

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Hutan memberikan berbagai manfaat sosial, ekonomi, dan lingkungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti penyediaan jasa ekosistem (penyerapan karbon, perlindungan tanah, pengaturan tata air), sumber keanekaragaman hayati, serta penghasil kayu dan non-kayu yang menjadi sumber penghidupan (Mutaqin et al., 2022). Sementara itu, industri kehutanan berperan penting dalam perekonomian melalui penyediaan bahan baku, peningkatan ekspor, penciptaan lapangan kerja, dan kontribusi terhadap pendapatan negara, meskipun keberlanjutannya bergantung pada pengelolaan yang bertanggung jawab untuk mencegah kerugian jangka panjang akibat deforestasi. Di sisi lain, pengukuran kinerja merupakan elemen fundamental dalam menilai pencapaian tujuan strategis organisasi secara efektif dan efisien (Purbiyati et al., 2023). Chaeroni et al. (2024) menekankan perlunya transisi dari sistem tradisional ke pendekatan yang lebih adaptif, integratif, dan berbasis aktivitas untuk menilai proses penciptaan nilai, inovasi, dan efisiensi sumber daya, sehingga berkontribusi pada penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan *continuous improvement* di tengah tantangan globalisasi. Mali Mau et al. (2021) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja mencakup dimensi keuangan dan non-keuangan (seperti kepuasan pelanggan dan proses internal) yang diwujudkan melalui metode seperti *Balanced Scorecard* agar dapat mengetahui performa Perusahaan mengalami kenaikan atau penurunan.

Dalam konteks pengelolaan hutan di Indonesia, Perum Perhutani merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbentuk Perum (Perusahaan Umum) yang diberi mandat untuk mengelola dan memanfaatkan hasil hutan secara berkelanjutan. Sebagai perusahaan milik negara, Perum Perhutani memiliki posisi unik dibandingkan BUMN berbentuk persero, karena selain mengejar profitabilitas, perusahaan ini juga bertanggung jawab dalam menyediakan barang dan jasa yang menyangkut hajat hidup masyarakat luas. Dengan status tersebut, Perum Perhutani dihadapkan pada tantangan untuk menyeimbangkan antara efisiensi ekonomi, keberlanjutan lingkungan, dan tanggung jawab sosial. Di satu sisi, perusahaan dituntut untuk mencapai target pendapatan negara; di sisi lain, perusahaan harus memastikan praktik kehutanan yang berkelanjutan, menjaga kesejahteraan masyarakat sekitar hutan, dan melestarikan sumber daya alam. Sebagai perusahaan yang memiliki peran strategis, Perum Perhutani menjalankan berbagai fungsi mulai dari pengelolaan hutan produksi, konservasi, hingga pengembangan masyarakat desa hutan. Dalam praktiknya, data menunjukkan bahwa pendapatan usaha perusahaan melampaui target, tetapi laba bersih dan arus kas operasi justru berada jauh di bawah sasaran sehingga menggambarkan adanya tekanan margin dan ketidakefisienan konversi kas. Selain itu, terdapat ketidakseimbangan signifikan antara produksi hulu yang melebihi target dan produksi hilir yang tidak tercapai sehingga menandakan adanya bottleneck dalam proses pengolahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki masalah mendasar pada efektivitas operasional yang perlu dianalisis secara lebih komprehensif.

Berdasarkan studi kasus tersebut, penelitian ini dilaksanakan untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja Perum Perhutani melalui penerapan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikombinasikan dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Pendekatan ini digunakan sebagai model integratif untuk menilai kinerja perusahaan dari berbagai dimensi strategis, tidak hanya terbatas pada aspek finansial, tetapi juga mencakup dimensi pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (Kosim & Rahman, 2021). Melalui penggunaan BSC, kinerja perusahaan dapat dievaluasi secara sistematis dengan menelusuri keterkaitan antara visi, strategi, dan hasil operasional di lapangan, sementara metode AHP memberikan dasar analitis yang kuat dalam menentukan bobot prioritas di antara keempat perspektif tersebut secara objektif dan terukur (Akbar & Hariastuti, 2025). Model kombinasi BSC–AHP ini diharapkan mampu menghasilkan alat ukur kinerja yang lebih efektif dan komprehensif (Fuadi & Yafi, 2024). Selain meningkatkan efektivitas sistem pengukuran kinerja internal, pendekatan ini juga berpotensi memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan perbaikan berkelanjutan, memperkuat daya saing institusional, dan memastikan bahwa Perum Perhutani tetap berperan aktif dalam mendukung agenda pembangunan hijau serta pengelolaan hutan lestari di Indonesia.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya beberapa kesenjangan penelitian yang relevan dengan konteks Perum Perhutani. Penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada institusi publik seperti rumah sakit umumnya hanya menyajikan analisis deskriptif mengenai keempat perspektif tanpa

memberikan prioritas strategis atau hubungan kuat dengan isu operasional seperti hambatan proses dan tekanan margin (Nabella & Sulistiadi, 2023). Selanjutnya, penelitian mengenai *Analytic Hierarchy Process* banyak menyoroti kelemahan berupa potensi subjektivitas penilaian dan belum lengkapnya mekanisme validasi empiris yang dapat memastikan bobot keputusan benar-benar mencerminkan kondisi organisasi secara akurat (Aulia et al., 2024). Pada sisi lain, penelitian mengenai integrasi BSC dan AHP memang telah dilakukan pada beberapa BUMD seperti PDAM, namun fokus penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada kinerja pelayanan air minum dan belum menyentuh kompleksitas tata kelola BUMN berbentuk Perum serta tidak mengkaji isu keberlanjutan sektor kehutanan secara mendalam (Kusdianingrum & Purwanggono, 2024). Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat celah penelitian yang cukup signifikan yang menuntut adanya model evaluasi kinerja yang lebih komprehensif, terstruktur, dan relevan dengan karakteristik Perum di sektor kehutanan.

Mengacu pada berbagai temuan serta kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini disusun untuk mengisi kekosongan kajian ilmiah terkait evaluasi kinerja komprehensif pada Perum Perhutani. Penelitian ini bertujuan menerapkan model *Balanced Scorecard* yang dikombinasikan dengan *Analytic Hierarchy Process* sebagai dasar penentuan bobot prioritas untuk setiap perspektif kinerja perusahaan. Secara khusus penelitian ini akan mengukur capaian KPI tahun 2024 terhadap target perusahaan pada keempat perspektif BSC, mengidentifikasi akar penyebab kegagalan konversi nilai terutama pada proses hilirisasi, menghitung bobot prioritas menggunakan AHP dengan uji konsistensi, dan merumuskan rekomendasi strategis yang dapat meningkatkan efisiensi manajemen Perusahaan. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu menyusun rekomendasi strategis yang mendukung peningkatan efisiensi operasional sekaligus memperkuat peran perusahaan dalam pengelolaan hutan secara lestari. Hasil penelitian diharapkan menyumbang kontribusi teoritis pada literatur integrasi BSC–AHP dalam konteks bisnis kehutanan sekaligus memberikan manfaat praktis bagi manajemen Perum Perhutani dan pembuat kebijakan melalui peta prioritas intervensi yang berbasis data dan terukur. Dengan demikian penelitian ini diharapkan membantu menyelaraskan kinerja operasional dengan tujuan strategis keberlanjutan perusahaan.

## **1.2 Tujuan Magang**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam laporan kegiatan magang sebagai berikut:

1. Menganalisis kinerja Perum Perhutani berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard* pada empat perspektif yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk mengukur kesesuaian antara realisasi dan target.
2. Mengevaluasi bobot prioritas sasaran strategis dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* termasuk pengujian konsistensi untuk menentukan area prioritas perbaikan.
3. Mengidentifikasi permasalahan operasional dan finansial seperti hambatan hilirisasi, efisiensi biaya, dan pengelolaan modal kerja serta merumuskan rekomendasi tindakan yang terukur berdasarkan laporan tahunan 2024 Perum Perhutani.

## **1.3 Manfaat Magang**

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam laporan kegiatan magang sebagai berikut:

### **1.3.1 Bagi Universitas**

1. Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur dapat menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur yang dapat dimanfaatkan untuk penelitian dan atau pengembangan pada bidang teknik industri.
2. Universitas dapat meningkatkan reputasi akademik melalui pemanfaatan laporan atau publikasi terapan yang menggabungkan metode *Balanced Scorecard* dan AHP dalam konteks operasional serta keberlanjutan di bidang kehutanan.
3. Universitas dapat memperluas jaringan kerja sama dengan sektor BUMN dan industri kehutanan sehingga memperbesar peluang kolaborasi penelitian, pengabdian masyarakat, serta program magang bagi mahasiswa.

### **1.3.2 Bagi Mahasiswa**

1. Mahasiswa dapat mengimplementasikan teori dan metode seperti *Balanced Scorecard*, *AHP*, serta analisis *KPI* pada kasus nyata sehingga meningkatkan kemampuan analitis dan keterampilan teknis.
2. Mahasiswa dapat memperoleh pemahaman mengenai praktik tata kelola perusahaan, manajemen rantai pasok, dan aspek keberlanjutan dalam pengelolaan hutan melalui pengalaman langsung di *Perum Perhutani*.
3. Mahasiswa dapat memperoleh pengalaman profesional, memperluas jaringan dengan praktisi industri, dan menghasilkan rekomendasi yang dapat memberikan nilai tambah bagi pengembangan karier.

### **1.4 Tujuan Topik Kegiatan**

Adapun tujuan dari penulisan topik magang mengenai “Evaluasi Kinerja Perusahaan *Forestry Company* Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*: Studi Kasus *Perum Perhutani*” adalah sebagai berikut:

1. Mahasiswa dapat menerapkan kerangka *Balanced Scorecard* untuk menilai dan memetakan kinerja perusahaan pada empat perspektif serta melakukan perbandingan antara realisasi dan target *RKAP*.
2. Mahasiswa dapat menggunakan metode *AHP* untuk menentukan bobot prioritas antar perspektif dan sasaran strategis, melakukan pengujian konsistensi (*Consistency Ratio*), dan menghasilkan urutan prioritas intervensi yang berbasis data.
3. Mahasiswa dapat menyusun rekomendasi strategis dan tindakan operasional yang terukur, misalnya peningkatan proses hilirisasi, pengendalian *COGS*, serta perbaikan pengelolaan modal kerja, guna mendukung peningkatan efisiensi operasional dan kinerja keuangan *Perum Perhutani*.