

RESEARCH ARTICLE

Perancangan Sistem Manajemen Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* Dengan Pendekatan *Analytical Hierarchy Process* Pada Cv. Nowya Trans Indonesia

Amartyadian Miftahuzanna Isvandiar, Budi Sulisty*
and Muhammad Almaududi Pulungan

Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom, Bandung, 40257, Jawa Barat, Indonesia

* Corresponding author: budisulis@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

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.

Key words: CV. NOWYA TRANS INDONESIA, Pengukuran Kinerja, SWOT Analysis, *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Pendahuluan

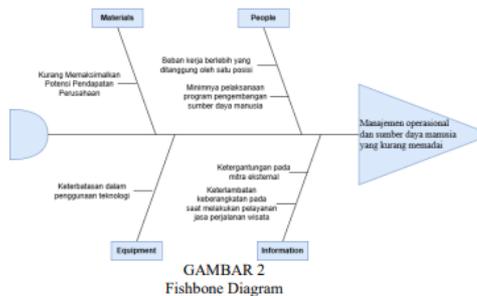
Menurut Pasal 1, Ayat (9) Undang-undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 2010, industri pariwisata adalah kumpulan bisnis yang bekerja sama untuk menghasilkan barang dan jasa guna memenuhi kebutuhan wisatawan. Yoeti (1985) menyatakan bahwa industri pariwisata merupakan sekumpulan bisnis beragam yang menyediakan 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 [?]. 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,



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



Gambar 2. Fishbone Diagram

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. 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 [?]. 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 [?].

Tinjauan Pustaka

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 [?]. Armstrong (2004) menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan terintegrasi untuk mencapai keberhasilan berkelanjutan melalui peningkatan kinerja karyawan dan pengembangan kemampuan tim serta individu [?].

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) [?]. Menurut Dharma (2012), evaluasi keberhasilan strategi adalah elemen penting dalam manajemen kinerja, berdasarkan prinsip bahwa sesuatu yang tidak diukur tidak dapat ditingkatkan [?].

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.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen evaluasi dan pengendalian yang memberikan pemahaman cepat, akurat, dan menyeluruh kepada manajer mengenai kinerja bisnis [?]. 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 [?]. 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 [?].

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 [?]. 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.



Gambar 3. Sistematika Penelitian

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 [?].

Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui tahapan proses yang terdiri dari beberapa langkah penting yang dapat dilihat pada gambar 3. 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.

Hasil dan Pembahasan

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. 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*).

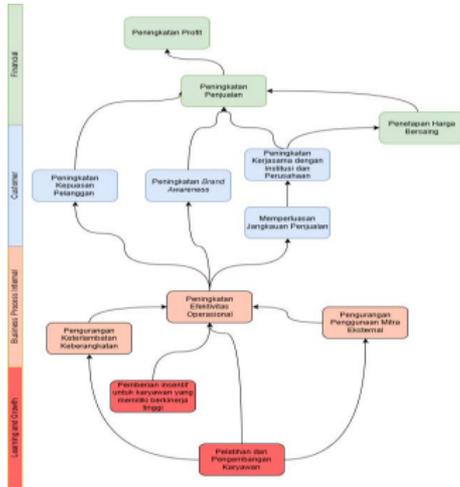
Table 1. Analisis SWOT CV. NOWYA TRANS INDONESIA

Faktor Internal	
Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
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 (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
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	

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)



Gambar 4. Peta Strategi

- b. Meningkatkan efisiensi operasional dan mengatasi keterlambatan. (W5, T1, T2)

Penentuan Peta Strategi

Peta strategi ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara sasaran strategis dalam upaya mencapai visi dan misi perusahaan. Berikut gambar 4 adalah peta strategi CV. NOWYA TRANS INDONESIA.

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. Setelah semua indikator kinerja diperoleh sesuai dengan tingkat kepentingannya masing-masing pada Tabel 2, 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.

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 3.

Analisis Tingkat Kepentingan KPI

Dengan melakukan pembobotan pada setiap KPI, tingkat kepentingan atau prioritas untuk pengukuran kinerja perusahaan dapat ditentukan. Prioritas pada *Key Performance Indicator* yang ditampilkan di Tabel 4 membantu mengidentifikasi indikator yang memiliki dampak terbesar terhadap kesuksesan perusahaan. Selain itu, prioritas ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai panduan dalam membuat keputusan strategis atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mendukung pengembangan perusahaan.

Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah CV. NOWYA TRANS INDONESIA belum memiliki sistem pengukuran kinerja perusahaan, yang mengakibatkan kurangnya strategi, sasaran, dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Untuk mengatasi masalah ini, perancangan sistem pengukuran kinerja dilakukan menggunakan *Balanced Scorecard*, yang mencakup empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pelatihan serta pengembangan. Dari perancangan ini, dihasilkan 9 strategi, 12 sasaran strategi, dan 13 KPI. Melalui perhitungan bobot menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), perspektif pelanggan dinilai paling penting dengan bobot 49,40%. Strategi mempertahankan reputasi dan fokus pada kualitas layanan serta sasaran peningkatan kepuasan pelanggan, masing-masing mendapat bobot tertinggi sebesar 29,34%. KPI Skor Kepuasan Pelanggan juga memperoleh bobot yang sama, menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan merupakan prioritas utama dalam upaya CV. NOWYA TRANS INDONESIA mencapai visi dan misinya.

Daftar Pustaka

Table 2. Indikator Pengukuran Kinerja

Perspektif	Strategi	Sasaran Strategi	KPI
Financial	Meningkatkan pendapatan melalui pertumbuhan industri	Peningkatan Penjualan	Persentase pendapatan (Revenue Growth Rate)
	Menyesuaikan strategi penetapan harga untuk meningkatkan daya saing	Peningkatan Profit	Persentase net profit margin
		Penetapan Harga Bersaing	Perbandingan harga jasa dengan Lompeteritor
Customer	Ekepansi pangsa pasar melalui reputasi dan pertumbuhan industri	Peningkatan Brand/swarenass	Persentase engogement media sosial
		Memperluas Jangkauan Penjualan	Jumlah Pasar Banu yang Dimasula
	Penyediaan paket wisata lhusus melalui kerjasama dengan institusi atau perusahaan	Peningkatan Kerjasama dengan Institusi atau Perusahaan	Junlah kerjasama baru dengan institusi atau perusahaan per tahun
	Menghadapi persaingan dengan teputasi dan fokus pada kualitas	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Skor kepuasan pelanggan (Curtomer Satifyaction Score)
Internal Business Process	Mengurangi ketergantungan ekaternal dan meningkatkan efisiensi dengan telmologi	Peningkatan Efektivitas Operasional	Persentase penurunan biryz operasional
		Pengurangan Penggunaan Mitra Elsternal	Jumlah Investasi Amada Baru
	Meningkatkan efisiensi operasional dan mengatasi keterlambatan	Pengurangan Keterlambatan Keberangkatan	Persentase penurunan jumlah keterlambatan keberangkatan
Sharthes Red of Ourd	Pengembangan SDM untuk kompetensi dan pengurangan beban kerja	Pelathan dan Pengembangan Karyawan	Jumlah Frekuensi Traming
		Menggunakan reputasi den layanan unggul untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan dalam menghadapi persaingan yang ketat.	Pemberian insentif untuk karyawan yang berkinerja tingg.

Table 3. Pembobotan AHP Seluruh Indikator

Perspektif	Bobot	Strategi	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot	KPI	Bobot
Financial	30.80%	Meningkatkan pendapatan melalui pertumbuhan industri	26.95%	Peningkatan Penjualan	6.95%	Persentase pendapatan (Revenue Growth Rate)	6.95%
		Menyesuaikan strategi penetapan harga untuk meningkatkan daya saing	3.85%	Peningkatan Profit	20.21%	Persentase net profit margin	20.21%
		Ekspansi pangsa pasar melalui reputasi dan pertumbuhan industri	12.30%	Penetapan Harga Bersaing	3.85%	Perbandingan harga jasa dengan kompetitor	3.85%
Customer	49.40%	Penyediaan paket wisata khusus melalui kerjasama dengan institusi atau perusahaan	7.76%	Peningkatan <i>Brand Awareness</i>	1.23%	Persentase engagement media sosial	1.23%
		Menghadapi persaingan dengan reputasi dan fokus pada kualitas	29.34%	Mempertluas Jangkauan Penjualan	11.07%	Jumlah Pasar Baru yang Dimasula	11.07%
		Mengurangi ketergantungan eksternal dan meningkatkan efisiensi dengan teknologi	8.75%	Peningkatan Kerjasama dengan Institusi atau Perusahaan	7.76%	Jumlah kerjasama baru dengan institusi atau perusahaan per tahun	7.76%
Internal Business Processes	10.50%	Meningkatkan efisiensi operasional dan mengatasi keterlambatan	1.75%	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	29.34%	Skor kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction Score)	29.34%
		Pengembangan SDM untuk kompetensi dan pengurangan beban kerja	8.14%	Peningkatan Efektivitas Operasional	7.65%	Persentase penurunan biaya operasional	7.65%
		Menggunakan reputasi dan layanan unggul untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan dalam menghadapi persaingan yang ketat.	1.16%	Pengurangan Penggunaan Mitra Eksternal	1.09%	Jumlah Investasi Amada Baru	1.09%
Learning and Growth	9.30%			Pengurangan Keterlambatan Keberangkatan	1.75%	Persentase penurunan jumlah keterlambatan keberangkatan	1.75%
				Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	8.14%	Jumlah Frekuensi Training	6.78%
				Evaluasi Kepuasan Pelatihan	1.36%		1.36%
				Pemberian insentif untuk karyawan yang berkinerja tinggi.	1.16%	Persentase karyawan yang menerima insentif berdasarkan kinerja	1.16%

Table 4. Pembobotan AHP Seluruh Indikator

Rerspektif	Bobot	KPI	Kode KPI	Bobot	Prioritas
<i>Financial</i>	30.80%	Rersentase pendapatan (<i>Revenue Growth Rate</i>)	KF.1.1.1	6.95%	6
		Persentase net profit margin	KF.1.2.1	20.21%	2
		Perbandingan harga jasa dengan kompetitor	KF-2.1.1	3.85%	8
<i>Customer</i>	49.40%	Persentase <i>engagement</i> media sosial	KC.1.1.1	1.23%	11
		Jumlah Pasar Baru yang dimasuki	KC.1.2.1	11.07%	3
		Jumlah kerjasama baru dengan institusi atau perusahaan pertahun	KC.2.1.1	7.76%	4
		Skor kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction Score)	KC3.1.1	29.34%	1
		Persentase penurunan biasa operasional	KI.1.1.1	7.65%	5
<i>Internal Bussiness Process</i>	10.50%	Jumlah Investasi Armada Baru	KI.1.2.1	1.09%	13
		Persentase penuruan jumlah keterlambatan keberangkatan	KI.2.1.1	1.75%	9
		Jumlah Freluensi Training	KL.1.1.1	6.78%	7
<i>Learage and Growit</i>	9.30%	Exaluasi Kepuasan Relatihan	KL. 1.1.2	1.36%	10
		Persentase karyawan yang menerima insentif berdasarkan kinerja	KL 2.1.1	1.16%	12