

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini Indonesia telah memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN, dimana persaingan bisnis menjadi semakin luas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dalam dunia usaha harus mampu mengikuti segala perkembangan yang ada dan memiliki kebijakan yang baik dalam manajemen perusahaannya. Kemampuan memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, manajemen karyawan yang baik, serta penggunaan *cost* secara efektif merupakan hal yang hanya bisa dilakukan oleh perusahaan yang unggul (Srimindarti, 2004).

Sektor usaha berbasis agrowisata pada saat ini mengalami perkembangan yang cukup signifikan di Kabupaten Semarang. Jumlah agrowisata yang berdiri sejak delapan belas tahun terakhir hingga saat ini sudah berjumlah delapan kawasan diawali dengan berdirinya Rawa Permai (1999), Agrowisata Sidomuncul (1999), Agrowisata Tlogo (2000), Kampoeng Kopi Banaran (2002), Umbul Sidomukti (2009), Cimory on the Valley (2013), Holtimart Agro Center (2015), dan Eling Beling (2015) ([www.visitcentraljava.com](http://www.visitcentraljava.com), 2017). Lokasi Kabupaten Semarang yang memiliki udara sejuk dan letak strategis karena menjadi tempat perlintasan antara Kota Semarang dan Kota Surakarta adalah alasan mengapa kawasan agrowisata banyak dikembangkan di daerah ini. Melihat perkembangan yang cukup pesat, agrowisata berlomba-lomba untuk memasarkan produk dan jasa unggulannya demi mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Tentu saja selain produk yang ditawarkan, kualitas pelayanan dan aspek

lainjuga berpengaruh dalam memenangkan hati konsumen, tak terkecuali pada Kampoeng Kopi Banaran yang merupakan salah satu pionir dari sektor agrowisata karena telah berdiri sejak tahun 2002 mendahului beberapa pesaingnya.

Kampoeng Kopi Banaran merupakan sebuah unit usaha milik PT. Perkebunan Nusantara IX. Misi kedua PT. Perkebunan Nusantara IX adalah “Mengembangkan cakupan bisnis melalui diversifikasi usaha yaitu produk hilir, wisata agro, dan usaha lainnya, untuk mendukung kinerja perusahaan”, dan Kampoeng Kopi Banaran adalah bentuk implementasi dari misi tersebut. Dengan memiliki tata nilai perusahaan yang terdiri dari integritas, antusias, kerja tim, peduli, dan inovasi yang berperan sebagai budaya perusahaan, maka Kampoeng Kopi Banaran harus mengetahui seberapa baik tata nilai itu telah dijalankan. Lebih dari itu, tujuan perusahaan pada misi pertama yang hendak menghasilkan pertumbuhan laba (*profit growth*) juga harus selalu dievaluasi. Untuk itulah, diperlukan adanya pengukuran kinerja.

Pengukuran performansi kerja merupakan salah satu hal yang penting untuk dilakukan perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, evaluasi dan pengukuran kerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak (Hanuma, 2010). Pihak manajemen dapat menggunakan pengukuran performansi kerja untuk mengevaluasi aspek mana saja yang harus diperbaiki untuk pencapaian target yang telah ditentukan.

Pada saat ini pengukuran performansi digunakan sebagai dasar alat untuk peningkatan kinerja dan perbaikan secara berkesinambungan., namun kebanyakan pengukuran kinerja masih menggunakan metode konvensional seperti penghitungan *Return on Investment* (ROI). Penghitungan tersebut sesuai untuk menilai aset berwujud fisik dan dengan mudah manajer mengetahui *profit return* yang ada di perusahaan sehingga pengukuran tradisional seperti itu tidak cocok bagi perusahaan yang saat ini berada di era informasi dengan beragam situasi persaingan (Hakimollahi et al., 2012). Untuk mengatasi masalah tersebut, *Balanced Scorecard* yang mengintegrasikan 4 perspektif yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran

sangat tepat untuk digunakan. Metode pengukuran tersebut digunakan karena memperhatikan keseluruhan aspek yang ada di perusahaan.

Selain *Balanced Scorecard*, penelitian ini juga menggunakan *Analytical Hierarchy Process* untuk mengetahui pendapat para pimpinan perusahaan selaku *expert* mengenai hubungan kepentingan antar perspektif maupun indikator kinerja di dalam *Balanced Scorecard* sehingga didapatkan bobot kepentingan setiap indikator performa yang nantinya digunakan untuk menentukan prioritas perbaikan kerja agar perusahaan dapat meningkatkan performanya. Metode *Analytical Hierarchy Process* merupakan metode pendukung pengambilan keputusan yang paling tepat untuk digunakan karena keempat perspektif *Balanced Scorecard* merupakan sebuah bentuk hirarki dengan satu tujuan. Hirarki tersebut akan diturunkan menjadi kriteria yang mewakili perspektif dalam *Balanced Scorecard*, dan sub kriteria yang diturunkan dari masing-masing kriteria akan mewakili indikator kinerja pada setiap perspektif hingga didapatkan hasil pembobotan.

Kampoeng Kopi Banaran memiliki keunggulan berupa pemandangan kebun kopi yang berpadu dengan produk dan jasa berciri khas. Hal tersebut merupakan daya tarik tersendiri bagi para pengunjung, dan harus dipertahankan di tengah persaingan agrowisata yang semakin ketat ditandai dengan banyaknya agrowisata yang terdapat di Kabupaten Semarang. Berdasarkan penjelasan tersebut maka perlu dilakukan penelitian tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang akan dibantu oleh *Analytical Hierarchy Process* sebagai pendukungnya. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* bertujuan untuk mengukur kinerja dalam 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, sedangkan metode *Analytical Hierarchy Process* akan digunakan untuk membobotkan setiap indikator kinerja untuk menentukan indikator mana yang akan menjadi prioritas perbaikan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah didapatkan, terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja Kampoeng Kopi Banaran bila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?
2. Apa saja indikator kinerja yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja Kampoeng Kopi Banaran bila ditinjau dari pendekatan *Balanced Scorecard*?
3. Bagaimana hasil pembobotan *Analytical Hierarchy Process* pada indikator kinerja *Balanced Scorecard* yang menjadi prioritas perbaikan kerja?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kinerja perusahaan pada Kampoeng Kopi Banaran bila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.
2. Mengetahui indikator yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja Kampoeng Kopi Banaran bila ditinjau dari pendekatan *Balanced Scorecard*.
3. Mengetahui bobot indikator kinerja dari hasil pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* untuk kemudian menjadi prioritas perbaikan.

## 1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa batasan dalam permasalahan, yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan di Kampoeng Kopi Banaran Kabupaten Semarang.
2. Tidak menggunakan metode lain selain *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).
3. Perspektif yang diamati hanya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
4. Pengukuran kinerja tidak menggunakan data selain pada tahun 2014, 2015, dan 2016.
5. Menu makanan dan minuman yang terdapat di resto utama tidak disertakan dalam rincian produk.

6. Pengukuran tingkat efektifitas persediaan bahan hanya terbatas pada produk kopi Banaran.
7. Pembobotan struktur hirarki *Analytical Hierarchy Process* hanya sampai pada level sub kriteria.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Bagi Penulis

Mampu memberikan wawasan serta menambah referensi tentang pemahaman bagaimana penggunaan konsep pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

#### 2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi sebuah bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja yang lebih komprehensif pada Kampong Kopi Banaran sehingga fokus utama target dari perusahaan dapat tercapai dengan baik.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam pembuatan penelitian ini dibagi dalam 6 (enam) bab dengan sistematika sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Berisi gambaran tentang masalah yang akan dibahas, berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II KAJIAN LITERATUR**

Memuat kajian literatur yang dimaksudkan untuk mengemukakan teori yang bisa dipakai untuk pemecahan masalah. Kajian literatur yang berkaitan dengan pengertian perusahaan, pengertian kinerja, *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *Analytical Hierarchy Process*, kegunaan *Analytical Hierarchy Process*, dan prinsip dasar *Analytical Hierarchy Process*.

**BAB III METODE PENELITIAN**

Berisi mengenai metode penelitian yang digunakan untuk analisa menggunakan data yang dikaji, cara penilaian agar memperoleh hasil, yang meliputi metode pengumpulan data dan analisis data.

**BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Berisi mengenai profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, dan pengumpulan data yang diperoleh untuk selanjutnya dilakukan pengolahan data yang telah dikumpulkan beserta hasil.

**BAB V PEMBAHASAN**

Berisi mengenai pembahasan dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan.

**BAB VI PENUTUP**

Berisi tentang kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan serta saran – saran berdasarkan hasil penelitian.

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**