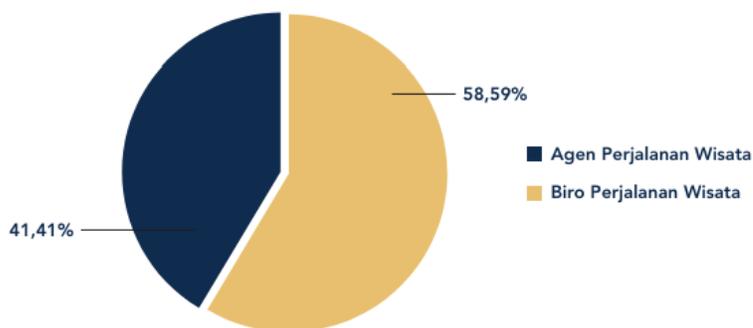


# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Menurut pasal 1, ayat (9) *Undang-undang Republik Indonesia No.10 Tahun 2010*, industri pariwisata adalah kumpulan bisnis pariwisata yang bekerja sama untuk menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan wisatawan di sektor pariwisata. Menurut (Yoeti, 1985), industri pariwisata memiliki pengertian yang sama yaitu sebagai sekumpulan beragam bisnis yang bekerja sama untuk menyediakan produk dan layanan yang diperlukan oleh wisatawan, terutama saat mereka sedang berpergian. Industri pariwisata terdiri dari berbagai bentuk usaha wisata seperti kawasan pariwisata, jasa transportasi wisata, jasa perjalanan wisata, penyediaan akomodasi, dan lain-lain.



Gambar 1. 1 Persentase Usaha Jasa Perjalanan Wisata Menurut Jenis Usaha

(Sumber: Kemenparekraf, 2020)

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif pada tahun 2020, dalam industri pariwisata dinyatakan 1,89% dari keseluruhan usaha pariwisata dan ekonomi kreatif di Indonesia, subsektor usaha jasa perjalanan wisata terdiri dari 58,59% usaha utama biro perjalanan wisata dan 41,41% usaha agen perjalanan wisata. Angka ini menunjukkan bahwa biro perjalanan wisata memegang peran dominan dalam industri, menawarkan berbagai jenis layanan mulai dari perencanaan perjalanan hingga paket wisata lengkap, serta layanan tambahan seperti penginapan dan transportasi.

Berdasarkan data yang diperoleh dari *Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Cirebon* pada Tahun 2020, terdapat 56 biro wisata dan 56 agen perjalanan wisata. Biro wisata dan agen perjalanan wisata ini termasuk kedalam usaha pariwisata. Jumlah yang signifikan ini menunjukkan persaingan yang ketat di sektor pariwisata di Cirebon, sekaligus mencerminkan tingginya minat dan potensi pertumbuhan industri pariwisata di wilayah tersebut. CV.NOWYA TRANS INDONESIA merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang *tour and travel services* yang didirikan pada bulan Juni 2023 yang berada di Cirebon, Jawa Barat. Dengan fokus menyediakan transportasi untuk perjalanan wisata, perusahaan bertujuan menjadi penyedia solusi transportasi. CV. NOWYA TRANS INDONESIA terus berinovasi untuk memberikan pengalaman perjalanan. Selain menyediakan layanan transportasi, perusahaan juga berperan sebagai biro agen wisata yang membantu merencanakan setiap *detail* perjalanan. Dengan jaringan luas dan kemitraan yang solid, perusahaan memenuhi kebutuhan wisatawan mulai dari transportasi hingga penginapan dan pengaturan kegiatan wisata menarik.

Dalam rentang 6 bulan terakhir, CV. NOWYA TRANS INDONESIA terus mendapatkan profit berdasarkan grafik perbandingan pendapatan profit dibawah ini.



Gambar 1. 2 Perbandingan Pendapatan dan Profit CV. NOWYA TRANS INDONESIA Tahun 2024

Berdasarkan grafik perbandingan tersebut, CV. NOWYA TRANS INDONESIA mengalami kenaikan profit yang cukup signifikan selama periode bulan Januari hingga Juni. Dimana, pada kuartal pertama perusahaan berhasil mencapai kenaikan profit yang cukup besar, dengan puncaknya pada bulan Maret yang mencapai angka Rp20.000.000 dengan persentase 63,1%. Namun pada kuartal kedua, perusahaan menghadapi tantangan karena profit perusahaan mengalami penurunan secara bertahap, dengan mencapai titik terendah pada angka Rp2.000.000 dengan persentase 12,5%. Penurunan ini menggambarkan terdapat permasalahan dalam melakukan pengelolaan keuangan perusahaan. Situasi yang dialami oleh CV. NOWYA TRANS INDONESIA ini menunjukkan perusahaan belum memiliki stabilitas keuangan yang kuat. Fluktuasi profit yang cukup tinggi menandakan perusahaan masih rentan terhadap perubahan pasar dan belum mampu mempertahankan konsistensi terkait pendapat perusahaan.

Adapun tabel permasalahan yang dialami oleh perusahaan CV. NOWYA TRANS INDONESIA sebagai berikut:

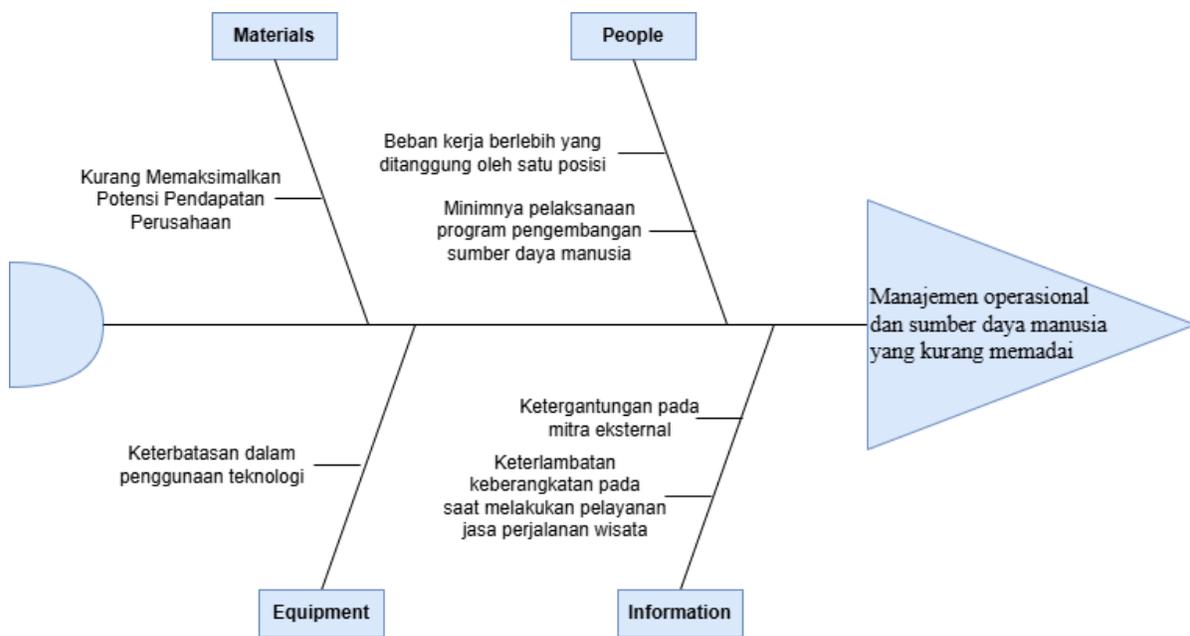
Tabel 1. 1 Permasalahan CV. NOWYA TRANS INDONESIA

No	Permasalahan	Keterangan	Sumber
1.	Terdapat beban kerja berlebih yang ditanggung oleh satu posisi	Dalam pelayanan jasa yang diberikan kepada pelanggan, seluruh karyawan turut membantu divisi lainnya dalam melakukan pekerjaan operasional perusahaan	Berdasarkan wawancara
2.	Minimnya pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia	Dikarenakan jadwal pelayanan jasa perjalanan wisata dilakukan cukup ketat dengan rata-rata 4 kali dalam sebulan, hal tersebut membuat perusahaan tidak memiliki waktu untuk melakukan program pengembangan sumber daya manusia	Berdasarkan wawancara

Tabel 1. 1 Permasalahan CV.NOWYA TRANS INDONESIA (Lanjutan)

No	Permasalahan	Keterangan	Sumber
3.	Keterlambatan keberangkatan pada saat melakukan pelayanan jasa perjalanan wisata	Keterlambatan keberangkatan disebabkan oleh beberapa faktor internal maupun faktor eksternal, seperti: adanya keterlambatan kedatangan armada transportasi yang digunakan untuk perjalanan wisata dan adanya keterlambatan kedatangan <i>customer</i> pada waktu yang telah ditentukan/dijadwalkan. Dengan persentase 30% keterlambatan dari keseluruhan keberangkatan	Berdasarkan wawancara
4.	Ketergantungan pada mitra eksternal	Perusahaan memiliki ketergantungan terhadap mitra eksternal, seperti penyedia transportasi, akomodasi, dan destinasi wisata. Dalam hal ini, perubahan kebijakan dan permasalahan operasional yang dialami oleh mitra mempengaruhi pelayanan perusahaan terhadap <i>customer</i>	Berdasarkan wawancara
5.	Keterbatasan dalam penggunaan teknologi	Kurangnya perusahaan dalam melakukan investasi terhadap teknologi menghambat perusahaan meningkatkan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada <i>customer</i> karena perusahaan saat ini belum menggunakan sistem pemesanan online atau sistem yang berbasis aplikasi	Berdasarkan wawancara
6.	Kurang memaksimalkan potensi pendapatan perusahaan	Kurang memaksimalkan pendapatan perusahaan. Hal ini dapat digambarkan dengan pendapatan tinggi pada suatu bulan. Namun, profitnya tidak dapat dimaksimalkan dengan baik oleh perusahaan	Berdasarkan wawancara dan laporan keuangan perusahaan

Berdasarkan tabel diatas ini, secara keseluruhan masalah-masalah ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam manajemen operasional dan sumber daya manusia yang kurang memadai. Dalam permasalahan yang ada perusahaan hanya memfokuskan pengukuran keuangan kinerja, yang mana seharusnya seluruh aspek harus diperhatikan karena keterkaitan seluruh aspek sangat penting untuk membantu perusahaan dalam mencapai visi misinya. Oleh karena itu, permasalahan tersebut dijabarkan kedalam bentuk *fishbone diagram* yang terdiri dari empat faktor yaitu manusia (*people*), material (*materials*), peralatan (*equipment*), dan informasi (*information*).



Gambar 1. 3 Fishbone Diagram CV. NOWYA TRANS INDOESIA

Untuk mencapai visi perusahaan yaitu "Menjadi perusahaan *tour & travel services, catering & event organizer* terbaik yang berkualitas" dilakukan pembuatan strategi dan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen evaluasi dan pengendalian yang memberikan pemahaman yang cepat, akurat, dan menyeluruh kepada manajer mengenai kinerja bisnis (Kaplan & Norton, 2000). Penilaian sistem manajemen kinerja CV. NOWYA TRANS INDONESIA akan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur serta mengidentifikasi kinerja keputusan-keputusan yang diambil oleh perusahaan, sehingga perusahaan mendapatkan perspektif menyeluruh terkait kinerja perusahaan. Namun, pengukuran ini harus dilakukan bersamaan dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* untuk melakukan pembobotan terhadap

pengambilan keputusan. Menurut (Fithriyah et al., 2017), *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) memberikan pendekatan holistik untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang komprehensif, sementara AHP membantu menentukan bobot dan tingkat kepentingan masing-masing elemen.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan dari penjabaran latar belakang yang ada pada sub-bab sebelumnya, maka permasalahan yang akan diselesaikan pada tugas akhir ini adalah:

1. Bagaimana pengukuran kinerja CV. NOWYA TRANS INDONESIA saat ini dalam memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan?
2. Bagaimana rancangan sistem pengukuran kinerja CV. NOWYA TRANS INDONESIA yang efektif menggunakan metode *balanced scorecard* untuk menghasilkan strategi, sasaran strategi, dan key performance indicator (KPI)?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

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

1. Mengevaluasi kondisi kinerja CV. NOWYA TRANS INDONESIA dalam pengukuran kinerja perusahaan yang belum didasarkan pada sistem yang terstruktur, sehingga perusahaan belum memiliki strategi, sasaran strategi, dan KPI yang mendukung pencapaian visi dan misi.
2. Merancang sistem pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* yang meliputi empat perspektif utama: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pelatihan dan pengembangan untuk menghasilkan strategi, sasaran strategi, dan KPI yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya.

#### **1.4 Batasan Penelitian**

Berikut ini merupakan batasan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja yang dilakukan adalah kinerja pada CV. NOWYA TRANS INDONESIA
2. Penelitian dilakukan hanya sampai tahap perancangan pengukuran sehingga penulis tidak melakukan implementasi pengukuran kinerja dengan alat ukur.
3. Penelitian hanya dilakukan sampai pada level perusahaan sehingga penulis tidak melakukan pengukuran pada level kebawahnya.
4. Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (KPI).

#### **1.5 Manfaat Tugas Akhir**

Setelah dilakukannya penelitian ini, maka diharapkan akan didapatkan manfaat yaitu:

1. Perancangan sistem pengukuran kinerja CV. NOWYA TRANS INDONESIA dan identifikasi sejauh mana strategi bisnis yang diterapkan oleh CV. NOWYA TRANS INDONESIA telah memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

##### **Bab I           Pendahuluan**

Bab ini berisi penjelasan terkait masalah yang menjadi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan tugas akhir, manfaat tugas akhir, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **Bab II           Landasan Teori**

Bab ini berisi mengenai literatur dan teori yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Terdapat pembahasan terkait penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi yang dijelaskan pada bab ini.

**Bab III            Metodologi Penyelesaian Masalah**

Bab ini berisi terkait penjelasan metode serta langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian secara rinci, dan juga sistematika penyelesaian masalah. Selain itu, terdapat penjelasan mekanisme pengumpulan data, mekanisme pengujian dan evaluasi hasil rancangan, serta asumsi dan kendala yang digunakan untuk penyelesaian masalah.

**Bab IV            Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bab ini berisi terkait proses penelitian pengukuran kinerja CV. NOWYA TRANS INDONESIA.

**Bab V             Analisis**

Bab ini berisi terkait rancangan pengukuran kinerja CV. NOWYA TRANS INDONESIA yang kemudian dilakukan analisis serta dilakukan simulasi pada pengukuran kinerja tersebut.

**Bab VI            Kesimpulan dan Saran**

Bab ini memberikan ringkasan temuan dari penelitian yang telah dilakukan dan memberikan saran untuk penelitian mendatang yang dapat dilaksanakan.