

## **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA CV. XYZ PADA DIVISI PELAYANAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN SWOT**

**Muhammad Alvin Al Huda<sup>1)</sup>, Handoyo<sup>2)</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknik

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

e-mail: [alvin.alhuda@gmail.com](mailto:alvin.alhuda@gmail.com)<sup>1)</sup>, [handoyo.ti@upnjatim.ac.id](mailto:handoyo.ti@upnjatim.ac.id)<sup>2)</sup>

### **ABSTRAK**

*Dalam menjalankan bisnis ini CV. XYZ ingin mengoptimalkan semua peluang yang dapat mengembangkan usaha bisnis ini. Dikarenakan prioritas 2 adalah pelanggan maka CV. XYZ berupaya memenuhi ekspektasi pelanggan sebaik mungkin. Hal tersebut membuat pelanggan mengharapkan pelayanan yang terbaik saat sedang melakukan wisata. Termasuk menginginkan kegiatan yang dilakukan diabadikan dalam suatu foto atau video dokumentasi kegiatan. Hal tersebut menjadi permasalahan dalam CV. XYZ. Dikarenakan belum adanya fasilitas dokumentasi pada Paket wisata yang ditawarkan CV. XYZ. Dengan adanya permasalahan tersebut, maka peneliti menerapkan metode *Balanced Scorecard* dan analisis SWOT dalam upaya mencari solusi untuk permasalahan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa pada Pada Prespektif Keuangan nilai skor terbobot adalah 2,555 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif keuangan adalah kurang. Pada Prespektif Pelanggan skor terbobot adalah 2,862 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif pelanggan adalah sedang. Pada Prespektif Bisnis dan Proses Internal nilai skor terbobot adalah 2,709 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif proses bisnis internal adalah sedang. Pada Prespektif Pelatihan dan pengembangan skor terbobot adalah 3,53 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif Pelatihan dan pengembangan adalah baik. Dari analisis SWOT dapat diketahui bahwa CV. XYZ harus melakukan pengadaan terhadap fasilitas, pelatihan dan pengembangan dokumentasi.*

**Kata Kunci:** Kinerja, Kualitas Produktivitas, Balance Scorecard, Analisis SWOT.

### **ABSTRACT**

*In running this business CV. XYZ wants to develop all the opportunities that can develop this business venture. Due to priority 2 is the customer, CV. XYZ strives to meet customer expectations as best as possible. This makes customers expect the best service while on tour. This includes wanting the activities carried out to be immortalized in a photo or video documentation of the activity. This is a problem in CV. XYZ. Due to the absence of documentation facilities on the tour package offered by CV. XYZ. Given these problems, the researchers applied the *Balanced Scorecard* method and SWOT analysis in an effort to find solutions to these problems. Based on the results of research using the *Balanced Scorecard* method, it can prove that in the Financial Perspective the weighted score is 2,555 which shows the employee's performance from a financial perspective. In the Customer Perspective the weighted score is 2,862 which indicates that the employee's performance from the customer perspective is moderate. In the Business and Process Perspective, the weighted internal score is 2.709 which indicates that the employee's performance in the internal business process perspective is moderate. In the perspective of training and development, the weighted score is 3.53 which assesses employee performance from the perspective of training and development is good. From the SWOT analysis, it can be seen that CV. XYZ must procure facilities, train and develop documentation.*

**Keywords:** performance, productivity, Balance Scorecard, SWOT analysis

## I. PENDAHULUAN

Dalam menjalankan bisnis ini CV. XYZ ingin mengoptimalkan semua peluang yang dapat mengembangkan usaha bisnis ini. Dikarenakan prioritas 2 adalah pelanggan maka CV. XYZ berupaya memenuhi ekspektasi pelanggan sebaik mungkin. Hal tersebut membuat pelanggan mengharapkan pelayanan yang terbaik saat sedang melakukan wisata. Termasuk menginginkan kegiatan yang dilakukan diabadikan dalam suatu foto atau video dokumentasi kegiatan. Hal tersebut menjadi permasalahan dalam CV. XYZ. Dikarenakan belum adanya fasilitas dokumentasi pada Paket wisata yang ditawarkan CV. XYZ. Dengan adanya permasalahan tersebut, maka peneliti menerapkan metode *Balanced Scorecard* dan analisis SWOT dalam upaya mencari solusi untuk permasalahan tersebut.

Menurut Rosidin (2017) dalam penelitian “Pemetaan dan Perencanaan Peningkatan Mutu Berbasis SWOT-*Balanced Scorecard* di Perguruan Darul Hikam Bandung”, *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Pada penelitian lain yang dilakukan oleh Pratikno dan Rahardjo (2021) yang berjudul “Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan SWOT-*Balanced Scorecard* pada PT Ipsi Karya Abadi” dan penelitian oleh Sugiyarto dan Sarwani (2020) yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Untuk Peningkatan Daya Saing Serta Kualitas Produk Dengan Integrasi SWOT Dan *Balance Scorecard* (Studi Kasus PT. PURNAMAJAYA BHAKTI UTAMA)” metode *Balanced Scorecard* menghitung tingkat kinerja suatu perusahaan berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Permasalahan tentang belum adanya dokumentasi termasuk dalam perspektif pertumbuhan dan perkembangan dimana adanya fasilitas dokumentasi akan membuat skill yang dimiliki oleh karyawan menjadi meningkat yang akan mempercepat pengembalian investasi pada perspektif keuangan yang juga berpengaruh dalam kepuasan pelanggan yang akan berpengaruh pada perspektif pelanggan dan akan memperlancar Proses Bisnis yang ada dalam perusahaan. Namun, adanya keterkaitan antar pengaruh membuat perlu dilakukannya analisis SWOT agar setiap aspek yang diteliti dapat teridentifikasi secara jelas untuk mempermudah peneliti dalam merekomendasikan saran kepada perusahaan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kinerja

Kinerja seorang pekerja dapat menjadi salah satu faktor penentu suksesnya target atau tugas pada seorang individu sehingga berpengaruh pada penetapan kinerja perusahaan. Kinerja dapat didefinisikan sebagai capaian seseorang yang berbentuk hasil kerja selama mengerjakan tugas yang diberikan kepada individu sesuai dengan kriteria dan kesanggupan, pengalaman, serta waktu (Setiawannie dan Rahmania, 2019). Pengertian lain mengenai kinerja adalah *level* capaian maupun hasil kerja pekerja berdasarkan target yang harus dipenuhi atau tugas yang menjadi tanggung jawab dalam suatu durasi waktu tertentu. Kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) merupakan hasil kerja dalam bentuk kuantitas dan kualitas yang mampu diselesaikan seorang pekerja pada saat menyelesaikan tugas berdasarkan tanggung jawab yang dibebankan pada pekerja. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja menjadi salah satu faktor hasil kerja seorang pekerja yang dicapai dalam suatu tugas baik secara kuantitas maupun kualitas berdasarkan target yang harus dipenuhi dalam jangka waktu tertentu (Alazhar, 2017).

Pada suatu perusahaan kinerja adalah sebuah hal yang penting karena menyangkut capaian suatu perusahaan pada tujuan tertentu. Tujuan yang diraih suatu perusahaan dapat meninterpretasikan hasil kerja maupun prestasi yang diperoleh perusahaan serta dapat menunjukkan performa dari perusahaan tersebut (Oktosa, 2020). Perusahaan memperoleh

hasil kerja dari sekumpulan pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan. Pekerjaan atau aktivitas dari perusahaan dapat berbentuk manajemen sumber daya ataupun serangkaian usaha pekerjaan yang dilakukan dalam mencapai target perusahaan (Inggitana *et al.*, 2018). Pengertian lain dari kinerja atau prestasi kerja yaitu capaian hasil kerja oleh seorang pekerja berdasarkan tingkah laku pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Kinerja pekerja dapat berupa kuantitas dan kualitas hasil kerja yang mampu diselesaikan oleh seorang pekerja dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan kepada pekerja. Kinerja adalah aplikasi dari perencanaan yang ditetapkan untuk dilaksanakan oleh pekerja dengan kualifikasi kemampuan, kompetensi, kepentingan dan motivasi yang memenuhi. Sikap dan perilaku pekerja dapat terbentuk berdasarkan penghargaan dan perlakuan perusahaan terhadap pekerja tersebut (Tri, 2019).

### B. Produktivitas

Produktivitas adalah hal-hal terkait kekuatan suatu sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Selain terkait dengan sumber daya manusia produktivitas juga terkait dengan teknis dan sistem yang efisien (Azizi, 2019). Pada satu sisi cara dan sistem dapat dikatakan efisien apabila proses produksi yang berjalan sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan sehingga tidak perlu adanya lembur dan biaya tambahan. Hal ini yang mendorong suatu perusahaan baik produsen produk maupun jasa mengharapkan sumber daya manusia yang terlibat dapat selalu dalam keadaan produktif utamanya dalam berjalannya produksi maupun pelayanan *costumer* (Teofilus dan Lutfi, 2019).

Produktivitas berasal dari kata “produktif” artinya segala hal yang dapat berpotensi untuk dieksplorasi sehingga produktivitas berperan aktif dalam usaha atau aktivitas yang terstruktur untuk mengeksplorasi hal-hal yang terdapat dalam suatu objek atau komoditas. Produktivitas memiliki filosofi yaitu serangkaian usaha dan aktivitas dalam diri manusia baik individu maupun kelompok untuk meningkatkan mutu kehidupannya dan penghidupannya (Fauziah, 2017). Secara umum, produktivitas didefinisikan atau dinyatakan sebagai perbandingan antara output dan input. Produktivitas, itu adalah mentalitas yang berpikir bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kehidupan kemarin, dan kehidupan besok harus Lebih baik dari kehidupan. Sekarang. Sedangkan menurut pengertian lain, produktivitas adalah perhitungan antara kuantitas yang dihasilkan dengan kuantitas sumber daya yang digunakan dalam proses produksi (Sutisna, 2020). Secara umum, pengukuran produktivitas berarti perbandingan, yang dapat dibagi menjadi tiga jenis berikut:

1. Perbandingan kinerja historis tidak dapat menjelaskan apakah kinerja saat ini memuaskan, tetapi hanya apakah telah meningkat atau menurun dan levelnya.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (tugas tunggal, seleksi, proses) dan unit lain. Pengukuran tersebut menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan secara aktual dapat menjadi hal yang terbaik dan mampu memfokuskan perhatian pada tujuan (Marbun, 2018).

### C. Balance Scorecard

*Balanced scorecard* adalah alat pengukuran kinerja bagi para eksekutif, yang perlu diukur secara komprehensif dari empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Jaenudin, 2020). *Balanced scorecard*: "Sebuah sistem pengukuran dan manajemen yang melihat kinerja departemen bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan." Oleh karena itu, *balanced scorecard* adalah alat pengukuran kinerja perusahaan. Menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan pertumbuhan untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, termasuk pembelajaran aspek keuangan dan non-keuangan (Anggawiria *et al.*, 2021).

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam 23 pengembangan strategi (Gaspers, 2016).

Keuntungan dari *balanced scorecard* adalah membuat sistem manajemen strategis saat ini berbeda secara signifikan dari sistem manajemen strategis dalam manajemen tradisional (Dwi, 2019). Manajemen strategis tradisional hanya berfokus pada tujuan keuangan, sedangkan sistem manajemen strategis kontemporer mencakup berbagai perspektif, yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, berbagai tujuan strategis yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategis tradisional tidak koheren, sedangkan tujuan strategis yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategis kontemporer koheren. Selain itu, *balanced scorecard* membuat sistem manajemen strategis kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki sistem manajemen strategis tradisional, yaitu memiliki karakteristik terukur dan seimbang.

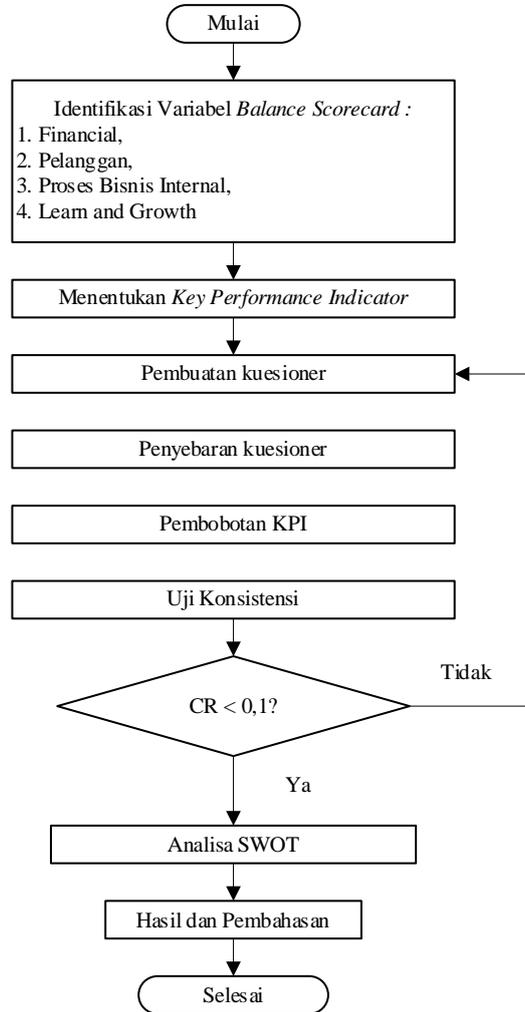
#### D. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode analisis yang digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang digunakan untuk berimprovisasi dan meningkatkan daya saing perusahaan (Rosidin, 2017). Tujuan dari penentuan kekuatan adalah untuk memahami kekuatan organisasi apa yang dapat melanjutkan dan mempertahankan bisnis (Dwi *et al.*, 2020). Dengan memahami keunggulan yang dimiliki suatu organisasi, maka akan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan keunggulannya sebagai modal kompetitif. Identifikasi kelemahan bertujuan untuk dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang masih ada (Sugiyarto dan Sarwani, 2020). Kelemahan yang tidak ditemukan atau terlambat ditemukan akan merugikan perusahaan. Oleh karena itu, dengan mengidentifikasi kelemahan secara cepat, perusahaan juga dapat menemukan solusi untuk memperbaiki kelemahan tersebut sesegera mungkin. Dengan memahami peluang, termasuk peluang saat ini dan masa depan, perusahaan dapat mempersiapkan realisasi peluang tersebut (Nurani, 2020).

Berbagai strategi dapat disiapkan lebih awal dan direncanakan dengan lebih baik guna merealisasikan peluang yang telah teridentifikasi. Berbagai cara untuk mewujudkan peluang/peluang dan menjaga kelangsungan usaha organisasi tentunya akan menghadapi banyak ancaman (Firmansyah dan Venusita, 2017). Dapat menemukan jalan keluar dari ancaman yang dapat diidentifikasi sehingga organisasi dapat meminimalkan ancaman tersebut. Dengan Penerapan SWOT dalam CV. XYZ maka tiap-tiap perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* dapat dianalisis tentang masing-masing kuadrannya. Permasalahan kurang adanya pelatihan dan pengembangan berupa penambahan fasilitas dokumentasi kegiatan akan membuat pengaruh pada perspektif yang lain (Pratikno dan Rahardjo, 2021).

### III. METODE PENELITIAN

Analisis pengukuran kinerja CV. XYZ pada divisi pelayanan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan SWOT ini melalui langkah-langkah pemecahan masalah sebagai berikut.



Gambar 1. Langkah-Langkah Pemecahan Masalah

Tahapan penelitian diawali dengan Mengidentifikasi Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Kenaikan profit yang didapatkan CV. XYZ untuk variabel terikat dan Perspektif Finansial yang terdiri dari 4 KPI yaitu : ROI (Pengembalian Investasi), EVA (Nilai Tambah Ekonomi), Pertumbuhan Pendapatan dan Produktivitas Pengurangan Biaya. Perspektif Pelanggan terdiri dari 6 KPI yaitu *Market Share*, *Account Share (Share of Wallet)*, *Customer Acquisition*, *Customer Retention*, *Customer Profitability* dan *Customer Satisfaction*. Perspektif Proses Bisnis Internal terdiri dari 4 KPI yaitu *Quality*, *Response Time*, *Cost* dan *New Product Introductions*. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terdiri dari 3 KPI yaitu *Employee Satisfaction*, *Employee Retention* dan *Employee Productivity* untuk variabel bebas. Kemudian Pembuatan Kuisisioner berupa pertanyaan-pertanyaan yang akan ditujukan kepada karyawan yang bekerja di CV. XYZ divisi pelayanan untuk melakukan pengukuran kinerja. Kuisisioner disebarakan kepada 30 karyawan yang berada pada divisi pelayanan agar data primer dapat diperoleh sebagai dasar untuk pengolahan data berikutnya. Pembobotan KPI, dalam tahapan ini dilakukan proses perhitungan pembobotan KPI untuk menghitung KPI mana yang paling berpengaruh pada

SDM di CV. XYZ. Uji konsistensi, dalam tahapan ini dilakukan untuk Mengukur konsistensi atas alat pengukuran yaitu kuisisioner apabila nilai CR > 0.1 maka dilakukan penyusunan kuisisioner kembali agar agar hasil yang diperoleh sesuai. Analisis SWOT, dalam tahapan ini dilakukan analisis SWOT setelah dilakukan uji konsistensi. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi tentang *Strength* (Kekuatan/Keunggulan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (kesempatan) dan *Threat* (Ancaman) pada masing- masing perspektif.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. Pengumpulan Data

Data yang didapat pada penelitian ini diperoleh dari data kuisisioner yang disusun dan disebarakan pada karyawan departemen pelayanan pada sebanyak 30 karyawan di CV. XYZ. Penyusunan kuesioner penilaian kinerja terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis dan proses internal, serta pelatihan dan pengembangan. Penyusunan kuisisioner ini terdiri dari dua kuisisioner yakni yang pertama adalah kuisisioner pemberian bobot dimana karyawan departemen produksi dapat memberikan bobot pada empat perspektif yang ada sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Kuisisioner kedua adalah perbandingan berpasangan dimana karyawan diharapkan memilih salah satu diantara dua pilihan perspektif yang diberikan di kuisisioner. Dalam penelitian ini kuisisioner yang telah disebar akan dikumpulkan. Kuisisioner CV. XYZ ini terbagi menjadi dua bagian yaitu kuisisioner pembobotan dan kuisisioner perbandingan berpasangan.

##### B. Pengolahan Data

###### 1. Identifikasi Key Performance Indicator (KPI)

Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) dari masing–masing perspektif :

TABEL I  
KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) DARI MASING – MASING PERSPEKTIF

Perspektif	Key Performance Indicator	Kode KPI
Keuangan	ROI (Pengembalian Investasi)	KPI 1
	EVA (Nilai Tambah Ekonomi)	KPI 2
	Pertumbuhan Pendapatan	KPI 3
	Produktivitas Pengurangan Biaya	KPI 4
Pelanggan	Market Share	KPI 5
	Account Share (Share of Wallet)	KPI 6
	Customer Acquisition	KPI 7
	Customer Retention	KPI 8
	Customer Profitability	KPI 9
	Customer Satisfaction	KPI 10
Proses Bisnis Internal	Quality	KPI 11
	Response Time	KPI 12
	Cost	KPI 13
	New Product Introductions	KPI 14
Pelatihan dan Pengembangan	Employee Satisfaction	KPI 15
	Employee Retention	KPI 16
	Employee Productivity	KPI 17

Pembobotan KPI berdasarkan kuisisioner yang berisi penilaian kepentingan tiap elemen KPI yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Kuisisioner diisi oleh reponden yang merupakan karyawan departemen pelayanan pada perusahaan.

2. Pembobotan Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Pembobotan didasarkan dari hasil kuisioner penelitian yang berisi penilaian tingkat kepentingan setiap indikator KPI. Dimana dalam pembobotan ini menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

a. Perspektif Keuangan

Dari hasil perbandingan berpasangan Tabel I didapatkan dari data hasil penilaian antar kepentingan dilakukan dengan cara memberikan kuisioner kepada 30 karyawan, hasil penilaian kemudian dijadikan sebuah nilai tunggal dengan menghitung rata-rata geometriknya.

Dengan memasukkan nilai masing-masing KPI maka diperoleh perbandingan berpasangan prespektif.

1. Pembobotan KPI

Nilai bobot (KPI 1, KPI 2, KPI 3, dan KPI 4) didapatkan dari angka pada setiap kotak dibagi dengan penjumlahan semua angka dalam kolom yang sama. Contoh perbandingan bobot pada (KPI1, KPI1) =  $(0,429+0,214+0,141+0,214) = 1$  kemudian untuk mendapatkan nilai bobot dijumlah pada setiap angka dalam baris yang sama kemudian dibagi dengan jumlah prespektif yang dihitung.

$$\text{Contoh KP 1} = (0,5+0,642857+0,409091+0,3)/4 = 0,46$$

2. Uji Konsistensi

Sebelum bobot semua variabel dinyatakan valid, terlebih dahulu dilakukan uji konsistensi yaitu untuk menguji konsistensi penilaian. Apabila nilai konsistensi rasio (CR) diatas 10% ( $CR > 0,1$ ) penilaian diulang sampai memperoleh tingkat konsistensi yang baik  $CR < 10\%$  maka penilaian dianggap valid, sehingga nilai bobot yang dapat digunakan untuk menghitung kualitas layanan, mencari vektor eigen dengan cara mengalikan matriks bobot dengan matriks data.

Selanjutnya mencari nilai  $\alpha$ -max, terlebih dahulu mencari  $Y/X$ . Tahapan berikutnya adalah mencari *Consistency Index (CI)* sebagai berikut :

$$CI = (\alpha\text{-max} - n) / (n-1)$$

$$CI = (4,201 - 4) / (4-1)$$

$$CI = 0,067$$

Tahapan berikutnya adalah mencari *Consistency Ratio (CR)*, berdasarkan nilai Indeks *Random* diperoleh nilai IR adalah 0,9 sehingga:

$$CR = CI / IR$$

$$CR = 0,067 / 0,9$$

$$CR = 0,074$$

Jika CR kurang dari 0,1 maka matriks dikatakan sebagai matriks konsisten, karena  $CR = 0,074 < 0,1$ . Dapat dikatakan matriks konsisten.

TABEL II

PERBANDINGAN SKOR TERBOBOT PRESPEKTIF KEUANGAN			
PELANGGAN	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 1	3	0.406408	1,218
KPI 2	2	0.315704	0,63
KPI 3	3	0.153782	0,459
KPI 4	2	0.124106	0,248
Jumlah			2,555

Sumber : Data Primer diolah

b. Perspektif Pelanggan

Dari hasil perbandingan berpasangan Tabel I didapatkan dari data hasil penilaian antar kepentingan dilakukan dengan cara memberikan kuisioner kepada 30 karyawan, hasil penilaian kemudian dijadikan sebuah nilai tunggal dengan menghitung rata-rata geometriknya.

Dengan memasukkan nilai masing-masing KPI maka diperoleh perbandingan berpasangan prespektif.

1. Pembobotan KPI

Nilai bobot (KPI 5, KPI 6, KPI 7, KPI 8, KPI 9 dan KPI 10) didapatkan dari angka pada setiap kotak dibagi dengan penjumlahan semua angka dalam kolom yang sama. Contoh perbandingan bobot pada (KP6, KP6) =  $49 / (0,316+0,158+0,104+0,158+0,104+0,158) = 1$  kemudian untuk mendapatkan nilai bobot dijumlah pada setiap angka dalam baris yang sama kemudian dibagi dengan jumlah prespektif yang dihitung, contoh KP 6 =  $(0,316+0,4+0,429+0,226+0,26+0,153)/6 = 0.297$

2. Uji Konsistensi

Sebelum bobot semua variabel dinyatakan valid, terlebih dahulu dilakukan uji konsistensi yaitu untuk menguji konsistensi penilaian. Apabila nilai konsistensi rasio (CR) diatas 10% ( $CR > 0,1$ ) penilaian diulang sampai memperoleh tingkat konsistensi yang baik  $CR < 10\%$  maka penilaian dianggap valid, sehingga nilai bobot yang dapat digunakan untuk menghitung kualitas layanan, mencari vektor eigen dengan cara mengalikan matriks bobot dengan matriks data.

Selanjutnya mencari nilai  $\alpha$ -max, terlebih dahulu mencari Y/X. Tahapan berikutnya adalah mencari *Consistency Index* (CI) sebagai berikut :

$$CI = (\alpha\text{-max} - n) / (n-1)$$

$$CI = (6,49 - 6) / (6-1)$$

$$CI = 0,098$$

Tahapan berikutnya adalah mencari *Consistency Ratio* (CR), berdasarkan nilai Indeks *Random* diperoleh nilai IR adalah 1,24 sehingga:

$$CR = CI / IR$$

$$CR = 0.098/1.24$$

$$CR = 0,079$$

Jika CR kurang dari 0,1 maka matriks dikatakan sebagai matriks konsisten, karena  $CR = 0,079 < 0,1$ . Dapat dikatakan matriks konsisten.

TABEL III

PERBANDINGAN SKOR TERBOBOT PRESPEKTIF PELANGGAN			
PELANGGAN	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 5	3	0.297	0,891
KPI 6	2	0.199	0,398
KPI 7	3	0.196	0,588
KPI 8	3	0.136	0,408
KPI 9	3	0.091	0,273
KPI 10	4	0.076	0,304
Jumlah			2,862

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai skor terbobot adalah 2,862 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif pelanggan adalah sedang.

c. Perspektif Bisnis dan Proses Internal

Dari hasil perbandingan berpasangan Tabel I didapatkan dari data hasil penilaian antar kepentingan dilakukan dengan cara memberikan kuisioner kepada 30 karyawan, hasil penilaian kemudian dijadikan sebuah nilai tunggal dengan menghitung rata-rata geometriknya.

Dengan memasukkan nilai masing-masing KPI maka diperoleh perbandingan berpasangan prespektif.

1. Pembobotan KPI

Nilai bobot (KPI 11, KPI 12, KPI 13, dan KPI 14) didapatkan dari angka pada setiap kotak dibagi dengan penjumlahan semua angka dalam kolom yang sama. Contoh perbandingan bobot pada (KP11, KP11) =  $(0,462+0,152+0,152+0,231) = 1$  kemudian untuk mendapatkan nilai bobot dijumlah pada setiap angka dalam baris yang sama kemudian dibagi dengan jumlah prespektif yang dihitung, contoh KP 1 =  $(0,462+0,621+0,461+0,448)/4 = 0,478905$

2. Uji Konsistensi

Sebelum bobot semua variabel dinyatakan valid, terlebih dahulu dilakukan uji konsistensi yaitu untuk menguji konsistensi penilaian. Apabila nilai konsistensi rasio (CR) diatas 10% ( $CR > 0,1$ ) penilaian diulang sampai memperoleh tingkat konsistensi yang baik  $CR < 10\%$  maka penilaian dianggap valid, sehingga nilai bobot yang dapat digunakan untuk menghitung kualitas layanan, mencari vektor eigen dengan cara mengalikan matriks bobot dengan matriks data.

Selanjutnya mencari nilai  $\alpha$ -max, terlebih dahulu mencari  $Y/X$ . Tahapan berikutnya adalah mencari Consistency Index (CI) sebagai berikut :

$$CI = (\alpha\text{-max} - n) / (n-1)$$

$$CI = (4.246815-4) / (4-1)$$

$$CI = 0.08$$

Tahapan berikutnya adalah mencari *Consistency Ratio* (CR), berdasarkan nilai Indeks *Random* diperoleh nilai IR adalah 0,9 sehingga:

$$CR = CI / IR$$

$$CR = 0.08/0.9$$

$$CR = 0.088$$

Jika CR kurang dari 0,1 maka matriks dikatakan sebagai matriks konsisten, karena  $CR = 0,088 < 0,1$ . Dapat dikatakan matriks konsisten.

TABEL IV  
PERBANDINGAN SKOR TERBOBOT PRESPEKTIF BISNIS DAN PROSES INTERNAL

PELANGGAN	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 11	3	0.448905	1.346715
KPI 12	3	0.260627	0.781882
KPI 13	2	0.165036	0.330072
KPI 14	2	0.125432	0.250864
Jumlah			2,709

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai skor terbobot adalah 2,709 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif proses bisnis internal adalah sedang.

d. Perspektif Pelatihan dan Pengembangan

Dari hasil perbandingan berpasangan Tabel I didapatkan dari data hasil penilaian antar kepentingan dilakukan dengan cara memberikan kuisioner kepada 30 karyawan, hasil penilaian kemudian dijadikan sebuah nilai tunggal dengan menghitung rata-rata geometriknya.

Dengan memasukkan nilai masing-masing KPI maka diperoleh perbandingan berpasangan prespektif.

1. Pembobotan KPI

Nilai bobot (KPI 15, KPI 16 dan KPI 17) didapatkan dari angka pada setiap kotak dibagi dengan penjumlahan semua angka dalam kolom yang sama. Contoh perbandingan bobot pada (KP15, KP15) =  $(0,54+0,1818+0,2727) = 1$  kemudian untuk mendapatkan nilai bobot dijumlah pada setiap angka dalam baris yang sama kemudian dibagi dengan jumlah prespektif yang dihitung, contoh KP 15 =  $(0,54545+0,667+0,4)/3 = 0,53$

2. Uji Konsistensi

Sebelum bobot semua variabel dinyatakan valid, terlebih dahulu dilakukan uji konsistensi yaitu untuk menguji konsistensi penilaian. Apabila nilai konsistensi rasio (CR) diatas 10% ( $CR > 0,1$ ) penilaian diulang sampai memperoleh tingkat konsistensi yang baik  $CR < 10\%$  maka penilaian dianggap valid, sehingga nilai bobot yang dapat digunakan untuk menghitung kualitas layanan, mencari vektor eigen dengan cara mengalikan matriks bobot dengan matriks data.

Selanjutnya mencari nilai  $\alpha$ -max, terlebih dahulu mencari  $Y/X$ . Tahapan berikutnya adalah mencari *Consistency Index* (CI) sebagai berikut :

$$CI = (\alpha - \max - n) / (n-1)$$

$$CI = (3.11 - 3) / (3-1)$$

$$CI = 0.055$$

Tahapan berikutnya adalah mencari *Consistency Ratio* (CR), berdasarkan nilai Indeks *Random* diperoleh nilai IR adalah 0,58 sehingga :

$$CR = CI / IR$$

$$CR = 0,055 / 0,58$$

$$CR = 0,094$$

Jika CR kurang dari 0,1 maka matriks dikatakan sebagai matriks konsisten, karena  $CR = 0,094 < 0,1$ . Dapat dikatakan matriks konsisten.

TABEL V  
PERBANDINGAN SKOR TERBOBOT PRESPEKTIF PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

PELANGGAN	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 15	4	0.537705	2.15082
KPI 16	3	0.267517	0.80255
KPI 17	3	0.194778	0.584335
Jumlah			3.537705

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai skor terbobot adalah 3,53 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif Pelatihan dan pengembangan adalah baik.

### 3. Analisis SWOT

Dari hasil yang telah didapatkan pada proses pembobotan di *Balanced Scorecard* Analisis SWOT yang dapat diterapkan adalah :

TABEL VI  
ANALISIS SWOT

Faktor Internal	S( <i>Strength</i> )	W( <i>Weakness</i> )
Faktor Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat banyak karyawan yang memiliki loyalitas tinggi.</li> <li>• Terdapat kesanggupan dalam penyediaan fasilitas dokumentasi</li> <li>• Sudah aktifnya penggunaan media sosial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masih rendahnya keterampilan dokumentasi dari karyawan CV. XYZ</li> <li>• Dibutuhkannya pembagian Job Desk yang sesuai apabila terdapat dokumentasi dalam suatu paket wisata</li> </ul>
O( <i>Oppurtunities</i> )	SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CV. XYZ telah dikenal luas oleh masyarakat</li> <li>• Terdapat Banyak permintaan penambahan fasilitas dokumentasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan fasilitas dokumentasi sebagai fasilitas tetap pada CV. XYZ</li> <li>• Hasil dari adanya fasilitas dokumentasi dapat di Upload pada media social social untuk mempromosikan paket tambahan yang ada pada CV. XYZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pelatihan Perihal dokumentasi</li> <li>• Membuat pembagian job desk yang sesuai agar semua tanggung jawab dapat berjalan optimal</li> </ul>
T ( <i>Threat</i> )	ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulai banyak penyedia jasa lain yang melirik bisnis travel bromo</li> <li>• Terdapatnya penyedia jasa dokumentasi external diluar CV. XYZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengoptimalkan media social yang telah aktif</li> <li>• Melakukan promosi dengan memamerkan hasil dokumentasi wisata pada masing-masing tempat transit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pelatihan Perihal dokumentasi agar CV. XYZ tidak sampai tertinggal dari jasa dokumentasi yang lain</li> </ul>

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan Analisis SWOT yang dilakukan pada CV. XYZ dapat diketahui faktor internal yang mempengaruhi kinerja dari CV. XYZ yaitu, kekuatan atau *strength* dari CV. XYZ adalah Terdapat banyak karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, Terdapat kesanggupan dalam penyediaan fasilitas dokumentasi dan sudah aktifnya penggunaan media sosial. Sedangkan untuk kelemahan atau *weakness* dari CV. XYZ adalah masih rendahnya keterampilan dokumentasi dari karyawan CV. XYZ dan dibutuhkannya pembagian *Job Desk* yang sesuai apabila terdapat dokumentasi dalam suatu paket wisata.

Berdasarkan faktor eksternal, CV. XYZ memiliki peluang atau *opportunities* berupa CV. XYZ telah dikenal luas oleh masyarakat dan terdapat Banyak permintaan penambahan fasilitas dokumentasi. Sedangkan ancaman atau *threat*, meliputi mulai banyak penyedia jasa lain yang melirik bisnis travel bromo dan terdapatnya penyedia jasa dokumentasi *external* diluar CV.

Adapun usulan yang dapat dilakukan oleh CV. XYZ meliputi, menyediakan fasilitas dokumentasi sebagai fasilitas tetap pada CV. XYZ, hasil dari adanya fasilitas dokumentasi dapat di *Upload* pada *media social* untuk mempromosikan paket tamba-han yang ada pada CV. XYZ, melakukan pelatihan perihal dokumentasi, membuat pembagian *job desk* yang sesuai agar semua tanggung jawab dapat berjalan optimal, mengoptimalkan *media social* yang telah aktif, melakukan promosi dengan memamerkan hasil dokumentasi wisata pada masing-masing tempat transit, dan melakukan pelatihan Perihal dokumentasi agar CV. XYZ tid-ak sampai tertinggal dari jasa dokumentasi yang lain.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa pada Pada Prespektif Keuangan nilai skor terbobot adalah 2,555 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif keuangan adalah kurang. Pada Prespektif Pelanggan skor terbobot adalah 2,862 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif pelanggan adalah sedang. Pada Prespektif Bisnis dan Proses Internal nilai skor terbobot adalah 2,709 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif proses bisnis internal adalah sedang. Pada perspektif Pelatihan dan pengembangan skor terbobot adalah 3,53 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif Pelatihan dan pengembangan adalah baik. Dari analisis SWOT dapat diketahui bahwa CV. XYZ harus melakukan pengadaan terhadap fasilitas, pelatihan dan pengembangan dokumentasi.

## PUSTAKA

- Alazhar, M. R. (2017). Pengukuran Kinerja Supply Chain. UPN "Veteran" Jawa Tmur. Surabaya
- Anggawiria, R. M. B. P. P., Bachtiar, I. and Bachtiar, I. (2021). Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. Proceeding, Universitas Islam Bandung.
- Azizi, L. F. (2019). *Usulan Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Untuk Meningkatkan Pertumbuhan Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus: PT. PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, TBK BANDUNG)* (Doctoral dissertation, Fakultas Teknik Unpas).
- Dwi, E. S. (2019). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Dan Swot Pada CV. Aqsha Kota Probolinggo* (Doctoral dissertation, Universitas Panca Marga Probolinggo).
- Dwi, E. S., Koeshardjono, R. H. and Suharsono, J. (2020). Penggunaan Metode Balanced Scorecard dan SWOT sebagai alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada CV. Aqsha Kota Probolinggo. *Jurnal Ilmiah Ecobuss*, 8(1), 46-52.
- Fauziah, F. (2017). *Pengukuran Kinerja Pengurus HMTIF UNPAS dengan menggunakan metode Balanced Scorecard* (Doctoral dissertation, Fakultas Teknik).
- Firmansyah, M. R. and Venusita, L. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Menggunakan Metode Swot Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 6(1).
- Gaspers, V. (2016). *Sistem manajemen Kinerja Terintegrasi Balacnce Socrecard*. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Inggitana P., Kumala, W., and Surjasa D., (2018). Pengukuran inerja AHP dan OMAX. *Jurnal Teknik Industri*
- Jaenudin, M. (2020). *Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Berbasis Analytical Hierarchy Proses (AHP)(Studi Kasus Pada PT CentrePark Citra Corpora di lokasi Oil Center Jakarta)* (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta).
- Marbun, F. B. (2018). *Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Berbasis Analytical Hierarchy Process (AHP)(Studi Kasus PT. IM)* (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta).
- Nurani, F. D. (2020). *Perancangan model dan pengukuran kinerja Bangjo Cafe menggunakan pendekatan Swot Balanced Scorecard. SKRIPSI-2020.*
- Oktosa, A. (2020). *Perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) pada CV 420 Indonesia. SKRIPSI-2020.*

- Pratikno, A. and Rahardjo, M. (2021). Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan SWOT-Balanced Scorecard pada PT Ipsi Karya Abadi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(2), 184-189.
- Rosidin, A. (2017). Pemetaan dan Perencanaan Peningkatan Mutu Berbasis SWOT-Balanced Scorecard di Perguruan Darul Hikam Bandung. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24(2), 1-13.
- Setiawannie, Y. and Rahmania, T. (2019). Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum “X” Dengan Metode Swot Balanced Scorecard. *Jurnal Akrab Juara*, 4(2), 195-220.
- Sugiyarto, S. and Sarwani, S. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Peningkatan Daya Saing Serta Kualitas Produk Dengan Integrasi Swot Dan Balance Scorecard (Studi Kasus PT. PURNAMAJAYA BHAKTI UTAMA). *Inovasi*, 7(1), 52-66.
- Sutisna, A. (2020). *Analisa Pengukuran Kinerja Tim Pengadaan Menggunakan Metode Balance Scorecard Berbasis Analytical Hierarchy Process Pada PT. XYZ (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta)*.
- Teofilus, Y. and Lutfi, A. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan PT XYZ dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(1), 26-32.
- Tri, H. W. (2019). *Analisis Dan Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus PT. DOCOTEL TEKNOLOGI (Doctoral dissertation, Program Sistem Informasi S1 Fakultas Teknik Universitas Widyatama)*.