

PERANCANGAN SISTEM STANDARISASI DESA WISATA KABUPATEN BANTUL DENGAN MODEL SISTEM PENGUKURAN KINERJA *BALANCED SCORECARD* GUNA PENGUATAN INDUSTRI PARIWISATA DAERAH

Yasrin Zabidi¹, Suhardiwarno²
¹Prodi Teknik Industri, ²Prodi Teknik Penerbangan
Sekolah Tinggi Teknologi Adisutjipto
Jl. Janti Blok R Lanud Adisutjipto Yogyakarta
¹yazma_2000@yahoo.com, ²hardistta@gmail.com

Abstract

Bantul regency until now has approximately 36 villages wisata. Standarisasi tourist village needs to be done, which is the standard tourist village which is categorized as an embryo, develops, and advanced. These standards can be used by Disbudpar to determine work programs such as mentoring programs, counseling, training for rural tourism in the category or the developing embryo. One standardized assessment instrument is the assessment of performance against a tourist village.

Therefore, in this study, researchers are trying to design a system of standardization of the tourist village of Bantul model performance measurement system balanced scorecard that includes the identification of performance criteria, strategic objectives, determining indicators of performance, the determination method / means of performance measurement precise, systematic and easy to use, as well as the design of performance reporting.

The design activity in this study is divided into four phases, namely: the initial phase of the study and formulation of the problem, the design phase, the phase of analysis and conclusion phase. Early research phase and the formulation of the problem include the formulation of the problem and determine the research objectives. Design phase includes the design process performance measurement system with Balanced Scorecard method which includes the establishment of strategic objectives, the establishment of performance indicators (key performance indicators / KPIs), target setting and action plans, draft worksheet performance measurement methods Omax and draft reporting of performance-based website. Phase analysis includes analysis of balanced scorecard performance measurement system that includes analysis perspective, the analysis of strategic objectives, KPI analysis and analysis of the strategy map. Phase conclusions include conclusions from the findings and suggestions.

From the research performance based on four perspectives of the balanced scorecard, namely financial, customer, internal business processes, learning and growth. Strategic objectives that form there are 10 and there are 24 KPI KPI formed. Besides of this study the formation worksheet Omax performance measurement method, so that can know the value of each performance indicator of performance and total performance in a particular period.

Keywords: *Tourism Village, Performance, Standards, Performance Measurement, Balanced Scorecard*

Abstrak

Kabupaten Bantul sampai saat ini memiliki kurang lebih 36 desa wisata. Standarisasi desa wisata perlu dilakukan, yaitu standar desa wisata mana yang masuk kategori embrio, berkembang, dan maju. Standarisasi ini dapat digunakan oleh Disbudpar untuk menentukan program kerja seperti program pendampingan, penyuluhan, pelatihan bagi desa wisata yang masuk dalam kategori embrio atau berkembang. Salah satu instrumen penilaian standarisasi adalah penilaian kinerja terhadap desa wisata.

Oleh karena itu pada penelitian ini, peneliti mencoba untuk merancang sistem standarisasi desa wisata Bantul dengan model sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang meliputi identifikasi kriteria kinerja, tujuan strategik, penentuan indikator kinerja, penentuan metode/cara pengukuran kinerja yang tepat, sistematis dan mudah digunakan, serta desain pelaporan kinerja.

Rancangan kegiatan dalam penelitian ini terbagi atas empat fase, yaitu: fase penelitian awal dan perumusan masalah, fase perancangan, fase analisis dan fase kesimpulan. Fase penelitian awal dan perumusan masalah meliputi, perumusan masalah dan penentuan tujuan penelitian. Fase perancangan meliputi proses perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi penetapan tujuan strategik, penetapan indikator-indikator kinerja (*key performance indicator/KPI*), penetapan target dan rencana aksi, rancangan lembar kerja pengukuran kinerja dengan metode Omax dan rancangan pelaporan kinerja berbasis website. Fase analisis meliputi analisis sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang meliputi analisis perspektif, analisis tujuan-tujuan strategik, analisis KPI dan analisis peta strategi. Fase kesimpulan meliputi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran.

Dari hasil penelitian diperoleh 4 perspektif kinerja berdasarkan *balanced scorecard*, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, belajar dan tumbuh. Tujuan-tujuan strategis yang terbentuk ada 10 dan KPI yang terbentuk ada 24 KPI. Selain itu dari penelitian ini terbentuknya lembar kerja pengukuran kinerja dengan metode Omax, sehingga dapat diketahui nilai kinerja tiap indikator kinerja dan total kinerja dalam periode tertentu.

Kata kunci: Desa Wisata, Kinerja, Standarisasi, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Kabupaten Bantul sampai saat ini memiliki sekitar 36 desa wisata. Untuk membuat desa wisata, setidaknya harus memiliki Anggaran Dasar Rumah Tinggi (AD/ART), pengukuhan dari lurah atau surat keputusan (SK), kemudian didaftarkan ke Dinas Budaya dan Pariwisata (Disbudpar). Disbudpar akan melakukan verifikasi apakah desa wisata tersebut layak atau belum. Selanjutnya Disbudpar mengeluarkan surat keputusan (SK) desa wisata. SK ini dapat dimanfaatkan oleh desa wisata untuk memperoleh dana keistimewaan (danais). Standarisasi desa wisata perlu dilakukan, yaitu standar desa wisata mana yang masuk kategori embrio, berkembang, dan maju. Standarisasi ini digunakan oleh Disbudpar untuk menentukan program kerja seperti program pendampingan, penyuluhan, pelatihan bagi desa wisata yang masuk dalam kategori embrio atau berkembang. Salah satu instrumen penilaian standarisasi adalah penilaian kinerja terhadap desa wisata. Faktor yang penting dalam mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu organisasi dalam hal ini desa wisata adalah faktor kinerja, artinya meningkatkan kinerja berarti meningkatkan kesejahteraan dan kualitas desa wisata. Masalah kinerja bukan hanya penting bagi perusahaan, tetapi juga penting bagi suatu organisasi/kelompok seperti desa wisata. Kelancaran proses kegiatan dan kemajuan organisasi tidak terlepas dari peran kinerja itu sendiri. Tanpa kinerja maka matilah proses kegiatan

tersebut. Desa wisata juga merupakan salah satu bentuk kegiatan di bidang pariwisata yang berada pada suatu wilayah/daerah serta memiliki peran sangat penting bagi berlangsungnya perekonomian daerah, kesejahteraan masyarakat.

Untuk melakukan penilaian kinerja terlebih dahulu harus dibentuk sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja selain dapat digunakan oleh Disbudpar Bantul sebagai instrumen penilaian standarisasi desa wisata juga dapat digunakan oleh pengelola desa wisata untuk memotret diri/mengevaluasi diri, apakah desa wisata yang dikelolanya berkinerja baik, sedang atau buruk.

Oleh karena itu pada penelitian ini, peneliti mencoba untuk merancang sistem standarisasi desa wisata Bantul dengan model sistem pengukuran kinerja (*balanced scorecard*) yang meliputi identifikasi kriteria kinerja, tujuan strategik, penentuan indikator kinerja, penentuan metode/cara pengukuran kinerja yang tepat, sistematis dan mudah digunakan, serta desain pelaporan kinerja.

1.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana merancang sistem standarisasi desa wisata di wilayah Kabupaten Bantul dengan model sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard*?
2. Sejauh mana model sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* dapat dijadikan instrumen penilaian standarisasi desa wisata di Kabupaten Bantul dan instrumen evaluasi diri terhadap pengelolaan desa wisata?

1.3 Manfaat Penelitian

Terbentuknya Sistem Standarisasi Desa Wisata berbasis pengukuran kinerja untuk menentukan standar desa wisata mana yang masuk kategori embrio, berkembang, dan maju.

2. Metodologi Penelitian

Metode perancangan sistem standarisasi desa wisata menggunakan model sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Model ini dipilih karena mengakomodasi kriteria finansial dan non finansial yang sistematis karena memiliki langkah-langkah perancangan yang sistematis, selain itu *Balanced Scorecard* memiliki korelasi dan integrasi yang tinggi dengan strategi jangka pendek maupun jangka panjang karena dibangun dari visi, misi dan strategi organisasi. Analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif, tetapi dengan penekanan pada analisis kualitatif. Sedangkan analisis kuantitatif hanya sebagai pendukung untuk suatu kesimpulan yang diambil.

Langkah-langkah dalam penelitian ini terbagi atas empat fase, yaitu: fase penelitian awal dan perumusan masalah, fase perancangan, fase analisis dan fase kesimpulan. Fase penelitian awal dan perumusan masalah meliputi, profil desa wisata di Bantul, perumusan masalah dan penentuan tujuan penelitian. Fase perancangan meliputi proses perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi penetapan arsitektur yang terdiri atas visi, misi dan strategi organisasi, penetapan tujuan strategik, penetapan indikator-indikator kinerja (*key performance indicator*), penetapan target dan rencana aksi, rancangan lembar kerja/*software* pengukuran kinerja dengan metode *Objective Matrix* (Omax). Fase analisis meliputi analisis sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard*

yang meliputi analisis perspektif, analisis tujuan-tujuan strategik, analisis KPI dan analisis peta strategi. Fase kesimpulan meliputi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran bagi desa wisata di Bantul dan kelanjutan penelitian ini.

3. Hasil Penelitian

3.1 Tujuan-tujuan Strategis

Tabel 1. Tujuan-Tujuan Strategis

No	Perspektif	Tujuan-Tujuan Strategis
1	Finansial	1. Meningkatkan jumlah pendapatan 2. Meningkatkan ketertiban administrasi keuangan
2	Pelanggan	1. Meningkatkan pertumbuhan wisatawan baik lokal maupun mancanegara 2. Meningkatkan kepuasan wisatawan
3	Proses Bisnis Internal	1. Terwujudnya daya tarik wisata yang berdaya saing 2. Meningkatkan sistem dan proses pengelolaan desa wisata yang lebih baik 3. Meningkatkan ketersediaan sarana prasarana desa wisata yang memadai
4	Belajar dan Pertumbuhan	1. Terciptanya iklim organisasi pengelola desa wisata yang baik 2. Meningkatkan keterampilan para anggota pengelola desa wisata 3. Terwujudnya masyarakat yang paham/melek terhadap desa wisata.

3.2 Indikator Kinerja

Tabel 2. Indikator Kinerja

Key Performance Indicators	Formula
Perspektif Finansial	
1. Jumlah pendapatan	Jumlah pendapatan yang diperoleh dari tiap-tiap jenis pendapatan selama 1 tahun
2. Persentase pertumbuhan pendapatan	$\frac{(\text{Pendapatan tahun ini}) - (\text{Pendapatan tahun lalu})}{\text{Pendapatan tahun lalu}} \times 100\%$
3. Ketersediaan pelaporan keuangan	Skor ketersediaan : 1 - 4
Perspektif Pelanggan	
1. Jumlah wisatawan	Jumlah wisatawan selama 1 tahun
2. Persentase pertumbuhan wisatawan	$\frac{(\text{Jml. wisatawan tahun ini}) - (\text{Jml. wisatawan tahun lalu})}{\text{Jml. wisatawan tahun lalu}} \times 100\%$
3. Jumlah wisatawan nusantara (wisnu)	Jumlah wisnu selama 1 tahun
4. Persentase pertumbuhan wisatawan nusantara	$\frac{(\text{Jml. wisnu tahun ini}) - (\text{Jml. wisnu tahun lalu})}{\text{Jml. wisnu tahun lalu}} \times 100\%$
5. Jumlah wisatawan mancanegara (wisma)	Jumlah wisma selama 1 tahun
6. Persentase pertumbuhan wisatawan mancanegara	$\frac{(\text{Jml. wisma tahun ini}) - (\text{Jml. wisma tahun lalu})}{\text{Jml. wisma tahun lalu}} \times 100\%$
7. Tingkat kepuasan wisatawan	Skor kepuasan 1 – 4 (Survey kepuasan)

Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Persentase efektifitas promosi	$\frac{\text{Jml. wisatawan tahun ini}}{\text{Jml. wisatawan tahun lalu}} \times 100\%$
2. Ketersediaan promosi	Skor 1 - 4
3. Jumlah daya tarik wisata	Jumlah daya tarik wisata selama 1 tahun
4. Ketersediaan paket wisata	Skor 1 - 4
5. Jumlah penghargaan yang diperoleh	Banyaknya penghargaan yang diperoleh
6. Ketersediaan penginapan/homestay	Skor 1 - 4
7. Ketersediaan rumah makan/restoran	Skor 1 - 4
8. Ketersediaan fasilitas MCK	Skor 1 - 4
9. Ketersediaan fasilitas parkir	Skor 1 - 4
10. Kemudahan akses ke desa wisata	Skor 1 - 4

Perspektif Belajar dan Pertumbuhan

1. Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pengelola desa wisata	Skor kepuasan 1 – 4 (Survey kepuasan)
2. Tingkat kepuasan anggota pengelola terhadap manajemen	Skor kepuasan 1 – 4 (Survey kepuasan)
3. Tingkat pemahaman masyarakat terhadap desa wisata	Skor 1 - 4
4. Jumlah peserta pelatihan	Banyaknya peserta pelatihan yang dikirim

3.3 Lembar Kerja Pengukuran Kinerja

Contoh pengukuran kinerja ini juga merupakan bentuk validasi dari sistem pengukuran kinerja yang terbentuk.

Tabel 3. Contoh Lembar Kerja Pengukuran Kinerja KPI 1 – KPI 9

Indikator Kinerja (KPI)	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	SCORE	KETERANGAN
Pencapaian	27.000.000	13%	3.0	425.0	13%	300.0	14%	185.0	15%		
Target	37.500.000	19%	4.0	562.5	19%	375.0	19%	250.0	19%	10	Sangat Baik
	33.571.429	18%	3.8	539.3	18%	357.1	18%	235.7	18%	9	Baik
	33.642.857	16%	3.6	516.1	16%	339.3	16%	221.4	16%	8	
	31.714.286	15%	3.4	492.9	15%	321.4	15%	207.1	15%	7	
	29.785.714	14%	3.1	469.6	14%	303.6	14%	192.9	14%	6	
	27.857.143	13%	2.9	446.4	13%	285.7	13%	178.6	13%	5	Sedang
	25.928.571	11%	2.7	423.2	11%	267.9	11%	164.3	11%	4	
	24.000.000	10%	2.5	400.0	10%	250.0	10%	150.0	10%	3	
	20.000.000	8%	2.3	386.7	8%	233.3	8%	143.3	8%	2	
	16.000.000	7%	2.2	373.3	7%	216.7	7%	136.7	7%	1	Buruk
	12.000.000	5%	2.0	360.0	5%	200.0	5%	130.0	5%	0	
Keterangan KPI	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better		
Score	5	5	5	4	5	6	6	5	7		
Bobot	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667		
Nilai Kinerja	0.21	0.21	0.21	0.17	0.21	0.25	0.25	0.21	0.29		
STATUS KINERJA	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Baik	Baik	Sedang	Baik		

Tabel 4. Contoh Lembar Kerja Pengukuran Kinerja KPI 10 – KPI 18

Indikator Kinerja (KPI)	KPI 10	KPI 11	KPI 12	KPI 13	KPI 14	KPI 15	KPI 16	KPI 17	KPI 18	SCORE	KETERANGAN
Pencapaian	3.5	45%	3.0	3.0	3.0	1.0	3	3.0	3.0		
Target	4.0	63%	4.0	4.0	4.0	2.0	4	4.0	4.0	10	Sangat Baik
	3.9	57%	3.8	3.7	3.7	1.9	4	3.7	3.7	9	Baik
	3.7	52%	3.6	3.4	3.4	1.7	3	3.4	3.4	8	
	3.6	46%	3.4	3.1	3.1	1.6	3	3.1	3.1	7	
	3.4	41%	3.3	2.9	2.9	1.4	3	2.9	2.9	6	
	3.3	36%	3.1	2.6	2.6	1.3	3	2.6	2.6	5	Sedang
	3.1	30%	2.9	2.3	2.3	1.1	2	2.3	2.3	4	
	3.0	25%	2.7	2.0	2.0	1.0	2	2.0	2.0	3	
	2.8	20%	2.5	1.7	1.7	0.7	2	1.7	1.7	2	Buruk
	2.7	15%	2.2	1.3	1.3	0.3	1	1.3	1.3	1	
	2.5	10%	2.0	1.0	1.0	0.0	1	1.0	1.0	0	Sangat Buruk
Keterangan KPI	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better		
Score	6	7	5	6	6	3	6	6	6		
Bobot	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667		
Nilai Kinerja	0.25	0.29	0.21	0.25	0.25	0.13	0.25	0.25	0.25		
STATUS KINERJA	Baik	Baik	Sedang	Baik	Baik	Sedang	Baik	Baik	Baik		

Tabel 5. Contoh Lembar Kerja Pengukuran Kinerja KPI 19 – KPI 24

Indikator Kinerja (KPI)	KPI 19	KPI 20	KPI 21	KPI 22	KPI 23	KPI 24	SCORE	KETERANGAN
Pencapaian	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	20.0		
Target	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	30.0	10	Sangat Baik
	3.7	3.9	3.8	3.8	3.8	27.1	9	Baik
	3.4	3.7	3.6	3.6	3.6	24.3	8	
	3.1	3.6	3.4	3.4	3.4	21.4	7	
	2.9	3.4	3.3	3.3	3.3	18.6	6	
	2.6	3.3	3.1	3.1	3.1	15.7	5	Sedang
	2.3	3.1	2.9	2.9	2.9	12.9	4	
	2.0	3.0	2.7	2.7	2.7	10.0	3	
	1.7	2.7	2.5	2.5	2.5	8.3	2	Buruk
	1.3	2.3	2.2	2.2	2.2	6.7	1	
	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	5.0	0	Sangat Buruk
Keterangan KPI	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better		
Score	6	10	5	5	5	7	Nilai Total	
Bobot	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	0.041667	Kinerja	
Nilai Kinerja	0.25	0.42	0.21	0.21	0.21	0.29	6	
STATUS KINERJA	Baik	Sangat Baik	Sedang	Sedang	Sedang	Baik	Kategori Berkembang	

4. Kesimpulan

1. Persepektif kriteria yang digunakan untuk pengukuran kinerja ada empat, yaitu: persepektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, belajar dan tumbuh.
2. Tujuan-tujuan strategis yang terbentuk ada 10 tujuan strategis
3. Indikator kinerja (*Key Performace Indicator* – KPI) yang terbentuk ada 24 KPI
4. Terbentuknya lembar kerja pengukuran kinerja dengan metode Omax, sehingga dapat diketahui nilai kinerja tiap indikator kinerja dan total kinerja dalam periode tertentu, sehingga dapat diketahui kategori standarisasi desa wisata (embrio, berkembang dan maju).

Daftar Pustaka

- Albert H.C. Tsang, 1999, *Measuring maintenance performance: a holistic approach*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 7, # MCB University Press, 0144-3577, pp. 691-715.
- Charles Parket, 2000, *Performance Measurement, Work Study*, Volume 49 – Number 2, MCB University Press, ISSN 0043-8022, pp 63 – 66.
- Expert Choice Decision Support Software Version 9.0*, 1995, 4922 Ellsworth Avenue Pittsburgh, PA 15213 USA.
- Hamzah, 2011, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Bumi Aksara.
- Kaplan, Robert S. Norton, David P, 1996, *The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Moeheriono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, PT. Rja Grafindo Persada.
- Nuryanti, Wiendu, 1993, *Concept, Perspective and Challenges*, Gajah Mada University Press, Hal 2-3.
- Rowena Cullen, August 1999, *Does performance measurement improve organisational effectiveness? A postmodern analysis*, Performance Measurement and Metrics Vol. 1, No. 1, © Aslib, The Association for Information Management.
- Say, 2015, *Desa Wisata Distandarisasi*, Tribun Jogja, 26 Maret 2015, hal 9.
- Saaty, Thomas Lorie, 1988, *The Analytic Hierarchy Process*, British Library Catalog.
- Simons, Robert, 2000, *Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy*, Prentice Hall.
- Suwignjo P, *Penilaian Kinerja*, Program Pascasarjana, ITS, 2000.
- Wibisono, 2013, *How to create a World Class Company*, Gramedia Pustaka Utama.

