

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi merupakan salah satu parameter penting dalam menentukan keberhasilan pembangunan ekonomi. Dimana pertumbuhan ekonomi menggambarkan suatu dampak nyata dari kebijakan pembangunan yang dilaksanakan. Pertumbuhan ekonomi berkaitan erat dengan proses peningkatan produksi barang dan jasa. Indonesia merupakan negara dengan pertumbuhan ekonomi yang baik dan stabil, menurut Bank Indonesia (2018) pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami peningkatan yang cukup baik dari tahun ke tahun. Hal ini dapat diketahui dari kenaikan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2018 yang tercatat sebesar 5,17%, lebih baik dari capaian 2017 sebesar 5,07%. Di sisi lain, pertumbuhan ekonomi menimbulkan persaingan ekonomi yang semakin tinggi. Pelaku bisnis baik dari sektor UKM sampai dengan perusahaan besar dituntut untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kualitas produk dan layanan untuk dapat bertahan. Terlebih lagi persaingan ekonomi ini tidak hanya berasal dari dalam negeri tetapi juga persaingan yang berasal dari luar negeri.

Salah satu faktor penting yang paling berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia adalah dari sektor UKM (Usaha Kecil dan Menengah). UKM merupakan bagian yang signifikan dalam pengembangan ekonomi dan penciptaan lapangan pekerjaan. Lebih dari 99% dari unit bisnis Indonesia adalah usaha kecil dan mikro. Berdasarkan data BPS tahun 2017, Indonesia memiliki jumlah usaha besar sekitar 5.460 unit (0,01%), usaha menengah sekitar 58.627 unit (0,09%), usaha kecil sebesar 757.090 unit (1,20%), dan usaha mikro sebesar 62.106.900 unit (98,70%) angka tersebut naik sebesar 2,06% dari tahun 2016. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan UKM di Indonesia tergolong lambat (rendah).

Pertumbuhan UKM yang lambat ditandai dengan tingginya tingkat kegagalan bisnis baru. Tingkat kegagalan bisnis baru dalam rentan waktu 1-10 tahun pertama masih cukup tinggi, yaitu sekitar 40% dari bisnis baru akan mati di tahun pertama, sementara 80% sisanya akan mati dalam lima tahun berikutnya (Andriani et al, 2014). Salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan bisnis adalah kurangnya pemahaman tentang manajemen bisnis dan produksi, sehingga UKM kesulitan dalam mengontrol proses bisnis dan proses produksi. Hal tersebut menyebabkan UKM kesulitan dalam mencapai visi dan misi organisasi, bertahan dalam persaingan bisnis, dan meningkatkan kinerja bisnisnya. Selain itu kurangnya kontrol pada proses produksi juga menimbulkan permasalahan lain di UKM seperti, kualitas produk rendah, *lead time* produksi yang lama, biaya produksi yang terlalu mahal, serta ketidak tercapaian penjualan (Tambunan 2011).

CV Sogan Batik Rejodani merupakan salah satu UKM yang bergerak di bidang produksi baju batik. Berdasarkan UU 20/2008 tentang klasifikasi UKM, CV Sogan batik Rejodani termasuk kedalam klasifikasi usaha kecil. Serta menurut pendataan UKM yang dilakukan oleh dinas perindustrian perdagangan dan koperasi tahun 2017, CV Sogan Batik Rejodani merupakan satu-satunya UKM yang termasuk kedalam klasifikasi usaha kecil di bidang industri *fashion* di kecamatan Ngaglik, kabupaten Sleman. Sebagai UKM dengan klasifikasi unit usaha kecil, CV Sogan Batik Rejodani mempunyai banyak permasalahan terkait manajemen produksi, mulai dari perencanaan persediaan yang tidak sesuai sehingga menyebabkan banyak kain yang tidak dibutuhkan menumpuk di gudang hingga menjadi kain mati, kurangnya kontrol proses produksi yang menyebabkan proses produksi tidak berjalan dengan baik sehingga banyak terjadi miskomunikasi di masing-masing bagian produksi, tidak adanya implementasi standarisasi proses produksi sehingga banyak produk yang tidak sesuai standart produksi (*reject*). Banyaknya permasalahan tersebut membuat CV Sogan Batik Rejodani kesulitan untuk mencapai visi misi perusahaan dan mengembangkan bisnisnya karena harus berfokus pada penyelesaian permasalahan. Maka untuk dapat mengembangkan bisnisnya, CV Sogan Batik Rejodani dituntut untuk mempunyai suatu sistem manajemen strategis yang tepat serta dapat menjadi solusi dari permasalahan-permasalahan yang dimiliki CV Sogan Batik Rejodani saat ini. Maka untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, peneliti menggunakan integrasi metode *balanced scorecard* dan *kaizen* untuk menentukan manajemen strategi dan alternatif permasalahan yang dibutuhkan oleh CV Sogan Batik Rejodani.

Balanced scorecard merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja bisnis sekaligus menjadi kerangka suatu sistem manajemen strategi, bagi perusahaan besar maupun kecil. (Zizlavsky, 2014). Kinerja bisnis merupakan tingkat pencapaian perusahaan dalam periode waktu tertentu, yang menggambarkan cakupan keseluruhan hasil aktivitas bisnis perusahaan berdasarkan keadaan nyata (Munizu et al., 2016; Kotane & Kuzmina-merlino, 2017). Penggunaan *balanced scorecard* dalam pengukur kinerja khususnya bagi UKM menjadi perhatian khusus karena *balanced scorecard* tidak hanya berfokus pada indikator keuangan tetapi juga non-keuangan, sehingga memudahkan UKM untuk menghadapi perubahan lingkungan pasar yang cepat dan dinamis (Lonbani et al, 2015). *Balanced scorecard* digunakan untuk menentukan kinerja CV Sogan Batik Rejodani dan menentukan manajemen strategi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan CV Sogan Batik Rejodani saat ini.

Kaizen merupakan suatu filosofi dari Jepang yang berfokus pada perbaikan dan penyempurnaan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam perusahaan bisnis. Pengimplementasian *Kaizen* pada UKM dapat mempermudah UKM dalam mengidentifikasi permasalahan – permasalahan yang ada, sehingga dapat dilakukan perbaikan – perbaikan secara bertahap dan terus menerus, sesuai dengan kondisi UKM. Penggunaan *Kaizen* dapat dilakukan untuk menentukan faktor-faktor penyebab permasalahan yang membuat kinerja bisnis CV Soggan Batik Rejodani rendah, serta mencari alternatif *improvement* yang tepat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan dari latar belakang sebelumnya diketahui permasalahan utama yang dihadapi oleh CV Sogan Batik Rejodani adalah permasalahan yang berkaitan dengan kinerja bisnis, seperti kurangnya pemahaman mengenai tingkat kinerja bisnis saat ini sehingga menyulitkan CV Sogan Batik Rejodani untuk mengidentifikasi proses bisnis mana yang paling bermasalah dan juga menyulitkan CV Sogan Batik Rejodani untuk menentukan manajemen strategi yang sesuai dengan kondisi saat ini beserta *improvement* yang tepat yang harus dilakukan. Maka dari permasalahan tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja bisnis CV Sogan Batik Rejodani dengan menggunakan *balanced scorecard*?
2. Bagaimana prioritas alternatif perbaikan yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja bisnis CV Sogan Batik Rejodani dengan menggunakan integrasi *balanced scorecard* dan *kaizen*?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, mudah dipahami dan topik yang dibahas tidak meluas, maka perlu dilakukan pembatasan lingkup penelitian. Adapun pembatasan lingkup penelitian ini adalah :

1. *Balanced scorecard* digunakan hanya untuk membuat perencanaan strategi map dan sebab akibat antar sasaran strategis.
2. Pengukuran kinerja bisnis dan perancangan manajemen strategi dilakukan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sederhana sesuai dengan kondisi dan kemampuan UKM.
3. Perbaikan kinerja bisnis dilakukan dengan menggunakan metode *Kaizen*.
4. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data CV Sogan Batik Rejodani selama bulan April–Juni 2019.
5. Sasaran strategis utama peningkatan kinerja adalah peningkatan ketercapaian target omset CV Sogan Batik Rejodani.
6. Alternatif *improvement* yang dibuat adalah alternatif *improvement* dengan prioritas terbesar.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disusun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat kinerja bisnis CV Sogan Batik Rejodani dengan menggunakan *balanced scorecard*.
2. Mengetahui prioritas alternatif *improvement* yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja bisnis CV Sogan Batik Rejodani dengan menggunakan integrasi *balanced scorecard* dan *kaizen*.

1.5 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat terhadap keilmuan, diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian berikutnya khususnya untuk penelitian dengan metode *balanced scorecard*. Sebagai sumbangan pemikiran bagi CV Sogan Batik Rejodani dalam menentukan strategi bisnis yang tepat dan sesuai dengan target pencapaian kinerja UKM.
2. Manfaat terhadap industri, kontribusi penelitian ini adalah dapat diketahui kinerja CV Sogan Batik Rejodani secara menyeluruh yang mencakup empat aspek pengukuran, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kinerja CV Sogan Batik Rejodani sesuai dengan aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penulisan dalam pembuatan tugas akhir ini, maka dibagi menjadi bab dan sub bab. Sistematika pada penulisan laporan Tugas Akhir secara garis besar adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan permasalahan – permasalahan yang terdapat pada latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dari penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini menjelaskan secara singkat kajian literatur deduktif yang merupakan penjelasan teori. Serta kajian literatur induktif yang merupakan penjelasan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian tugas akhir ini.

BAB III METODELOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan lokasi penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan, pengolahan, dan analisis data serta alur penelitian yang akan dilakukan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Dalam bab ini akan dijelaskan secara singkat tentang data-data yang telah dikumpulkan dan pengolahan yang dilakukan terhadap data-data yang telah terkumpul.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan secara singkat hasil dari pengolahan data dan kesesuaian dengan tujuan penelitian.

BAB VI PENUTUP

Pada bab ini merupakan bab terakhir dari penelitian tugas akhir ini. Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari penelitian tugas akhir

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**