

KINERJA OPERASIONAL DAN MANAJERIAL AGROINDUSTRI KERIPIK CEKER “REJE SNACK” DI KABUPATEN TRENGGALEK

OPERATIONAL AND MANAGERIAL PERFORMANCE OF THE AGROINDUSTRY "REJE SNACK" CHICKEN CHIPS IN TRENGGALEK REGENCY

Melinda Aprilia Putri^{1*}, Syarif Imam Hidayat¹, Mirza Andrian Syah¹

¹Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

*Email Penulis korespondensi: syarifimamhidayat@upnjatim.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja operasional dan manajerial pada agroindustri keripik ceker “Reje Snack” di Kabupaten Trenggalek. Analisis kinerja menjadi hal penting bagi agroindustri skala kecil dan menengah untuk mengetahui tingkat efektivitas pengelolaan usaha serta mengidentifikasi aspek yang perlu ditingkatkan guna mendukung keberlanjutan bisnis. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan kuantitatif dan studi kasus. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (sensus) melibatkan 1 pemilik, 5 karyawan tetap, dan 25 pelanggan tetap. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pengukuran kinerja yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga memberikan gambaran mengenai kondisi operasional dan manajerial perusahaan. Hasil kinerja operasional dan manajerial agroindustri Reje Snack secara umum pada kategori cukup baik. Pada perspektif keuangan, kinerja menunjukkan tren penurunan, ditandai menurunnya capaian target pendapatan dan Net Profit Margin selama periode 2022–2025. Pada perspektif pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan tergolong cukup, tetapi loyalitas pelanggan masih rendah sehingga perlu perhatian. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil baik, ditunjukkan oleh lead time produksi yang efisien, tingkat produk cacat yang rendah, dan ketersediaan bahan baku yang relatif terjaga. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan retensi dan kepuasan kerja karyawan yang baik, namun pelatihan karyawan masih belum optimal.

Kata Kunci : Kinerja Operasional, Kinerja Manajerial, Agroindustri

Abstract

This study aims to analyze the operational and managerial performance of the “Reje Snack” chicken feet chips agroindustry in Trenggalek Regency. Performance analysis is important for small and medium-scale agroindustries to assess management effectiveness and identify areas for improvement to support business sustainability. The research employed a descriptive qualitative method with a quantitative approach and a case study design. A saturated sampling technique (census) was used, involving one owner, five permanent employees, and twenty-five regular customers. Data were collected through interviews, observation, and documentation. Performance was measured using four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth. The results indicate that overall operational and managerial performance is categorized as moderately good. Financial performance shows a declining trend, reflected in decreasing revenue target achievement and Net Profit Margin during 2022–2025. Customer satisfaction is considered adequate; however, customer loyalty remains relatively low. The internal business process perspective demonstrates good performance, characterized by efficient production lead time, low defect rates, and stable raw material availability. Meanwhile, the learning and growth perspective indicates good employee retention and job satisfaction, although employee training programs are still not optimal.

Keywords: Operational Performance, Managerial Performance, Agroindustry

PENDAHULUAN

Agroindustri menjadi salah satu bentuk usaha yang memiliki peran strategis dalam memperkuat perekonomian lokal, karena menggabungkan sektor pertanian dengan kegiatan industri pengolahan dan distribusi. Keberhasilan agroindustri tidak hanya diukur dari kemampuan mengolah bahan baku menjadi produk bernilai tambah, tetapi juga dari ketepatannya dalam memahami dan merespons kebutuhan pasar serta selera konsumen yang

terus berkembang. Seiring percepatan transformasi digital dan inovasi teknologi, UMKM di berbagai daerah dituntut untuk bertransformasi agar tetap mampu bersaing. Kabupaten Trenggalek merupakan salah satu wilayah di Jawa Timur yang memiliki potensi besar dalam sektor UMKM. Salah satu penggerak utama ekonomi Indonesia adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), yang menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap hampir 97% tenaga kerja nasional (Pakiun *et al.*, 2023). Meski demikian, banyak UMKM masih menghadapi berbagai kendala klasik seperti keterbatasan modal, manajemen yang belum profesional, pemasaran yang terbatas, serta adaptasi terhadap teknologi yang lambat (Yuanita *et al.*, 2020). Salah satu usaha yang berkembang di sektor makanan ringan adalah Reje Snack, yang berbasis di Desa Gondang, Kecamatan Tugu.

Reje Snack merupakan contoh nyata dari usaha agroindustri skala mikro yang mengolah ceker ayam menjadi keripik. Usaha ini telah berdiri sejak tahun 2015, dan produknya memiliki jangkauan pemasaran yang luas, bahkan hingga keluar Kabupaten Trenggalek. Namun, jangkauan yang luas ini belum sepenuhnya sejalan dengan kinerja finansial yang stabil, mengindikasikan adanya celah dalam manajemen strategi yang berfokus pada mempertahankan dan mengembangkan basis pelanggan. Menurut Fahmi *et al.* (2019), masalah yang sering dihadapi UMKM adalah rendahnya penguasaan teknologi serta jaringan bisnis yang sempit, yang dapat menghambat daya saing mereka

Tabel 1. Rekap Target dan Realisasi Pendapatan Agroindustri 'Reje Snack (6 Bulan Terakhir)

Bulan	Target Pendapatan (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Presentase Capaian (%)	Keterangan
Oktober '24	8.000.000	6.000.000	75,00%	Tidak Tercapai
November '24	8.000.000	6.300.000	78,75%	Tidak Tercapai
Desember '24	8.000.000	7.100.000	88,75%	Hampir Tercapai
Januari '25	8.000.000	5.500.000	68,75%	Tidak Tercapai
Februari '25	8.000.000	6.200.000	77,50%	Tidak Tercapai
Maret '25	8.000.000	6.800.000	85,00%	Tidak Tercapai

Sumber: Data Sekunder Diolah (2025)

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa pendapatan yang dicapai oleh Reje Snack selalu berada di bawah target yang telah ditentukan. Ketidaksesuaian ini bukan hanya masalah finansial, tetapi juga dapat menjadi indikasi adanya isu pada aspek non-keuangan, seperti inefisiensi proses produksi, pemasaran yang belum optimal, atau kurangnya pemahaman terhadap perkembangan preferensi pelanggan. Penelitian Rahayu dan Riana (2017) menyebutkan bahwa banyak UMKM mengalami kendala dalam pengelolaan manajerial, terutama pada aspek perencanaan strategis dan pengendalian kinerja, sehingga berdampak pada ketidaktercapaian target usaha. Kondisi ini sejalan dengan fenomena yang terjadi pada Reje Snack, di mana jangkauan pemasaran yang luas belum diimbangi dengan kinerja keuangan yang stabil.

Selain itu, efektivitas operasional sangat berperan dalam mendukung tercapainya tujuan usaha. Proses produksi yang tidak efisien, kualitas produk yang tidak konsisten, serta pengelolaan bahan baku yang kurang optimal dapat menurunkan daya saing produk di pasar. Sari dan Handayani (2020) menyatakan bahwa kinerja operasional yang baik akan meningkatkan produktivitas usaha dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian kinerja manajerial dan keuangan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja operasional dan manajerial agroindustri keripik ceker "Reje Snack"

di Kabupaten Trenggalek. Manfaat penelitian bagi industri diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja agroindustri kedepannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di lokasi usaha Agroindustri Keripik Ceker ‘Reje Snack’ yang beralamat di RT 03/RW 01, Desa Gondang, Kecamatan Tugu, Kabupaten Trenggalek. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada beberapa aspek utama, seperti karakteristik usaha mikro yang telah berkembang dengan jaringan distribusi luas, relevansi dengan objek penelitian di bidang produksi dan pemasaran makanan ringan, serta aksesibilitas informasi yang memungkinkan pengumpulan data dari pemilik usaha, karyawan, dan pelanggan. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu tertentu untuk memastikan akurasi dan keterandalan data yang diperoleh (Sugiyono, 2023). Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama Juni hingga Juli 2025.

Metode Pengambilan Sampel

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus (sampel jenuh). Menurut Sugiyono (2019), sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Berikut merupakan responden yang digunakan untuk mendukung penelitian ini :

1. Pemilik usaha (1 orang)

Data diambil dari pemilik/pengelola usaha yang memahami seluruh kondisi keuangan dan operasional produksi.

2. Karyawan tetap (5 orang)

Sampel mencakup seluruh karyawan yang berjumlah 5 orang, karena mereka terlibat langsung dalam proses produksi maupun operasional usaha.

3. Pelanggan tetap (25 orang)

Sampel mencakup pelanggan tetap sebanyak 25 orang, dimana mereka telah melakukan pembelian secara berulang (minimal 2 kali) dalam satu periode dan memiliki pengalaman secara langsung terhadap produk dan pelayanan yang diberikan di Agroindustri Reje Snack.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang Anda kumpulkan langsung dari responden di lapangan, (Hardani *et al.*, 2020). Data primer dalam suatu penelitian didapatkan secara langsung dari sumbernya dengan melakukan kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan data sekunder diperoleh secara tidak langsung yang berasal dari profil, buku pedoman, pustaka, dan lain-lain.

Metode Analisis Data

Perspektif Keuangan

Perspektif ini fokus pada hasil akhir dari aktivitas bisnis yang tercermin dalam pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, serta kemampuan perusahaan menghasilkan laba. Menurut Utami dan Nugroho (2021), perspektif keuangan berfungsi sebagai indikator kinerja utama karena menunjukkan apakah strategi yang diterapkan perusahaan mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja finansial.

1. Capaian Target Pendapatan

Indikator ini secara langsung mengukur apakah pendapatan aktual yang diperoleh sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh pemilik usaha.

$$\text{Capaian Target (\%)} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

2. Net Profit Margin (NPM)

Untuk mengetahui NPM diperlukan perhitungan laba bersih atau keuntungan bersih yang diperoleh agroindustri setelah dikurangi seluruh biaya. Adapun NPM ini digunakan untuk mengukur efisiensi usaha dalam menghasilkan keuntungan dari total penjualan.

$$\text{Net profit Margin} = \frac{\text{Laba setelah Pajak}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

Tabel 2. Interpretasi Skor Perspektif Keuangan

Skor	Kategori	Interpretasi
> 90%	A (Sangat Baik)	Kinerja sangat optimal, hampir tanpa kekurangan.
89% – 80%	B (Baik)	Kinerja baik dan stabil, perlu sedikit peningkatan.
79% – 70%	C (Cukup)	Kinerja cukup, ada beberapa area yang perlu diperbaiki.
69% – 60%	D (Kurang)	Kinerja masih lemah, butuh perhatian khusus.
< 60%	E (Sangat Kurang)	Kinerja kritis, perlu perbaikan menyeluruh.

Sumber: (Kaplan *et al.*, 1996)

Perspektif Pelanggan

Menurut Putri dan Nurhasanah (2021), perspektif pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik dan mempertahankan konsumen sebagai faktor utama yang menginginkan usaha.

1. Kepuasan Pelanggan

Indikator ini menunjukkan sejauh mana produk Reje Snack mampu memenuhi harapan konsumen, dilihat dari rasa, kualitas, kemasan, dan pelayanan. Cara pengukuran: melalui kuesioner dengan skala Likert (1–5).

Tabel 3. Perhitungan Bobot

Sikap	Skala
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Sugiyono, 2022)

$$\text{Skor Kepuasan} = \frac{\text{Jumlah Skor yang diperoleh}}{\text{Skor Maksimum}} \times 100\%$$

2. Tingkat Loyalitas Pelanggan

Indikator ini mengukur seberapa besar pelanggan bersedia melakukan pembelian ulang. Loyalitas mencerminkan kepercayaan dan kepuasan jangka panjang.

$$\text{Rumus: Presentase Loyalitas} = \frac{\text{Jumlah Skor yang diperoleh}}{\text{Skor Maksimum}}$$

3. Jumlah Keluhan Pelanggan

Indikator ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi pelanggan dan kenyataan. Semakin sedikit keluhan artinya semakin baik.

$$\text{Indeks Keluhan} = \frac{\text{Jumlah Skor yang diperoleh}}{\text{Skor Maksimum}} \times 100\%$$

Interpretasi skor perspektif pelanggan menggunakan skala penilaian pada Tabel 4:

Tabel 4. Interpretasi Skor Perspektif Pelanggan

Skor	Kategori	Interpretasi
> 90%	A (Sangat Baik)	Kinerja sangat optimal, hampir tanpa kekurangan.
89% – 80%	B (Baik)	Kinerja baik dan stabil, perlu sedikit peningkatan.

79% – 70%	C (Cukup)	Kinerja cukup, ada beberapa area yang perlu diperbaiki.
69% – 60%	D (Kurang)	Kinerja masih lemah, butuh perhatian khusus.
< 60%	E (Sangat Kurang)	Kinerja kritis, perlu perbaikan menyeluruh.

Sumber: Kaplan *et al.*, (1996)

Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Saputra & Wiranto (2023), proses pengukuran internal bisnis membantu pelaku usaha dalam mengetahui sejauh mana aktivitas operasional berjalan sesuai dengan standar yang diharapkan. Indikator yang sering digunakan meliputi lead time, tingkat cacat produk, penyediaan pesanan, serta pengelolaan sumber daya. Melalui pengukuran tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi hambatan operasional dan melakukan perbaikan untuk meningkatkan efisiensi serta kualitas produk.

1. Efisiensi Produksi (Lead Time)

Mengukur kecepatan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan produksi.

Lead Time = Tanggal selesai produksi – Tanggal mulai produksi

2. Jumlah Produk Cacat

Menunjukkan kualitas proses produksi.

Presentase Produk Cacat = $\frac{\text{Jumlah produk cacat}}{\text{Total produk}} \times 100\%$

3. Ketersediaan Bahan Baku

Mengukur kelancaran rantai pasok.

Presentase Ketersediaan = $\frac{\text{Hari tersedia bahan baku}}{\text{Hari propduksi dalam sebulan}} \times 100\%$

Interpretasi skor prespektif proses bisnis internal menggunakan skala penilaian pada Tabel 5:

Tabel 5. Interpretasi Skor Perspektif Proses Bisnis Internal

Skor	Kategori	Interpretasi
> 90%	A (Sangat Baik)	Kinerja sangat optimal, hampir tanpa kekurangan.
89% – 80%	B (Baik)	Kinerja baik dan stabil, perlu sedikit peningkatan.
79% – 70%	C (Cukup)	Kinerja cukup, ada beberapa area yang perlu diperbaiki.
69% – 60%	D (Kurang)	Kinerja masih lemah, butuh perhatian khusus.
< 60%	E (Sangat Kurang)	Kinerja kritis, perlu perbaikan menyeluruh.

Sumber: Kaplan *et al.*, (1996)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan erat dengan kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Organisasi yang secara konsisten kompeten mengembangkan karyawannya akan lebih mudah meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, serta kepuasan pelanggan (Mulyadi, 2014). Oleh karena itu, investasi pada pelatihan, pengembangan keterampilan, dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif menjadi faktor penting dalam menjaga daya saing perusahaan.

1. Tingkat Pelatihan Karyawan:

Mengukur seberapa sering karyawan mengikuti pelatihan/workshop.

Tingkat Pelatihan Karyawan = $\frac{\text{Jumlah Karyawan ikut pelatihan}}{\text{Jumlah seluruh karyawan}} \times 100\%$

2. Retensi Karyawan:

Mengukur keberhasilan usaha mempertahankan SDM.

Retensi Karyawan = $\frac{\text{jumlah karyawan yang bertahan selama 1 tahun}}{\text{Jumlah karyawan pada awal tahun}} \times 100\%$

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Melalui angket yang menilai suasana kerja, kepemimpinan, dan pengakuan kerja.

$$\text{Tingkat Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Maksimum}} \times 100\%$$

Interpretasi skor prespektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan skala penilaian pada Tabel 6:

Tabel 6. Interpretasi Skor Perspektif Proses Bisnis Internal

Skor	Kategori	Interpretasi
> 90%	A (Sangat Baik)	Kinerja sangat optimal, hampir tanpa kekurangan.
89% – 80%	B (Baik)	Kinerja baik dan stabil, perlu sedikit peningkatan.
79% – 70%	C (Cukup)	Kinerja cukup, ada beberapa area yang perlu diperbaiki.
69% – 60%	D (Kurang)	Kinerja masih lemah, butuh perhatian khusus.
< 60%	E (Sangat Kurang)	Kinerja kritis, perlu perbaikan menyeluruh.

Sumber: Kaplan *et al.*, (1996)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Agroindustri Reje Snack merupakan salah satu usaha UMKM yang bergerak di bidang pengolahan hasil peternakan, khususnya memproduksi keripik ceker ayam sebagai produk unggulan. Usaha ini berlokasi di Desa Gondang, Kabupaten Trenggalek, Provinsi Jawa Timur, dan didirikan oleh Bapak Yusak pada tahun 2015. Latar belakang berdirinya usaha ini berawal dari keinginan Bapak Yusak untuk memanfaatkan potensi bahan baku lokal yang melimpah, yaitu ceker ayam, yang saat itu belum banyak diolah menjadi produk bernilai tambah. Awal berdiri, kegiatan produksi kripik ceker di Reje Snack masih dilakukan secara sederhana dan berskala rumah tangga. Seluruh proses, mulai dari pembersihan bahan baku, pengolahan, hingga pengemasan, dilakukan oleh Bapak Yusak bersama istrinya di dapur rumah dengan peralatan yang masih terbatas. Setelah berjalan sekitar satu tahun, permintaan terhadap produk Reje Snack mulai meningkat. Kenaikan permintaan ini membuat kapasitas produksi yang semula dilakukan berdua tidak lagi mencukupi. Oleh karena itu, pada tahun 2016 Bapak Yusak merekrut satu orang karyawan tambahan yang berasal dari lingkungan sekitar untuk membantu kegiatan produksi.

Saat ini agroindustri Reje Snack telah memiliki 5 orang karyawan untuk membantu kegiatan produksi kripik ceker. Pelanggan tetap Reje Snack sebagian besar berasal dari masyarakat sekitar Desa Gondang yang telah mengenal produk sejak awal berdirinya usaha. Dalam rangka menjaga mutu dan kenyamanan konsumen, Reje Snack telah memiliki izin edar dengan nomor PIRT 203350301038528 serta telah bersertifikat halal, di mana logo halal tersebut juga tertera pada setiap kemasan produk. Legalitas ini menunjukkan bahwa produk Reje Snack telah memenuhi standar keamanan pangan dan dapat dipercaya oleh konsumen.

Perspektif Keuangan

Capaian Target (CT)

Indikator capaian target menunjukkan seberapa efektif manajemen dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Indikator ini secara kolektif mengukur struktur biaya dan risiko, serta mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya dan menjaga stabilitas keuangan. Hasil dari indikator ini juga dapat menjadi dasar evaluasi untuk perbaikan kinerja pada periode selanjutnya.

Tabel 7. Interpretasi Capaian Target Tahun 2022-2025

Tahun (Jan – Agust)	Target Pendapatan (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Capaian Target (%)
2022	96.000.000	97.290.000	101
2023	96.000.000	61.400.000	64
2024	96.000.000	43.640.000	45
2025	64.000.000	11.845.000	18

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 7, capaian target pendapatan agroindustri Reje Snack selama periode 2022–2025 menunjukkan tren yang cenderung menurun. Pada tahun 2022, realisasi pendapatan berhasil melampaui target dengan capaian 101%, yang mengindikasikan kinerja keuangan berada pada kondisi sangat baik. Namun, pada tahun-tahun berikutnya terjadi penurunan signifikan, dimana capaian hanya mencapai 64% pada 2023, 45% pada 2024, dan 18% pada 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mempertahankan stabilitas pendapatan serta menghadapi tantangan dalam pengelolaan keuangan dan strategi pemasaran. Penelitian Prasetyo dan Kurniawan (2022) menyatakan bahwa ketidaktercapaian target keuangan pada UMKM umumnya disebabkan oleh lemahnya perencanaan keuangan dan kurang adaptifnya strategi usaha terhadap perubahan pasar. Selain itu, Putri *et al.* (2021) menjelaskan bahwa konsistensi pencapaian pendapatan mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya secara efisien serta menjaga keberlanjutan usaha.

Net Profit Margin (NPM)

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio profitabilitas yang mengukur efisiensi UMKM dalam mengelola biaya variabel dengan menunjukkan persentase pendapatan yang tersisa sebagai laba bersih.

Tabel 8. Analisis NPM Tahun 2022-2025

Tahun (Jan – Agust)	Total Pendapatan (Rp)	Total Laba Bersih (Rp)	NPM (%)
2022	Rp 176.570.000	Rp 97.290.000	55
2023	Rp 150.120.000	Rp 61.400.000	41
2024	Rp 125.190.000	Rp 43.640.000	35
2025	Rp 58.525.000	Rp 11.845.000	20

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 8, nilai Net Profit Margin (NPM) agroindustri Reje Snack selama periode 2022–2025 menunjukkan tren penurunan yang konsisten. Pada tahun 2022, NPM sebesar 55% mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih yang relatif tinggi dari setiap penjualan. Namun, nilai tersebut menurun menjadi 41% pada 2023, 35% pada 2024, dan kembali turun hingga 20% pada 2025. Penurunan ini mengindikasikan melemahnya tingkat profitabilitas perusahaan, yang dapat disebabkan oleh meningkatnya biaya operasional atau ketidakseimbangan antara pertumbuhan pendapatan dan beban usaha. Profitabilitas yang terus menurun dapat menjadi sinyal perlunya evaluasi terhadap strategi pengelolaan biaya dan efisiensi operasional. Penelitian Rahmawati dan Putra (2021) menyatakan bahwa rasio profitabilitas yang menurun menunjukkan berkurangnya efektivitas manajemen dalam mengendalikan biaya serta mengoptimalkan pendapatan.

Setelah mendapatkan hasil dari Net Profit Margin (NPM) dan Capaian Target maka dapat ditentukan nilai dari seluruh perspektif keuangan selama 4 tahun. Berikut adalah hasil pengukuran perspektif keuangan di Agroindustri Kripik Ceker ‘Reje Snack’ di Kabupaten Trenggalek.

Tabel 9. Analisis Indikator Perspektif Keuangan

Indikator Perspektif Keuangan	Nilai
NPM	E
Capaian Target	E

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis indikator perspektif keuangan pada Tabel 9, diketahui bahwa Net Profit Margin (NPM) dan capaian target berada pada kategori E, yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan UMKM belum optimal. Kondisi tersebut disebabkan oleh meningkatnya biaya operasional, khususnya biaya bahan baku utama dan biaya listrik yang bersifat fluktuatif serta sulit dikendalikan oleh Agroindustri Reje Snack. Kinerja perspektif keuangan mencerminkan keberhasilan pencapaian tujuan strategis perusahaan dari segi finansial (Astuti *et al.*, 2024)

Perspektif Pelanggan

Perspektif pemasaran yaitu mengukur sejauh mana usaha mampu menciptakan dan mempertahankan nilai (value proposition) bagi segmen pasar sasaran.

Tabel 10. Hasil Analisis Pelanggan Tahun 2022-2025

Indikator	Persentase (%)	Kategori
Kepuasan Pelanggan	78	B
Loyalitas Pelanggan	67,8	D
Keluhan Pelanggan	76	C

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 10, hasil analisis pelanggan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan agroindustri Reje Snack berada pada kategori cukup dengan persentase 78%. Hal ini mengindikasikan bahwa produk yang ditawarkan telah mampu memenuhi harapan konsumen, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Sementara itu, loyalitas pelanggan hanya mencapai 67,8% dan berada pada kategori kurang, yang menunjukkan bahwa pelanggan belum sepenuhnya memiliki komitmen untuk melakukan pembelian ulang. Loyalitas biasanya terbentuk melalui pengalaman positif yang konsisten serta kualitas produk yang dapat diandalkan dalam jangka panjang (Kotler & Keller, 2016). Di sisi lain, keluhan pelanggan berada pada angka 76% dengan kategori cukup, sehingga perusahaan perlu memperhatikan kualitas produk dan layanan guna meminimalkan potensi ketidakpuasan. Di lapangan, keluhan pelanggan Reje Snack umumnya berkaitan dengan ukuran produk yang tidak seragam, kemasan yang kurang rapat, serta keterlambatan pengiriman pada saat permintaan meningkat. Meskipun keluhan tersebut masih dapat ditoleransi oleh pelanggan, kondisi ini berpotensi memengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan apabila tidak segera diperbaiki.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengidentifikasi proses-proses kritis yang harus dikuasai oleh usaha agar mampu memberikan value proposition terbaik kepada pelanggan dan mencapai tujuan finansial (Kaplan & Norton, 1996).

Tabel 11. Hasil Analisis Proses Bisnis Internal

Indikator	Nilai	Persentase (%)	Kategori
Waktu Produksi (Lead Time)	1 hari	100	B
Produk Cacat	30 dari 520 unit	94	B
Ketersediaan Bahan Baku	23/25 hari	92	B

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 11, hasil analisis proses b menunjukkan bahwa kinerja operasional agroindustri Reje Snack berada pada kategori baik. Hal ini tercermin dari waktu produksi (lead time) yang mampu diselesaikan dalam satu hari dengan persentase 100%, sehingga menunjukkan efisiensi proses produksi. Selain itu, tingkat produk cacat sebesar 30 dari 520-unit atau 94% dalam kategori baik mengindikasikan bahwa pengendalian kualitas telah berjalan cukup efektif. Ketersediaan bahan baku yang mencapai 92% juga menunjukkan bahwa perusahaan mampu menjaga kelancaran proses produksi dan meminimalkan risiko keterlambatan. Temuan ini sejalan dengan Limbong (2023) yang menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* menilai efisiensi produksi, kualitas produk, dan pengelolaan persediaan guna memastikan proses produksi berjalan sesuai standar.

Efisiensi produksi dan pengendalian kualitas merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing usaha. Penelitian Lestari dan Wahyudi (2021) menyatakan bahwa proses produksi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas serta membantu perusahaan memenuhi permintaan pasar secara tepat waktu. Selain itu, Prakoso dan Pardi (2022) menjelaskan bahwa ketersediaan bahan baku yang terjaga berkontribusi terhadap stabilitas operasional dan mengurangi potensi gangguan dalam rantai produksi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan konsistensi pengelolaan produksi serta terus melakukan perbaikan berkelanjutan agar kinerja operasional dapat meningkat secara optimal.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini adalah fondasi dari seluruh kinerja usaha, mengukur kemampuan organisasi untuk berinovasi, meningkatkan kompetensi karyawan, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif (Kaplan & Norton, 1996).

Tabel 12. Analisis Sumber Daya Manusia (SDM)

Indikator	Persentase (%)	Kategori
Pelatihan Karyawan	60	D
Retensi Karyawan	100	A
Kepuasan Kerja	87	B

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis perspektif sumber daya manusia pada Tabel 12, dapat diketahui bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada UMKM Reje Snack menunjukkan hasil yang bervariasi pada setiap indikator. Pada indikator pelatihan karyawan, tingkat partisipasi karyawan dalam kegiatan pelatihan hanya mencapai 60% dan berada pada kategori kurang. Hal ini menunjukkan bahwa frekuensi pelatihan yang diikuti karyawan masih rendah sehingga proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan belum dilakukan secara maksimal. Retensi karyawan menunjukkan hasil yang sangat baik, di mana seluruh karyawan atau 100% tetap bertahan bekerja di perusahaan. Tingginya tingkat retensi ini mengindikasikan adanya loyalitas karyawan yang kuat terhadap usaha.

Tingkat kepuasan karyawan mencapai 87% dan berada pada kategori baik. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup puas dengan kondisi kerja yang ada, baik dari segi lingkungan kerja, hubungan antar karyawan, maupun hubungan dengan pemilik usaha. Pemilik agroindustri sering memberikan apresiasi kepada karyawan ketika berhasil sesuai dengan target seperti mengadakan kegiatan liburan bersama setiap 1 tahun sekali. Penelitian Wulandari dan Hamidah (2021) menyatakan bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja operasional dan manajerial agroindustri Reje Snack secara umum berada pada kategori cukup baik. Aspek produksi telah berjalan efektif dengan dukungan ketersediaan bahan baku dan tingkat produk cacat yang relatif rendah. Namun, kinerja keuangan menunjukkan tren penurunan pada capaian pendapatan dan Net Profit Margin (NPM), sehingga memerlukan evaluasi lebih lanjut. Pada aspek pemasaran, kepuasan pelanggan tergolong cukup, tetapi loyalitas masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, pengelolaan sumber daya manusia belum optimal, terutama dalam pelaksanaan program pelatihan karyawan.

Agroindustri Reje Snack disarankan untuk memperkuat strategi keuangan melalui pengendalian biaya dan peningkatan penjualan guna memperbaiki profitabilitas. Selain itu, inovasi produk dan peningkatan kualitas layanan perlu dilakukan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Perusahaan juga perlu mengoptimalkan efisiensi produksi agar kapasitas usaha dapat dimanfaatkan secara maksimal. Dari sisi manajerial, peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan berkelanjutan serta pemberian motivasi kerja menjadi langkah penting untuk mendukung keberlanjutan dan daya saing usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, L. D., Darmanto, dan Pardanawati, S. L. (2024). Efektivitas Balanced Scorecard dalam Mendorong Keberhasilan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Keuangan Akuntansi Bisnis*, 3(3), 613–621.
- Fahmi, I., dan Mudiantono. (2019). *Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Berbasis Teknologi*. Semarang: Universitas Diponegoro Press.
- Hardani, *et al.* (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Ilmu.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, January-February, pp. 71–79.
- Kaplan, RS, & Norton, DP (1996). *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi ke dalam Tindakan*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Lestari, N., & Wahyudi, W. (2021). Pengaruh efisiensi proses produksi terhadap produktivitas perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 123–135.
- Limbong, A. C. (2023). Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) untuk Pengukuran Kinerja pada UMKM XYZ. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 7(2).
- Mulyadi. (2014). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pakiun, A., Langi, Y. A. R., dan Rorong, F. P. (2023). *Peranan UMKM dalam Mendukung Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia*. Manado: Universitas Sam Ratulangi Press.
- Prasetyo, A., & Kurniawan, D. (2022). Analisis perencanaan keuangan dalam meningkatkan kinerja UMKM. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 87–96.
- Putri, AR, & Nurhasanah. (2021). Penerapan Balanced Scorecard pada usaha kecil dan menengah tinjauan dari perspektif pelanggan. *Jurnal Riset Manajemen*, 10(2), 98–107.
- Putri, NA, Rahmawati, L., & Hasanah, U. (2021). Mengukur kinerja keuangan sebagai dasar memulai usaha mikro kecil dan menengah. *Jurnal Akuntansi dan Ekonomi*, 6(1), 44–52.

- Rahayu, NMS, & Riana, IG (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan kepuasan terhadap kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1535–1562.
- Rahmawati, SD, & Putra, FIFS (2022). Analisis konten pengembalian saham berdasarkan metode rasio: Studi kasus perusahaan infrastruktur, utilitas, dan transportasi yang terdaftar di IDX pada tahun 2018-2020. *Asian Management and Business Review*, 2(1), 53–62.
- Saputra, A., & Wiranto, H. (2023). Peran pengukuran proses bisnis internal dalam peningkatan produktivitas UMKM. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 10(3), 29–38.
- Sari, RP, & Handayani, SR (2020). Pengaruh kinerja operasional terhadap kinerja keuangan UMKM. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 79(1), 45–54.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wulandari, D., & Hamidah, S. (2021). Pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan pada usaha kecil dan menengah. Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Yuanita, I., dan Silitonga, L. (2020). Introduksi Produksi Kerupuk Cakar Ayam: Upaya Diversifikasi Hasil Samping Pemotongan Ayam. *Jurnal Pengabdian Kampus*, 7(1); 1–4.