

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin berkembangnya zaman diikuti juga dengan semakin banyaknya perusahaan yang tumbuh dan bersaing dengan perusahaan yang telah lebih dulu ada. Setiap pemilik perusahaan baik itu perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur berusaha keras dalam memajukan perusahaannya. Untuk mewujudkan hal tersebut perusahaan harus memulai untuk memperbaiki hal-hal mengenai produksi, pelayanan, strategi, struktur organisasi maupun sistem kinerja dari perusahaan.

Kesuksesan dan perkembangan pada setiap aktivitas bisnis dari manufaktur hingga jasa pelayanan bergantung pada bagaimana sebuah organisasi memanfaatkan data penting yang dipunyai. Metode pengelolaan data inilah yang sedang dipelajari dan dipelajari kembali oleh perusahaan kecil maupun besar dimanapun untuk dapat mengukur kinerja perusahaan masing-masing. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) ialah penggunaan bukti secara statistik untuk memutuskan kemajuan yang sudah ditentukan oleh tujuan organisasi (Susetyo & Sabakula, 2014).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi (Cahyono, 2000)

Menurut Mutia Rizki (2011) untuk mencapai tujuan perusahaan, sangat dibutuhkan strategi yang tepat, perancangan strategi memerlukan informasi mengenai kinerja perusahaan pada periode-periode sebelumnya. Namun kebanyakan pengukuran kinerja masih menggunakan metode tradisional seperti penghitungan keuangan. Penghitungan tersebut sesuai untuk menilai aset berwujud fisik dan untuk mempermudah manajer mengetahui *profit return* yang ada di perusahaan (Hakimollahi, *et al.*, 2012). Namun di era globalisasi dengan beragamnya situasi persaingan, pengukuran tradisional seperti itu dirasa tidak cocok lagi digunakan untuk pengukuran kinerja. Untuk itu diperlukan suatu metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan berbagai aspek tidak hanya aspek keuangan. Salah satu metode yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja ialah metode *Balanced Scorecard (BSC)*.

BSC merupakan suatu metode untuk mengukur kinerja perusahaan yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan pokok permasalahan dari penelitian yang akan dilakukan, yaitu melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif pada *BSC*. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengukur kinerja perusahaan ditinjau dari empat perspektif dalam *BSC* serta mengukur kinerja perusahaan berdasarkan *Key Performance Indicator (KPI)* yang telah ditetapkan berdasarkan masing-masing *Performance Indicators*.

Suatu perusahaan tidak hanya perlu mengetahui status dari kinerja dari perusahaannya, namun suatu perusahaan juga perlu mengetahui tingkat kepentingan dari indikator penyusun kinerja perusahaannya, hal tersebut berguna untuk mempermudah dalam menyusun strategi yang tepat untuk meningkatkan performansi perusahaan. Untuk mengetahui hal tersebut, diperlukan suatu metode yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat kepentingan dari indikator penyusun kinerja perusahaan. Salah satu metode yang dapat digunakan ialah *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

AHP merupakan suatu metode yang digunakan untuk menentukan prioritas dari masing-masing perspektif yang digunakan didalam *BSC* dengan melakukan pembobotan pada setiap perspektif. Berdasarkan bobot tersebut nantinya akan diketahui prioritas kepentingan dari perspektif yang digunakan, sehingga dapat diketahui manakah yang menjadi faktor utama yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Dalam setiap pembobotan yang digunakan dalam pengukuran *AHP* tidak jarang terjadi suatu keraguan atau keambiguitasan dalam mengisi setiap bobot. Untuk itu perlu adanya penambahan suatu tools yang dapat digunakan untuk menghilangkan hal tersebut sehingga hasil yang didapat akan lebih maksimal. tools yang dapat digunakan ialah dengan melakukan penambahan perhitungan *fuzzy* pada saat pengukuran *AHP* yang gunanya untuk menghilangkan keraguan atau keambiguitasan dalam mengisi setiap bobot.

Penelitian yang dilakukan oleh Boy (2005) menjelaskan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *BSC* dan *AHP* dengan hasil dari penelitian ini adalah kinerja CV MCH dalam perspektif keuangan (*Return On Equity, Return On Investment, Sales Growth, Return On Asset*), pelanggan (*customer acquisition, customer satisfaction, on time delivery*). proses bisnis internal (kerusakan peralatan, kecelakaan kerja) serta pembelajaran dan pertumbuhan (*employee turn over, produktifitas, kepuasan karyawan*) tahun 2002- 2004 adalah cukup (dengan nilai). Bobot masing – masing perspektif adalah perspektif keuangan = 0,4, perspektif pelanggan = 0,27, perspektif proses bisnis internal = 0,2 perspektif pembelajaran dan pertumbuhan = 0,13.

Bahanan (2015) meneliti tentang kinerja BMT-UGT dengan hasil menunjukkan bahwa kinerja dari BMT-UGT Sidogiri berada dalam kondisi baik dan berdasarkan analisis dari *AHP* menunjukkan bahwa perspektif yang dianggap paling berpengaruh ialah perspektif pelanggan, sedangkan faktor yang memiliki pengaruh tertinggi dari perspektif pelanggan ialah pertumbuhan jumlah anggota.

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Farmansyah (2016) menjelaskan mengenai penentuan *KPI* dengan mempertimbangkan visi, misi dan nilai-nilai budaya organisasi dalam perusahaan. Dengan menggunakan empat perspektif dalam *BSC*, ada 12 indikator kinerja utama (*KPI*) dengan kepentingan yang berbeda untuk masing-masing perspektif dan *KPI* yang didasarkan pada proses *AHP*. Hasil pengukuran dengan *BSC* menunjukkan skor 51,979 termasuk dalam nilai skor *BSC* akhir 0, yang menunjukkan nilai kinerja Hotel Grasia Semarang dalam kriteria cukup, yang berarti masih sama dengan target kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

Pujianto, *et al.*, (2016) meneliti mengenai optimalisasi kinerja industri kecil menengah sektor agro-food dengan indikator pada perspektif keuangan berupa kesuksesan finansial jangka panjang dan jangka pendek. Pada perspektif pelanggan menggunakan kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan manajemen kebutuhan pelanggan. Pada proses bisnis internal menggunakan produk baru, kapasitas produksi, manajemen resiko, sistem evaluasi kinerja dan *quality control*. Sedangkan pada pengembangan dan pembelajaran menggunakan kapabilitas karyawan, suasana kerja kondusif, jumlah karyawan handal, dan produktivitas karyawan. Dengan hasil yang didapat bahwa kinerja perusahaan dapat dioptimalkan dan berdasarkan *AHP* urutan tingkat kepentingan yang utama dimiliki oleh proses bisnis internal, diikuti pengembangan dan pembelajaran, pelanggan, dan yang terakhir keuangan

Darmawan, *et al.*, (2016) menganalisis suatu peta strategi peningkatan kinerja, merumuskan sasaran strategi peningkatan kinerja, mengidentifikasi ukuran kinerja dan untuk mengimplementasi pengukuran kinerja pada perusahaan yang bergerak dibidang industri jus buah. Indikator yang digunakan ialah peningkatan profit pada perspektif keuangan, peningkatan loyalitas dan hubungan dengan pelanggan baru pada perspektif pelanggan, pada proses bisnis internal menggunakan produk yang berkualitas, manajemen organisasi, dan inovasi produk, sedangkan pada pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan kepuasan kerja karyawan dan kapabilitas karyawan. Hasil yang didapat dari pengolahan *BSC* dan *AHP* diketahui bahwa dari empat perspektif yang diperoleh, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif dengan tingkat prioritas tertinggi.

Kota Yogyakarta dikenal sebagai salah satu kota yang memiliki banyak ciri khas seperti kerajinan, kesenian, serta bisnis kuliner. Salah satu ciri khas yang sedang berkembang dan banyak peminatnya ialah bisnis kuliner dalam bidang sentra oleh-oleh. Salah satu jenis sentra oleh-oleh yang sedang berkembang dan banyak dicari oleh wisatawan maupun penduduk lokal adalah Bakpiapia. Sentra oleh-oleh tersebut merupakan salah satu dari banyaknya industri oleh-oleh yang sedang berkembang.

Dalam perkembangan bisnisnya terdapat beberapa permasalahan yang terjadi, salah satu permasalahan yang dihadapi ialah kurangnya perhatian terhadap evaluasi atau penilaian kinerja perusahaan. Selama berjalannya bisnis tersebut perusahaan hanya mengevaluasi atau penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan atau *income* dan penilaian kinerja pada rantai pasok, sehingga belum merepresentasikan hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karena hal tersebut, untuk kedepannya perusahaan ingin melakukan evaluasi atau penilaian kinerja dari berbagai aspek dan juga ingin mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing indikator penyusun kinerja perusahaan

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu diketahui bahwa metode *BSC* dan metode *AHP* banyak digunakan dalam mengukur kinerja suatu perusahaan. Oleh karena itu, sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh objek penelitian ini maka metode tersebut dipilih sebagai metode penyelesaian masalah. Pada penelitian ini juga digunakan pendekatan logika *fuzzy* guna mengantisipasi sifat yang monoton pada pembobotan menjadi sifat yang memperhitungkan hal-hal atau kemungkinan-kemungkinan terkecil yang terdapat pada *range* bobot yang diberikan dalam suatu pembobotan. Penggunaan metode *BSC* digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan dalam 4 aspek yakni *finance*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Sedangkan penggunaan *F-AHP* digunakan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif maupun indikator. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah terletak pada penggunaan perspektif yang dikoordinasikan dengan pihak perusahaan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana hasil evaluasi kinerja perusahaan pada sentra oleh-oleh Bakpiapia?
2. Bagaimana urutan dan skor bobot tingkat kepentingan KPI Bakpiapia ?

1.3 Batasan Masalah

Adapun beberapa batasan di dalam Tugas Akhir ini diantaranya ialah:

1. Penelitian ini meneliti mengenai penilaian kinerja perusahaan pada bagian bakpia single
2. Penelitian ini tidak membandingkan kinerja perusahaan dengan metode lain
3. Pengukuran kinerja pada penelitian ini tidak hanya berdasarkan perspektif keuangan

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui evaluasi kinerja perusahaan Bakpiapia
2. Untuk mengetahui urutan dan skor bobot tingkat kepentingan KPI Bakpiapia

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan penulis tentang penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process*.

2. Bagi Perusahaan

Dapat digunakan sebagai masukan tentang pengukuran kinerja sehingga dapat meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan kepuasan konsumen.

1.6 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini disusun secara sistematis kedalam beberapa bab, dan masing-masing bab akan diuraikan sebagaimana berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan dari topik masalah yang digunakan dalam penelitian

BAB II KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini berisi uraian tentang teori-teori dari referensi buku maupun jurnal serta hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan masalah penelitian yang digunakan sebagai acuan penyelesaian masalah

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai alur penelitian dari awal hingga akhir penelitian, selain itu juga menjelaskan mengenai data yang digunakan serta objek penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisi data-data yang telah diperoleh yang selanjutnya dilakukan pengolahan terhadap data tersebut menggunakan metode yang telah ditetapkan

BAB V PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi penjelasan mengenai pembahasan serta analisa dari hasil yang telah didapatkan dari pengolahan data

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan dan saran yang dimana kesimpulan merupakan pernyataan yang akan menjawab rumusan masalah sedangkan saran berisi tentang beberapa rekomendasi yang diberikan baik itu kepada pihak perusahaan maupun peneliti selanjutnya

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN