

Pengukuran dan Peningkatan Kinerja Menggunakan Intergrasi Analisis SWOT dan *Balance Scorecard*

(Studi Kasus: UMKM XYZ Batam)

Defby Candiere Manurung¹, Muslim Ansori²

* Politeknik Negeri Batam

Program Studi Akuntansi Manajerial, Jurusan Manajemen Bisnis

Jl. Ahmad Yani, Batam Centre, Batam 29461, Indonesia

E-mail: defbycandiera175@gmail.com muslim@polibatam.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) XYZ dengan menggunakan analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* (BSC), serta merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja UMKM tersebut. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif digunakan dengan melibatkan pemilik UMKM, karyawan terkait keuangan maupun non keuangan, dan pelanggan UMKM XYZ sebagai subjek penelitian. Penelitian ini mengukur SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil analisis SWOT menunjukkan UMKM XYZ memiliki kekuatan dan peluang, namun juga memiliki kelemahan dan ancaman. Strategi yang sesuai adalah Strength-Opportunity (SO). Dari BSC, kinerja UMKM XYZ dinilai baik secara keseluruhan, namun ada aspek yang perlu ditingkatkan, terutama dalam perolehan dan retensi pelanggan, serta produktivitas karyawan. Artikel ini memberikan kontribusi dalam pengembangan manajemen strategis dengan memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan kinerja UMKM XYZ. **Kata kunci:** Pengukuran Kinerja, Analisis SWOT, Balance Scorecard

Abstract

This study aims to measure the performance of XYZ Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) using SWOT analysis and Balanced Scorecard (BSC), as well as formulate strategies to improve the performance of these MSMEs. The method used is a quantitative descriptive method used by involving MSME owners, financial and non-financial related employees, and XYZ MSME customers as research subjects. This research measures SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) and Balanced Scorecard (BSC) with financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. The results of the SWOT analysis show that XYZ MSMEs have strengths and opportunities, but also have weaknesses and threats. The appropriate strategy is Strength-Opportunity (SO). From BSC, the performance of XYZ MSMEs is considered good overall, but there are aspects that need to be improved, especially in customer acquisition and retention, as well as employee productivity. This article contributes to the development of strategic management by providing a framework to improve the performance of XYZ MSMEs

Keywords: Journal of Accounting, Economics, and Business Management, margin

1. Pendahuluan

Usaha kecil dan menengah atau UMKM, memerlukan pengukuran untuk meningkatkan kinerja pada usaha mereka. Banyak kejadian di mana beberapa UMKM tidak melakukan pengukuran kinerja terhadap usaha mereka sehingga mengalami masalah yang sangat berdampak pada perkembangan bisnis mulai dari

ketidakjelasan tujuan dan sasaran, ketidakmampuan mengukur kemajuan, tidak diketahuinya masalah dan peluang, tidak adanya dasar pengambilan keputusan, dan kurang fokus terhadap peningkatan kinerja di UMKM. Akibatnya banyak UMKM yang sulit untuk berkembang bahkan tidak sedikit juga yang mengalami kebangkrutan, dengan demikian diperlukannya pengukuran atau penilaian kinerja terhadap UMKM.

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik

efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standart, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Thesman & Utama, 2009). Dengan kata lain untuk dapat mengontrol dan menjalankan kinerja dengan baik, diperlukannya pengukuran kinerja menggunakan analisis yang tepat dan akurat. Hal tersebut bertujuan untuk membantu mencapai visi dan misi yang ditetapkan sebelumnya.

Menurut Pratikno & Rahardjo (2021) untuk menghadapi persaingan, setiap UMKM dituntut untuk melakukan beberapa program peningkatan manajemen, penghematan biaya tanpa mengurangi pelayanan kepada *customer* agar memiliki daya saing untuk berkompetisi. Peningkatan kinerja dalam mencapai visi dan misi merupakan tujuan utama yang diinginkan oleh setiap. Untuk mencapai hal tersebut maka diperlukan pendekatan untuk mengetahui dan mengidentifikasi informasi internal maupun eksternal. Metode analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah salah satu alat yang sudah banyak digunakan untuk menganalisis secara menyeluruh terhadap faktor-faktor tersebut. Analisis SWOT tidak hanya membantu mengidentifikasi kompetensi dan keterampilan khusus UMKM, sumber daya UMKM dan bagaimana mereka digunakan secara efektif, tetapi juga mengungkapkan peluang yang saat ini tidak dimiliki UMKM karena kurangnya sumber daya yang memadai (Jaswita et al., 2023).

Metode *Balanced Scorecard* (atau yang selanjutnya akan disebut *BSC*) telah dikenal sebagai metode yang efektif untuk mengukur dan meningkatkan kinerja dalam perspektif yang seimbang. *BSC* adalah sistem manajemen kinerja bisnis yang dipetakan ke dalam empat dimensi pengukuran: keuangan, pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Jaswita et al., 2023). Dalam perkembangannya, *BSC* lebih dikenal sebagai sebuah sistem yang dapat digunakan oleh manajemen strategis, hal ini dapat dilihat pada tulisan “Balanced Scorecard as a Strategic Management System” terdapat pada Harvard Business review tahun 1996. Tujuan dari praktek tersebut untuk menterjemahkan serta mengimplementasikan visi dan misi ke dalam sasaran strategis (Jaswita et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menguji tingkat pencapaian UMKM XYZ dengan menggunakan metode analisis SWOT dan metode *BSC* dan merumuskan strategi yang dapat meningkatkan kinerja UMKM XYZ berdasarkan metode analisis SWOT dan metode *BSC*. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang bermanfaat. Pertama, kontribusi teori yaitu pada pengembangan wawasan, khususnya dalam bidang manajemen strategis, kontibusi ini dapat membatu memperluas pemahaman kita tentang bagaimana alat ukur manajemen dapat saling melengkapi dan dapat digunakan dengan efektif untuk mencapai tujuan manajemen strategis. Kedua,

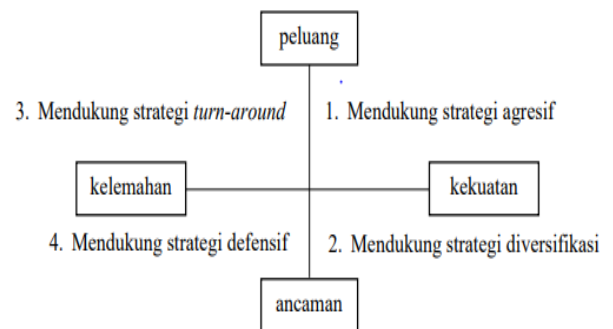
kontribusi praktis yang dapat diambil yaitu bahwa penelitian ini membantu owner bisnis termasuk UMKM XYZ, dalam mengelola kinerja, melalui integrasi metode analisis SWOT dan metode *BSC* yang mampu memberikan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur untuk mengukur kinerja dan mampu merumuskan strategi peningkatan kinerja UMKM.

2. Kajian Literatur

Analisis SWOT

SWOT terdiri dari *strengths, weaknesses, opportunity, and threats*. *Strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) berasal dari dalam usaha. *Opportunity* (peluang) and *threats* (ancaman) berasal dari luar UMKM. SWOT digunakan sebagai proses pengambilan keputusan secara strategis yang berkaitan dengan pengembangan visi, misi, tujuan dasar, nilai dasar, strategi dan kebijakan dari UMKM (Jaswita et al., 2023). Melakukan assessment untuk dapat mengetahui faktor eksternal dan internal dari UMKM tersebut, salah satu metode yang digunakan dalam melakukan assessment ini adalah dengan analisis SWOT yang hasilnya akan digunakan dalam melakukan penyusunan strategi yang harus dijalankan oleh UMKM ke dalam 4 (empat) perspektif (Rangkuti, 2017). Analisis SWOT dengan cara membandingkan antara faktor internal dan eksternal adalah sebagai berikut ini (Rangkuti, 2017):

Gambar 1. Analisis SWOT



Sumber: (Rangkuti, 2017)

Kuadran 1 : posisi dalam kuadran 1 memiliki situasi yang sangat menguntungkan. UMKM memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkannya. Strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy).

Kuadran 2 : meskipun terdapat beberapa ancaman yang harus dihadapi, tetapi UMKM memiliki kekuatan dari segi internal. Dan strategi yang tepat untuk digunakan adalah dapat memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: UMKM memiliki peluang pasar yang

sangat besar, tetapi juga menghadapi kendala/kelemahan internal. Fokus strategi yang dilakukan oleh UMKM ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal UMKM sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik lagi.

Kuadran 4: dalam kuadran ini posisi UMKM dalam posisi yang sangat tidak menguntungkan Karena UMKM memiliki berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Matriks SWOT ini merupakan alat formulasi pengambilan keputusan untuk menetapkan strategi yang dipilih berdasarkan logika untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang UMKM sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancamannya. Menurut (Rangkuti, 2017), penjelasan untuk masing-masing strategi pada matriks SWOT adalah sebagai berikut:

Gambar 2. Matriks IFAS & EFAS

IFAS		STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
		Faktor-faktor kekuatan internal	Faktor-faktor kelemahan internal
EFAS	OPPORTUNITIES (O) Faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	THREATS (T) Faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: (Rangkuti, 2017)

1. Strategi SO (*Strenght-Opportunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran UMKM, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.
2. Strategi ST (*Strenght-Threath*). Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan- kekuatan yang dimiliki UMKM untuk mengantisipasi ancaman- ancaman yang ada.
3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT (*Weakness-Threath*). Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan-kelemahan UMKM serta sekaligus menghindari ancaman-ancaman.

Perhitungan Faktor IFAS & EFAS Analisis SWOT

1. Tingkat Signifikan



Sumber: (Monika, 2018)

2. **Bobot** adalah tingkat signifikan terhadap faktor yang dianalisis, (nilai bobot harus bernilai satu)
3. **Ratting** adalah nilai pada saat dilakukan penilaian, penilaian untuk SO jika sesuai harapan/puas ratingnya dari $4 > 3$, yang berarti $4 =$ sangat puas dan $3 =$ puas. Sedangkan penilaian $1 > 3$, yang berarti $1 =$ sangat tidak puas dan $2 =$ tidak puas.

TABLE I. RATTING ANALISIS SWOT



Sumber: (Rangkuti, 2017)

4. **Score** adalah hasil perkalian antara bobot dan rating.

$$\text{Score} = \text{Bobot} \times \text{Ratting} \quad (1)$$

Balance Scorecard (BSC)

Istilah dari kata *balance scorecard* yang terdiri dari dua suku kata, yang pertama yaitu kata kata balance yang memiliki arti berimbang antara sisi keuangan dengan sisi non keuanagan baik dari bagian dalam UMKM maupun dari bagian luar UMKM, sedangkan untuk kata score yang memiliki arti pencacatan hasil skor dari pengukuran kinerja yang telah dilakukakan oleh UMKM baik untuk kondisi yang sekarang maupun kondisi untuk merencanakan dimasa yang akan datang (Rangkuti, 2017).

Perspektif – perspektif BSC

1. Perspektif Keuangan

a. Current rasio

Current Ratio digunakan untuk mengetahui sampai seberapa jauh UMKM dapat melunasi hutang jangka pendeknya (Rangkuti, 2017).

$$\text{Current rasio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{kewajiban lancar}} \times 100\% \quad (2)$$

b. Net Profit Margin (NPM)

NPM digunakan untuk mengukur jumlah laba bersih yang didapatkan dari penjualan sesudah pajak dan mengukur semua pengeluaran, baik produksi, administrasi maupun pendanaan (Koesomowidjojo, 2017).

$$\text{NPM} = \frac{\text{profit bersih setelah pajak}}{\text{total penjualan}} \times 100\% \quad (3)$$

c. Return on Investment (ROI)

ROI ini digunakan UMKM dalam menghitung kemampuannya dengan menggunakan semua dana yang ditanam melalui aktiva yang digunakan dalam kegiatan operasional untuk mendapatkan keuntungan (Rangkuti, 2017).

$$ROI = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aset}} \times 100\% \quad (4)$$

- d. *Return on Equity* (ROE) ROE digunakan untuk menghitung seberapa banyak keuntungan bersih yang menjadi hak pemilik atas modal sendiri, mengukur tingkat pengembalian modal pemegang saham yang diinvestasikan ke dalam UMKM (Rangkuti, 2017).

$$ROE = \frac{\text{profit bersih sesudah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\% \quad (5)$$

- e. *Asset Turn Over* (ATO)

Asset Turn Over (ATO) merupakan indikator kunci dari seberapa efisien aset yang digunakan untuk memenuhi persyaratan keuangan suatu organisasi (Febrina, 2012). Rasio ini menunjukkan jumlah pendapatan yang diperoleh dari setiap rupiah aset.

$$ATO = \frac{\text{penjualan}}{\text{total aset}} \times 100\% \quad (6)$$

2. Perspektif Pelanggan

- a. Kepuasan pelanggan

Pengukuran ini untuk menilai seberapa besar kepuasan konsumen atas kriteria *value proposition* yang akan memberikan umpan baik terhadap seberapa baiknya UMKM dalam menjalankan bisnisnya (Usman & Laksono, 2014).

$$\text{Rumus} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimal}} \times 100\% \quad (7)$$

- b. Retensi Pelanggan

Pengukuran ini menggambarkan sejauh mana UMKM dapat menjalin hubungan yang baik dan mampu mempertahankan pelanggannya (Usman & Laksono, 2014).

$$\text{Rumus} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\% \quad (8)$$

- c. Profitabilitas Pelanggan

keuntungan yang didapat diraih dari pendapatan penjualan produk/penawaran yang diberikan kepada konsumen (Koesomowidjojo, 2017).

$$\text{Rumus} = \frac{\text{jumlah pendapatan usaha}}{\text{jumlah pelanggan}} \quad (9)$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- a. Proses Inovasi adalah aktivitas yang dilakukan UMKM, mulai dari saat

penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

- b. Pelayanan purna jual, Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- a. Tingkat Produktivitas Karyawan yang dapat digunakan untuk mengetahui produktivitasnya dalam periode tertentu

$$\text{Rumus} = \frac{\text{laba operasi sebelum pajak}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\% \quad (10)$$

- b. Tingkat Retensi Karyawan ini dapat dihitung menggunakan perhitungan dari perputaran karyawan dalam UMKM.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{jumlah karyawan awal}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\% \quad (11)$$

- c. Tingkat Kepuasan Karyawan ini sebagai kunci utama dari hasil perhitungan tingkat produktivitas dan retensi karyawan.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimal}} \times 100\% \quad (12)$$

Rating Scale BSC

Skala yang digunakan dalam pengukuran kinerja pada UMKM, jika melebihi dengan target yang telah ditetapkan maka UMKM itu akan dikatakan “baik” dengan nilai skor 1. Target dengan hasil kinerja memiliki hasil yang sama akan dikatakan “cukup” dengan nilai skor 0. Dan jika hasil kinerja lebih rendah dibandingkan target maka akan dikatakan “kurang”, dengan nilai skor -1.

TABLE 2. RATTING SCALE BSC

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: (Monika, 2018)

3. Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif deskriptif. Metode pendekatan ini digunakan sebagai sarana mengumpulkan data dan menganalisis kinerja UMKM secara objektif. Penelitian ini, menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan analisis SWOT dan analisis BSC. Data kuantitatif yang digunakan seperti data keuangan dan data internal UMKM yang akan dikumpulkan melalui

observasi, wawancara, kuisioner maupun analisis data sekunder. Hasil pengolahan data akan diolah menjadi data numerik. Hasil analisis kedua metode tersebut akan memberikan pemahaman yang mendalam mengenai kondisi UMKM dan menjadi dasar untuk merumuskan startegi untuk meningkatkan kinerja UMKM di UMKM XYZ.

Lokasi penelitian dilakukan pada UMKM XYZ yang merupakan salah satu restoran makanan lokal yang ada di Batam. Objek penelitian ini adalah pengukuran dan peningkatan kinerja di UMKM XYZ. Adapun yang menjadi subjek penelitian ini yaitu owner UMKM XYZ, karyawan yang terkait bidang keuangan maupun non keuangan di UMKM XYZ, dan juga pelanggan UMKM XYZ.

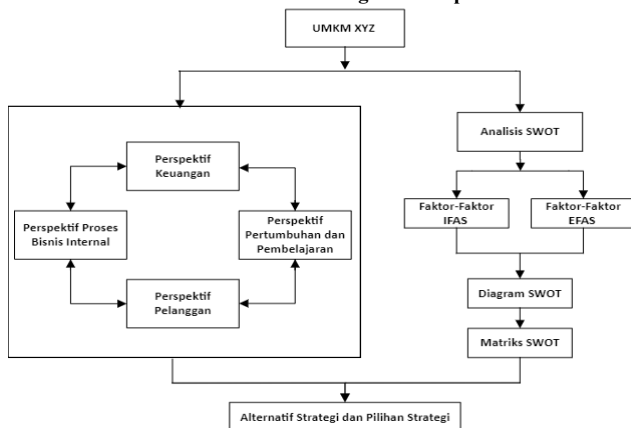
TABLE 3. METODE PENGUKURAN & INDIKATOR

Metode Pengukuran	Indikator
SWOT	Strengths (kekuatan)
	weaknesses (kelemahan)
	Opportunity (peluang)
	threats (ancaman)
Balance Scorecard (BSC)	Perspektif Keuangan: 1)Current Ratio (Rangkuti, 2017) 2)Net Profit Margin (NPM) (Koesomowidjojo, 2017) . 3)Return On Investment (ROI) (Rangkuti, 2017) 4)Return On Equity (ROE) (Rangkuti, 2017) 5)Asset Turn Over (ATO) (Febrina, 2012)
	Perspektif Pelanggan: 1)Kepuasan Pelanggan (Usman & Laksono, 2014) 2)Tingkat Retensi Pelanggan (Usman & Laksono, 2014) 3)Tingkat Profitabilitas Pelanggan (Koesomowidjojo, 2017)
	Perspektif Proses Bisnis Internal 1)Proses Inovasi (Rangkuti, 2017) 2)Layanan Purna Jual (Rangkuti, 2017)
	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: 1)Produktivitas Karyawan (Rangkuti, 2017) 2)Retensi Karyawan (Rangkuti, 2017) 3)Kepuasan Karyawan (Rangkuti, 2017)

Sumber: Diolah Penulis

Kerangka Konseptual

Gambar 3. Kerangka Konseptual



Sumber: Diolah Penulis

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis SWOT

Berdasarkan wawancara yang dilakukan di UMKM XYZ, didapatkan hasil SWOT dengan berbentuk table matrik EFAS (External Factor Analysis Summary) dan IFAS (Internal Factor Analysis Summary) yang merupakan alat analisis yang digunakan dalam perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi kinerja UMKM XYZ. Berikut ini merupakan tabel, perhitungan, grafik dari IFAS dan EFAS:

TABLE 4. FAKTOR-FAKTOR IFAS UMKM XYZ

No	Strengths (kekuatan)	Tingkat Singnifikan	Bobot (a)	Rating (b)	Score (a)x(b)
1	Memperkenalkan menu lokal khas melayu	3	0.08	4	0.33
2	Memiliki ciri khas menu dan cita rasa yang otentik	2	0.06	3	0.17
3	Konsisten terhadap rasa dan menu lokal khas melayu	2	0.06	3	0.17
4	Loyalitas dan pendekatan pada pelanggan	1	0.03	3	0.08
5	Selalu memberikan inovasi dan memperkenalkan menu baru	3	0.08	4	0.33
6	Memiliki fasilitas tempat sholat dan ruangan khusus VIP	3	0.08	4	0.33
7	Memiliki lokasi yang strategis	2	0.06	3	0.17
8	Memiliki sertifikat HALAL	3	0.08	4	0.33
Total					1.92

No	Weakness (Kelemahan)	Tingkat Singnifikan	Bobot (a)	Rating (b)	Score (a)x(b)
1	Pangsa pasar yang kecil	3	0.08	1	0.08
2	SDM yang terbatas	3	0.08	1	0.08
3	Sering terjadinya rangkap tugas	3	0.08	1	0.08
4	Belum adanya struktur organisasi resmi	2	0.06	2	0.11
5	Fasilitas tempat duduk kurang memadai	3	0.08	1	0.08
6	Tidak adanya tim pemasaran	1	0.03	2	0.06
7	Kurangnya respon karyawan terhadap keluhan pelanggan	2	0.06	2	0.11
Total			1.00		0.61

Strengths - Weakness = 1.31

Sumber: Diolah Penulis

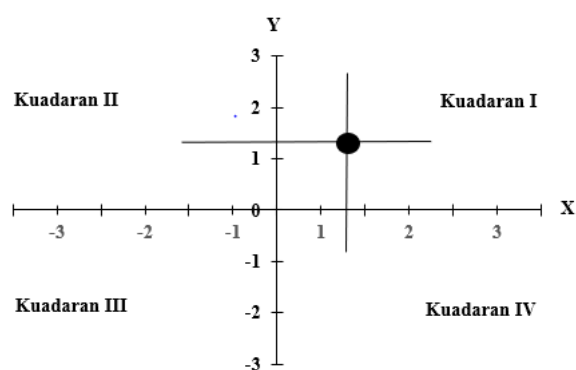
TABLE 5. FAKTOR-FAKTOR EFAS UMKM XYZ

No	Opportunities (peluang)	Tingkat Singnifikan	Bobot (a)	Rating (b)	Score (a)x(b)
1	Memiliki hubungan baik dengan agent travel	3	0.10	4	0.40
2	Memiliki dukungan dari Dinas Pariwisata & Kebudayaan	3	0.10	4	0.40
3	tingginya tingkat wisatawan yang berkunjung ke Batam	3	0.10	4	0.40
4	Memiliki hubungan dengan beberapa pengusaha kulineran	2	0.07	3	0.20
5	menyediakan jasa makanan take away	1	0.03	3	0.10
6	Menumbuhkan brand makanan lokal	1	0.03	3	0.10
7	Tersedianya makanan kemasan otentik khas restoran	2	0.07	3	0.20
8	Menghadirkan menu paket spesial untuk acara dan perayaan khusus	2	0.07	3	0.20
Total					2.00
No	Threats (ancaman)	Tingkat Singnifikan	Bobot (a)	Rating (b)	Score (a)x(b)
1	Ulasan yang buruk pada situs media sosial	3	0.10	1	0.10
2	Pesaingan dalam menarik pelanggan	2	0.07	2	0.13
3	Terjadinya kelalaian dari karyawan	2	0.07	2	0.13
4	Peningkatan persaingan dalam industri makan lokal	2	0.07	2	0.13
5	Perkembangan tren makan baru yang menggeser minat pelanggan	3	0.10	1	0.10
6	Ada beberapa menu yang tidak dapat disediakan 1 hari full	1	0.03	2	0.07
Total			1.00		0.67
Opportunities - Threats			=		1.33

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan hasil analisis SWOT, UMKM XYZ menempati posisi yang sangat menguntungkan di kuadran I. Dengan selisih antara Strengths dan Weaknesses sebesar 1,31 (sumbu X) dan selisih antara Opportunities dan Threats sebesar 1,33 (sumbu Y) berikut adalah hasil diagram SWOT titik bertemunya antara IFAS dan EFAS berada pada posisi kuadran I :

Gambar 4. Hasil Diagram SWOT UMKM XYZ



Sumber: Diolah Penulis

Posisi tersebut adalah posisi yang memiliki situasi yang sangat menguntungkan dibanding posisi kuadran yang lain. Dalam kuadran I, Strategi yang cocok yaitu strategi SO (Strength-Opportunity). Strategi ini dibuat berdasarkan UMKM, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. UMKM XYZ diharapkan dapat menggabungkan kekuatan internalnya untuk mengambil peluang eksternal yang ada. Ini adalah posisi strategis di mana UMKM dapat merumuskan rencana dan strategi untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. Strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang lebih efektif dan efisien.

Berikut ini merupakan hasil dari kombinasi strategi antara matriks IFAS dan EFAS UMKM XYZ:

TABLE 6. HASIL MATRIKS SWOT KOMBINASI IFAS & EFAS UMKM XYZ

EFAS	IFAS	Strengths	Weakness
		Strategi S – O	Strategi W – O
Opportunities	1. Untuk menumbuhkan brand makanan lokal dengan menu khas melayu, fokuslah untuk memperkenalkan menu lokal yang memiliki ciri khas dan cita rasa yang otentik, pastikan konsistensi dalam menyajikan dan mempertahankan keaslian rasa agar tetap memikat pelanggan dan juga lakukan beberapa promosi yang menekankan pada keunikan dan keaslian menu lokal untuk meningkatkan daya tarik brand. (O6,S1,S2,S3)		1. menghadapi sejumlah kelemahan, seperti pangsa pasar yang kecil, SDM yang terbatas, serta seringnya terjadinya rangkap tugas, dengan demikian perlunya tetap memperhatikan dan menjaga hubungan baik dengan agen travel maupun Dinas Pariwisata & Kebudayaan agar memberikan peluang untuk memperluas pangsa pasar, terutama dengan tingginya tingkat wisatawan yang berkunjung ke Batam. Selain itu, kerjasama dengan pengusaha kulineran, penerapan jasa makanan take away, dan pengembangan brand makanan lokal dapat menjadi solusi strategis untuk meningkatkan daya saing restoran (W1,W2,W3,O1,O2,O4,O5,O6).
	2. Dengan kondisi lokasi yang strategis, diharapkan memanfaatkan secara optimal untuk menarik pelanggan menggunakan program promosi yang efektif, dalam upaya tersebut juga penting tetap menjaga hubungan kerjasama dengan beberapa agent travel dan juga intansi pemerintahan khususnya Dinas Parawisata dan kebudayaan. Dengan memperhatikan hal tersebut akan membantu memperkuat posisi bisnis untuk mencapai keberhasilan. (S7,O1,O2,O3)		2. Dalam upaya mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang, restoran perlu merancang strategi yang terfokus. Perbaikan pada struktur organisasi, fasilitas tempat duduk, dan peningkatan respons karyawan terhadap keluhan pelanggan dapat meningkatkan pengalaman pelanggan. Dengan memanfaatkan peluang pengembangan brand dan menyediakan makanan kemasan otentik, restoran dapat memperluas pangsa pasar dan menciptakan identitas yang kuat dalam industri kuliner (W4,W5,W7,O7,O6).
	3. Berfokus pada membangun loyalitas pelanggan melalui inovasi dan pelayanan yang beragam, menghadirkan menu baru, menyediakan fasilitas yang eksklusif,memiliki makanan kemasan yang sudah bersertifikat HALAL. Dengan mempertimbangkan beberapa aspek tersebut akan membuat pelanggan memiliki pengalaman kulineran yang memuaskan dan menciptakan hubungan yang kokoh dengan pelanggan (S4,S5,S6,S8,O5,O7,O8)		3. Strategi manajemen yang terintegrasi, mengakui kelemahan dan memanfaatkan peluang, akan membantu restoran untuk membangun daya saing yang lebih kuat, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (W1,W2,W3,W4,W5,W5,W7,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7,O8).
Threats		Strategi S -T	Strategi W - T
	1. strategi manajemen yang efektif dengan memperkenalkan dan mempertahankan menu lokal khas Melayu yang otentik, hal ini terlihat dari cita rasa yang konsisten dan pendekatan yang loyal terhadap pelanggan, ditambah dengan inovasi menu reguler. Fasilitas tempat sholat dan ruangan VIP menambahkan dimensi eksklusif, dan lokasi strategis serta sertifikasi HALAL memberikan nilai tambah pada daya tarik restoran (S1,S2, S3,S4,S5,S6,S7,S8).		1. Dalam menghadapi masalah pangsa pasar yang kecil, diperlukannya fokus untuk melakukan segala bentuk upaya agar bertahan pada persaingan menarik pelanggan, diperlukannya juga antisipasi terhadap peningkatan persaingan dalam industri makanan lokal dan juga perkembangan tren makanan baru yang akan menggeser minat pelanggan terhadap makanan lokal. Dengan begitu teruslah berkomitmen untuk mengidentifikasi peluang baru dan merespon pergeseran minat pelanggan, sehingga menghasilkan strategi yang relevan dalam menghadapi perubahan yang terus menerus (W1,T2,T4,T5).
	2. Ulasan negatif di media sosial dan persaingan ketat dalam menarik pelanggan dapat mempengaruhi citra restoran. Penting juga untuk mengatasi potensi kelalaian karyawan dan menjaga kualitas menu di tengah peningkatan persaingan dalam industri makan lokal. dan juga perlu responsif terhadap perkembangan tren makanan baru dan mengelola keterbatasan dalam menyediakan beberapa menu sepanjang hari (T1,T2,T3,T4,T5,T6).		2. SDM yang terbatas menjadi tantangan utama yang mengakibatkan karyawan seringkali rangkap tugas, untuk itu diperlukan perencanaan untuk membentuk struktur organisasi yang resmi guna untuk mengatasi ketidakjelasan tanggungjawab. Kurangnya respon karyawan terhadap keluhan pelanggan dan terjadinya kelalaian karyawan juga merupakan masalah yang juga harus segera diatasi, hal tersebut menunjukkan diperlukannya peningkatan komunikasi, pelatihan dan pemantauan karyawan agar mencapai efisiensi dan responsivitas yang diinginkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan (W2,W3,W4,W7,T3).
3. Dalam menghadapi ancaman dan mempertahankan keunggulan, restoran kami tetap berkomitmen untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, menjaga kualitas, dan terus berinovasi untuk tetap menjadi pilihan utama dalam industri kuliner (S1,S2, S3,S4,S5,S6,S7,S8,T1,T2,T3,T4,T5,T6).		3. mengungkap beberapa kelemahan dalam aspek fasilitas tempat duduk yang kurang memadai yang dapat mempengaruhi pengalaman pelanggan. Selain itu, ketidakberadaan tim pemasaran menyebabkan kurangnya promosi yang dapat memperluas jangkauan restoran. Pada masalah ulasan yang buruk pada situs media sosial menjadi hambatan dalam membangun citra positif, dan juga terkait kebijakan hanya menyediakan beberapa menu pada satu hari penuh dapat membatasi variasi pilihan pelanggan. Dengan mempertimbangkan semua aspek ini, diperlukan perbaikan terutama dalam fasilitas, pemasaran, manajemen media sosial, dan kebijakan menu untuk meningkatkan daya saing dan kepuasan pelanggan (W5,W6,,T1,T6).	

Sumber: Diolah Penulis

Analisis SWOT UMKM XYZ menunjukkan bahwa UMKM XYZ memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang menguntungkan, namun juga dihadapkan pada sejumlah kelemahan dan ancaman. Berdasarkan posisi yang terletak di kuadran I, strategi yang paling sesuai adalah strategi SO (Strength-Opportunity). Hal ini menggambarkan bahwa UMKM XYZ dapat memanfaatkan kekuatan internalnya untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Untuk menerapkan strategi SO, UMKM XYZ dapat mempertimbangkan beberapa langkah strategis sebagai berikut.

Pertama, dalam memperkenalkan dan membangun brand makanan lokal dengan menu khas Melayu, UMKM XYZ perlu fokus pada keaslian dan kualitas produk serta melakukan promosi yang menekankan pada keunikan menu lokal. Langkah ini dapat diukur dengan melihat peningkatan dalam tingkat kesadaran dan kepuasan pelanggan terhadap produk.

Kedua, dengan memanfaatkan lokasi strategisnya, UMKM XYZ dapat memaksimalkan program promosi dan menjaga hubungan dengan pihak terkait seperti agen travel dan instansi pemerintah. Keberhasilan strategi ini dapat diukur melalui peningkatan jumlah

pelanggan dan kemitraan yang dibangun.

Ketiga, fokus pada membangun loyalitas pelanggan melalui inovasi produk, pelayanan yang beragam, dan kehadiran fasilitas yang eksklusif seperti tempat sholat dan ruangan VIP. Peningkatan loyalitas pelanggan dapat diukur melalui survei kepuasan pelanggan dan peningkatan dalam tingkat retensi pelanggan. Selain itu, upaya untuk mendapatkan sertifikasi HALAL juga dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan memperluas pangsa pasar.

Dengan mengimplementasikan strategi SO ini, UMKM XYZ diharapkan dapat merumuskan rencana dan strategi untuk pertumbuhan jangka panjang. Pengukuran kinerja yang terkait dengan implementasi strategi ini dapat dilakukan melalui monitoring terus-menerus terhadap indikator-indikator kinerja seperti peningkatan penjualan, kepuasan pelanggan, dan retensi pelanggan. Dengan demikian, UMKM XYZ dapat terus meningkatkan kinerjanya dan memperkuat posisinya di pasar dengan memanfaatkan kekuatan internalnya untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada.

Balance Scorecard (BSC)

Hasil Pengukuran Kinerja Berdasarkan BSC

TABLE 7. HASIL PENGUKURAN UMKM XYZ BERDASARKAN BSC

Perspektif	Indikator	2022 / Target	2023	Nilai
	<i>Current Ratio</i>	3.66%	5.91%	1
	NPM	12%	15%	1
Perspektif keuangan	ROI	12%	17%	1
	ROE	13%	18%	1
	ATO	98%	110%	1
	Kepuasan Pelanggan	80%	84%	1
Perspektif pelanggan	Tingkat Pemerolehan Pelanggan	50%	17%	-1
	Tingkat Retensi Pelanggan	85%	83%	-1
	Tingkat Profitabilitas Pelanggan	26,663	27,434	1
Perspektif Bisnis Internal	Proses Inovasi	0	0	0
	Layanan Purna Jual	0	0	0
Perspektif pertumbuhan & pembelajaran	Produktivitas Karyawan	80,850,369	57,410,227	-1
	Retensi Karyawan	29%	0%	1
	Kepuasan Karyawan	80%	89%	1

Sumber: Diolah Penulis

1. Perspektif Keuangan

a. Current rasio

TABLE 8. HASIL CURRENT RATIO UMKM XYZ TAHUN 2022-2023

Tahun	Aktiva Lancar	Kewajiban Lancar	Current ratio
2022	Rp 736,632,450	Rp 201,081,488	3.66%
2023	Rp 1,188,222,060	Rp 201,081,488	5.91%

Pada tahun 2022, UMKM XYZ memiliki *current ratio* sebesar 3.66%, yang meningkat menjadi 5.91% pada tahun 2023. Peningkatan ini disebabkan oleh kemampuan UMKM XYZ untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dengan menggunkan aset lancar. Dengan begitu, hasil *rating scale* BSC yang dihasilkan bernilai 1, dapat disimpulkan bahwa target yang diinginkan telah tercapai.

b. Net Profit Margin (NPM)

TABLE 9. HASIL NPM UMKM XYZ TAHUN 2022-2023

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	NPM
2022	Rp 364,871,097	Rp 2,920,611,656	12%
2023	Rp 545,251,465	Rp 3,629,850,620	15%

Pada tahun 2022, UMKM XYZ mencapai NPM sebesar 12%, yang meningkat menjadi 15% pada tahun 2023. UMKM XYZ berhasil mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efisiensi mereka dalam menghasilkan keuntungan dari setiap unit penjualan, sehingga dapat menghasilkan keuntungan bersih yang lebih tinggi dari penjualan disetiap tahunnya. Dengan begitu, hasil *rating scale* BSC yang dihasilkan bernilai 1, dapat disimpulkan bahwa target yang diinginkan telah tercapai.

c. Return on Investment (ROI)

TABLE 10. HASIL ROI UMKM XYZ TAHUN 2022-2023

Tahun	Laba Bersih	Total asset	ROI
2022	Rp 364,871,097	Rp 2,967,959,455	12%
2023	Rp 545,251,465	Rp 3,301,628,515	17%

Pada tahun 2022, ROI UMKM XYZ mencapai 12%, yang meningkat menjadi 17% pada tahun 2023. Menunjukkan bahwa UMKM berhasil meningkatkan efisiensi operasional dan kemampuannya untuk menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dari investasi yang dilakukan. Dengan begitu, hasil *rating scale* balance scorecard yang dihasilkan bernilai 1, dapat disimpulkan bahwa target yang diinginkan telah tercapai.

d. Return on Equity (ROE)

TABLE 11. HASIL ROE UMKM XYZ TAHUN 2022-2023

Tahun	Laba Bersih	Ekuitas	ROE
2022	Rp 364,871,097	Rp 2,766,877,577	13%
2023	Rp 545,251,465	Rp 3,100,547,027	18%

2022	Rp 364,871,097	Rp 2,766,877,577	13%
2023	Rp 545,251,465	Rp 3,100,547,027	18%

Pada tahun 2022, ROE UMKM XYZ tersebut mencapai 13%, yang kemudian meningkat menjadi 18% pada tahun 2023. menunjukkan bahwa UMKM berhasil meningkatkan efisiensi penggunaan modal sendiri dan kemampuannya untuk menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi. Dengan begitu, hasil *rating scale* balance scorecard yang dihasilkan bernilai 1, dapat disimpulkan bahwa target yang diinginkan telah tercapai.

e. Asset Turn Over (ATO)

TABLE 12. HASIL ATO UMKM XYZ TAHUN 2022-2023

Tahun	Penjualan	Total asset	ATO
2022	Rp 2,920,611,656	Rp 2,967,959,065	98%
2023	Rp 3,629,850,620	Rp 3,301,628,515	110%

Pada tahun 2022, ATO UMKM tersebut mencapai 98%, yang meningkat menjadi 110% pada tahun 2023, menandakan bahwa UMKM mampu meningkatkan efisiensi penggunaan asetnya dalam menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi. Dengan begitu, hasil *rating scale* balance scorecard yang dihasilkan bernilai 1, dapat disimpulkan bahwa target yang diinginkan telah tercapai.

2. Perspektif Pelanggan

a. Kepuasan pelanggan

Penelitian ini melakukan penyebaran kuesioner yang diberikan kepada pelanggan UMKM XYZ. kuesioner disebar sebanyak 100. Pada perspektif ini terdapat 7 pertanyaan yang telah disebar kepada responden sebanyak 100 dan jumlah total nilai kuisisioner 2932. Nilai maksimal untuk setiap pertanyaan adalah 5 dengan nilai maksimum 3500. untuk mendapatkan hasil presentase kuesioner maka dilakukan perhitungan. Berikut adalah kategori persentase perhitungan kepuasan pelanggan:

TABLE 13. PERSENTASE KEPUASAN PELANGGAN UMKM XYZ

Kategori	Persentase
Sangat tidak puas (STP)	0% < total skor < 20%
Tidak puas (TP)	20% < total skor < 40%
Cukup puas (CP)	40% < total skor < 60%
Puas (P)	60% < total skor < 80%
Sangat puas (SP)	80% < total skor < 100%

Sumber: Diolah Penulis

Hasil persentase perhitungan kepuasan pelanggan sebesar 84% yang berada pada

interval 80%-100% sehingga dapat disimpulkan pelanggan sangat puas. Angka tersebut sudah memenuhi target yang ditetapkan dari UMKM XYZ yaitu sebesar 80%.

b. Tingkat Pemerolehan Pelanggan

TABLE 14. HASIL TINGKAT PEROLEHAN PETANGGAN UMKM XYZ TAHUN 2022-2023

Tahun	Jumlah Pelanggan	Perolehan Pelanggan
2022	109,540	17%
2023	132,310	

Pada tahun 2022, jumlah pelanggan sebanyak 109,540. Sementara pada tahun 2023, jumlah pelanggan meningkat menjadi 132,310, mengalami peningkatan sebanyak 22,770 pelanggan. Meskipun terjadi peningkatan jumlah pelanggan dari tahun sebelumnya, tingkat pemerolehan pelanggan hanya mencapai angka 17% dapat dianggap sebagai pertanda bahwa pertumbuhan UMKM XYZ belum sesuai dengan target yang ditetapkan, yaitu sebesar 50%. Nilai -1 menunjukkan adanya penurunan dalam tingkat pemerolehan pelanggan dibandingkan dengan target yang diinginkan.

c. Retensi Pelanggan

TABLE 15. HASIL RETENSI PETANGGAN UMKM XYZ TAHUN 2022-2023

Tahun	Jumlah Pelanggan	Retensi Pelanggan
2022	109,540	83%
2023	132,310	

Tingkat Retensi Pelanggan pada UMKM XYZ Batam untuk tahun 2023 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada tahun 2023, tingkat retensi pelanggan mencapai 83%, meskipun jumlah pelanggan meningkat menjadi 132,310, tingkat retensi pelanggan menurun menjadi 83%. Dengan menghitung tingkat retensi pelanggan sebagai persentase dari total pelanggan pada tahun 2023, hasilnya masih di bawah target yang ditetapkan sebesar 85%. Nilai -1 pada rating scale BSC menunjukkan bahwa terdapat penurunan dalam tingkat retensi pelanggan dibandingkan dengan target yang diinginkan.

d. Profitabilitas Pelanggan

TABLE 16. HASIL PROFITABILITAS PETANGGAN UMKM XYZ TAHUN 2022-2023

Tahun	Jumlah Pelanggan	Profitabilitas Pelanggan
2022	109,540	26,663
2023	132,310	27,434

2022	109,540	26,663
2023	132,310	27,434

Tingkat Profitabilitas Pelanggan pada UMKM XYZ Batam untuk tahun 2023 mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada tahun 2022, profitabilitas pelanggan sebesar Rp 26,663/pelanggan, sementara pada tahun 2023 meningkat menjadi Rp 27,434/pelanggan. Peningkatan ini menunjukkan bahwa UMKM berhasil meningkatkan profitabilitas per pelanggan, yang dapat disebabkan oleh peningkatan penjualan atau efisiensi operasional. Nilai 1 pada rating scale BSC, ini menandakan bahwa tingkat profitabilitas pelanggan pada tahun 2023 sudah sesuai target yang ditetapkan pada tahun 2022.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Melalui wawancara dapat diketahui beberapa inovasi. Pertama, UMKM XYZ terus berinovasi dalam mengembangkan produknya dengan mengenalkan lebih banyak menu produk khas makanan Melayu, menciptakan pengalaman kuliner yang unik. Kedua, UMKM XYZ akan melakukan pengenalan dan inovasi menu-menu baru dengan rasa rempah yang sesuai ciri khas makanan UMKM XYZ. Ketiga, UMKM XYZ juga fokus pada inovasi kemasan produk yang lebih efektif dan efisien, memastikan kenyamanan pelanggan yang memilih take away. Keempat, UMKM XYZ juga berencana menciptakan dan mengenalkan inovasi minuman dari buah durian mencerminkan khas UMKM XYZ dengan memberikan sentuhan kreatif pada produknya, yang diharapkan akan menjadikan minuman durian dengan ciri khasnya sebagai salah satu daya tarik unik dari bisnis ini.

b. Pelayanan purna jual

Dalam upaya memperluas cakupan dan mendekatkan diri dengan lebih banyak pelanggan, UMKM XYZ mempersembahkan beberapa program. Pertama, mereka berkomitmen untuk membuka lebih banyak gerai di wilayah Kepri dan sekitarnya dalam jangka waktu 1 hingga 3 tahun ke depan. Kedua, UMKM XYZ bercita-cita untuk menyebarluaskan produk-produknya melalui seluruh gerai Indomaret di Batam. Langkah ini diambil untuk memperluas pangsa pasar dan

membuat produk UMKM XYZ lebih mudah dijangkau oleh konsumen. Dengan menempatkan produk di gerai Indomaret yang tersebar luas, UMKM XYZ berharap dapat menciptakan ikatan yang lebih erat dengan pelanggan serta menarik perhatian konsumen baru. Ketiga, untuk mendukung pertumbuhan, UMKM XYZ akan melakukan pendekatan strategis dengan memperbanyak kerja sama bersama investor-investor Nusantara. Keempat, peningkatan pelayanan dan sumber daya manusia menjadi fokus utama, memastikan kualitas dan keberlanjutan layanan purnajual yang unggul. Dengan langkah-langkah ini, UMKM XYZ beroptimis dapat mengukur prestasi baru dalam perjalanan bisnisnya, memberikan kontribusi positif bagi ekonomi lokal.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Tingkat Produktivitas Karyawan

TABLE 17. HASIL TINGKAT PRODUKTIVITAS KARYAWAN UMKM XYZ TAHUN 2022-2023

Tahun	Laba operasi sebelum pajak	Jumlah karyawan	Produktivitas karyawan
2022	Rp 565,952,585	7	80,850,369
2023	Rp 746,332,953	13	57,410,227

Pada tahun 2023, UMKM XYZ Batam mengalami penurunan signifikan dalam produktivitas karyawan yaitu mencapai nilai 57,410,227, dibandingkan dengan produktivitas karyawan tahun sebelumnya yang mencapai 80,850,369. Penurunan ini dapat memiliki dampak negatif terhadap laba operasi sebelum pajak, meskipun laba operasi pada tahun 2023 meningkat menjadi Rp 746,332,953. Pada rating scale BSC produktivitas karyawan bernilai -1, ini menandakan bahwa tingkat profitabilitas karyawan pada tahun 2023 belum sesuai atau tidak melampaui target yang ditetapkan seperti tahun 2022.

b. Tingkat Retensi Karyawan

TABLE 18. HASIL TINGKAT RETENSI KARYAWAN UMKM XYZ TAHUN 2022-2023

Tahun	Jumlah karyawan	Karyawan masuk	Karyawan keluar	Retensi Pelanggan
2022	7	2	2	22%
2023	9	4	-	0%

Retensi karyawan pada UMKM XYZ Batam untuk tahun 2023 mencapai 0%, menunjukkan adanya perubahan signifikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang mencapai 22%. Retensi karyawan mengukur kemampuan UMKM XYZ untuk mempertahankan sumber

daya manusia yang dimilikinya. Tahun 2022 yaitu dengan jumlah karyawan awal 7 orang kemudian keluar 2 orang dan masuk 2 orang, sedangkan 2023 jumlah karyawan awal 9 orang kemudian masuk 2 orang. Keadaan ini menunjukkan UMKM XYZ mampu mempertahankan sumber daya manusianya, dikarenakan pada tahun 2023 UMKM XYZ sama sekali tidak kehilangan karyawannya. Hal ini menunjukkan UMKM XYZ mencapai target yang diinginkan yaitu tidak melebihi angka 22% untuk retensi karyawan.

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Pada perspektif ini terdapat 13 pertanyaan yang telah disebarkan kepada responden sebanyak 13 dan jumlah total nilai kuisioner 755. Nilai maksimal untuk setiap pertanyaan adalah 5 dengan nilai maksimum 845. Untuk mendapatkan hasil presentase kuesioner maka dilakukan perhitungan. Berikut adalah kategori persentase perhitungan kepuasan pelanggan:

TABLE 19. KATEGORI PERSENTASE KEPUASAN KARYAWAN UMKM XYZ

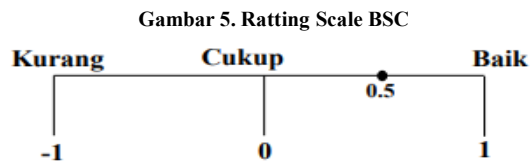
Kategori	Persentase
Sangat tidak puas (STP)	0% < total skor < 20%
Tidak puas (TP)	20% < total skor < 40%
Cukup puas (CP)	40% < total skor < 60%
Puas (P)	60% < total skor < 80%
Sangat puas (SP)	80% < total skor < 100%

Sumber: Diolah Penulis

Hasil persentase perhitungan kepuasan pelanggan sebesar 89% yang berada pada interval 80%-100% sehingga dapat disimpulkan karyawan sangat puas. Angka tersebut sudah memenuhi target yang ditetapkan dari UMKM XYZ yaitu sebesar 80%.

Bedasarkan hasil dari BSC UMKM XYZ Pada perspektif keuangan ditahun 2023 *current ratio* 5.91%, NPM 15%, ROI 17%, ROE 18%, ATO 110%, masing masing memiliki nilai 1 dengan total 5, yang memiliki arti baik. Pada perspektif pelanggan ditahun 2023 kepuasan pelanggan 84% memiliki nilai 1, tingkat perolehan pelanggan 17% memiliki nilai -1, retensi pelanggan 83% memiliki nilai -1 dan profitabilitas pelanggan Rp.27,434,- memiliki nilai 1, dengan total nilai 0 yang artinya cukup baik. Pada perspektif proses bisnis internal ditahun 2023, dengan total nilai 0 yang artinya cukup baik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditahun 2023 kepuasan karyawan 89% memiliki nilai 1, retensi karyawan 0% memiliki nilai 1, dan produktivitas karyawan Rp. 57,410,227,- memiliki nilai -1, dengan total nilai 1 yang artinya baik. Maka, hasil dari perspektif keuangan mendapat nilai 5,

perspektif pelanggan mendapat nilai 0, perspektif proses bisnis internal mendapat nilai 0, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapat nilai 1. Jumlah keseluruhan pembobotan adalah 6. Rata-rata total kinerja UMKM XYZ adalah 0,5. Untuk mengetahui kategori nilai yang sudah diukur menggunakan BSC, maka selanjutnya adalah melihat *rating scale* BSC kinerja UMKM XYZ.



Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan gambar *rating scale* BSC kinerja, nilai 0,5 yang didapat oleh UMKM XYZ cukup baik. Hal yang perlu ditingkatkan adalah perolehan pelanggan, retensi pelanggan, dan produktifitas karyawan.

Perspektif Keuangan

Evaluasi kinerja UMKM XYZ menunjukkan serangkaian peningkatan yang signifikan dalam perspektif keuangan. Secara finansial, UMKM XYZ telah mengalami kemajuan yang mencolok terutama dalam hal pengelolaan keuangan yang lebih efektif. Peningkatan yang tercatat seperti current ratio, Net Profit Margin (NPM), Return on Investment (ROI), dan Return on Equity (ROE) adalah cerminan dari upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan kestabilan keuangan UMKM XYZ.

Perspektif Pelanggan

Di sisi perspektif pelanggan, UMKM XYZ telah memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dari pelanggan mereka. Namun, dari segi pemerolehan pelanggan, meskipun terjadi peningkatan jumlah pelanggan dari tahun sebelumnya, tingkat pemerolehan pelanggan belum mencukupi untuk memenuhi target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM XYZ perlu meningkatkan upaya pemasaran dan strategi untuk mencapai target yang diinginkan. Selain itu, tingkat retensi pelanggan juga perlu diperhatikan karena mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Meskipun masih terdapat tantangan untuk meningkatkan tingkat pemerolehan dan retensi pelanggan. Namun, peningkatan kepuasan pelanggan mencerminkan upaya yang telah dilakukan untuk memberikan layanan dan produk yang berkualitas.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, UMKM XYZ telah menunjukkan komitmen mereka dalam mengembangkan produk dan layanan baru untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Mereka terus

melakukan inovasi dalam produk makanan dan minuman, serta dalam hal kemasan dan pengiriman. Di samping itu, dalam pelayanan purna jual, UMKM XYZ berencana untuk memperluas jangkauan gerai mereka dan meningkatkan kerja sama dengan pihak lain untuk memperluas pasar dan meningkatkan layanan purna jual.

Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Meskipun laba operasi UMKM XYZ mengalami peningkatan, produktivitas karyawan mereka mengalami penurunan yang signifikan. Hal ini menunjukkan perlunya perhatian lebih terhadap manajemen sumber daya manusia dan peningkatan efisiensi kerja. Namun, tingkat retensi karyawan mereka cukup baik, menunjukkan bahwa UMKM XYZ berhasil mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya. Dari perspektif kepuasan karyawan, UMKM XYZ juga berhasil mencapai tingkat kepuasan yang tinggi, menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja dan kebijakan UMKM XYZ.

5. Kesimpulan

Pengukuran kinerja berdasarkan analisis SWOT dan Balanced Scorecard (BSC), UMKM XYZ telah berhasil mengidentifikasi kekuatan internal dan peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan posisi yang terletak di kuadran I dalam analisis SWOT, strategi yang paling sesuai adalah memanfaatkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal (Strength-Opportunity).

Dalam menerapkan strategi SO, UMKM XYZ telah memiliki beberapa langkah strategis, termasuk fokus pada memperkenalkan dan membangun brand makanan lokal dengan menu khas Melayu, memaksimalkan program promosi dengan memanfaatkan lokasi strategisnya, dan membangun loyalitas pelanggan melalui inovasi produk dan pelayanan.

Melalui evaluasi pengukuran menggunakan Balanced Scorecard, UMKM XYZ menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam beberapa aspek kinerja, terutama dari perspektif keuangan, seperti current ratio, Net Profit Margin (NPM), Return on Investment (ROI), dan Return on Equity (ROE) mencerminkan kemajuan yang mencolok dalam pengelolaan keuangan UMKM XYZ.

Namun, masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk terus meningkatkan kinerja UMKM XYZ. Dari perspektif pelanggan, perlu ditingkatkan upaya dalam pemerolehan dan retensi pelanggan untuk mencapai target yang ditetapkan.

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perlu dilakukan peningkatan dalam produktivitas karyawan untuk memastikan efisiensi kerja yang optimal.

Secara keseluruhan, UMKM XYZ telah menunjukkan komitmen dalam mengembangkan bisnisnya dengan memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal yang ada. Dengan terus memperbaiki area-area yang perlu ditingkatkan, UMKM XYZ dapat terus meningkatkan kinerjanya dan memperkuat posisinya di pasar dalam jangka panjang.

6. Daftar Pustaka

- Budi, A. A. (2019). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Eastparc. 1-231. Retrieved from <http://hdl.handle.net/123456789/15131>
- Bruil, O. (2018). Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library. *Library Management*, 39(8-9), 530-540. <https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0086>
- Febrina, M. (2012). PERANCANGAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UNTUK REVIEW STRATEGI UMKM (STUDI KASUS PADA PT "SBP" DI SURABAYA). *JURNAL ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI, VOL 1, NO. 1*.
- Firmansyah, M. R., & Venusita, L. (2017). *ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PT. JAPFA COMFEED INDONESIA TBK MENGGUNAKAN METODE SWOT BALANCED SCORECARD*.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19 (edisi kelima)* (I. Ghozali, Ed.).
- Handayani, S. (2017). *ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR KINERJA UMKM PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) LAMONGAN* (Vol. 3).
- Jaswita, D. I., Tua, R. B. M., & Syamsuddin, R. A. (2023). *BALANCE SCORE CARD* (I. Syatoto & I. Putranto, Eds.; BA285-14012023rd-01 ed.). Unpam Press. <https://unpampress.unpam.ac.id/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard menerapkan strategi menjadi aksi*. Erlangga.
- KESAWASIDHI, D. A. (2017). PENGARUH KINERJA KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK CABANG YOGYAKARTA. 1- 42. Retrieved from <https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/5933/08%20naskah%20publikasi.pdf>
- Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). *Balance scorecard: model pengukuran kinerja organisasi dengan empat perspektif*. Raih Asa Sukses.
- Monika, A. V. (2018). INTEGRASI SWOT DAN BALANCED SCORECARD UNTUK STRATEGI PENINGKATAN KINERJA(Studi Kasus : PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen). *UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA*.
- Mulyadi. (2014). *Sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis Balance Scorecard*. Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Nugrahayu, E. R. (2015). *PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA UMKM Endang Dwi Retnani Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.
- Pratikno, A., & Rahardjo, M. (2021). *ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA UMKM DENGAN PENDEKATAN SWOT-BALANCED SCORECARD PADA PT. IPSI KARYA ABADI*.
- Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39, 786-793. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>
- Rangkuti, F. (2017). *SWOT Balance scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sihombing, J. P. (2015). *ANALISIS SWOT PADA INDUSTRI KERAJINAN*. 1-104.
- Suwarno, & Pramono, T. (2020). *ANALISIS SWOT BALANCED SCORECARD (BSC) DALAM KEBIJAKANPENGEMBANGAN UMKM BATIK SUMINAR DI KABUPATEN KEDIRI*. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*
- Thesman, E., & Utama, I. G. B. R. (2009). *ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD (BSC)*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1278.7048>
- Usman, I., & Laksono, M. A. (2014). *PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA KOPERASI KOPERASI KARYAWAN REDRYING DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DAN ANALITICAL HIERARCHICAL PROCESS DI BOJONEGORO*.