

PERANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* DENGAN PENDEKATAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* PADA CV. NOWYA TRANS INDONESIA

1st Amartyadiani Miftahuzanna Isvandiari
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
amartyadiani@student.telkomuniversity
.ac.id

2nd Budi Sulistyio
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
budisulis@telkomuniversity.ac.id

3rd Muhammad Almaududi Pulungan
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
almaududi@telkomuniversity.ac.id

*CV. NOWYA TRANS INDONESIA menghadapi beberapa permasalahan, seperti ketergantungan pada mitra eksternal, keterbatasan teknologi, dan beban kerja berlebih pada satu posisi. Selain itu, pendapatan belum dimaksimalkan, sering terjadi keterlambatan dalam layanan perjalanan wisata, serta minimnya program pengembangan sumber daya manusia yang menghambat pertumbuhan karyawan dan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja CV. NOWYA TRANS INDONESIA serta merancang sistem pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Pengolahan data melibatkan perumusan *SWOT* dan strategi *TOWS*, berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pelatihan dan pengembangan, penyusunan sasaran strategis dan peta strategi, serta penentuan *Key Performance Indicators (KPI)*. Hasil penelitian menghasilkan 9 strategi, 12 sasaran strategi, dan 13 KPI dikategorikan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Analisis meliputi normalisasi pembobotan, rekapitulasi, dan simulasi pengukuran kinerja usulan. Pembobotan menunjukkan konsistensi dengan *consistency ratio* di bawah 10% untuk semua tingkat kepentingan. Pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* menunjukkan perspektif pelanggan memiliki bobot tertinggi sebesar 49,40%. Strategi mempertahankan reputasi dan fokus pada kualitas layanan mendapat persentase tertinggi 29,34%. Sasaran strategi peningkatan kepuasan pelanggan dan KPI Skor Kepuasan Pelanggan memiliki bobot 29,34%. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang dirancang diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai visi misinya, dengan rekomendasi untuk implementasi dan pengembangan selanjutnya.*

Kata kunci— CV. NOWYA TRANS INDONESIA, Pengukuran Kinerja, *SWOT Analysis*, *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

I. PENDAHULUAN

Menurut Pasal 1, Ayat (9) Undang-undang Republik Indonesia No.10 Tahun 2010, industri pariwisata adalah kumpulan bisnis yang bekerja sama untuk menghasilkan barang dan jasa guna memenuhi kebutuhan wisatawan. Yoeti (1985) menyatakan bahwa industri pariwisata merupakan sekumpulan bisnis beragam yang menyediakan produk dan layanan yang diperlukan oleh wisatawan, terutama saat bepergian. Industri ini mencakup berbagai bentuk usaha seperti kawasan wisata, jasa transportasi, perjalanan wisata, dan penyediaan akomodasi [1].

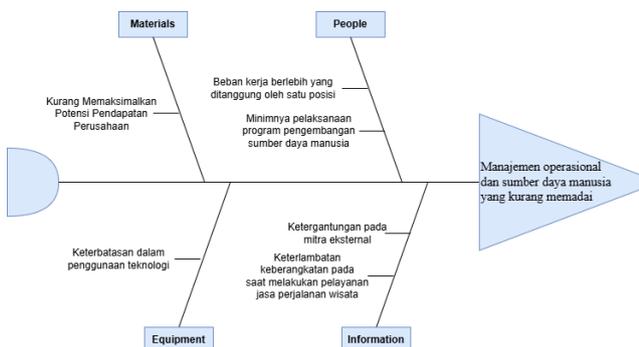
Berdasarkan data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif tahun 2020, subsektor jasa perjalanan wisata mencakup 1,89% dari seluruh usaha pariwisata dan ekonomi kreatif di Indonesia. Dari jumlah ini, 58,59% adalah biro perjalanan wisata dan 41,41% adalah agen perjalanan wisata. Angka tersebut menunjukkan dominasi biro perjalanan wisata dalam industri, yang menawarkan layanan seperti perencanaan perjalanan, paket wisata lengkap, serta layanan tambahan seperti penginapan dan transportasi.

Berdasarkan data dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon tahun 2020, terdapat 56 biro wisata dan 56 agen perjalanan wisata. Angka ini menunjukkan persaingan ketat dan potensi pertumbuhan tinggi dalam sektor pariwisata di Cirebon. CV. NOWYA TRANS INDONESIA, didirikan pada Juni 2023 di Cirebon, Jawa Barat, bergerak di bidang tour and travel services dengan fokus pada penyediaan transportasi wisata. Perusahaan juga berperan sebagai biro agen wisata, membantu merencanakan perjalanan dan memenuhi kebutuhan wisatawan melalui jaringan luas dan kemitraan solid.

Selama periode Januari hingga Juni, CV. NOWYA TRANS INDONESIA mengalami kenaikan profit signifikan, mencapai puncaknya pada bulan Maret sebesar Rp20.000.000. Namun, kuartal kedua menunjukkan penurunan profit bertahap, dengan titik terendah sebesar Rp2.000.000. Fluktuasi ini mengindikasikan adanya masalah dalam pengelolaan keuangan dan kurangnya stabilitas keuangan perusahaan, serta kerentanan terhadap perubahan pasar seperti pada Gambar 1



Gambar 1 Perbandingan Pendapatan dan Profit CV. NOWYA TRANS INDONESIA Tahun 2024



Gambar 2 Fishbone Diagram

Secara keseluruhan, masalah-masalah ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam manajemen operasional dan sumber daya manusia yang kurang memadai. Perusahaan hanya memfokuskan pengukuran kinerja pada aspek keuangan, padahal semua aspek harus diperhatikan karena keterkaitannya sangat penting dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam bentuk fishbone diagram yang terdiri dari empat faktor: manusia (*people*), material (*materials*), peralatan (*equipment*), dan informasi (*information*).

Untuk mencapai visi "Menjadi perusahaan *tour & travel services, catering & event organizer* terbaik yang berkualitas," CV. NOWYA TRANS INDONESIA akan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard*, menurut Kaplan & Norton, adalah sistem manajemen yang memberikan pemahaman menyeluruh tentang kinerja bisnis [2]. Pengukuran ini akan dilengkapi dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk pembobotan keputusan. (Fithriyah et al, 2017) menyatakan bahwa kombinasi *Balanced Scorecard* dan AHP memberikan pendekatan holistik untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif [3].

II. KAJIAN TEORI

II.1 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (KBBI). Menurut Baird (1986), manajemen kinerja adalah rangkaian proses berkelanjutan yang melibatkan sekelompok individu dengan tujuan tertentu [4]. Amstronng (2004) menyatakan bahwa

manajemen kinerja adalah pendekatan terintegrasi untuk mencapai keberhasilan berkelanjutan melalui peningkatan kinerja karyawan dan pengembangan kemampuan tim serta individu [5].

II.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah usaha untuk mengimplementasikan strategi guna mencapai target tertentu. Selain mengukur hasil akhir, ini juga melibatkan evaluasi kompetensi dan proses yang telah dijalankan (Handayani, 2011) [6]. Menurut Dharma (2012), evaluasi keberhasilan strategi adalah elemen penting dalam manajemen kinerja, berdasarkan prinsip bahwa sesuatu yang tidak diukur tidak dapat ditingkatkan [7].

II.3 Key Performance Indicator (KPI)

Menurut Iveta (2012), *Key Performance Indicator* (KPI) adalah ukuran kuantitatif dan progresif yang mencakup berbagai perspektif dalam perusahaan, didasarkan pada data konkret, dan berfungsi sebagai dasar untuk menetapkan tujuan serta merancang strategi organisasi. Penentuan KPI memiliki signifikansi besar, karena kesalahan dalam menetapkannya dapat mengakibatkan ketidakrelevanan hasil pengukuran kinerja.

II.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen evaluasi dan pengendalian yang memberikan pemahaman cepat, akurat, dan menyeluruh kepada manajer mengenai kinerja bisnis (Kaplan & Norton, 2000) [2]. Niven (2006) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran yang dipilih secara cermat dari strategi organisasi untuk berkomunikasi hasil dan faktor penggerak kinerja kepada karyawan dan pemangku kepentingan [8]. Sulistyio et al. (2020) menambahkan bahwa *Balanced Scorecard* digunakan untuk menilai kinerja dan kemajuan organisasi menuju tujuan strategis dan operasional, serta merupakan sistem manajemen yang umum digunakan di seluruh dunia. *Balanced scorecard* mengukur empat perspektif: learning and growth, internal business process, customer, dan financial. Strategi-strategi dari keempat perspektif ini membantu perusahaan mencapai visi dan target, seperti meningkatkan efisiensi biaya, mengawasi reputasi merek, meningkatkan kualitas layanan operasional, dan mengembangkan kualitas serta kemampuan karyawan [9].

II.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

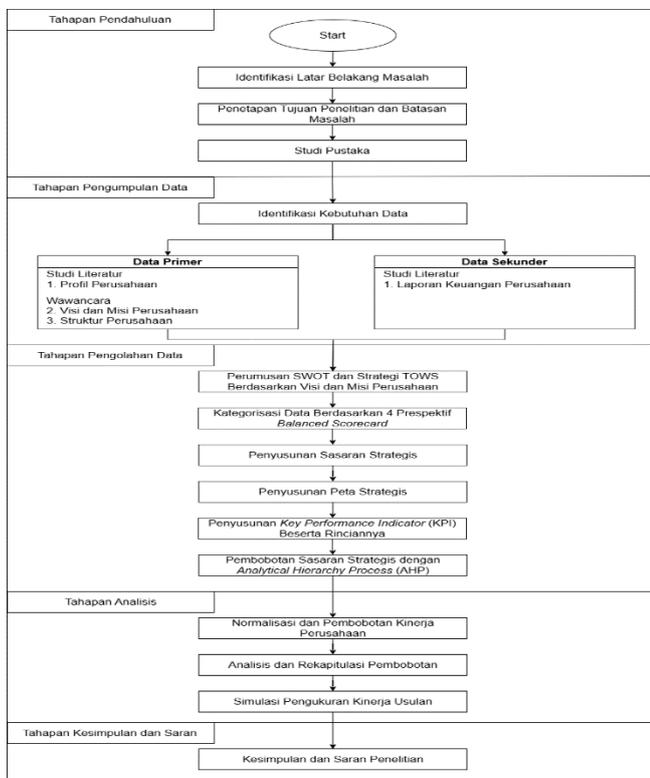
Model pendukung *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty berfungsi untuk menentukan keputusan dari berbagai alternatif. AHP efektif untuk menyederhanakan masalah kompleks yang melibatkan banyak faktor dan kriteria menjadi suatu hierarki (Saaty & Vargas, 2012) [10]. Hierarki ini merepresentasikan masalah kompleks dalam struktur multilevel, yang melibatkan faktor, kriteria, subkriteria, hingga alternatif pada tingkatan terbawah. Hierarki dapat dibagi menjadi sub-hierarki dengan elemen paling atas yang sama, dan pengambil keputusan dapat menambahkan atau menghapus tingkat dan elemen sesuai kebutuhan untuk memperdalam pemahaman atau memusatkan perhatian pada bagian tertentu dari sistem.

II.6 Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat (SWOT)

Menurut Speth (2015), SWOT mengidentifikasi faktor internal suatu organisasi (strength dan weakness) serta faktor eksternal yang berkaitan dengan lingkungan (opportunity dan threat). Analisis ini membantu perusahaan memprioritaskan faktor-faktor tersebut berdasarkan dampak positif (strength dan opportunity) dan dampak negatif (weakness dan threat). Analisis SWOT mengkaji kondisi organisasi saat ini dengan mempertimbangkan prospek masa depan [11].

III. METODE

Penelitian ini dilakukan melalui tahapan proses yang terdiri dari beberapa langkah penting. Tahapan pendahuluan penelitian meliputi identifikasi permasalahan melalui studi lapangan dan literatur, penentuan tujuan dan batasan masalah, serta studi pustaka. Pengumpulan data mencakup data primer dari wawancara dan kuisioner, serta data sekunder dari literatur. Pengolahan data menggunakan *Balanced Scorecard* meliputi perumusan SWOT dan strategi TOWS, kategorisasi data berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, penyusunan sasaran strategis dan peta strategi, serta penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI). Analisis data melibatkan normalisasi pembobotan kinerja, analisis dan rekapitulasi pembobotan, serta simulasi pengukuran kinerja. Tahapan akhir penelitian mencakup kesimpulan dari perancangan pengukuran kinerja untuk CV. NOWYA TRANS INDONESIA dan saran perbaikan untuk pengembangan perusahaan.



Gambar 3 Sistematika Penelitian

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

IV.1 Analisis SWOT dan Strategi TOWS

Hasil analisis SWOT digunakan sebagai landasan dalam perumusan strategi perusahaan dan dijadikan acuan untuk melakukan pengukuran kinerja, dengan tujuan agar perusahaan dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Tabel 1 Analisis SWOT CV. NOWYA TRANS INDONESIA

Faktor Internal	
Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
Reputasi yang baik	Ketergantungan dengan mitra eksternal
Layanan yang komprehensif	Keterbatasan dalam penggunaan teknologi
Kemampuan dalam menyusun acara sesuai dengan preferensi pelanggan	Beban kerja berlebih yang ditanggung oleh satu posisi
Fokus pada kualitas, keamanan, dan kenyamanan pelanggan	Kurang memaksimalkan pendapatan perusahaan
	Keterlambatan keberangkatan pada saat melakukan pelayanan jasa perjalanan wisata
	Minimnya pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia
Faktor Eksternal	
Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threat)
Pertumbuhan industri pariwisata di Indonesia yang semakin pesat	Persaingan yang ketat dengan biro wisata yang sudah memiliki pangsa pasar yang kuat
Perkembangan teknologi yang memudahkan promosi dan pemasaran layanan wisata	Pelanggan enggan melakukan perjalanan wisata menggunakan biro wisata
Potensi kerjasama dengan institusi pendidikan atau perusahaan untuk paket wisata khusus	

Pada tahap sebelumnya, analisis faktor internal dan eksternal dari CV. NOWYA TRANS INDONESIA telah dilakukan menggunakan analisis SWOT, mencakup indikator kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunity), dan ancaman (Threat). Indikator-indikator tersebut akan dianalisis kembali untuk menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan melalui analisis TOWS.

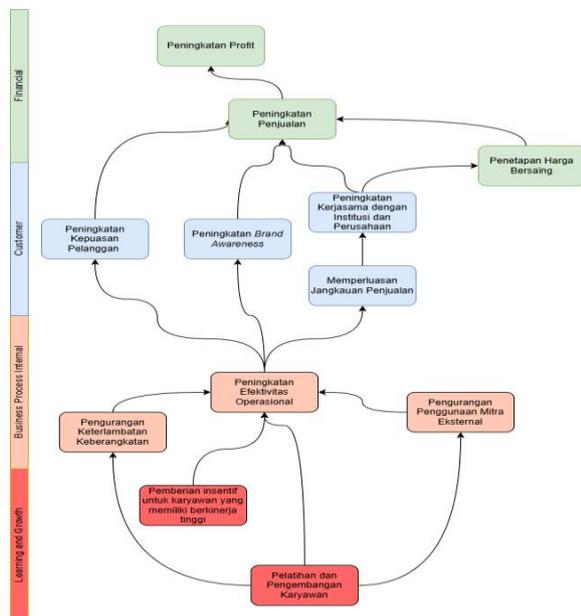
Berikut adalah perumusan strategi menggunakan analisis TOWS.

1. Strategi S – O (Strength – Opportunity)

- a. Ekspansi pangsa pasar melalui reputasi dan pertumbuhan industri. (S1, O1)
 - b. Penyediaan paket wisata khusus melalui kerjasama dengan institusi atau perusahaan. (S3, O3)
2. Strategi W – O (*Weakness – Opportunity*)
- a. Mengurangi ketergantungan eksternal dan meningkatkan efisiensi dengan teknologi. (W1, W2, O2)
 - b. Meningkatkan pendapatan melalui pertumbuhan industri. (W4, O1)
 - c. Pengembangan SDM untuk kompetensi dan pengurangan beban kerja. (W3, W6, O1)
3. Strategi S – T (*Strengths – Threat*)
- a. Menghadapi persaingan dengan reputasi dan fokus pada kualitas. (S1, S4, T1)
 - b. Menggunakan reputasi dan layanan unggul untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan dalam menghadapi persaingan yang ketat. (S1, S2, T1)
4. Strategi W - T (*Weaknesses – Threats*)
- a. Menyesuaikan strategi penetapan harga untuk meningkatkan daya saing. (W4, T1)
 - b. Meningkatkan efisiensi operasional dan mengatasi keterlambatan. (W5, T1, T2)

IV.2 Penentuan Peta Strategi

Peta strategi ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara sasaran strategis dalam upaya mencapai visi dan misi perusahaan. Berikut ini adalah peta strategi CV. NOWYA TRANS INDONESIA.



Gambar 4 Peta Strategi

IV.3 Analisis Rancangan Pengukuran Kinerja

Penetapan *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan sasaran strategi yang telah ditentukan. KPI ini berperan sebagai pengukur kualitatif terhadap kinerja perusahaan, dengan penilaian yang spesifik dan dibatasi oleh waktu tertentu.

Tabel 2 Indikator Pengukuran Kinerja

Perspektif	Strategi	Sasaran Strategi	KPI
Financial	Meningkatkan pendapatan melalui pertumbuhan industri	Peningkatan Penjualan	Persentase pendapatan (<i>Revenue Growth Rate</i>)
	Menyesuaikan strategi penetapan harga untuk meningkatkan daya saing	Penetapan Harga Bersaing	Persentase <i>net profit margin</i>
Customer	Ekspansi pangsa pasar melalui reputasi dan pertumbuhan industri	Peningkatan <i>Brand Awareness</i>	Persentase <i>engagement</i> media sosial
	Penyediaan paket wisata khusus melalui kerjasama dengan institusi atau perusahaan	Memperluas Jangkauan Penjualan	Jumlah Pasar Baru yang Dimasuki
	Menghadapi persaingan dengan reputasi dan fokus pada kualitas	Peningkatan Kerjasama dengan Institusi atau Perusahaan	Jumlah kerjasama baru dengan institusi atau perusahaan per tahun
Internal Business Process	Mengurangi ketergantungan eksternal dan meningkatkan efisiensi dengan teknologi	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Skor kepuasan pelanggan (<i>Customer Satisfaction Score</i>)
	Meningkatkan efisiensi operasional dan mengatasi keterlambatan	Peningkatan Efektivitas Operasional	Persentase penurunan biaya operasional
Learning and Growth	Mengembangkan SDM untuk kompetensi dan pengurangan beban kerja	Pengurangan Penggunaan Mitra Eksternal	Jumlah Investasi Amada Baru
	Menggunakan reputasi dan layanan unggul untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan dalam menghadapi persaingan yang ketat	Pengurangan Keterlambatan Keberangkatan	Persentase penurunan jumlah keterlambatan keberangkatan
		Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	Jumlah Frekuensi <i>Training</i>
		Pemberian insentif untuk karyawan yang berkinerja tinggi	Evaluasi Kepuasan Pelatihan
			Persentase karyawan yang menerima insentif berdasarkan kinerja

Setelah semua indikator kinerja diperoleh sesuai dengan tingkat kepentingannya masing-masing pada Tabel 3, langkah berikutnya adalah melakukan pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Pembobotan ini didapatkan melalui kuesioner yang diisi oleh seorang responden yang menjabat sebagai top management di perusahaan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa yang terlibat dalam proses ini adalah pihak yang memahami kebutuhan perusahaan secara menyeluruh dan memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan.

IV.4 Pembobotan *Analytical Hierarchy Process*

Pada tahap ini dilakukan Pembobotan untuk menentukan prioritas dan tingkat pentingnya setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* (BSC). Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan dalam proses ini, menghasilkan persentase untuk setiap indikator BSC yang telah diidentifikasi sebelumnya, termasuk perspektif, strategi, sasaran strategi, dan *Key Performance Indicator* (KPI).

Proses pembobotan dengan AHP dilakukan menggunakan software Microsoft Excel yang dikembangkan oleh K. D. Goepel, yang menyertakan tabel perhitungan AHP. Alat ini mampu memberikan hasil yang akurat dengan mempertimbangkan nilai *Consistency Ratio* untuk setiap indikator BSC yang diberi bobot. Pembobotan dianggap memuaskan dan optimal jika nilai *Consistency Ratio* $\leq 10\%$ atau 0,1.

Setelah pembobotan awal selesai, semua indikator harus dinormalisasi untuk memperoleh persentase perbandingan yang menyeluruh. Jika pembobotan AHP dilakukan secara berurutan, ini akan mempermudah proses normalisasi bobot setiap indikator pada *Balanced Scorecard*. Normalisasi berfungsi sebagai standarisasi pembobotan agar total persentase dari seluruh indikator menjadi 100%. Bobot yang telah melalui proses normalisasi disebut sebagai *normalized weight*, seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.

