja divisi mereka tentu sedangkan saat ini masih ada 5 orang dari 6 orang yang mempunyai latar belakang pendidikan IT di divisi IT ini, begitu mbk

Peneliti : Jadi pada divisi IT ini perlu dilakukannya sharing session ya pak? Apakah saat ini sudah pernah dilakukan sharing session Pak?

Informan I : Iya betul mbk untuk memperlancar kegiatan mereka tentunya, untuk saat ini sudah pernah dilakukan sharing session begitu antar pegawainya mbk

Peneliti : Baik pak, sekian dulu nggeh untuk hari ini saya ucapkan terima kasih banyak atas informasinya

Informan I : Sama-sama mbk, nantik kalau ada apa-apa lagi hubungi saya saja ya mbk

Peneliti : Oke Pak

## TRANSKIP: 2

### WAWANCARA MENDALAM (depth Interview)

Informan : Informan II

Tempat : Klanting, Lumajang

Fokus : CSF, KPI

### Tanya/Jawab

Peneliti : Jadi begini Pak, kan kemarin sudah menganalisa matriks TOWS, nah dari Hasil matriks tersebut seperti ini Pak, jadi dari

matriks tersebut kita mengetahui Bagaimana keadaan CV Semeru ini dan apakah dari hasil analisa tersebut ada yang perlu diperbaiki atau tidak sesuai Pak?

Informan II : Tidak mbk ini hasilnya sudah jelas dan tidak perlu ada yang diperbaiki lagi mbk

Peneliti : Alhamdulillah, jadi nanti hasil dari matriks SWOT ini dijadikan sebagai tujuan yang ingin dinilai nantinya Pak

Informan II : Oh begitu, apa nih yang bisa saya bantu?

Peneliti : Baik Pak, jadi setelah dilakukannya analisa matriks TOWS, kemudian dicari faktor kritis atau area tertentu yang mana jika hasil dari area tersebut memuaskan, maka akan menjamin keberhasilan perusahaan untuk bersaing. Area tersebut merupakan area kunci dimana 'sesuatu harus berjalan dengan baik dan benar' sehingga keberhasilan bisnis dapat dicapai dan terus berkembang dengan nilai target yang diharapkan juga begitu Pak.

Informan II : Oke oke siyap mbk, dari yang **menjaga kualitas SDM** yang dijadikan faktor kritisnya adanya **pelatihan pada divisi IT** dan kita semua sudah pernah diikutkan pelatihan tentunya nilai targetnya seluruh pegawai di divisi IT ya mbk

Peneliti : Kemudian untuk memanfaatkan sosial media dan membangun *website* hal apa saja yang dijadikan faktor kritisnya Bapak?

Informan II : **peningkatan pesanan** ya mbk soalnya dari pemanfaatan sosial media maupun dari *website* itu kan dapat dijadikan sebagai media promosi nah keberhasilan promosi dapat dilihat dari peningkatan pesanan pada bulan januari-juni dengan **harapan kenaikan mencapai 10%**

Peneliti : Lalu kalau untuk peningkatan kerjasama dengan umkm itu apa saja yang dijadikan faktor kritis Pak?

Informan II : Untuk kerjasama dengan umkm tentu saja yang dijadikan faktor kritis **jumlah mitranya karena kan semakin banyak jumlah mitra maka akan semakin banyak pula produk yang dijual**



untuk nilai targetnya **setidaknya dari bulan januari-juni 2020 ini ada peningkatan lahya sebesar 10-15 %** gitu mbk

Peneliti : Kalau untuk memaksimalkan penggunaan anggaran IT apa saja yang dijadikan faktor kritisnya Pak?

Informan II : **Kalau itu pengendalian biaya IT ya mbk**, jadi setiap bulan itu ada anggaran untuk divisi IT nya nah kita harus bisa **memaksimalkan anggaran yang diberikan itu digunakan sesuai dengan kebutuhan saja seperti kayak maintainance, pengembangan inovasi seperti itu lah mbk**, nanti datanya samean lihat sendiri ya jadi dengan harapan sudah adanya SI/TI yang asaling terintegrasi ini dapat menekan biaya yang dianggarkan sehingga anggaran tersebut bisa dialokasikan untuk promosi supaya dapat meningkatkan pesanan dengan harapan dapat **memaksimalkan penekanan penggunaan anggaran IT sebesar 20%** lahya mbk seperti itu mbk, tentu saja hal tersebut berhubungan dengan **pengoptimalan hubungan yang baik antar pengguna dengan divisi IT jadi dengan adanya komunikasi yang baik divisi IT dapat mengetahui hal apa saja yang perlu dipertahankan ataupun diperbaiki supaya dapat meningkatkan kepuasan pelayanan terhadap pegawai tentu saja hal tersebut dapat dilihat dari survey yang telah kami adakan untuk pegawai yang mana waktu tanggap pelayanannya sudah cepat atau 15-19 menit tentu saja hal dengan adanya komunikasi yang baik pula secara tidak langsung **memberikan informasi terhadap pengguna** sehingga dapat **menurunkan jumlah aduan yang masuk dari bulan januari-juni 2020 dengan harapan sudah adanya penurunan sebesar 25%** selain itu kami divisi IT sudah **melakukan atau menyediakan pelatihan untuk pegawai** supaya membantu mereka untuk lebih memahami SI/TI yang digunakan sehingga **dengan faktor kritis pelatihan untuk pegawai yang merata****

**dengan harapan seluruh pegawai bisa mengikuti pelatihan atau paling maksimal 2% yang tidak bisa mengikuti pelatihan karena ada halangan**

Peneliti : Begitu ya Pak, Sedangkan untuk pelaksanaan evaluasi SI/TI dan merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas hal apa yang dijadikan faktor kritisnya pak?

Informan II : Kalau untuk **evaluasi SI/TI yang dijadikan faktor kritisnya pemaksimalan penggunaan modul yang saling terintegrasi** mbk setidaknya semua modul dapat diintegrasikan satu sama lain sedangkan merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas itu **mengoptimalkan pengembangan peningkatan inovasi** supaya dapat diwujudkan seluruhnya, **nah di divisi IT sendiri masih kekurangan pegawai divisi IT yang berlatar belakang pendidikan mbk** dari 3 orang pegawai saat ini masih 3 orang pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan IT kemudian dari hasil perekrutan kita mendapatkan 2 orang pegawai baru jadi untuk saat ini total pegawai divisi IT ada 5 orang, sedangkan kami **menargetkan ada 6 orang pegawai divisi IT yang mempunyai latar belakang pendidikan IT** untuk itu perlu adanya perekrutan pegawai baru yang saat ini kami lakukan ini mbk dan selain itu kami juga **mengadakan sharing session antar pegawai** divisi untuk saling bertukar pendapat dan berbagi cerita tentang pengalaman yang didapat begitu mbk setiap bulan dilakukan 4 kali begitu mbk

### **TRANSKIP: 3**

#### **WAWANCARA MENDALAM (depth Interview)**

Informan : Informan III  
Tempat : Klanting, Lumajang  
Fokus : CSF, KPI

#### **Tanya/Jawab**

- Peneliti : Jadi begini Bu, kan kemarin sudah menganalisa matriks TOWS, nah dari Hasil matriks tersebut seperti ini Bu, jadi dari matriks tersebut kita mengetahui Bagaimana keadaan CV Semeru ini dan apakah dari hasil analisa tersebut ada yang perlu diperbaiki atau tidak sesuai Bu?
- Informan III : Tidak mbk tidak perlu ada yang diperbaiki sudah cukup
- Peneliti : Baik Bu, jadi setelah dilakukannya analisa matriks TOWS, kemudian dicari faktor kritis atau area tertentu yang mana jika hasil dari area tersebut memuaskan, maka akan menjamin keberhasilan perusahaan untuk bersaing. Area tersebut merupakan area kunci dimana ‘sesuatu harus berjalan dengan baik dan benar’ sehingga keberhasilan bisnis dapat dicapai dan terus berkembang dengan nilai target yang diharapkan juga begitu Bu.
- Informan III : Dari yang menjaga kualitas SDM ini kan untuk pegawai divisi IT jadi faktor kritisnya **diikutsertakan pelatihan pada divisi IT begitu mbk** untuk nilai targetnya kelima-lima pegawai lah ya diikutkan semua
- Peneliti : Kemudian untuk memanfaatkan sosial media dan membangun *website* hal apa saja yang dijadikan faktor kritisnya Bu?
- Informan III : Kalau promosi itu bisa **dihat dari hasil peningkatan pesanan** mbk dengan nilai targetnya setidaknya ada kenaikan dibulan januari-juni 2020 dengan **rata- rata naik 5-10% lah ya mbk**
- Peneliti : Lalu kalau untuk peningkatan kerjasama dengan umkm itu apa saja yang dijadikan faktor kritis Bu?
- Informan III : Untuk **kerjasama dengan umkm faktor kritisnya jumlah mitra** mbk karena kan dengan semakin meningkatnya jumlah mitra bisa meningkatkan pesanan pula **paling tidak di bulan januari-juni 2020 mempunyai rata-rata kenaikan jumlah mitra sebesar 15%**
- Peneliti : Kalau untuk memaksimalkan penggunaan anggaran IT apa saja yang dijadikan faktor kritisnya Bu?

Informan III : **pengendalian penggunaan anggaran** sih mbk, jadi dengan adanya anggaran sendiri diharapkan bisa mengelolah sesuai dengan kebutuhan dan dapat **menekan anggaran yang dikeluarkan paling tidak sebesar 20-25%**

Peneliti : Begitu ya Pak, Sedangkan untuk mengoptimalkan hubungan yang baik antar pengguna dengan divisi IT pelaksanaan evaluasi SI/TI dan merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas hal apa yang dijadikan faktor kritisnya pak?

Informan III : **Hubungan yang baik** atau komunikasi yang baik dapat dilihat dari penanganan waktu tanggap penanganan atau kepuasan pengguna dengan harapan aduan yang masuk **dapat diselesaikan dengan waktu kurang 20 menit** sehingga ketika pelayanan waktu tanggap dapat diselesaikan dengan baik dan mereka pun dalam berkomunikasi dengan pengguna sudah sangat dekat sekali dan **dengan adanya pelatihan pegawai yang merata yang disediakan oleh divisi IT dengan harapan seluruh pegawai bisa mengikuti pelatihan termasuk saya akan mengurangi jumlah aduan yang masuk dengan harapan 25% aduan yang masuk berkurang** karena didalam pelatihan itu sudah memberikan informasi yang sesuai dengan SI/TI yang digunakan khususnya pada SI/TI baru

Peneliti : Kalau untuk evaluasi SI/TI hal apa saja yang dijadikan faktor kritisnya Bu?

Informan III :Evaluasi SI/TI yang dijadikan faktor kritisnya **penggunaan SI/TI yang saling terintegrasi mbk** setidaknya semua modul dapat diintegrasikan satu sama lain begitu pula untuk merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas itu **memaksimalkan pengembangan inovasi supaya dapat terwujud seluruhnya** mereka **perlu mengadakan rapat-rapat kecil untuk diivisi mereka** supaya dapat memberikan pelayanan yang baik setidaknya sebulan 4 kali seperti itu

Peneliti : Yang samean tau apakah di divisi IT ini masih kekurangan pegawai Bu?

Informan III :Iya mbk, pada divisi IT masih kekurangan pegawai maka perlu adanya perekrutan pegawai baru yang berlatar belakang pendidikan TI

## Reduksi Data

### Transkrip 1

No.	Kategori	Kata Kunci
1.	Kualitas SDM	Pelatihan pegawai
		Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan
		Seluruh Pegawai
2.	Pemanfaatan Sosial media	Peningkatan pendapatan
		Peningkatan Penjualan
		Nilai target 10%
3.	Kerjasama dengan pelaku umkm	Meningkatkan jumlah mitra
		Dengan Harapan meningkat 15%
4.	Penggunaan anggaran	Mengendalikan biaya IT
		Anggaran untuk IT menurun
		Dengan harapan bisa menurun 20%
5.	Pengoptimalan hubungan yang baik antar pegawai dan divisi IT	Kepuasan pegawai terhadap pelayanan waktu tanggap penanganan
		Kurang dari 20 menit
6.	Informasi tentang pelayanan sesuai dengan SOP	Menurunkan jumlah aduan
		Tentunya dengan harapan bisa menurun sebesar 25%
7.	Pelatihan yang merata untuk pegawai	98% pegawai mengikuti pelatihan
8.	Pelaksanaan evaluasi SI/TI	Memaksimalkan penggunaan SI/TI
		semua SI/TI dapat diintegrasikan satu sama lain

NO.	Kategori	Kata Kunci
9.	Merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas	Pengoptimalan perencanaan
		Seluruh Inovasi terwujud
10.	evaluasi pegawai dalam penggunaan SI/TI	Perlu adanya diskusi kecil
		Setiap minggu sekali
11.	Penambahan pegawai divisi IT	6 orang berlatar belakang pendidikan IT

## Reduksi Transkrip 2

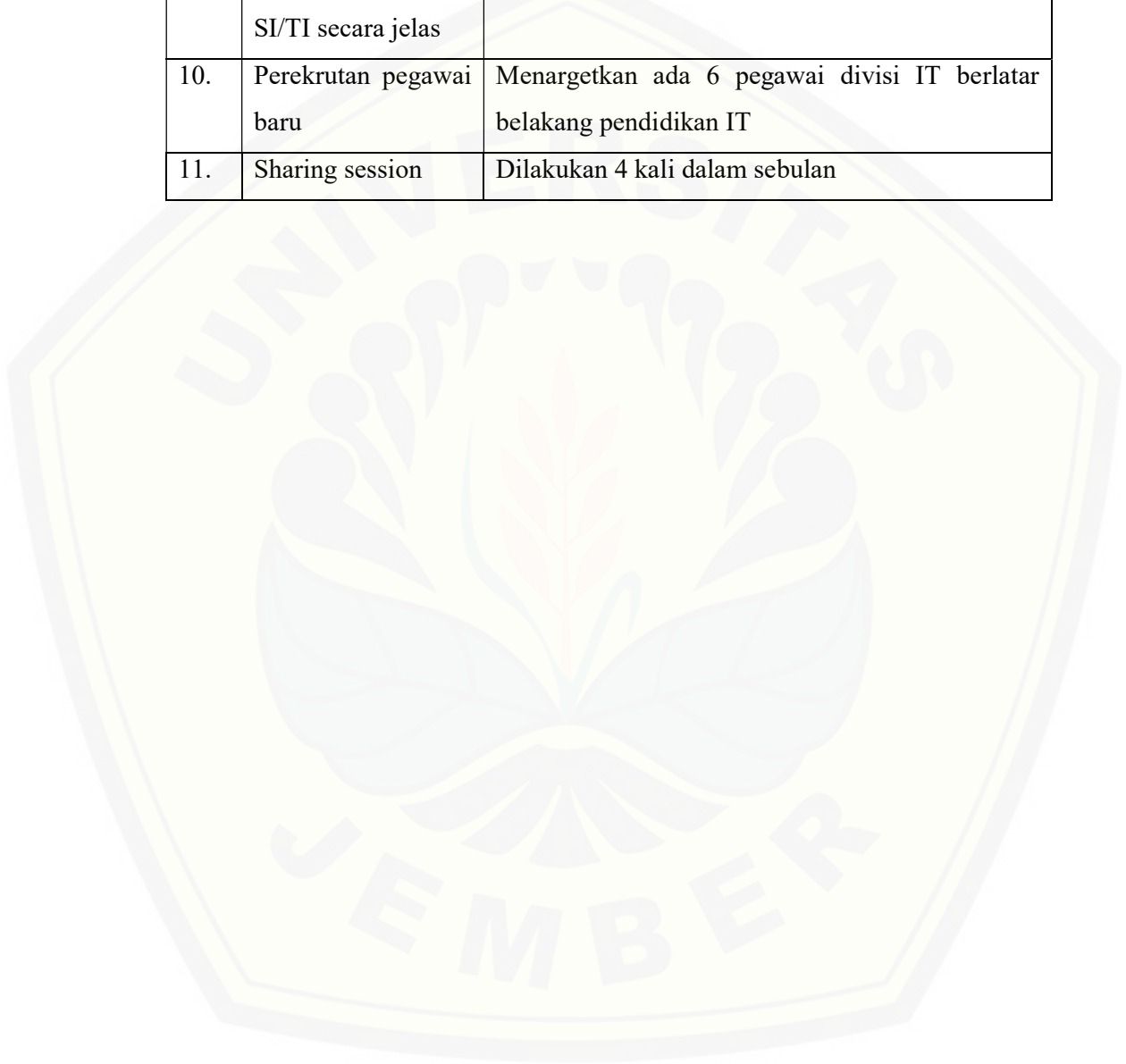
No.	Kategori	Kata Kunci
1.	Menjaga Kualitas SDM	Pelatihan pada divisi IT
		Semua pegawai
2.	Pemanfaatan Sosial media	Peningkatan pesanan
		Harapan kenaikan 10%
3.	Kerjasama dengan pelaku umkm	Jumlah mitra
		Dengan Harapan meningkat 10-15 %
4.	Penggunaan anggaran	Pengendalian biaya IT
		Menekan anggaran
		Dengan harapan menurun 20%
5.	Pengoptimalan hubungan yang baik antar pegawai dan divisi IT	Kepuasan pegawai terhadap pelayanan waktu tanggap penanganan
		waktu tanggap pelayanannya sudah cepat atau 15-19 menit
6.	Informasi tentang pelayanan sesuai dengan SOP	Menurunkan jumlah aduan
		Dengan Harapan sudah adanya penurunan sebesar 25%
7.	Pelatihan yang untuk pegawai	Pelatihan untuk pegawai yang merata
		Dengan harapan paling banyak 2% yang tidak bisa mengikuti pelatihan

No.	Kategori	Kata Kunci
8.	Pelaksanaan evaluasi SI/TI	Penggunaan modul yang saling terintegrasi
		semua modul dapat diintegrasikan satu sama lain
9.	Merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas	Pengoptimalan peningkatan inovasi
		Seluruh inovasi
10.	Perekrutan pegawai baru	Menargetkan ada 6 pegawai divisi IT berlatar belakang pendidikan IT
11.	Sharing session	Dilakukan 4 kali dalam sebulan

### Reduksi Transkrip 3

No.	Kategori	Kata Kunci
1.	Menjaga Kualitas SDM	Pelatihan pada divisi IT
		Kelima-lima pegawai
2.	Pemanfaatan Sosial media	Peningkatan pesanan
		Nilai targetnya naik 5-10%
3.	Kerjasama dengan pelaku umkm	Jumlah mitra
		Dengan harapan Rata-Rata naik sebesar 15%
4.	Penggunaan anggaran	Pengendalian penggunaan anggaran
		Dengan harapan Menekan anggaran 20-25%
5.	Pengoptimalan hubungan yang baik antar pegawai dan divisi IT	Penanganan waktu tanggap aduan
		Dengan harapan aduan yang masuk dapat diselesaikan kurang dari 20 menit
6.	Informasi tentang pelayanan sesuai dengan SOP	Menurunkan jumlah aduan
		Dengan harapan 25% aduan yang masuk berkurang
7.	Pelatihan yang untuk pegawai	Pelatihan untuk pegawai yang merata
		Dengan harapan paling banyak 2% yang tidak bisa mengikuti pelatihan

8.	Pelaksanaan evaluasi SI/TI	Pemaksimalan Penggunaan SI/TI
		semua modul dapat diintegrasikan satu sama lain
9.	Merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas	Pengoptimalan peningkatan inovasi
		Seluruh inovasi
10.	Perekrutan pegawai baru	Menargetkan ada 6 pegawai divisi IT berlatar belakang pendidikan IT
11.	Sharing session	Dilakukan 4 kali dalam sebulan





## Pengkategorian Terporos

No.	Kata Kunci	Wawancara 1	Wawancara 2	Wawancara 3
1.	Pelatihan Pada Divisi IT	dari yang pertama ya mbk menjaga kualitas SDM ini tentunya yang dijadikan faktor kritisnya sih dengan mengikut sertakan seluruh pegawai pada divisi IT pelatihan supaya dapat enambah kompetensi dan pengetahuan mereka tentunya sehingga bisa memberikan pelayanan IT yang baik dan sesuai dengan kebutuhannya tentunya.	dari yang menjaga kualitas SDM yang dijadikan faktor kritisnya adanya pelatihan pada divisi IT dan kita semua sudah pernah diikutkan pelatihan tentunya nilai targetnya seluruh pegawai di divisi IT ya	Dari yang menjaga kualitas SDM ini kan untuk pegawai divisi IT jadi faktor kritisnya diikutsertakan pelatihan pada divisi IT begitu mbk
	Seluruh Pegawai	Alhamdulillah sudah pernah mengikuti pelatihan mbk	pelatihan pada divisi IT dan kita semua sudah pernah diikutkan pelatihan tentunya nilai targetnya seluruh pegawai di divisi IT	untuk nilai targetnya kelima-lima pegawai lah ya diikutkan semua

No.	Kata Kunci	Wawancara 1	Wawancara 2	Wawancara 3
2.	Peningkatan Pesanan	Kalau itu bisa dari peningkatan pendapatan atau peningkatan penjualan baik secara online maupun offline karena keberhasilan promosi dapat dilihat dari 2 faktor tersebut	peningkatan pesanan ya mbk soalnya dari pemanfaatan sosial media maupun dari website itu kan dapat dijadikan sebagai media promosi nah keberhasilan promosi dapat dilihat dari peningkatan pesanan	Kalau promosi itu bisa dilihat dari hasil peningkatan pesanan mbk
	Nilai Target 10%	Kalau nilai target baik dari pesanan maupun pendapatan rata-rata naik 10 % sih dari enam bulan itu	keberhasilan promosi dapat dilihat dari peningkatan pesanan pada bulan januari-juni dengan harapan kenaikan mencapai 10%	Dengan nilai targetnya setidaknya ada kenaikan dibulan januari-juni 2020 dengan rata-rata naik 5-10% lah ya mbk
3.	Jumlah Mitra	dan ini juga berhubungan dengan kerjasama dengan pelaku umkm, karena kan semakin banyak kerjasama dengan umkm maka	Untuk kerjasama dengan umkm tentu saja yang dijadikan faktor kritis jumlah mitranya karena kan semakin	Untuk kerjasama dengan umkm faktor kritisnya jumlah mitra mbk karena kan dengan semakin

No.	Kata Kunci	Wawancara 1	Wawancara 2	Wawancara 3
		akan menyediakan produk yang dijual lebih bervariasi juga sehingga perlu meningkatkan jumlah mitra supaya dapat meningkatkan pendapatan pula	banyak jumlah mitra maka akan semakin banyak pula produk yang dijual	meningkatnya jumlah mitra bisa meningkatkan pesanan
	Peningkatan 15%	jumlah mitra alhamdulillah ya mbk selalu meningkat setiap bulannya tentunya dengan harapan dapat meningkat 15% mbk	nilai targetnya setidaknya dari bulan januari-juni 2020 ini ada peningkatan lahya sebesar 10-15 %	paling tidak di bulan januari-juni 2020 mempunyai rata-rata kenaikan jumlah mitra sebesar 15%
4.	Mengendalikan Biaya IT	Itu sih jelas harus mengendalikan biaya IT mbk, jangan sampai dengan adanya SI/TI yang sudah berjalan tetapi biayanya masih besar jadi setiap bulan biaya anggaran untuk IT atau investasi itu menurun lah ya	Kalau itu pengendalian biaya IT ya mbk, jadi setiap bulan itu ada anggaran untuk divisi IT nya nah kita harus bisa memaksimalkan anggaran yang diberikan itu digunakan sesuai dengan kebutuhan saja seperti kayak maintenance, pengembangan inovasi seperti	Pengendalian penggunaan anggaran sih mbk, jadi dengan adanya anggaran sendiri diharapkan bisa mengelolah sesuai dengan kebutuhan

No	Kata Kunci	Wawancara I	Wawancara II	Wawancara III
			itu lah mbk	
	Menekan anggaran TI	Untuk mulai bulan Januari sampai Juni realisasi anggaran IT ini sudah menurun terus untuk nilainya sih dengan harapan bisa menurun 20% lahya mbk dari enam bulan tersebut	dengan harapan dapat memaksimalkan penekanan penggunaan anggaran IT sebesar 20%	Menekan anggaran yang dikeluarkan paling tidak sebesar 20-25%
5.	Kepuasan Pegawai	Itu dek untuk mengetahui hubungan antar pegawai dengan divisi IT itu bisa dilihat dari kepuasan pegawai ya terhadap pelayanan waktu tanggap penanganan	pengoptimalan hubungan yang baik antar pengguna dengan divisi IT jadi dengan adanya komunikasi yang baik divisi IT dapat mengetahui hal apa saja yang perlu dipertahankan ataupun diperbaiki supaya dapat meningkatkan kepuasan pelayanan terhadap pegawai	Hubungan yang baik atau komunikasi yang baik dapat dilihat dari penanganan waktu tanggap penanganan atau kepuasan pengguna
	Penyelesaian aduan masuk	Jadi menurut survey tersebut pelayanan waktu tanggap dari divisi IT sudah dilakukan dengan cepat mbk	kepuasan pelayanan terhadap pegawai tentu saja hal tersebut dapat dilihat dari survey yang	Hubungan yang baik atau komunikasi yang baik dapat dilihat dari penanganan

No	Kata Kunci	Wawancara I	Wawancara II	Wawancara III
	kurang dari 20 menit	yang kurang dari 20 menit	telah kami adakan untuk pegawai yang mana waktu tanggap pelayanannya sudah cepat atau 15-19 menit	waktu tanggap penanganan atau kepuasan pengguna dengan harapan aduan yang masuk dapat diselesaikan dengan waktu kurang 20 menit
6.	Menurunkan jumlah aduan	Adanya penurunan jumlah aduan mulai dari bulan Januari sampai Juni	memberikan informasi terhadap pengguna sehingga dapat menurunkan jumlah aduan yang masuk	aduan yang masuk berkurang karena didalam pelatihan itu sudah memberikan informasi yang sesuai dengan SI/TI yang digunakan khususnya pada SI/TI baru
	Penurunan aduan masuk sebesar 25%	tentunya dengan harapan bisa menurun sebesar 25%	Memberikan informasi terhadap pengguna sehingga dapat menurunkan jumlah aduan yang masuk dari bulan januari-juni 2020 dengan harapan sudah	akan mengurangi jumlah aduan yang masuk dengan harapan 25% aduan yang masuk berkurang

No	Kata Kunci	Wawancara I	Wawancara II	Wawancara III
			adanya penurunan sebesar 25%	
7.	Pelatihan untuk pegawai merata	Mengadakan pelatihan yang merata	selain itu kami divisi IT sudah melakukan atau menyediakan pelatihan untuk pegawai supaya membantu mereka untuk lebih memahami SI/TI yang digunakan	Dengan adanya pelatihan pegawai yang merata yang disediakan oleh divisi IT
	98% pegawai mengikuti pelatihan	Mengadakan pelatihan yang merata dengan harapan paling tidak 98% dari jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan untuk pegawai supaya dapat memberikan pelayanan yang baik	sehingga dengan faktor kritis pelatihan untuk pegawai yang merata dengan harapan seluruh pegawai bisa mengikuti pelatihan atau paling maksimal 2% yang tidak bisa mengikuti pelatihan karena ada halangan	Dengan harapan seluruh pegawai bisa mengikuti pelatihan termasuk saya
8.	Pemaksimalan penggunaan	Kalau untuk evaluasi SI/TI yang dijadikan faktor kritisnya sih itu mbk supaya pegawai divisi IT bisa	Kalau untuk evaluasi SI/TI yang dijadikan faktor kritisnya pemaksimalan	Evaluasi SI/TI yang dijadikan faktor kritisnya penggunaan SI/TI yang

No	Kata Kunci	Wawancara I	Wawancara II	Wawancara III
	SI/TI	memaksimalkan penggunaan SI/TI nya	penggunaan modul yang saling terintegrasi	saling terintegrasi mbk
	Terintegrasi satu sama lain	semua SI/TI dapat diintegrasikan satu sama lain	menggunakan semua modul yang terintegrasikan satu sama lain	setidaknya semua modul dapat diintegrasikan satu sama lain
9.	Peningkatan Inovasi	sedangkan untuk merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas itu bisa dioptimalkan lagi	merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas itu mengoptimalkan pengembangan peningkatan inovasi	untuk merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas itu memaksimalkan pengembangan inovasi
	Seluruh Inovasi	dalam merencanakan pengembangannya supaya dapat diwujudkannya seluruhnya	mengoptimalkan pengembangan peningkatan inovasi supaya dapat diwujudkan seluruhnya	Supaya dapat terwujud seluruhnya
10.	Perekrutan pegawai Baru	supaya dapat mengembangkan SI/TI nya dengan baik penambahan pegawai supaya dapat meningkatkan	nah di divisi IT sendiri masih kekurangan pegawai divisi IT yang berlatar belakang	pada divisi IT masih kekurangan pegawai maka perlu adanya perekrutan

No	Kata Kunci	Wawancara I	Wawancara II	Wawancara III
		<p>kinerja divisi mereka tentu sedangkan saat ini masih ada 3 orang dari 6 orang yang mempunyai latar belakang pendidikan IT di divisi IT ini, begitu mbk</p>	<p>pendidikan mbk dari 5 orang pegawai saat ini masih 3 orang pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan IT, sedangkan kami menargetkan ada 6 orang pegawai divisi IT yang mempunyai latar belakang pendidikan IT untuk itu perlu adanya perekrutan pegawai baru</p>	<p>pegawai baru yang berlatar belakang pendidikan TI</p>
11.	Sharing session	<p>untuk itu mbk di divisi IT ini perlu adanya diskusi kecil setiap minggunya sekali lah untuk membahas ataupun bertukar ide pikiran supaya dapat mengembangkan SI/TI nya dengan baik</p>	<p>selain itu kami juga mengadakan sharing session antar pegawai divisi untuk saling bertukar pendapat dan berbagi cerita tentang pengalaman yang didapat begitu mbk setiap bulan dilakukan 4 kali begitu mbk</p>	<p>perlu mengadakan rapat-rapat kecil untuk diivisi mereka supaya dapat memberikan pelayanan yang baik setidaknya sebulan 4 kali seperti itu</p>



No.	Kata Kunci	Story Line	Keimpulan
1.	Pelatihan Pada Divisi IT	Dari yang menjaga kualitas SDM yang dijadikan faktor kritisnya adanya pelatihan pada divisi IT dan kita semua sudah pernah diikuti pelatihan tentunya nilai targetnya seluruh pegawai di divisi IT ya	Pelatihan untuk divisi IT
	Seluruh Pegawai	Untuk nilai targetnya kelima-lima pegawai lah ya diikuti semua	- KPI : Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan - Nilai Target : 5 pegawai
2.	Peningkatan Pesanan	peningkatan pesanan ya mbk soalnya dari pemanfaatan sosial media maupun dari website itu kan dapat dijadikan sebagai media promosi nah keberhasilan promosi dapat dilihat dari peningkatan pesanan	Jumlah Pesanan
	Nilai target 10%	Keberhasilan promosi dapat dilihat dari peningkatan pesanan pada bulan januari-juni dengan harapan kenaikan mencapai 10%	- KPI : Peningkatan pesanan pada bulan Januari-juni 2020 - Nilai Target : 10%

3.	Jumlah Mitra	Dan ini juga berhubungan dengan kerjasama dengan pelaku umkm, karena kan semakin banyak kerjasama dengan umkm maka akan menyediakan produk yang dijual lebih bervariasi juga sehingga perlu meningkatkan jumlah mitra supaya dapat meningkatkan pendapatan pula	Jumlah Mitra
	Peningkatan 15%	Berdiskusi dan bertukar pikiran satu sama lain untuk melakukan evaluasi SI/TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI : Peningkatan jumlah mitra Januari-juni 2020</li> <li>- Nilai Target : 15%</li> </ul>
4.	Mengendalikan biaya IT	Itu sih jelas harus mengendalikan biaya IT mbk, jangan sampai dengan adanya SI/TI yang sudah berjalan tetapi biayanya masih besar jadi setiap bulan biaya anggaran untuk IT atau investasi itu menurun lah ya	Penurunan realisasi penggunaan anggaran
	Menekan anggaran IT	untuk mulai bulan Januari sampai Juni realisasi anggaran IT ini sudah menurun terus untuk nilainya sih dengan harapan bisa menurun 20% lah ya mbk dari enam bulan tersebut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI jumlah penurunan realisasi penggunaan anggaran</li> <li>- Nilai Target : 20%</li> </ul>
5.	Kepuasan Pegawai	Hubungan yang baik atau komunikasi yang baik dapat dilihat dari penanganan waktu tanggap penanganan atau kepuasan	Kepuasan Pengguna

		pengguna	
	Penyelesaian aduan masuk kurang dari 20 menit	penanganan waktu tanggap penanganan atau kepuasan pengguna dengan harapan aduan yang masuk dapat diselesaikan dengan waktu kurang 20 menit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI : Waktu tanggap penanganan</li> <li>- Nilai Target &lt; 20 menit</li> </ul>
6.	Menurunkan Jumlah Aduan	Memberikan informasi terhadap pengguna sehingga dapat menurunkan jumlah aduan yang masuk	Jumlah aduan
		Akan mengurangi jumlah aduan yang masuk dengan harapan 25% aduan yang masuk berkurang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI : Penurunan jumlah aduan</li> <li>- Nilai Target : 25%</li> </ul>
7.	Pelatihan untuk pegawai merata	selain itu kami divisi IT sudah melakukan atau menyediakan pelatihan untuk pegawai supaya membantu mereka untuk lebih memahami SI/TI yang digunakan	Pelatihan pegawai yang merata (C6)
	98% pegawai mengikuti pelatihan	Mengadakan pelatihan yang merata dengan harapan paling tidak 98% dari jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan untuk pegawai supaya dapat memberikan pelayanan yang baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI : Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan</li> <li>- Nilai Target : 98%</li> </ul>
8.	Pemaksimalan penggunaan SI/TI	Kalau untuk evaluasi SI/TI yang dijadikan faktor kritisnya sih itu mbk supaya pegawai divisi IT bisa memaksimalkan penggunaan SI/TI nya	Memaksimalkan penggunaan SI/TI (C7)

	Terintegrasi satu sama lain	Menggunakan semua modul yang terintegrasi satu sama lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI : jumlah penggunaan modul yang saling terintegrasi</li> <li>- Nilai Target : 6 modul</li> </ul>
9.	Peningkatan Inovasi	Merencanakan pengembangan SI/TI secara jelas itu mengoptimalkan pengembangan peningkatan inovasi	Pengembangan Inovasi
	Seluruh Inovasi	Mengoptimalkan pengembangan peningkatan inovasi supaya dapat diwujudkan seluruhnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI : Jumlah inovasi yang terselesaikan pada tahun 2019</li> <li>- Nilai Target : 5 Inovasi</li> </ul>
10.	Perekrutan pegawai Baru	<p>nah di divisi IT sendiri masih kekurangan pegawai divisi IT yang berlatar belakang pendidikan mbk dari 5 orang pegawai saat ini masih 3 orang pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan IT, sedangkan kami menargetkan ada 6 orang pegawai divisi IT yang mempunyai latar belakang pendidikan IT untuk itu perlu adanya perekrutan pegawai baru</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CSF : Perekrutan Pegawai Baru</li> <li>- KPI : Jumlah pegawai divisi IT berlatar belakang pendidikan IT</li> </ul>

			- Nilai Target : 6 Orang
11.	Sharing session	selain itu kami juga mengadakan sharing session antar pegawai divisi untuk saling bertukar pendapat dan berbagi cerita tentang pengalaman yang didapat begitu mbk setiap bulan dilakukan 4 kali begitu mbk	- CSF : Sharing session secara berkala - KPI : Jumlah <i>sharing session</i> secara berkala - Nilai Target : 4 kali / bulan

**c. Pencapaian IT BSC**

**TRANSKIP: 1**

WAWANCARA MENDALAM (*depth Interview*)

Informan : Informan I

Tempat : Klanting, Lumajang

Fokus : Pencapaian IT BSC

• **Tanya/Jawab**

Peneliti : Bagaimana hasil penjualan pada bulan Januari-Juni 2020 Pak?

Informan I : Lancar mbk meskipun adanya pandemi ini

Peneliti : Apakah hasil penjualan pada bulan Januari-Juni 2020 mengalami peningkatan atau penurunan Pak?

- Informan I : **Untuk penjualan selama 6 bulan ini sih naik turun** ya mbk, yang mana pada bulan Januari ada 9362, Februari 8890, Maret 9697, April 10328, Mei 11403, Juni 13978. Begitu mbk
- Peneliti : Oh pada bulan Februari mengalami penurunan nggeh Pak?
- Informan I : Iya betul mbk, bisa jadi penurunan tersebut disebabkan karena jumlah hari yang lebih sedikit dari bulan Januari itu
- Peneliti : Oh ya Pak bisa jadi seperti itu, tetapi selama bulan Februari apakah pernah dilakukan seperti memberikan potongan harga khusus gitu Pak?
- Informan I : Mboten pernah sih mbk, bener juga kata mean itu bisa juga buat menarik pelanggan kan ya mbk
- Peneliti : Nggeh leres pak, kalau untuk jumlah mitra apakah terus meningkat Pak?
- Informan I : Kalau **jumlah mitra ini setiap bulannya selalu naik** mbk, apalagi kan mulai bulan april itu ada pandemi jadi peningkatannya terus bertambah setiap bulannya mbk
- Peneliti : Kalau boleh tau berapa ya pak peningkatannya?
- Informan I : Dari bulan Januari yang awalnya ada 165 mitra, kemudian bulan Februari 191, Maret 227, April 272, Mei 338 sedangkan pada bulan Juni menjadi 428 mbk
- Peneliti : Jadi, perkembangan itu terjadi ketika mulai bulan Mei nggeh Pak?
- Informan I : Iya betul mbk
- Peneliti : Kalau untuk pengeluaran anggaran sendiri bagaimana pak? Adakah penurunan ketika dengan adanya program dan belum adanya program Pak?
- Informan I : Ada mbk, **kalau pengeluaran anggaran** itu sudah adanya penurunan dengan yang sudah dianggarkan ya mbk
- Peneliti : Begitu nggeh Pak, kemudian bagaimana caranya untuk menciptakan suatu kerjasama yang baik antar pegawai pak?

- Informan I : Yang jelas **komunikasinya harus jelas** satu sama lain ya mbk, kemudian terbuka terus dari divisi IT sendiri juga sudah memberikan informasi yang jelas kepada pegawai selain divisi IT sehingga mereka **merasa senang** dengan pelayanan yang diberikan oleh divisi IT
- Peneliti : Apakah ketika ada pelayanan pihak divisi IT menyelesaikan dengan baik Pak?
- Informan I : Iya mbk, jadi pegawai yang ada di CV Semeru Marketindo sudah merasa bahwa divisi IT **telah memberikan pelayanan yang baik dan cepat** terhadap aduan yang masuk sehingga setiap bulannya aduan yang masuk itu berkurang begitu mbk
- Peneliti : Apakah hal tersebut berhubungan dengan pelatihan yang diadakan oleh divisi IT pak?
- Informan I : Iya bisa juga dek, karena kan dengan adanya pelatihan dari divisi IT dapat membantu pegawai selain divisi IT memahami tentang penggunaan SI/TI itu dek
- Peneliti : Oh seperti itu nggeh Pak, apakah pelatihan yang dilakukan oleh divisi IT sudah dihadiri oleh seluruh pegawai pak?
- Informan I : Belum mbk, **tidak semua mengikuti pelatihan** itu karena ada yang beberapa berhalangan untuk hadir mbk
- Peneliti : Dengan adanya pelatihan tersebut? Selain dapat mengurangi jumlah aduan yang masuk apakah juga pegawai merasa puas terhadap waktu tanggap dalam menyelesaikan aduan dari pegawai?
- Informan I : Sudah mbk, itu pernah dilakukan survey sama divisi IT kebanyakan pegawai mengatakan waktu tanggap penyelesaian aduan masalah yang dilakukan oleh divisi IT sudah cepat bahkan beberapa ada yang bilang sangat cepat begitu mbk
- Peneliti : Kemudian kalau untuk pengembangan SI/TI sendiri nih pak, pada tahun 2019 kira-kira rencana pengembangan yang dilakukan pada tahun itu apakah sudah dapat terealisasikan semua Pak?

- Informan I : Kalau rencana pengembangan sih lebih jelasnya nantik tanyakan sama manajer divisi IT ya mbk, yang saya tau itu mereka ditahun 2019 **ada satu inovasi yang belum dapat terealisasikan** seperti itu mbk
- Peneliti : oke pak, jadi untuk pengembangannya masih ada satu yang belum direncanakan kalau untuk penggunaan modul saat ini apakah semua modul yang digunakan sudah terintegrasi satu sama lain pak?
- Informan I : Iya dek betul **semua modul yang digunakan saat ini sudah terintegrasi satu sama lain**
- Peneliti : Kalau untuk meningkatkan pegawai pada divisi IT apakah sudah pernah dilakukan pelatihan untuk divisi IT sendiri Pak?
- Informan I : Sudah mbk, **staff divisi IT sudah pernah diikuti pelatihan** sebelumnya tentunya untuk meningkatkan kompetensi divisi IT selain dengan pelatihan tentunya mereka juga **sudah melakukan sharing session**
- Peneliti : Nggeh Pak, apakah benar pak di divisi IT sendiri masih kekurangan pegawai?
- Informan I : Iya betul dek, **untuk saat ini mereka masih dalam proses pencarian pegawai baru untuk divisi IT**

## TRANSKIP: 2

### WAWANCARA MENDALAM (*depth Interview*)

- Informan : Informan 2
- Tempat : Klanting, Lumajang
- Fokus : Pencapaian IT BSC

#### • Tanya/Jawab

- Peneliti : Apakah betul untuk perencanaan pengembangan pada tahun 2019 belum seluruhnya dapat terealisasikan?



- Informan II : Iya benar mbk, karena waktu itu ada halangan atau kurang koordinasi, jadi yang **belum terealisasi** itu pengembangan wisata selain kurangnya koordinasi dengan pihak ketiga ada beberapa pula kendala lainnya seperti akses jalan yang tidak semua wisata itu jalannya bagus mbk
- Peneliti : Kemudian langkah selanjutnya untuk bisa merealisasikan hal tersebut apa nggeh Pak?
- Informan II : Itu sih mbk lebih ke mempersiapkan dulu kerjasamanya dengan pihak ketiganya
- Peneliti : Apakah itu berpengaruh terhadap penggunaan modul yang digunakan saat ini Pak?
- Informan II : Tidak mbk, jadi kan itu masih rencana pengembangan nggeh mbk, sedangkan **modul yang digunakan** saat ini sudah 6 modul yang saling terintegrasi satu sama lain seperti itu mbk
- Peneliti : Kemudian adakah rencana untuk mengembangkan inovasi itu lagi Pak? Dan apakah pada divisi IT ini sudah pernah dilakukan pelatihan untuk pegawainya?
- Informan II : Tentu saja ada mbk, tetapi untuk tahun ini masih belum bisa ditargetkan tahun berikutnya mbk, **untuk pelatihan sendiri kita sudah pernah diikuti pelatihan mbk**, selain dilakukannya pelatihan kita juga sering melakukan **diskusi-diskusi kecil** setiap minggunya mbk untuk membahas ataupun mendiskusikan pengembangan mbk
- Peneliti : Pak, apakah benar di divisi IT ini memerlukan pegawai baru untuk meningkatkan kinerja divisi IT sendiri?
- Informan II : Iya benar mbk, untuk saat ini kita **kekurangan pegawai** yang mempunyai latar belakang pendidikan IT. Dari 6 yang ditargetkan masih 3 orang dan sekarang kita masih dalam proses pencarian mbk

## TRANSKIP: 3

### WAWANCARA MENDALAM (*depth Interview*)

Informan : Informan 3  
Tempat : Klanting, Lumajang  
Fokus : Pencapaian IT BSC

#### • Tanya/Jawab

Peneliti : Apakah betul divisi IT sudah memberikan pelayanan yang baik untuk penggunaBu?

Informan III : Iya benar mbk, divisi IT sudah **memberikan pelayanan yang baik** khususnya pada mengatasi **waktu tanggap penanganan masalah aduan** mbk sudah sangat cepat, karena dulu saya pernah mengajukan aduan dan sama beliau langsung diberikan masukan serta terus dipantau mbk sedangkan kalau dilihat dari jumlah **aduan yang masuk setiap bulannya sudah menurun mbk**

Peneliti : Oh nggeh mbk untuk pelatihan apakah semua hadir dalam pelatihan itu Bu?

Informan III : Kalau pelatihan dari divisi IT sendiri belum semua pegawai menghadiri pelatihan tersebut mbk, karena ada beberapa pegawai yang tidak bisa menghadiri karena ada halangan acara keluarga bahkan adapula yang tidak masuk karena tidak adanya keterangan

**d. Penyusunan Peta Strategi**

**TRANSKIP: 1**

WAWANCARA MENDALAM (*depth Interview*)

Informan : Informan I  
Tempat : Klanting, Lumajang  
Fokus : Penyusunan peta strategi

• **Tanya/Jawab**

Peneliti : Menurut Bapak, dari faktor kritis yang ada kira-kira faktor kritis yang mana saja nggeh pak yang saling mempunyai hubungan satu sama lain untuk bisa mewujudkan misi dari perusahaan itu sendiri Pak?

Informan I : Untuk dapat **meningkatkan pendapatan, maka perlu adanya pemakaian atau pengeluaran uang yang digunakan secara maksimal** sehingga pengeluarannya tidak sampai melebihi yang dianggarkan selain itu **meningkatkan penjualan** karena dengan meningkatkan penjualan tentu saja akan meningkatkan pendapatannya sedangkan **untuk meningkatkan penjualan kan perlu adanya kerja sama yang baik dengan mitra karena jika mitra sudah merasa senang dan puas ketika bekerja sama maka akan meningkatkan promosi yang tentunya meningkatkan penjualan pula, kepuasan terhadap pelayanan dalam menangani aduan ini dapat dilihat dari jumlah aduan yang masuk** dari setiap bulannya sedangkan pada divisi IT sendiri untuk **meningkatkan pengetahuan pegawai sudah memberikan wadah pelatihan untuk mereka supaya jumlah aduan yang masuk dapat berkurang** pelatihan itu dilakukan ketika ada pengembangan SI/TI baru ataupun ketika merencanakan pengembangan baru untuk SI/TI kedepannya, akan tetapi sebelum merencanakan dengan pegawai atau berdiskusi dengan pegawai si divisi IT telah melakukan diskusi-diskusi

**kecil setiap minggunya** untuk saling bertukar ilmu yang didapat ketika pelatihan untuk divisi IT sendiri seperti itu mbk nah kan **karena saat ini masih 3 pegawai pada divisi IT maka di divisi IT perlu perekrutan pegawai baru.**

Peneliti : Apakah dengan perekrutan pegawai baru dapat meningkatkan kualitas pada divisi IT Pak?

Informan I : Tentu saja mbk, dengan adanya jumlah pegawai baru dapat meningkatkan kualitas kinerja divisi IT **selain itu kita sudah mengikutkan mereka pelatihan untuk menambah pengetahuannya** mereka. Seperti itu mbk

#### **TRANSKIP: 2**

##### WAWANCARA MENDALAM (*depth Interview*)

Informan : Informan 2

Tempat : Klanting, Lumajang

Fokus : Penyusunan peta strategi

#### • **Tanya/Jawab**

Peneliti : Menurut Bapak, dari faktor kritis yang ada kira-kira faktor kritis yang mana saja nggeh pak yang saling mempunyai hubungan satu sama lain untuk bisa mewujudkan misi dari perusahaan itu sendiri Pak?

Informan II : Untuk hubungan pada setiap faktor kritis maka hubungannya adalah dengan dilakukan **peningkatan kualitas pegawai pada divisi IT maka perlu adanya perekrutan pegawai divisi IT yang berlatar belakang pendidikan IT dan mengikuti pelatihan yang akan berdampak pada sharing session** yang dilakukan setiap minggunya untuk mendiskusikan pengembangan atau apa yang dilakukan untuk kedepannya sehingga sebelum merencanakan dengan pegawai perlu memantapkan dulu antar pegawai divisi IT, setelah divisi IT sudah mantap dengan

perencanaannya maka selanjutnya **melakukan pelatihan untuk pegawainya baik untuk perencanaan maupun sosialisasi pengembangan SI/TI**, supaya mereka lebih mengerti bukan hanya sekedar menggunakan saja tetapi memahami dalam menghadapi permasalahan yang ada **sehingga dapat mengurangi jumlah aduan yang masuk** dari pegawai dapat berkurang sehingga dapat meningkatkan kepuasan pegawai juga yang mana kita sudah mengadakan survey kepuasan tentang waktu tanggap pelayanan pegawai tentang penggunaan SI/TI **ketika kepuasan meningkat maka dapat meningkatkan jumlah mitra** karena promosi yang dilakukan oleh pegawai selain itu **juga meningkatkan jumlah penjualan karena banyak mitra yang bergabung sehingga penjualan meningkat dan meningkatkan pendapatan.**

- Peneliti : Apakah dengan belum selesainya inovasi yang direncanakan berpengaruh dengan biaya yang dikeluarkan Pak?
- Informan II : Iya mbk, karena kan sebelumnya kita sudah **menganggarkannya itu untuk pengembangan ya tetapi pada aktualnya kita menggunakannya hanya untuk perencanaan** saja dan belum dapat merealisasikan perencanaan tersebut.

### **TRANSKIP: 3**

WAWANCARA MENDALAM (*depth Interview*)

Informan : Informan 3

Tempat : Klanting, Lumajang

Fokus : Penyusunan peta strategi

#### **• Tanya/Jawab**

- Peneliti : Menurut Ibu, dari faktor kritis yang ada kira-kira faktor kritis yang mana saja nggeh Bu yang saling mempunyai hubungan satu sama lain untuk bisa mewujudkan misi dari perusahaan itu sendiri Pak?

Informan III : Mungkin itu sih ya mbk untuk bisa **meningkatkan jumlah penjualan perlu adanya promosi yang maksimal dan dapat memaksimalkan penggunaan anggaran** selain itu juga dengan dilakukan **kerjasama dengan para umkm yang ada dikabupaten Lumajang** dapat memberikan wadah untuk mereka supaya mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas tentunya untuk itu perlu dijaga kepuasan pegawai terhadap penggunaan SI/TI seperti saya ini nah jika saya mengalami kendala **jika saya tidak bisa maka saya akan mengajukan aduan kepada divisi IT untuk mengatasinya** tetapi kalau saya bisa saya tidak mengajukan aduan **karena kan sekarang sudah dilakukannya pelatihan** ketika ada pengembangan baru gitu jadi sih untuk pelayanan yang diberikan oleh pegawai divisi IT sudah maksimal dan untuk saat ini semua modul sudah digunakan dan saling terintegrasi satu sama lain **apalagi kalau ada aduan pegawai selalu memberikan yang maksimal** dan menyelesaikannya dengan baik kalau dari divisi IT sendiri **sudah dilakukannya diskusi tuh setiap bulannya empat kali gitu** ya terus mereka juga sudah **diikutkan pelatihan** untuk saling bertukar ilmu yang didapatkannya dan **untuk saat ini mereka telah melakukan perekrutan pegawai baru** untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka.

## Reduksi Data

### Transkrip 1

No.	Kategori	Kata Kunci
1.	Meningkatkan pesanan	Anggaran, kerjasama dengan mitra
2.	Jumlah Mitra	Kepuasan waktu penyelesaian aduan
3.	Kepuasan pengguna	Jumlah aduan pengguna
4.	Penanganan aduan masalah	pelatihan pegawai
5.	pelatihan pegawai	mensosialisasikan perencanaan pengembangan, memaksimalkan pengembangan
6.	Pemaksimalan modul	pelatihan divisi IT
7.	diskusi kecil tiap minggu divisi IT	Pengembangan inovasi
8.	Pegawai divisi IT	Semua pegawai divisi IT mengikuti pelatihan

## Reduksi Data

### Transkrip 2

No.	Kategori	Kata Kunci
1.	Jumlah divisi IT	pelatihan
2.	Sharing session	perencanaan dan pengembangan SI//TI
3.	pelatihan divisi IT	Sharing session, pemaksimalan penggunaan modul
4.	pengembangan inovasi	pelatihan pegawai, penggunaan anggaran
5.	pelatihan pegawai	Peningkatan inovasi
6.	mengurangi jumlah aduan	pelatihan pegawai
7.	kepuasan pegawai terhadap pelayanan waktu penyelesaian aduan masalah	jumlah aduan
8.	kerja sama dengan mitra	kepuasan pegawai, meningkatkan penjualan atau promosi

No.	Kategori	Kata Kunci
9.	meningkatkan penjualan	pemaksimalan anggaran, dan kerja sama

## Reduksi Data

### Transkrip 3

No.	Kategori	Kata Kunci
1.	Pemaksimalan anggaran	Peningkatan penjualan
2.	Kerjasama dengan umkm	Kepuasan pelayanan aduan
3.	Aduan yang masuk	Pelatihan pegawai
4.	Pelatihan untuk pegawai	pemaksimalan penggunaan modul, pengembangan inovasi
5.	pelatihan divisi IT	diskusi kecil
6.	jumlah pegawai divisi IT	pelatihan divisi IT



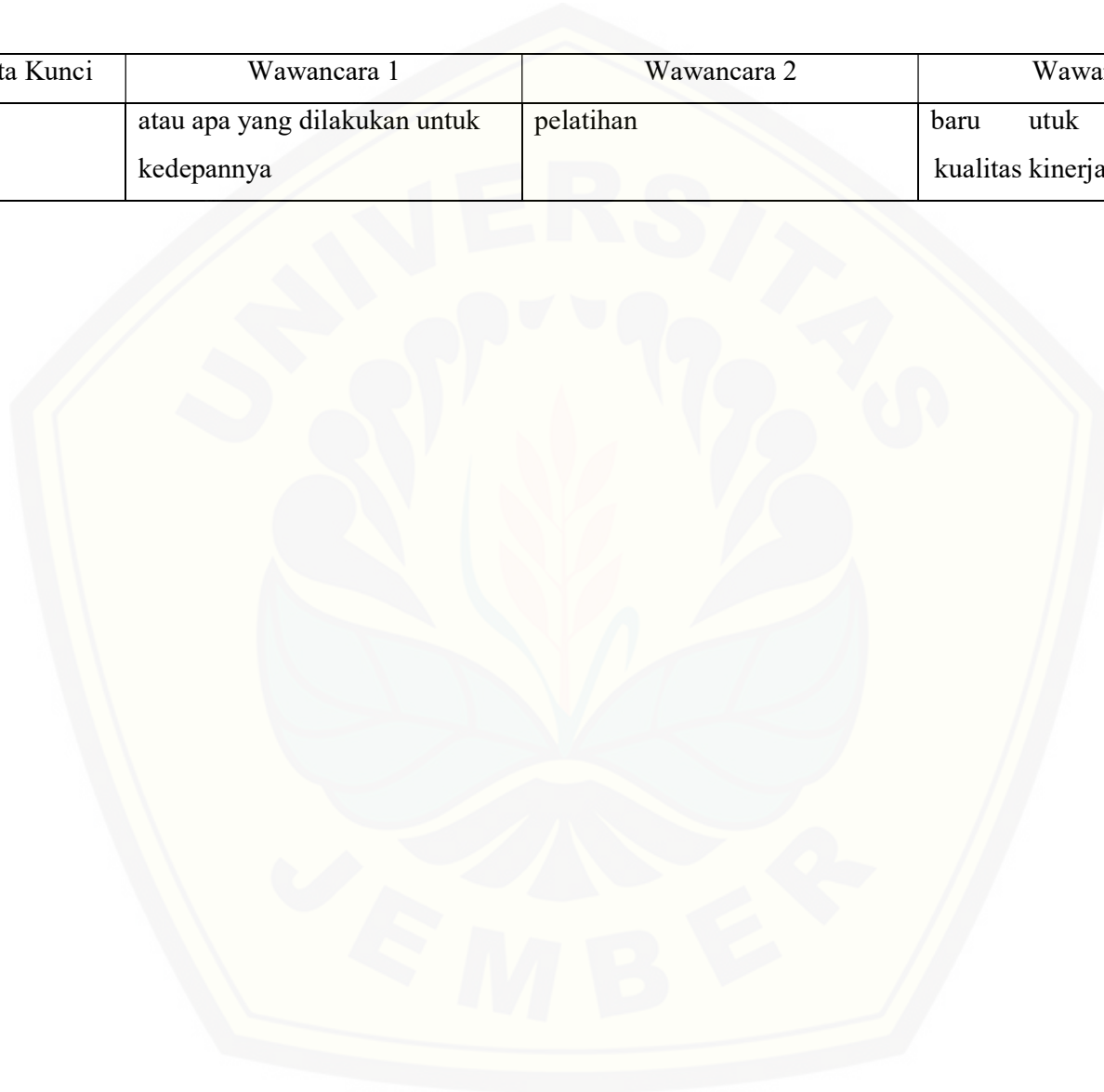
## Pengkategorian Terporos

No.	Kata Kunci	Wawancara 1	Wawancara 2	Wawancara 3
1.	Anggaran, kerjasama dengan mitra	Untuk dapat meningkatkan pendapatan, maka perlu adanya pemakaian atau pengeluaran uang yang digunakan secara maksimal, untuk meningkatkan penjualan kan perlu adanya kerjasama yang baik dengan mitra	karena promosi yang dilakukan oleh pegawai selain itu juga meningkatkan jumlah penjualan karena banyak mitra yang bergabung sehingga penjualan meningkat dan meningkatkan pendapatan.	meningkatkan jumlah penjualan perlu adanya promosi yang maksimal dan dapat memaksimalkan penggunaan anggaran
2.	Kepuasan waktu penyelesaian aduan	jika mitra sudah merasa senang dan puas ketika bekerja sama maka akan meningkatkan promosi	ketika kepuasan meningkat maka dapat meningkatkan jumlah mitra	untuk itu perlu dijaga kepuasan pegawai terhadap penggunaan SI/TI seperti saya ini jika saya mengalami kendala jika saya tidak bisa maka saya akan mengajukan aduan kepada divisi IT untuk mengatasinya

No.	Kata Kunci	Wawancara 1	Wawancara 2	Wawancara 3
3.	Jumlah aduan pengguna	kepuasan terhadap pelayanan dalam menangani aduan ini dapat dilihat dari jumlah aduan yang masuk dari setiap bulannya	mengurangi jumlah aduan yang masuk dari pegawai dapat berkurang sehingga dapat meningkatkan kepuasan pegawai	
4.	Pelatihan pegawai	sedangkan pada divisi IT sendiri untuk meningkatkan pengetahuan pegawai sudah memberikan wadah pelatihan untuk mereka supaya jumlah aduan yang masuk dapat berkurang	melakukan pelatihan untuk pegawainya baik untuk perencanaan maupun sosialisasi pengembangan SI/TI	karena kan sekarang sudah dilakukannya pelatihan
5.	mensosialisasi perencanaan pengembangan, pemaksimalan pengembangan	pelatihan itu dilakukan ketika ada pengembangan SI/TI baru ataupun ketika merencanakan pengembangan baru untuk SI/TI kedepannya	sebelum merencanakan dengan pegawai perlu memantapkan dulu antar pegawai divisi IT, setelah divisi IT sudah mantap dengan perencanaannya maka selanjutnya melakukan pelatihan untuk pegawainya	ketika ada pengembangan baru gitu jadi sih untuk pelayanan yang diberikan oleh pegawai divisi IT sudah maksimal dan untuk saat ini semua modul sudah digunakan dan saling terintegrasi satu sama lain

No.	Kata Kunci	Wawancara 1	Wawancara 2	Wawancara 3
6.	Sharing session, pemaksimalan penggunaan modul	divisi IT telah melakukan diskusi-diskusi kecil setiap minggunya untuk saling bertukar ilmu yang didapat ketika pelatihan untuk divisi IT	mengikuti pelatihan yang akan berdampak pada sharing session yang dilakukan setiap minggunya	Sudah dilakukanya diskusi tuh setiap bulannya empat kali gitu
7.	Pengembangan inovasi	akan tetapi sebelum merencanakan dengan pegawai atau berdiskusi dengan pegawai si divisi IT telah melakukan diskusi-diskusi kecil setiap minggunya	sharing session yang dilakukan setiap minggunya untuk mendiskusikan pengembangan atau apa yang dilakukan untuk kedepannya sehingga sebelum merencanakan dengan pegawai perlu memantapkan dulu antar pegawai divisi IT	
8.	pelatihan divisi IT	mengikuti pelatihan yang akan berdampak pada sharing session yang dilakukan setiap minggunya untuk mendiskusikan pengembangan	peningkatan kualitas pegawai pada divisi IT maka perlu adanya perekrutan pegawai divisi IT yang berlatar belakang pendidikan IT dan mengikuti	mereka juga sudah diikutkan pelatihan untuk saling bertukar ilmu yang didapatkannya dan untuk saat ini mereka telah melakukan perekrutan pegawai

No.	Kata Kunci	Wawancara 1	Wawancara 2	Wawancara 3
		atau apa yang dilakukan untuk kedepannya	pelatihan	baru untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka.



No.	Kata Kunci	Story Line	Keimpulan
1.	Anggaran, kerjasama dengan mitra	meningkatkan jumlah penjualan perlu adanya promosi yang maksimal dan dapat memaksimalkan penggunaan anggaran	Untuk meningkatkan jumlah pesanan (C1) maka perlu adanya pengendalian biaya IT (C3) dan jumlah mitra (C2) yang mempengaruhi promosi
2.	Kepuasan waktu penyelesaian aduan	ketika kepuasan meningkat maka dapat meningkatkan jumlah mitra	Semakin baik dalam melayani aduan dari pegawai maka akan berpengaruh dengan kepuasan pegawai (C4) sehingga akan meningkatkan jumlah mitra (C2)
3.	Jumlah aduan pengguna	kepuasan terhadap pelayanan dalam menangani aduan ini dapat dilihat dari jumlah aduan yang masuk dari setiap bulannya	Ketika jumlah aduan berkurang (C5) maka akan meningkatkan kepuasan pegawai (C4)
4.	Pelatihan pegawai	sedangkan pada divisi IT sendiri untuk meningkatkan pengetahuan pegawai sudah memberikan wadah pelatihan untuk mereka supaya jumlah aduan yang masuk dapat berkurang	Dngan dilakukannya pelatihan untuk pegawai (C6) maka akan mengurangi jumlah aduan yang masuk (C5)
5.	mensosialisasi perencanaan	pelatihan itu dilakukan ketika ada pengembangan SI/TI baru ataupun ketika merencanakan pengembangan baru untuk SI/TI	Sebelum mengadakan pelatihan untuk pegawai maka perlu dilakukan perencanaan

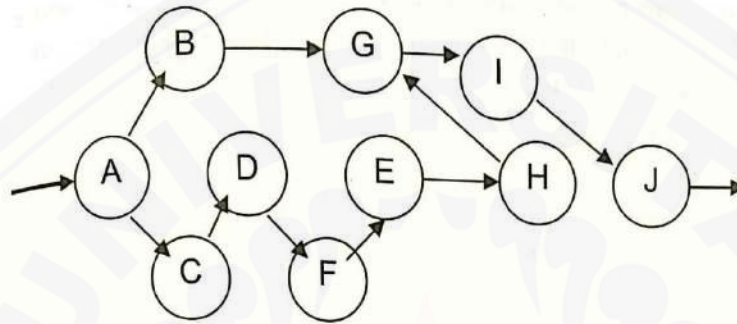
	pengembangan, pemaksimalan pengembangan	kedepannya	secara matang (C8) maupun pemaksimalan modul yang digunakan (C7)
6.	Sharing session, pemaksimalan penggunaan modul	mengikuti pelatihan yang akan berdampak pada sharing session yang dilakukan setiap minggunya	Pelatihan untuk divisi IT (C9) sehingga akan memaksimalkan sharing session (C11) dan penggunaan modul (C7)
7.	Pengembangan inovasi	akan tetapi sebelum merencanakan dengan pegawai atau berdiskusi dengan pegawai si divisi IT telah melakukan diskusi-diskusi kecil setiap minggunya	Sebelum dilakukannya peningkatan inovasi (C8) maka perlu dilakukannya sharing session (C11)
8.	pelatihan divisi IT	peningkatan kualitas pegawai pada divisi IT maka perlu adanya perekrutan pegawai divisi IT yang berlatar belakang pendidikan IT dan mengikuti pelatihan	Jadi dengan seluruh pegawai pada divisi IT (C10) diikutkan pelatihan (C9)

## 5. Dokumen

### a. Referensi Penentuan Sampel (Sugiyono, 2017)

Jadi, penentuan sampel dalam penelitian kualitatif dilakukan saat peneliti mulai memasuki lapangan dan selama penelitian berlangsung (*emergent sampling design*). Caranya yaitu, peneliti memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan; selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari sampel sebelumnya itu, peneliti dapat menetapkan sampel lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data lebih lengkap. Praktek seperti inilah yang disebut sebagai “*serial selection of sample units*” (Lincoln dan Guba, 1985), atau dalam kata-kata Bogdan dan Biklen (1982) dinamakan “*snowball sampling technique*”. Unit sampel yang dipilih makin lama makin terarah sejalan dengan makin terarahnya fokus penelitian. Proses ini dinamakan Bodan dan Biklen (1982) sebagai “*continuous adjustment of ‘focusing’ of the sample*”.

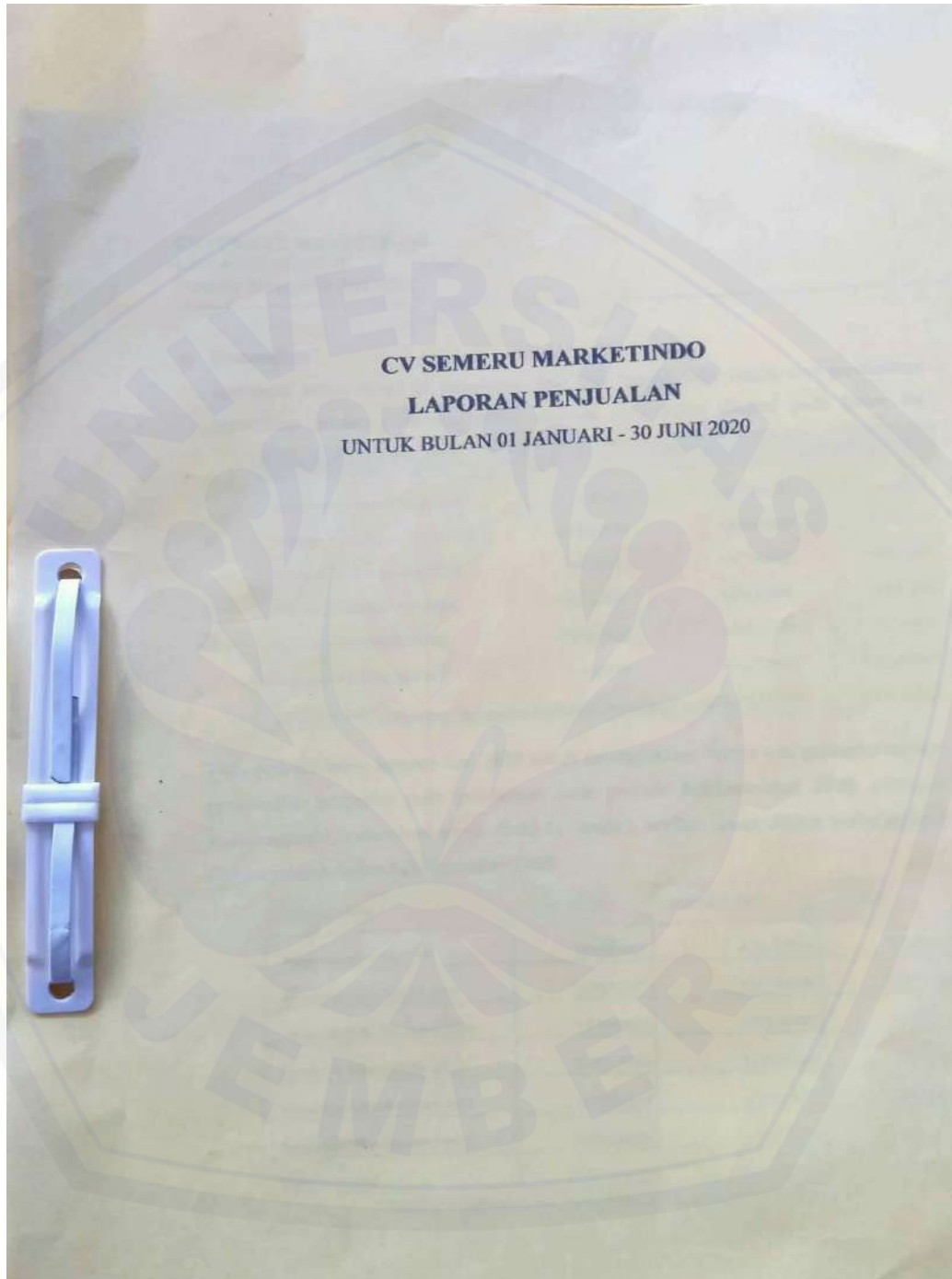
✓ Teknik pengambilan sampel sumber data dalam penelitian kualitatif yang bersifat *purposive* dan *snowball* itu dapat digambarkan seperti gambar 13.3. Berdasarkan gambar 13.3 tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Dalam proposal penelitian, peneliti telah merencanakan A sebagai orang pertama sebagai sumber data. Informan awal ini sebaiknya dipilih orang yang bisa “membukakan pintu” untuk mengenali keseluruhan medan secara luas (mereka yang tergolong *gatekeepers/penjaga gawang* dan *knowledgeable informant/informan yang cerdas*). Selanjutnya oleh A disarankan ke B dan C. Dari C dan B belum memperoleh data yang lengkap, maka peneliti ke F dan G. Dari F dan G belum memperoleh data yang akurat, maka peneliti pergi ke E, selanjutnya ke H, ke G, ke I dan terakhir ke J. Setelah sampai J data sudah jenuh, sehingga sampel sumber data sudah mencukupi, dan tidak perlu menambah sampel yang baru.



Gambar 13.3. Proses pengambilan sampel sumber data dalam penelitian kualitatif, *purposive* dan *snowball*



**b. Jumlah Pesanan & Jumlah Mitra**



**SURAT PERNYATAAN TENTANG  
TANGGUNG JAWAB ATAS LAPORAN PENJUALAN  
(BULAN JANUARI – JUNI 2020)**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

1. Nama : Herman Suyanto, SE  
Nomor Telepon : 085334891543  
Jabatan : Manajer Utama

Menyatakan bahwa :

1. Bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian laporan Penjualan
  2. Laporan Penjualan telah disusun dan disajikan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku
  3. a. Semua informasi dalam laporan penjualan telah dimuat secara lengkap dan benar  
b. Laporan Penjualan perusahaan tidak mengandung informasi atau fakta material yang tidak benar, dan tidak menghilangkan informasi atau fakta material
- Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Lumajang, 30 Juni 2020

CV Semeru Marketindo

  
Manajer Utama

**CV SEMERU MARKETINDO**  
**LAPORAN PENJUALAN**  
 Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

> **Rekapitulasi Penjualan Bulan Januari-Juni 2020**



Gambar 1 rekapitulasi penjualan Januari-Juni 2020

Pada periode bulan Januari-Juni 2020 jumlah pesanan mengalami naik turun khususnya pada bulan Januari ke bulan Februari 2020 mengalami penurunan yang disebabkan karena jumlah hari februari yang lebih sedikit dari bulan Januari setelah bulan Februari terus mengalami kenaikan apalagi ketika bulan april telah ada pandemic menambah pesanan terus menerus seperti itu, tentu saja kenaikan jumlah pesanan tersebut juga akibat dari kenaikan jumlah mitra yang juga meningkat. Berikut jumlah rekapitulasi jumlah mitra pada bulan Januari-Juni 2020 dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini



CV SEMERU MARKETINDO  
LAPORAN PENJUALAN  
Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

➤ Rekapitulasi Penjualan Bulan Juli-Desember 2019



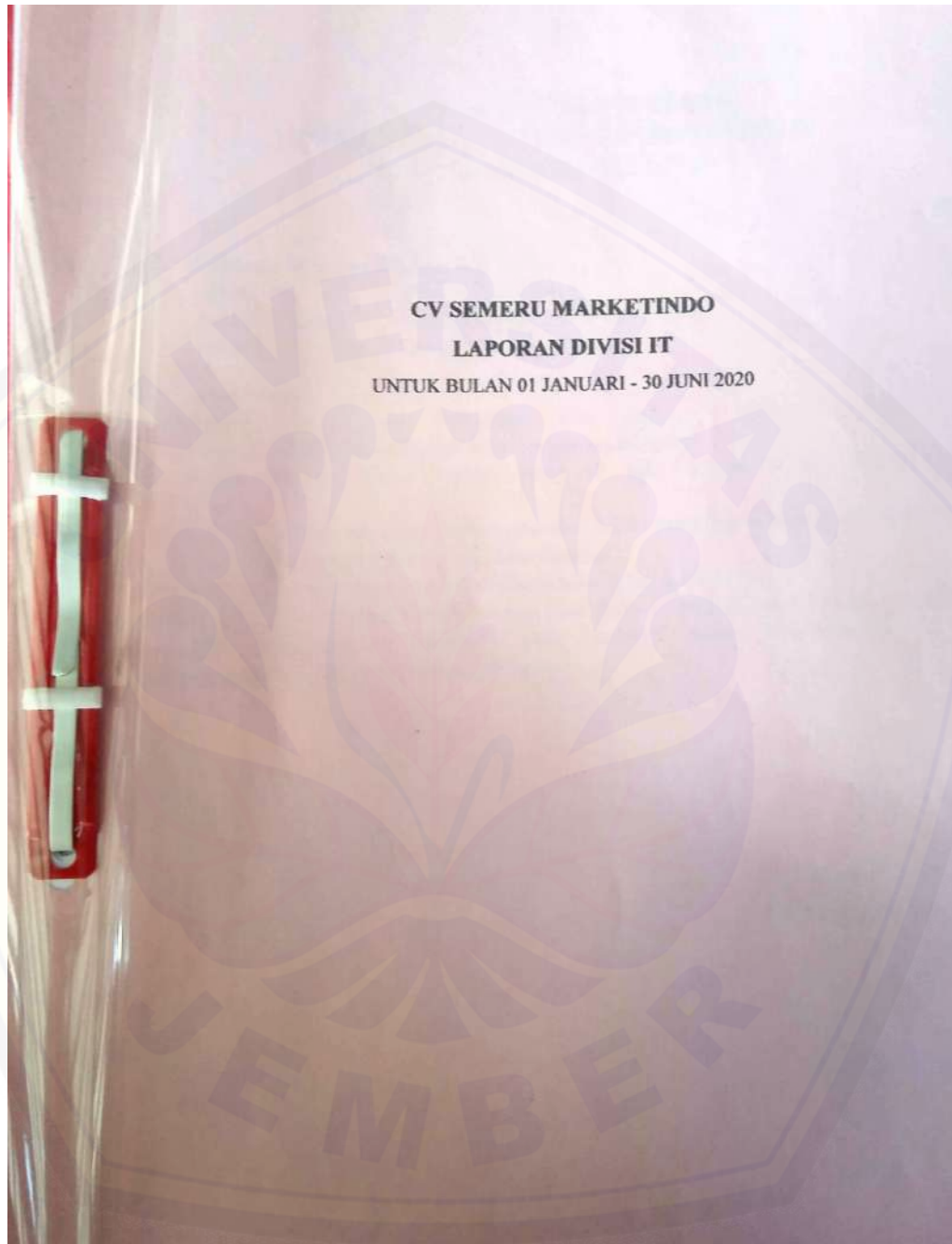
Gambar 3 Pengeluaran dari bulan Januari-Juni 2020

Penjualan pada periode bulan Juli-Desember 2019 terus mengalami peningkatan setiap bulannya akan tetapi jika jumlah pesannya dibandingkan dengan periode bulan Januari-Juni 2020 jumlah pesanan sudah mengalami kenaikan kurang lebih 5000 penjualan tentu saja ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan penjualan seperti semakin meningkatnya jumlah mitra dan adanya pandemic ini yang mana. Sedangkan untuk jumlah mitra bisa dilihat pada Gambar 4 dibawah ini



Gambar 4 Pengeluaran dari bulan Januari-Juni 2020

**c. Anggaran Pengeluaran**



CV SEMERU MARKETINDO  
LAPORAN DIVISI IT  
Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

**b. Pengeluaran**

Selain pemasukan tentu saja ada kewajiban yang harus dikeluarkan untuk setiap bulannya, ada dua jenis pengeluaran yaitu pengeluaran untuk kegiatan pelatihan dan pengeluaran operasionalnya

PENGELUARAN PEGAWAI	PRAKIRAAN	SEBENARNYA	SELISIH
Pelatihan pegawai bulan Januari 2020	350,000.00	200,000.00	150,000.00
Pelatihan pegawai bulan Maret 2020	250,000.00	250,000.00	0.00
Pelatihan pegawai bulan Juni 2020	250,000.00	250,000.00	0.00
<b>Total Pengeluaran Pegawai</b>	<b>850,000.00</b>	<b>700,000.00</b>	<b>150,000.00</b>

PENGELUARAN OPERASIONAL	PRAKIRAAN	SEBENARNYA	SELISIH
Internet ( 6 bulan)	2,400,000.00	1,950,000.00	450,000.00
Maintanance (6 bulan)	3,600,000.00	2,850,000.00	750,000.00
vps (6 bulan)	5,000,000.00	4,800,000.00	200,000.00
<b>Total Pengeluaran Operasional</b>	<b>11,000,000.00</b>	<b>9,600,000.00</b>	<b>1,400,000.00</b>

Gambar 3 Pengeluaran dari bulan Januari-Juni 2020

Pengeluaran pada periode bulan Januari-Juni 2020 diatas mendapatkan beberapa potongan karena adanya pandemic khususnya pada internet yang dapat potongan mulai bulan Maret-Juni 2020 sehingga meminimalisir pengeluaran pada bulan Januari-Juni 2020. Sedangkan pada periode bulan Juli-Desember seluruh pengeluaran murni tanpa adanya potongan sama sekali

PENGELUARAN PEGAWAI	PRAKIRAAN	SEBENARNYA	SELISIH
Pelatihan modul rekap order bulan November 2019	700,000.00	362,000.00	338,000.00
<b>Total Pengeluaran pelatihan</b>	<b>700,000.00</b>	<b>362,000.00</b>	<b>338,000.00</b>

**CV SEMERU MARKETINDO**  
**LAPORAN DIVISI IT**  
 Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

PENGELUARAN OPERASIONAL	PRAKIRAAN	SEBENARNYA	SELISIH
Hosting (1 tahun)	1,000,000.00	900,000.00	100,000.00
Internet ( 6 bulan)	2,400,000.00	2,400,000.00	0.00
Maintanance (6 bulan)	3,840,000.00	3,500,000.00	340,000.00
vps (6 bulan)	5,000,000.00	4,800,000.00	200,000.00
<b>Total Pengeluaran Operasional</b>	<b>12,240,000.00</b>	<b>11,600,000.00</b>	<b>640,000.00</b>

Gambar 4 Pengeluaran dari bulan Juli-Desember 2019

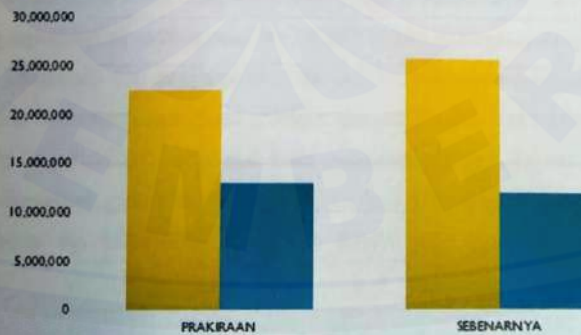
**c. Ringkasan anggaran**

Ringkasan anggaran merupakan total dari keseluruhan pengeluaran baik yang dianggarkan maupun realisasinya dan pemasukan sama halnya seperti pengeluaran baik yang dianggarkan maupun realisasinya untuk mengetahui perbedaan yang ada pada bulan Januari-Juni 2020 dengan Juli-Desember 2019

TOTAL ANGGARAN	PRAKIRAAN	SEBENARNYA	SELISIH
Pendapatan	22,500,000.00	25,609,560.00	3,109,560.00
Pengeluaran	12,940,000.00	11,962,000.00	-978,000.00
Saldo (Pendapatan dikurangi Pengeluaran)	9,560,000.00	13,647,560.00	4,087,560.00

**GAMBARAN UMUM ANGGARAN**

■ Pendapatan ■ Pengeluaran



Gambar 5 Total anggaran bulan Juli-Desember 2019

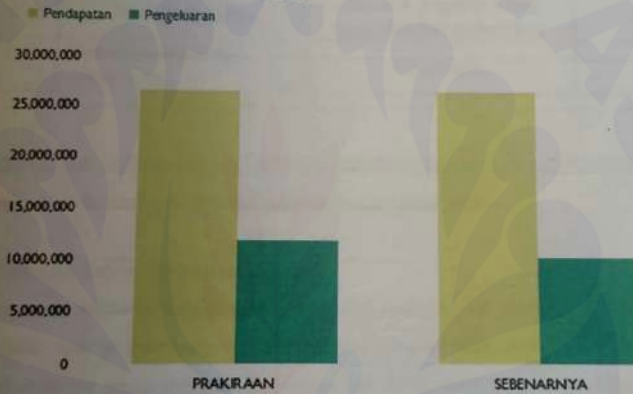
CV SEMERU MARKETINDO  
LAPORAN DIVISI IT  
Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

ANGGARAN BULANAN  
**Anggaran Operasional**

Bulan Januari-Juni 2020

TOTAL ANGGARAN	PRAKIRAAN	SEBENARNYA	SELISIH
Pendapatan	26.534.300,00	26.697.300,00	163.000,00
Pengeluaran	11.850.000,00	10.300.000,00	-1.550.000,00
Saldo (Pendapatan dikurangi)	14.684.300,00	16.397.300,00	1.713.000,00

GAMBARAN UMUM ANGGARAN

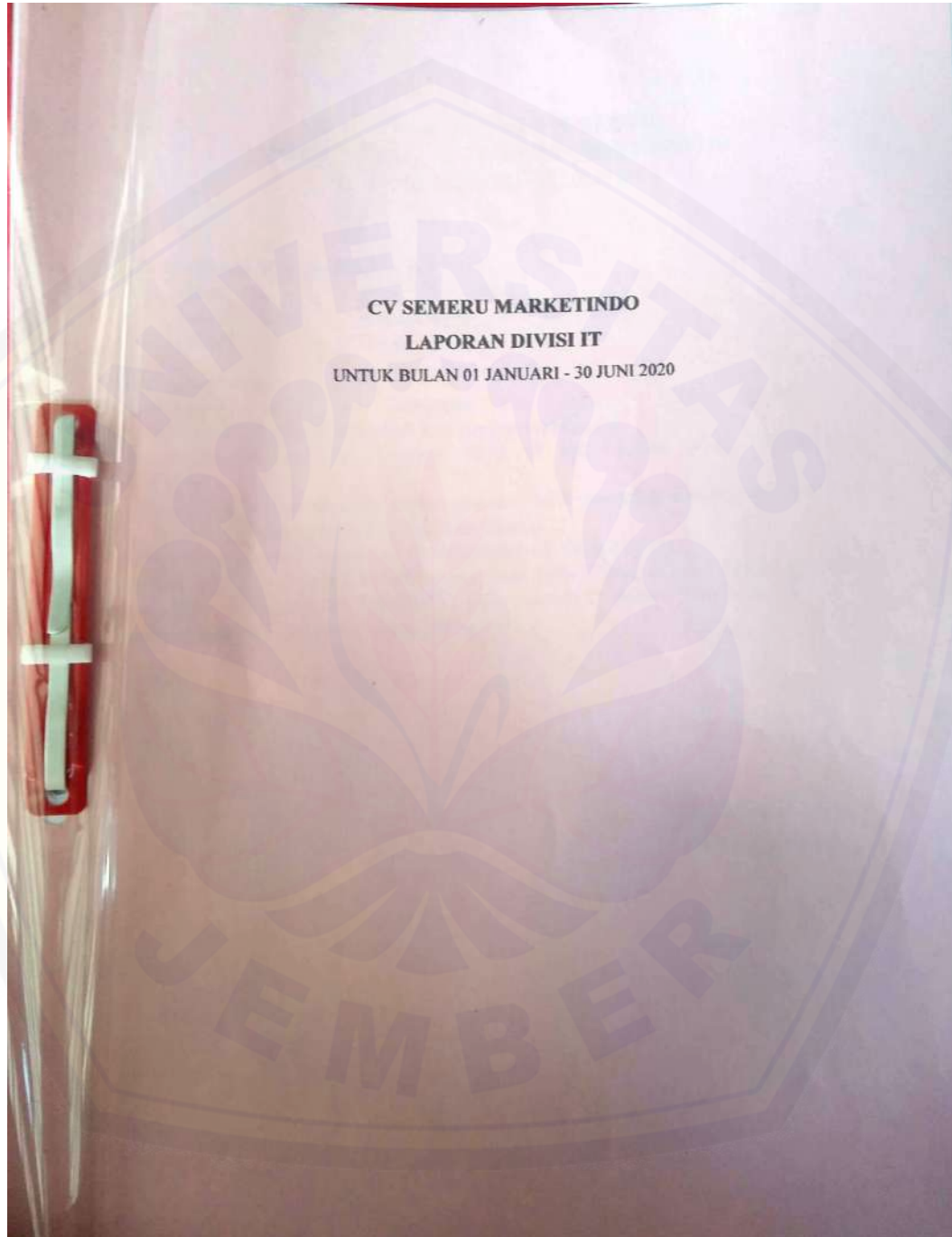


Gambar 6 Total anggaran bulan Januari-Juni 2020

Dari Gambar 6 diperoleh bahwa dari pendapatan yang diperkirakan mendapatkan Rp 26.534.300,00 dalam enam bulan terakhir ternyata pada kenyataannya pendapatan yang diperoleh lebih besar dari yang diperkirakan yaitu sebesar Rp 26.697.300,00 sedangkan dari pengeluaran yang ada pada perkiraan telah lebih kecil dari anggaran yang digunakan pada sebenarnya, maka dari data tersebut pada bulan Januari-Juni 2020 telah mengalami peningkatan pendapatan dari enam bulan periode sebelumnya yaitu sebesar Rp 25.609.560,00 sedangkan pada pengeluaran juga terus mengalami penurunan realisasi anggaran yang digunakan, pada periode enam bulan lalu selisih pengeluaran pada anggaran dan anggaran sebenarnya sebesar Rp 978.000,00 sedangkan selisih pada bulan Januari-Juni 2020 sebesar Rp 1.550.000,00.



**d. Pelatihan Untuk pegawai**



DAFTAR ISI

a. Pemasukan Anggaran .....	1
b. Pengeluaran Anggaran .....	2
c. Ringkasan anggaran .....	3
d. Pelatihan .....	5
e. Aduan .....	16
f. Inovasi .....	21
g. Pegawai Baru .....	23
h. Agenda Mingguan dan Bulanan .....	24

**CV SEMERU MARKETINDO**  
**LAPORAN DIVISI IT**  
 Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

**d. Pelatihan untuk pegawai**

Pada periode bulan Juli– Desember 2019 divisi IT telah memberikan pelatihan untuk pegawai hanya dilakukan 1 kali saja yaitu pada bulan November 2019 dan tema pelatihannya tentang pembaruan modul rekap order dan yang mengikuti pelatihan sebanyak 64 pegawai 85 pegawai

**Tabel 1 Rekapitulasi Pelatihan bulan Juli-Desember 2019**

No.	Jenis Pelatihan	Jumlah peserta yang menghadiri pelatihan	Jumlah pelatihan
1.	Pembaruan Modul rekap order	64 peserta	1 kali

Dari Gambar diatas sudah jelas bahwa pelatihan pada periode sebelumnya hanya dilakukan satu kali saja. Dan berikut pelatihan pada bulan Januari-Juni 2020

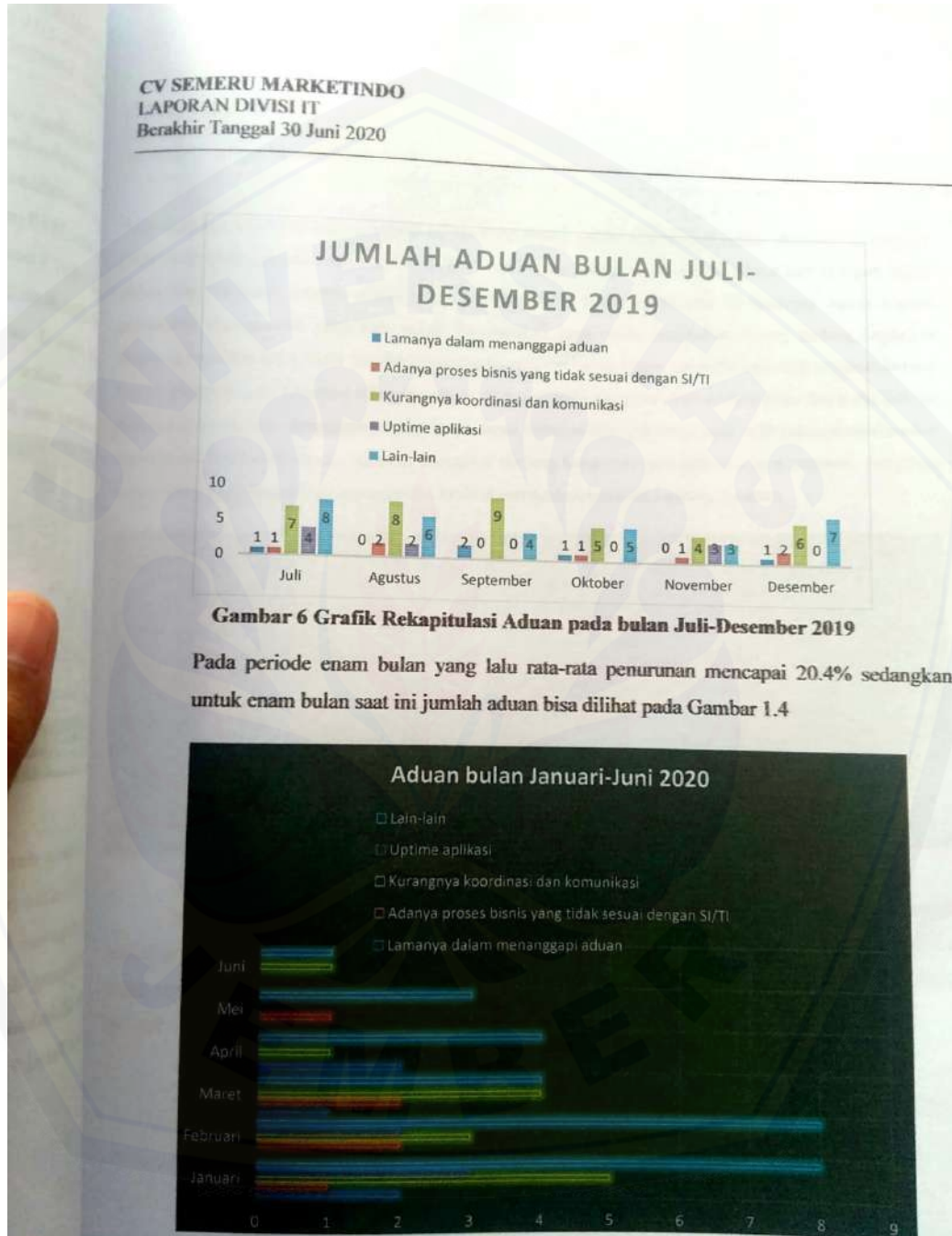
➤ **Pelatihan Teknis Operasional**

Layanan pelatihan teknis operasional dilaksanakan oleh divisi IT untuk pegawai sebagai pelatihan ketika ada pengembangan serta sebagai penambahan ilmu baru untuk pegawai pada periode sebelumnya yaitu periode Juli-Desember 2019 pelatihan hanya dilakukan sekali yaitu dibulan November 2019 dan yang menghdairi pelatihan tersebut hanya 64 dari 85 pegawai. Dalam Tabel 2 disajikan rekapitulasi jenis pelatihan teknis yang diberikan oleh divisi IT kepada pegawai yang dilaksanakan pada bulan Januari-Juni 2020

**Tabel 2 Rekapitulasi Pelatihan**

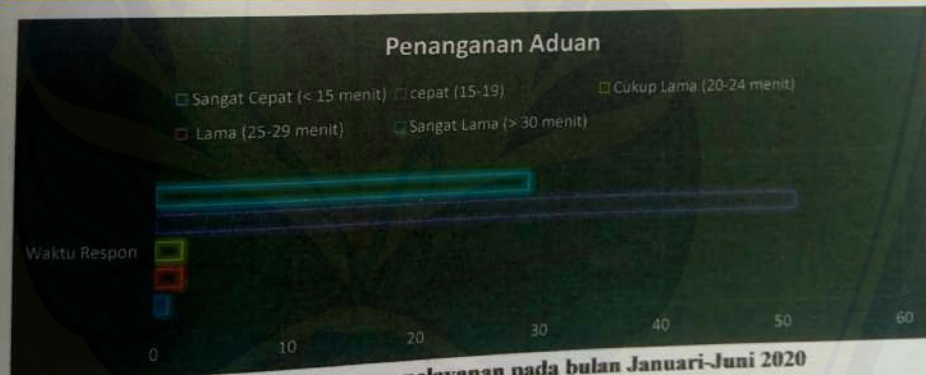
No.	Jenis Pelatihan	Jumlah peserta	Jumlah pelatihan
1.	Penanganan Manajemen Resiko	82	1 kali
2.	Sosialisasi BPJS Ketenagakerjaan	74	3 kali
3.	Pelatihan Softskill dan Komunikasi	83	3 kali

e. Jumlah Aduan



CV SEMERU MARKETINDO  
LAPORAN DIVISI IT  
Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

Pada Gambar 6 terlihat bahwa jumlah aduan yang masuk setiap bulannya semakin menurun, sedangkan pada enam bulan periode Juli-Desember 2019 total aduan yang masuk ada 93 aduan selama enam bulan sedangkan sekarang jumlah aduan yang masuk selama enam bulan ada 58 sehingga sudah terjadi penurunan dari periode yang lalu, selain itu divisi IT juga sudah melakukan survey tentang kepuasan pegawai terhadap pelayanan tentang penanganan permasalahan aduan yang dialami oleh pegawai karena ketika pegawai sudah merasa aduannya dapat dilayani maka pegawai akan merasa puas dan perlu adanya kedekatan yang baik dengan pegawai supaya dapat menciptakan pelayanan yang baik kekonsumen berikut merupakan hasil dari survey lakukan mengenai tentang kepuasan penanganan aduan pegawai yang kita laksanakan pada bulan Juni kemarin dan berikut merupakan hasil dari survey tersebut.



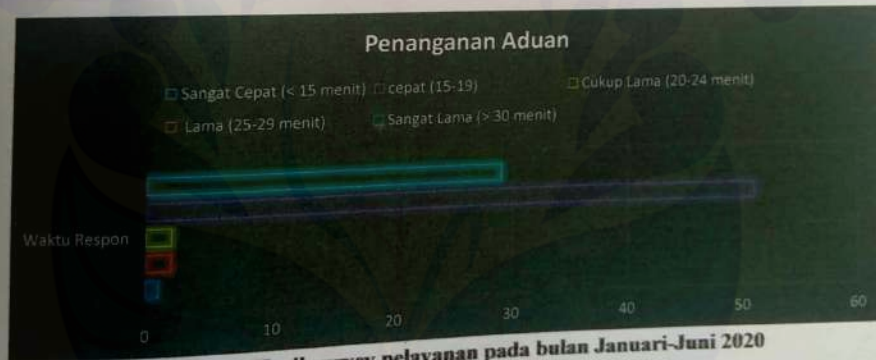
Gambar 8 Hasil survey pelayanan pada bulan Januari-Juni 2020

Survey ini dilakukan pertama kali ketika periode bulan Januari-Juni 2020 sedangkan pada periode Juli-Desember 2019 masih belum pernah dilakukannya survey, sehingga untuk kedepannya diharapkan dapat melakukan survey yang lebih menyeluruh lagi supaya dapat membantu divisi IT untuk mengetahui hal apa saja yang perlu diperbaiki.

## f. Kepuasan pengguna

CV SEMERU MARKETINDO  
LAPORAN DIVISI IT  
Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

Pada Gambar 6 terlihat bahwa jumlah aduan yang masuk setiap bulannya semakin menurun, sedangkan pada enam bulan periode Juli-Desember 2019 total aduan yang masuk ada 93 aduan selama enam bulan sedangkan sekarang jumlah aduan yang masuk selama enam bulan ada 58 sehingga sudah terjadi penurunan dari periode yang lalu, selain itu divisi IT juga sudah melakukan survey tentang kepuasan pegawai terhadap pelayanan tentang penanganan permasalahan aduan yang dialami oleh pegawai karena ketika pegawai sudah merasa aduannya dapat dilayani maka pegawai akan merasa puas dan perlu adanya kedekatan yang baik dengan pegawai supaya dapat menciptakan pelayanan yang baik kekonsumen berikut merupakan hasil dari survey lakukan mengenai tentang kepuasan penanganan aduan pegawai yang kita laksanakan pada bulan Juni kemarin dan berikut merupakan hasil dari survey tersebut.



**Gambar 8 Hasil survey pelayanan pada bulan Januari-Juni 2020**

Survey ini dilakukan pertama kali ketika periode bulan Januari-Juni 2020 sedangkan pada periode Juli-Desember 2019 masih belum pernah dilakukannya survey, sehingga untuk kedepannya diharapkan dapat melakukan survey yang lebih menyeluruh lagi supaya dapat membantu divisi IT untuk mengetahui hal apa saja yang perlu diperbaiki.



**CV. SEMERU MARKETINDO**

Jalan Wilis 208 RT 06/RW 01, Desa Klanting, Kecamatan  
Sukodono, Kabupaten Lumajang 67352  
Telepon 085334891543

**KUESIONER PELAYANAN ADUAN**

Nama :  
Jabatan :  
Jenis Kelamin :  
Usia saat ini :

**Pernahkan anda melakukan aduan pada pelayanan dari divisi IT?**

- Ya  
 Tidak

**Petunjuk Pengisian**

1. Responden dimohon untuk mengisi identitas responden
2. Kuesioner ini hanya untuk pegawai yang pernah melakukan aduan
- 3 Responden dimohon untuk mengisi tanda ceklist (v) pada jawaban yang sesuai dengan responden
4. Seluruh Pertanyaan pada kuesioner harap diisi

Terima kasih sebelumnya atas partisipasinya dalam membantu kami untuk mengetahui apa saja yang perlu dikembangkan kedepannya dan hasil dari kuesioner ini akan menjadi masukan untuk divisi IT khususnya pada pelayanan aduan supaya dapat meningkatkan kinerja divisi IT dan membantu seluruh pegawai pada CV Semeru Marketindo menyelesaikan permasalahan

Berikut merupakan pertanyaan-pertanyaannya :

1. Bagaimana Pelayanan aduan yang diberikan oleh divisi IT?

- Sangat Tidak Baik
- Tidak Baik
- Kurang Baik
- Baik
- Sangat Baik

2. Bagaimana dalam memberi penjelasan penyelesaian?

- Sangat Tidak Jelas
- Tidak Jelas
- Kurang Jelas
- Jelas
- Sangat Jelas

3. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan dari aduan?

- Sangat Lama (> 30 menit)
- Lama (25-29 menit)
- Cukup Lama (20-24 menit)
- Cepat (15-19 menit)
- Sangat Cepat (< 15 menit)

4. Apakah dalam memberikan penyelesaian sudah sesuai dengan aduan?

- Sangat Tidak Sesuai
- Tidak Sesuai
- Kurang Sesuai
- Sesuai
- Sangat Sesuai

5. Bagaimana keramahan pada pegawai divisi IT pada melakukan komunikasi dengan pegawai?

- Sangat Tidak Ramah
- Tidak Ramah
- Kurang Ramah
- Ramah
- Sangat Ramah

Saran dan usulan untuk penyelesaian aduan dari pengguna

.....

.....

.....

.....

.....

.....



g. Modul

CV SEMERU MARKETINDO  
LAPORAN DIVISI IT  
Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

---

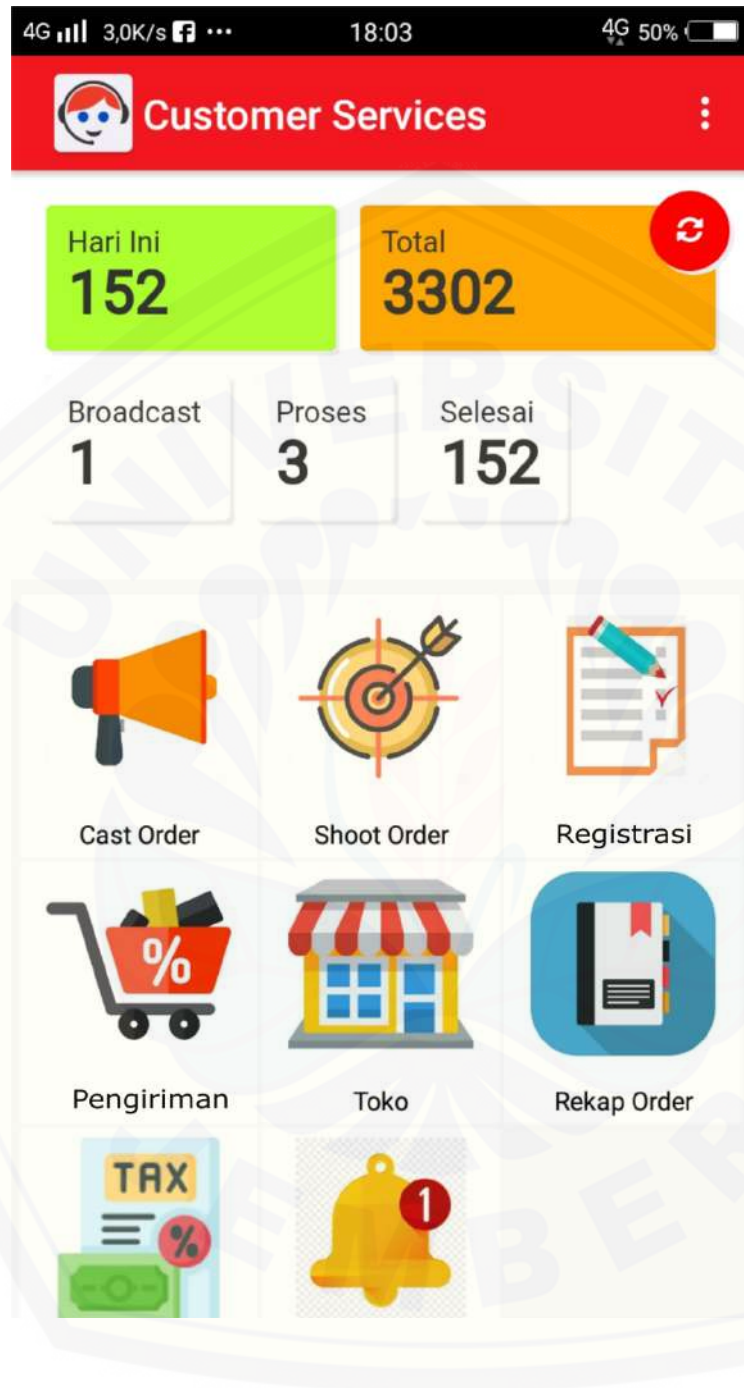
**I. Inovasi**

Divisi IT selalu memaksimalkan untuk meningkatkan pelayanan dan memberikan kontribusi yang baik, karena saat ini pengeluaran anggaran dari hasil pendapatan belum terinci pembagiannya pada aplikasi, dan dengan begitu pihak manajer meminta untuk membuat modul baru yaitu sharing profit yang telah digunakan sejak bulan Maret lalu supaya pihak manajer lebih mudah dalam mengalokasikan pendanaannya. Berikut merupakan tampilan dari sharing profit

SHARING PROFIT

TOTAL 100%	Rp 11,044,200
MAINTAIN 25%	2,761,050
GAJI 25%	2,761,050
OPERASIONAL 15%	1,656,630
PROMOSI 15%	1,656,630
LAIN LAIN 5%	552,210
<b>Saldo Bank</b>	<b>1,656,630</b>


Jadi sharing profit ini didapatkan berdasarkan dari 20% jumlah pendapatan karena yang 80% dialokasikan untuk penggajian pegawai jadi dari 20% itu pihak manajer maupun bendahara lebih mudah mengalokasikannya untuk pengembangan yang telah dialokasin tersebut



## h. Pelatihan divisi IT

**CV SEMERU MARKETINDO**  
**LAPORAN DIVISI IT**  
Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

➤ **Pelatihan divisi IT**  
Selain memberikan layanan pelatihan teknis operasional divisi IT juga mengikuti pelatihan dari manajer utama perusahaan supaya dapat meningkatkan kinerjanya pada periode sebelumnya yaitu periode Juli-Desember 2019 pelatihan untuk pegawai divisi IT hanya dilakukan sekali yaitu dibulan Oktober 2019 dan hanya 3 dari 5 orang yang mengikuti pelatihan tersebut. Sedangkan pada periode bulan Januari-Juni 2020 sudah dilakukan 2 kali pelatihan dengan 2 tema yang berbeda yaitu yang pertama tentang database yang diikuti oleh 3 orang dan yang kedua tentang manajemen resiko setiap kali kita setelah melakukan pelatihan maka setiap minggunya kita selalu mengadakan diskusi-diskusi kecil untuk bertukar pengalaman dan ilmu yang telah didapat



**e. Aduan dari pengguna**  
Divisi IT selalu memaksimalkan untuk meningkatkan pelayanan dan memberikan komunikasi yang baik kepada pegawai karena dengan begitu akan meningkatkan kinerja mereka, tidak sedikit pegawai yang masih bingung dalam menggunakan modul SI/TI baik dari modul registrasi, modul rekap order, tetapi dengan dilakukannya pelatihan oleh divisi IT diharapkan dapat mengurangi jumlah aduan yang masuk. Dan pada Tabel 3 merupakan Tabel rekapitulasi aduan yang masuk selama bulan Januari-Juni 2020.

## i. Sharing Session

**CV SEMERU MARKETINDO**  
**LAPORAN DIVISI IT**  
Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

**> Pelatihan divisi IT**  
Selain memberikan layanan pelatihan teknis operasional divisi IT juga mengikuti pelatihan dari manajer utama perusahaan supaya dapat meningkatkan kinerjanya pada periode sebelumnya yaitu periode Juli-Desember 2019 pelatihan untuk pegawai divisi IT hanya dilakukan sekali yaitu dibulan Oktober 2019 dan hanya 3 dari 5 orang yang mengikuti pelatihan tersebut. Sedangkan pada periode bulan Januari-Juni 2020 sudah dilakukan 2 kali pelatihan dengan 2 tema yang berbeda yaitu yang pertama tentang database yang diikuti oleh 3 orang dan yang kedua tentang manajemen resiko setiap kali kita setelah melakukan pelatihan maka setiap minggunya kita selalu mengadakan diskusi-diskusi kecil untuk bertukar pengalaman dan ilmu yang telah didapat



**e. Aduan dari pengguna**  
Divisi IT selalu memaksimalkan untuk meningkatkan pelayanan dan memberikan komunikasi yang baik kepada pegawai karena dengan begitu akan meningkatkan kinerja mereka, tidak sedikit pegawai yang masih bingung dalam menggunakan modul SI/TI baik dari modul registrasi, modul rekap order, tetapi dengan dilakukannya pelatihan oleh divisi IT diharapkan dapat mengurangi jumlah aduan yang masuk. Dan pada Tabel 3 merupakan Tabel rekapitulasi aduan yang masuk selama bulan Januari-Juni 2020.

j. Perekrutan Pegawai divisi IT

CV SEMERU MARKETINDO  
LAPORAN DIVISI IT  
Berakhir Tanggal 30 Juni 2020

g. Pegawai Baru

HASIL REKRUTMEN CALON PEGAWAI DIVISI IT

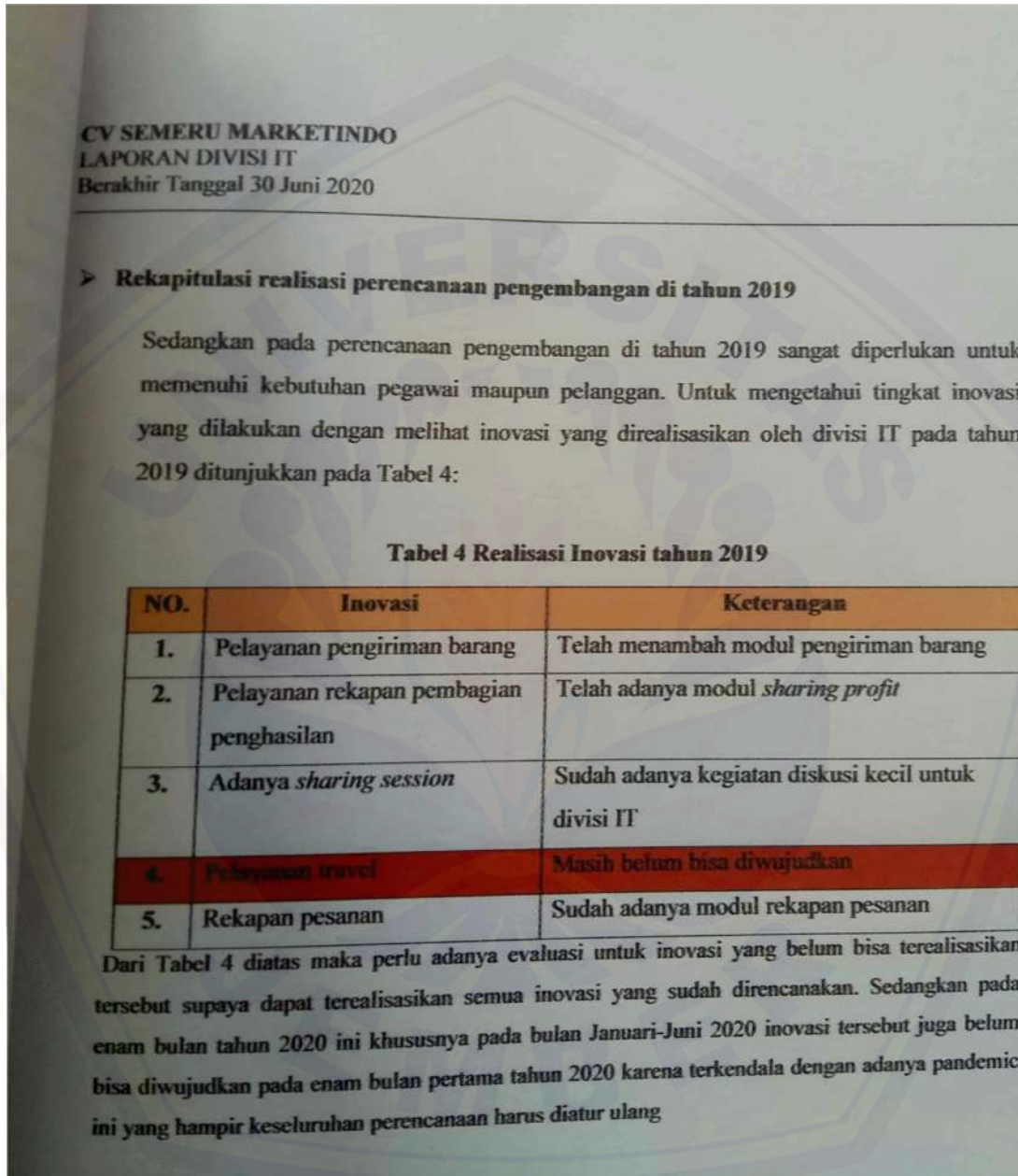
NO	JUMLAH PELAMAR		VERIFIKASI		INTERVIEW		PENGUMUMAN	PESERTA YANG DITERIMA	
	L	P	L	P	L	P		L	P
1.	15	9	11	5	9	3	16/06/2020	1	1

Keterangan :

- Jumlah Pelamar**  
Jumlah pelamar keseluruhan berjumlah 24 orang yang terdiri dari :
  - Laki-laki 15 orang
  - Wanita 9 orang
- Verifikasi Pelamar**  
Setelah melalui seleksi administrasi, pelamar yang masuk kriteria berjumlah 16 orang, terdiri dari :
  - Laki-laki 11 orang
  - Wanita 5 orang
- Interview**  
Wawancara dilaksanakan pada tanggal 24/05/2020 dan diikuti 16 peserta yang hadir terdiri dari :
  - Laki-laki 9 orang
  - Wanita 3 orang
- Pengumuman Hasil Tes & Wawancara** disampaikan tanggal 16/06/2020
- Hasil Tes dan Wawancara**  
Peserta yang memenuhi persyaratan dan lolos tes kompetensi yang sesuai dengan standar kriteria penilaian sebanyak 2 orang, yang terdiri dari :
  - Laki-laki 1 orang
  - Wanita 1 orang

23

k. Perencanaan inovai tahun 2019



**I. Perencanaan pengembangan 2020**



#### KATA PENGANTAR

Rencana pengembangan inovasi pada divisi IT untuk tahun 2020 ini disusun sebagai upaya menetapkan pedoman bagi arah pelaksanaan kegiatan pada divisi IT dalam 1 tahun kedepan. Rencana pengembangan inovasi ini disusun berdasarkan pada rencana jangka pendek untuk itu diharapkan dengan adanya perencanaan pengembangan pada tahun 2020 dapat membantu perusahaan untuk mewujudkan pengembangannya khususnya pada divisi IT yang harus terus menerus berkembang, pada pengembangan rencana tahun 2020 ini dilihat dari faktor-faktor internal dan eksternal yang dianalisa dengan metode SWOT.

Rencana pengembangan inovasi pada divisi IT tahun 2020 terdiri dari 4 (empat) bab. Bab I membahas mengenai kondisi umum dari divisi IT, maksud dan tujuan disusunnya rencana pengembangan ini, kinerja divisi IT, dan sistematika penulisan. Bab II membahas visi, misi, tujuan, serta analisa SWOT. Bab III berisi mengenai arah pengembangan inovasi 1 tahun kedepan. Bab IV Penutup yang menyimpulkan dari keseluruhan isi rencana pengembangan inovasi ini.

Rencana pengembangan inovasi pada divisi IT 2020 diharapkan dapat menjadi pedoman dan pegangan bagi pegawai divisi IT dalam menyusun kegiatannya dalam satu tahun ini supaya seluruh inovasi dapat terwujud dan memperbaiki inovasi pada tahun 2019. Rencana pengembangan inovasi ini dapat dilakukan revisi, apabila divisi IT membutuhkan penyesuaian-penyesuaian terkait dengan adanya perubahan kondisi dan kebijakan.

Lumajang, 31 Desember 2019

Manajer Divisi IT



Hendrik Hari Subangkit



## ANALISIS SWOT

Identifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan Fungsi Pelayanan CV Semeru Marketindo. Kondisi Lingkungan Internal terdiri atas : kekuatan dan kelemahan dari divisi IT sendiri sedangkan untuk Kondisi Lingkungan Eksternal meliputi Peluang dan ancaman yang datang dari luar divisi IT itu sendiri. Kondisi Lingkungan baik internal maupun eksternal inilah yang akhirnya memunculkan isu-isu strategis bagi CV Semeru Marketindo yang mendorong adanya strategi pengembangan secara terus menerus

### 1. Kondisi Lingkungan Internal

#### a) Kekuatan (*Strength*)

- Adanya pelatihan untuk pegawai
- Pangsa pasar yang luas
- Sistem yang terintegrasi dengan mitra dan juga konsumen
- Adanya *online catalog*
- Adanya SOP Pada pelaksanaan SI/TI
- Adanya dukungan anggaran keuangan

#### b) Kelemahan (*Weakness*)

- Proses penginputan data kemitraan banyak yang terdelay
- Kurangnya SDM trampil dalam tubuh perusahaan, khususnya pada divisi IT
- Proses pengembangan bidang SI/TI yang belum maksimal

### 2. Kondisi Lingkungan Eksternal

#### a) Peluang (*Opportunities*)

- Perkembangan teknologi saat ini yang dapat dimanfaatkan sebagai media promosi
- Besarnya ketertarikan masyarakat dalam pelayanan barang dan jasa berbasis IT
- Besarnya potensi kerjasama dengan banyak UMKM yang ada di Kabupaten Lumajang

#### b. Tantangan (*Threats*)

- Pelayanan yang buruk menyebabkan pelanggan enggan kembali
- Perusahaan dituntut untuk selalu berinovasi agar menciptakan layanan-layanan baru

**m. Foto wawancara**

