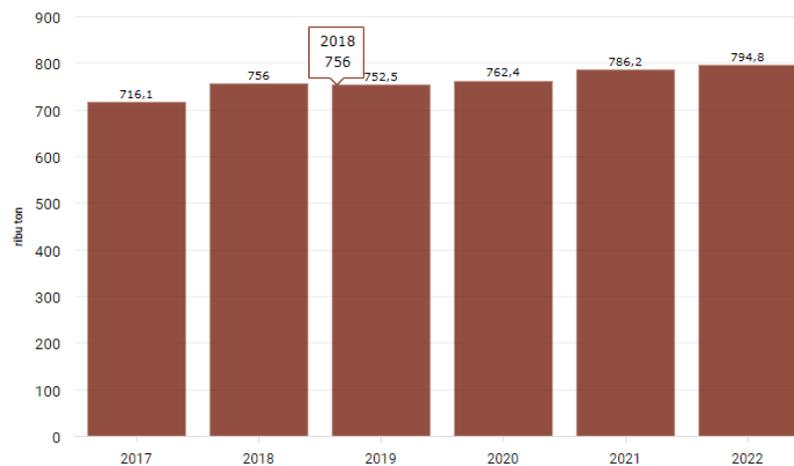


BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Beberapa tahun belakangan ini, terdapat persaingan antar perusahaan khususnya dalam bidang *food and beverages* yang menimbulkan persaingan yang cukup ketat dan memperebutkan konsumen pada masing-masing segmentasi pasar. Salah satu industri yang sedang meningkat adalah industri kopi.



Gambar I.1. Produksi Kopi di Indonesia Tahun 2017 – 2022 (BPS)

Menurut laporan Statistik Indonesia 2023 dari Badan Pusat Statistik (BPS), produksi kopi Indonesia sendiri mencapai 794,8 ribu ton pada 2022. Hal ini dapat mengindikasikan banyaknya penjualan kopi di Indonesia baik melalui perusahaan besar maupun UMKM. Dengan tujuan agar mampu bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain, masing-masing harus memikirkan strategi dan kinerja untuk seluruh aspek pada perusahaan.

Dalam menjalankan sebuah bisnis sudah seharusnya sebuah perusahaan memiliki metode dalam melakukan pengukuran kinerja. Menurut Mulyadi (2001), “penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas suatu organisasi, bagian organisasi dari karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk memastikan kembali apakah perusahaan sedang berjalan sesuai dengan visi dan misi di awal berdirinya. Ketika melakukan pengukuran kinerja perusahaan, umumnya bersumber melalui pendekatan tradisional, yaitu menilai dan memandang kinerja melalui sisi finansialnya saja.

Menurut Sabil (2016), “Kinerja keuangan merupakan tolak ukur bagi manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan. Besar kecilnya kinerja yang dicapai tergantung pada kinerja manajemen perusahaan baik dari masing-masing individu maupun kelompok dalam perusahaan tersebut. Namun nyatanya, jangkauan bisnis yang semakin berkembang dan menjadi semakin kompleks menuntut perusahaan untuk melakukan pengukuran melalui aspek *non-financial*. Pengukuran keberhasilan perusahaan juga tidak selamanya diukur dalam besarnya profit yang didapatkan, tetapi harus memperhatikan kembali produk dan pelayanan yang diberikan kepada konsumen.

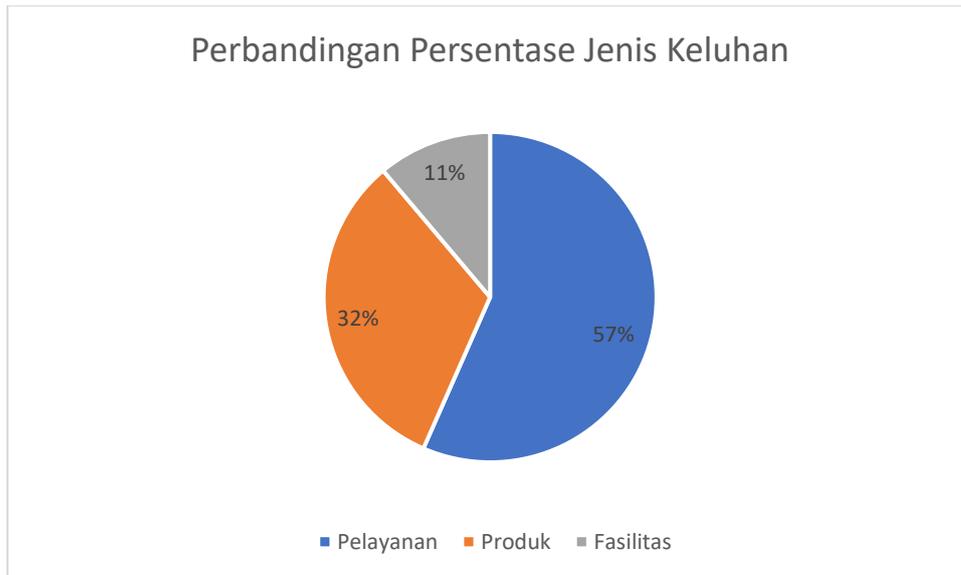
Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *food and beverages* adalah Banija Jatu. Banija Jatu merupakan sebuah perusahaan perorangan yang bergerak di industri pengolahan herbal yang didirikan pada tahun 2021 oleh Arya Anantama Ramadhanny sebagai *brand owner* dan *producer*. Sebelum mendirikan Banija Jatu sebagai induk perusahaan, pada tahun 2014 sudah didirikan kedai kopi dengan brand Kopi dan Rempah Trem sebagai cikal bakal terbentuknya Banija Jatu. Pemasaran dan penjualan Banija Jatu dilakukan baik secara *online* maupun *offline*. Penjualan *online* dilakukan melalui *e-commerce* Shopee, Tokopedia, Tik Tok, Instagram dan Facebook. Penjualan *offline* dilakukan dengan membuka kedai kopi dan bekerjasama dengan toko oleh-oleh dengan sistem titip jual. Kedai kopi akan menyajikan berbagai macam wedang yang siap minum maupun dalam bentuk kemasan. Kedai kopi sebagai *offline store* berperan penting dalam mengedukasi masyarakat mengenai manfaat yang akan dirasakan setelah mengkonsumsi wedang serta memperkenalkan wedang sebagai minuman kesehatan yang nikmat untuk dikonsumsi. Kedai kopi dipilih sebagai sarana *offline store* karena melihat trend kedai kopi yang masih terus naik pada beberapa tahun ini.

Dalam rentang lima tahun kebelakang, perusahaan Banija Jatu sedang mengalami peningkatan jumlah keluhan pelanggan sebagai berikut.



Gambar I.2. Jumlah Keluhan Pelanggan

Berdasarkan grafik di atas, Perusahaan Banija Jatu mendapatkan 99 tanggapan negatif terkait kinerja perusahaan. Perusahaan Banija Jatu masih sulit untuk mengurangi adanya keluhan pelanggan khususnya untuk tahun 2022 berjumlah 26 keluhan yang meningkat secara signifikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada tahun 2021 sendiri hanya turun sejumlah satu keluhan dibanding tahun sebelumnya. Adapun rekapitulasi keluhan dibagi menjadi tiga, yaitu terhadap pelayanan, produk dan fasilitas. Berikut merupakan persentase perbandingan untuk masing-masing jenis keluhan.



Gambar I.3. Perbandingan Persentase Jenis Keluhan

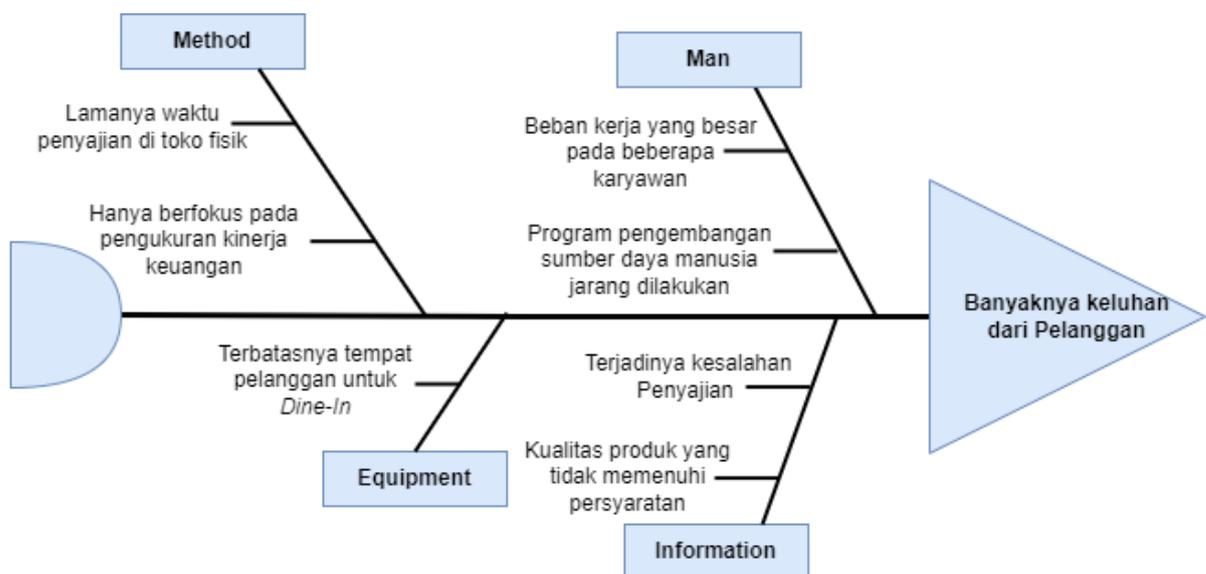
Sebagian besar keluhan pelanggan terdapat pada pelayanan yang diberikan oleh perusahaan Banija Jatu sebesar 57%. Sistem pengukuran kinerja perusahaan saat ini masih menerapkan pendekatan finansial berupa capaian profit setiap tahunnya sehingga tidak mampu untuk mengatasi banyaknya jumlah keluhan yang masuk. Penerapan metode pengukuran kinerja yang memiliki fokus terhadap aspek keuangan belum mampu mengatur proses operasional perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan penilaian di luar aspek keuangan supaya pengukuran kinerja perusahaan dapat diselaraskan dengan strategi perusahaan dalam mencapai visi, misi dan tujuannya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak *Owner* Banija Jatu menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan setiap tahun hanya dilihat berdasarkan tingkat pendapatan bersih dan evaluasi yang dilakukan hanya seputar peningkatan penjualan, tanpa melakukan evaluasi pada aspek lainnya. Adapun tabel untuk permasalahan yang dialami oleh perusahaan Banija Jatu sebagai berikut.

Tabel I.1. Permasalahan di Perusahaan Banija Batu

No.	Permasalahan	Keterangan	Sumber
1.	Beban kerja yang besar pada beberapa karyawan	Terdapat total 9 karyawan yang terdiri dari Owner, Store Manager, Barista, Waitress, Chef dan Cashier. Dimana 1 karyawan chef merangkap jadi store manager dan 1 orang chef merangkap menjadi cashier.	Berdasarkan wawancara
2.	Program pengembangan sumber daya manusia jarang dilakukan	Ketatnya jadwal pembukaan toko fisik dari jam 13.00 – 00.00 WIB membuat perusahaan sulit untuk menentukan agenda pelatihan. Beberapa pelatihan dapat dilaksanakan karena terdapat peristiwa-peristiwa tertentu seperti tanggal merah dan lainnya	Berdasarkan wawancara dan laporan sumber daya manusia
3.	Terjadinya kesalahan penyajian	Beberapa karyawan masih tidak teliti terhadap pesanan yang dimiliki oleh pelanggan sehingga seringkali terjadi perbedaan antara keinginan pelanggan dengan yang disajikan. Hal ini membuat pelanggan kecewa karena harus menunggu kembali pesanan datang.	Berdasarkan hasil laporan <i>feedback</i> pelanggan
4.	Kualitas produk yang tidak memenuhi persyaratan	Beberapa pelanggan hanya menerima pesanan dari salah satu chef dikarenakan penyajian oleh chef lainnya memiliki rasa yang berbeda sehingga diperlukan standarisasi terkait penyajian produk.	Berdasarkan hasil laporan <i>feedback</i> pelanggan
5.	Lamanya waktu penyajian di toko fisik	Terbatasnya sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang menyebabkan lamanya waktu penyajian. Waktu penyajian yang lama dapat menyebabkan adanya pembatalan pesanan sehingga merugikan perusahaan	Berdasarkan hasil laporan <i>feedback</i> pelanggan
6.	Hanya berfokus pada pengukuran kinerja keuangan	Pengukuran kinerja perusahaan dilihat dari tingkat profit setiap tahunnya atau dari aspek keuangan saja	Berdasarkan wawancara dan analisis laporan keuangan

No.	Permasalahan	Keterangan	Sumber
7.	Terbatasnya tempat pelanggan untuk <i>Dine-In</i> .	Dalam beberapa waktu khususnya di malam hari, pelanggan yang datang seringkali dalam jumlah yang banyak. Pelanggan yang tidak mendapatkan tempat untuk duduk berakibat tidak melakukan pemesanan sehingga terjadi adanya <i>customer loss</i>	Berdasarkan hasil laporan <i>feedback</i> pelanggan

Berdasarkan tabel tersebut dijelaskan bahwa penyebab utama permasalahan yaitu banyaknya keluhan pelanggan akibat pelayanan yang tidak maksimal. Perusahaan hanya berfokus pada evaluasi dan peningkatan satu aspek keuangan saja. Hal ini menjadi salah penyebab penilaian kinerja tidak menyeluruh karena tidak ada korelasi antara masing-masing kondisi internal dan eksternal perusahaan. Oleh karena itu, permasalahan tersebut diuraikan ke dalam fishbone diagram dengan empat faktor yang terdiri atas manusia (*man*), informasi (*information*), metode (*method*) dan peralatan (*equipment*).



Gambar I.4. *Fishbone* Diagram Perusahaan Banija Jatu

Saat ini, perusahaan Banija Jatu belum menggunakan metode yang pasti untuk mengukur kinerja dan perkembangan perusahaan sehingga berdampak pada tidak adanya sasaran strategis perusahaan yang dapat menyebabkan perusahaan kalah bersaing. Selain itu, pengukuran kinerja secara tradisional, yaitu hanya melalui sisi finansial sebuah perusahaan tidak mampu untuk memperlihatkan kondisi seluruh aspek perusahaan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja baik melalui pelayanan, kegiatan pemasaran ataupun pengendalian kualitas produk. Selain itu, permasalahan pada sumber daya manusia

dan dasar struktural pada perusahaan menjadi salah satu faktor penghambat dalam pengembangan perusahaan. Koordinasi yang tidak baik membuat proses bisnis perusahaan menjadi tidak efektif dan dapat menghasilkan waktu tunggu yang cukup panjang sehingga berdampak kepada jumlah keluhan yang didapat oleh perusahaan.

Pada penelitian ini dilakukan perancangan pengukuran kinerja untuk mengatasi jumlah keluhan pelanggan yang terus meningkat. Terdapat tiga metode pengukuran kinerja yang dianggap kompeten untuk digunakan, yaitu *Balanced Scorecard*, *Performanced Prism* dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*.

Balanced Scorecard merupakan salah satu metode yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja atau biasa disebut dengan strategi manajemen. *Balanced Scorecard* adalah sebuah konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) sebagai metode pengukuran kinerja komprehensif yang tersusun dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini membuat perusahaan dapat mengukur kinerja dengan cara lebih luas dan menemukan strategi yang lebih luas didasarkan dengan aspek-aspek pada perusahaan. *Performanced Prism* dinilai sangat integratif pada sisi eksternal karena diawali dengan melakukan proses identifikasi segala kebutuhan dan keinginan seluruh stakeholder. Untuk IPMS membagi level bisnisnya menjadi empat bagian, antara lain *Business Corporate*, *Business Unit*, *Business Process*, dan *Business Activity*.

Salah satu penelitian yang menunjukkan adanya dampak positif dengan implementasi *Balanced Scorecard* adalah peningkatan kinerja perusahaan di Kota Ho Chi Minh, Vietnam. Jika perusahaan-perusahaan Vietnam yang menginginkan kinerja tambahan hanya mengubah salah satu dari empat perspektif, maka hasilnya akan membawa perubahan positif yang signifikan dalam kinerja mereka. Temuan penelitian ini mengungkapkan beberapa implikasi manajemen terhadap dunia usaha, investor dan pembuat kebijakan. *Balanced Scorecard* sangat berguna untuk manajemen strategis di perusahaan-perusahaan Vietnam yang harus mengevaluasi elemen nonfinansial dan finansial dari kinerja perusahaan mereka untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang. Penelitian ini juga menambah pengukuran kinerja dan literatur *Balanced Scorecard* dengan menunjukkan kemampuan BSC dalam meningkatkan kinerja perusahaan-perusahaan di Vietnam (Van Thuong & Singh, 2023).

Selain itu, salah satu perusahaan di Indonesia juga dilakukan penelitian terkait pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu PT. Gagas Energi Indonesia. Kinerja perusahaan tersebut dapat dilakukan pengukuran dengan baik dan ditemukan beberapa indikator dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan. Kerangka *Balanced Scorecard* sendiri merupakan program kerja jangka panjang, dimana diperlukan komitmen perusahaan untuk terus melaksanakan dan mengembangkan serta mempertanggungjawabkan apa yang telah dibuat dan dijalankan oleh perusahaan. (Febriyanti & Sukoharsono, 2016).

Berdasarkan latar belakang tersebut, diangkat tugas Akhir dengan judul “**Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Banija Jatu**”.

I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan uraian sebab akibat dalam *fishbone diagram*, maka dapat diketahui beberapa permasalahan yang menjadi penyebab meningkatnya keluhan pelanggan. Adapun berikut beberapa potensi alternatif solusi yang dapat dilakukan.

Tabel I.2. Potensi Alternatif Solusi

No.	Permasalahan	Potensi Alternatif Solusi
1.	Beban kerja yang besar pada beberapa karyawan	Mengevaluasi kinerja internal perusahaan untuk melakukan efisiensi proses bisnis ataupun pembagian beban kerja ke dalam pengukuran yang sesuai, seperti BSC atau <i>performance prism</i> .
2.	Program pengembangan sumber daya manusia jarang dilakukan	Melakukan pengaturan jadwal pelatihan dan melibatkan pihak eksternal dalam meningkatkan kompetensi masing-masing karyawan di dalamnya dengan tetap memperhatikan kinerja perusahaan melalui BSC ataupun IPMS.
3.	Terjadinya kesalahan penyajian	Melakukan negosiasi dan usulan komplementer agar pelanggan tidak membatalkan pemesanan dengan tetap memperhatikan aspek finansial pada perusahaan sesuai dengan BSC
4.	Kualitas produk yang tidak memenuhi persyaratan	Mengevaluasi kompetensi penyajian masing-masing chef pada perusahaan sehingga terdapat standarisasi kualitas produk dengan bantuan <i>tools</i> BSC, <i>performance prism</i> dan IPMS.

No.	Permasalahan	Potensi Alternatif Solusi
5.	Lamanya waktu penyajian di toko fisik	Mengevaluasi kinerja internal perusahaan terkait waktu penyajian supaya tidak memakan banyak waktu menunggu bagi pelanggan dan terus melakukan pemantauan yang terstruktur. Oleh karena itu dapat menggunakan tools BSC, <i>performance prism</i> dan IPMS.
6.	Hanya berfokus pada pengukuran kinerja keuangan	Satu aspek pengukuran tidak memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan aspek di luar keuangan. Diperlukan aspek pengukuran lainnya dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal dengan BSC
7.	Terbatasnya tempat pelanggan untuk <i>Dine-In</i> .	Melakukan penambahan fasilitas untuk kenyamanan pelanggan dengan memperhatikan kondisi finansial dan tata letak toko fisik dengan menggunakan pengukuran BSC

Beberapa alternatif solusi dalam tabel memberikan alat bantu yang berguna bagi perusahaan dalam melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja, yaitu metode *Balanced Scorecard*, *performance prism* dan IPMS. Ketiga metode tersebut dapat diimplementasikan untuk pengukuran kinerja pada perusahaan. Namun, metode *performance prism* sangat terfokus pada kondisi eksternal perusahaan dan keinginan *stakeholder*, sedangkan IPMS hanya melibatkan faktor internal saja yang merupakan turunan proses bisnis. Keduanya memiliki kekurangan pada sisi pengukuran kinerja keuangan yang dinilai kurang tajam, sedangkan kinerja keuangan sangat berdampak pada kegiatan operasional perusahaan dan untuk melakukan perancangan strategi ataupun kerjasama investasi di masa depan. Untuk metode *Balanced Scorecard*, terdapat empat perspektif yang memiliki korelasi satu sama lain dan dapat membangun indikator pengukuran kinerja perusahaan yang bergerak dari bawah ke atas, sehingga dapat memulai melalui perspektif pembelajara dan pertumbuhan menuju ke perspektif terakhir, yaitu keuangan.

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, didapatkan beberapa rumusan permasalahan sebagai berikut.

1. Bagaimana pengukuran kinerja eksisting yang dilakukan oleh perusahaan Banija Jatu?
2. Bagaimana rancangan *scorecard* pada pengukuran kinerja Banija Jatu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

I.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Mengevaluasi pengukuran kinerja eksisting yang dilakukan oleh perusahaan Banija Jatu
2. Menyusun *scorecard* pada pengukuran kinerja Banija Jatu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*

I.5 Batasan Penelitian

Adapun batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan adalah kinerja Perusahaan Banija Jatu
2. Penelitian yang dilakukan hanya sebatas perancangan alat ukur pengukuran kinerja, tidak melakukan implementasi terhadap alat ukur tersebut.
3. Penelitian ini dilakukan sampai menyusun *scorecard* pada level perusahaan dan tidak didetailkan ke level di bawahnya.
4. Proses pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).
5. Data *baseline* dan target yang berada di Kamus *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan data *dummy* perusahaan

I.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang didapatkan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Bagi Penulis
 - a. Membuat mahasiswa mampu mengimplementasikan teori yang dipelajari dengan perbandingan keadaan nyata dalam perusahaan.
 - b. Menjadi acuan bagi mahasiswa untuk menambah pengetahuan dan pengukuran kinerja perusahaan khususnya tentang *Balanced Scorecard*.
2. Bagi Perusahaan

Perusahaan Banija Jatu dapat melakukan pengawasan dan penilaian kerja diluar aspek finansial serta memberikan masukan bagi perusahaan sehingga dapat

mengembangkan tahapan ataupun kerangka dalam pengukuran kinerja sesuai dengan sasaran, standar dan kinerja yang telah ditetapkan.

I.7 Sistematika Penelitian

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut.

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini memberikan gambaran singkat tentang latar belakang, tujuan, rumusan masalah, batasan masalah, hipotesis, serta metode yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti serta membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan uraian kontribusi penelitian

Bab 3 Metodologi Penelitian

Bab ini menguraikan rancangan sistem yang dibuat dalam penelitian yang dilakukan.

Bab 4 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang diperoleh dari Banija Jatu untuk menunjang penelitian ini. Pengumpulan dan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode-metode yang telah dikonsepskan pada Bab 3.

Bab 5 Analisis

Bab ini berisi analisis mengenai hasil penelitian yang dilakukan pada Bab 4.

Bab 6 Kesimpulan dan Saran

Bab ini memuat kesimpulan mengenai penelitian yang dilakukan, serta saran-saran untuk pengembangan di penelitian berikutnya.