

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Indonesia merupakan negara dengan ribuan pulau yang mana disetiap pulau memiliki makanan yang khas, hal ini membuat daya tarik tersendiri bagi penikmat hidangan khas. Untuk beberapa masyarakat yang sadar akan peluang bisnis, pasti akan memanfaatkan keadaan tersebut dengan cara membuat bisnis kuliner dalam bentuk usaha kecil menengah. Di Pasuruan, Jawa Timur, lebih tepatnya di kecamatan Bangil juga memiliki makanan khas (jajanan) dengan cita rasa yang mampu bersaing dengan makanan populer lainnya. Untuk dapat mewujudkan peluang tersebut menjadi kegiatan bisnis, masyarakat harus sadar akan peluang tersebut agar bisa meraup keuntungan.

Bisnis adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk memperoleh keuntungan sesuai dengan tujuan dan target yang diinginkan dalam berbagai bidang, baik jumlah maupun waktunya (Kasmir dan Jakfar 2012:6). Kata “bisnis” memiliki tiga penggunaan, tergantung cakupannya. Penggunaan singular kata bisnis dapat mengarah pada badan usaha, yaitu kesatuan yuridis (hukum), teknis, dan ekonomis yang bertujuan untuk mencari keuntungan atau laba. Penggunaan yang lebih luas dapat mengarah ke sektor pasar tertentu. Penggunaan yang paling luas mengarah pada seluruh aktivitas yang dilakukan oleh komunitas penyedia barang dan jasa. Implementasi bisnis salah satunya pada Usaha Mikro Kecil

Menengah(UMKM). Pemberdayaan UMKM akan menjadi kunci utama agar perekonomian di negara ini menjadi lebih baik. Upaya pemerintah dalam menjalankan strategi Pemberdayaan UMKM salah satunya adalah mengembangkan program kerjasama dengan usaha besar dan pembinaan untuk bidang usaha melalui kelompok usaha atau koperasi. Usaha Mikro Kecil Menengah di Indonesia menjadi salah satu kekuatan dalam pembangunan ekonomi, menciptakan lapangan pekerjaan dan mampu memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan daerah maupun pendapatan negara terutama negara kecil dan negara yang sedang berkembang.

Menurut UU RI nomor 20 tahun 2008 pasal 5, pemberdayaan usaha mikro kecil menengah bertujuan untuk :

- a. Mewujudkan struktur perekonomian nasional yang seimbang, berkembang, dan berkeadilan;**
- b. menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menjadi usaha yang tangguh dan mandiri; dan**
- c. meningkatkan peran Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dalam pembangunan daerah, penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, pertumbuhan ekonomi, dan pengentasan rakyat dari kemiskinan.**

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia mengenai pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah, dapat diartikan bahwa pemerintah sangat mendukung para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah dan berharap dengan

adanya para pelaku usaha ini dapat mengurangi angka pengangguran yang ada di Indonesia. Dalam menjalankan Usaha Mikro Kecil Menengah sebagai salah satu kegiatan ekonomi rakyat, seperti yang sudah di tegaskan pada UU RI nomor 20 tahun 2008 pasal 6, dengan kriteria usaha :

- 1) Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:
  - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
- 2) Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:
  - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
- 3) Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:
  - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Untuk di kota Bangil sendiri Usaha Mikro Kecil Menengah dalam bidang kuliner, lebih spesifiknya lagi pada usaha yg berbahan baku tepung terigu sudah cukup banyak. Namun didominasi oleh Usaha Mikro dan Kecil saja. Dilihat dari Undang-Undang di atas dapat disimpulkan bahwa Yuli Bakery adalah termasuk kedalam Usaha Mikro. Bu Yuli selaku pemilik usaha yang mana usahanya bergerak pada pembuatan roti, kue kering dan kue basah berbahan baku tepung terigu. Sasaran pasar dari Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery merupakan ibu-ibu rumah tangga yang hendak melaksanakan hajatan di sekitar Kota Bangil.

**Tabel 1.1 Produk yang ditawarkan oleh Yuli Bakery**

<b>Nama Produk</b>	<b>Harga (Rp/pcs)</b>
Kue Pie Buah	4.000
Lemper	4.000
Kue Tok Mini	2.000
Talam Asin Mini	1.500
Talam Manis Mini	1.500
Kue Lumpur Mini	1.500
Kue Semar Mendem	4.000
Kue Sus	4.000
Kue Cum Cum	4.000
Kue Apem	3.000
Roti Sobek	6.500
Roti Isi Selai	5.000

*Sumber: Wawancara dengan Pemilik*

Produk diatas ditawarkan secara perpack yang berisikan kombinasi dari beberapa kue diatas, maupun eceran. Produk yang ditawarkan dari Yuli Bakery menggunakan bahan baku yg baik sehingga cita rasa yang terjaga. Dari awal usaha, Yuli Bakery sudah didukung dan dibantu oleh keluarganya sebagai karyawan dan pendanaan pada awal saat dijalankannya usaha tersebut. Yuli Bakery juga bekerja sama dengan 2 pedagang kue yang berada di Pasar Bangil untuk menjual produk dan juga menerima pesanan langsung.

Hingga saat ini usaha yang memproduksi roti, kue kering dan kue basah sudah banyak bermunculan yang mana pesaing dari Yuli bakery juga akan bertambah. Di kota Bangil Usaha Mikro yang menawarkan produk roti, kue kering dan kue basah berjumlah 8 perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan persaingan yang cukup ketat sehingga memerlukan strategi dan pengambilan keputusan yang tepat untuk mempertahankan eksistensi bisnis yang dimiliki.

**Tabel 1.2 Nama Usaha Mikro Kecil Menengah Pesaing**

No	Nama Perusahaan	Produk yang ditawarkan	Rata-rata harga yang ditawarkan per pcs (Rp)
1	Rinda Bakery	Roti, kue keirng dan kue basah	6.500,-
2	Soraya Bakery	Roti, kue kering dan kue basah	6.500,-
3	Endah Bakery	Roti, kue kering dan kue basah	6.000,-
4	Usfah Bakery	Roti, kue kering dan kue basah	6.500,-
5	Erwin Bakery	Roti dan kue basah	5.000,-
6	Yayuk Bakery	Roti dan kue basah	5.750,-

7	Maya Bakery	Roti dan kue kerin	5.500,-
8	Iga Nabhan Bakery	Roti	5.000,-

*Sumber : Data Survei Lapangan di Kecamatan Bangil*

Tabel 1.2 menjelaskan bahwa Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery bukan satu – satunya Usaha Mikro yang menawarkan produk ke toko-toko dan menjualnya langsung perorangan yang ada di Bangil. Untuk produk yang ditawarkan, ada beberapa perusahaan lain yang menyetorkan produk dengan harga yang serupa. Penampilan kue yg diawarkan Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery menjadi pembeda jika dibandingkan dengan produk dari pesaing, karena dalam produksinya menggunakan bahan baku pilihan. Pengemasan produknya pun relatif sama yaitu hanya dimasukkan kotak kardus kota mika dengan cap atau label masing – masing perusahaan. Namun dari perusahaan pesaing rasa yang ditawarkan cenderung memiliki kesamaan, karena dalam teknik produksinya berbeda yaitu pada proses pencampuran perlakuan terhadap bahan baku.

Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery merupakan salah satu Usaha Mikro yang memiliki perkembangan bisnis yang tergolong cukup baik. Hal ini diketahui dari bertambahnya skala usaha pada tahun 2015 hingga 2019. Berikut merupakan tabel penjualan Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery dari tahun 2015 hingga 2019 :

**Tabel 1.3 Penjualan Yuli Bakery Tahun 2015 s.d 2019**

<b>Tahun</b>	<b>Pendapatan (Rp)</b>	<b>Kenaikan pendapatan dalam presentase</b>
2015	114.385.000	-
2016	130.075.000	2%
2017	170.200.000	5%
2018	178.962.500	1%
2019	188.875.000	1%

Sumber: Laporan Keuangan Usaha

Dari tabel 1.3 dapat diketahui bahwa penjualan Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery mengalami pertumbuhan yang cukup besar dari tahun 2015 hingga 2017. Namun mengalami pertumbuhan yang merosot setelah beranjak dari tahun 2018 hingga 2019. Dari hasil observasi pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery, peneliti mendapatkan beberapa temuan dalam perkembangan usaha yang digiatkan Bu Yuli yakni, proses bisnis internal atau kinerja usahanya yang cukup baik lebih tepatnya dalam inovasi dan operasi. Namun, kurang baik dalam layanan purna jual. Proses bisnis internal merupakan salah satu perspektif dalam *scorecard* –atau yang lebih sering dikenal dengan *Balance Scorecard*.

Dalam buku *Balance Scorecard* karya Robert. S Kaplan & David P. Norton (2000) disebutkan bahwa, perusahaan yang menggunakan *Balance Scorecard* sebagai soko guru sistem manajemen strategis mempunyai 2 tugas: pertama, mereka harus membangun *scorecard* dan yang kedua, mereka menggunakan *scorecard* untuk mengukur kinerja usahanya. Ada hal mendasar yang perlu diperhatikan saat menyusun *scorecard* yakni, keempat perspektif *scorecard*: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan. Ketika menggunakan *scorecard* untuk berbagai proses manajemen, maka pengusaha akan semakin memahami seluk beluk *scorecard* mana yang harus modifikasi dan mana yang harus digantikan.

Dilihat dari data-data dan uraian di atas mengenai faktor yang menyebabkan penurunan pada kenaikan pendapatan Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery diduga karena penerapan model pengukuran kinerja *Balance Scorecard* pada perspektif bisnis internal dalam usahanya. Maka dengan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS KINERJA USAHA DALAM UPAYA MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN DENGAN MENGGUNAKAN TOLAK UKUR *BALANCE SCORECARD*.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Sejalan dengan semakin banyaknya Usaha Mikro Kecil Menengah yang baru bermunculan dan persaingan bisnis yang kompetitif, pelaku usaha harus mampu berkembang dan mempertahankan pelanggannya, salah satunya dengan menerapkan konsep *balance scorecard*.

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan untuk lebih merinci atau menjelaskan permasalahan lebih detail, maka peneliti akan menganalisis analisis kinerja usaha dalam upaya meningkatkan volume penjualan dengan menggunakan tolak ukur *balance scorecard* dengan identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perspektif pelanggan pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery.
2. Bagaimana perspektif bisnis internal pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery.



3. Bagaimana perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery.
4. Bagaimana perspektif keuangan pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery.
5. Bagaimana upaya peningkatan volume penjualan pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran tentang hubungan konsep *Balance Scorecard* terhadap peningkatan volume penjualan pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery.

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Penerapan konsep *Balance Scorecard* pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery
2. Hubungan antara model pengukuran kinerja *Balance Scorecard* dengan perkembangan Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery
3. Upaya apa saja yang harus dilakukan oleh pemilik Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery dalam meningkatkan volume penjualan melalui *Balance Scorecard*.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu dan informasi yang bermanfaat untuk :

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi peneliti lain yang melakukan penelitian dengan topik yang sama

## 2. Aspek Pengembangan Ilmu

Sebagai sebuah hasil karya ilmiah mahasiswa yang diharapkan dapat berguna bagi civitas akademika dan dapat memberikan manfaat bagi penerapan ilmu pengetahuan

## 3. Aspek Guna Laksana

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perkembangan Ilmu Pengetahuan dibidang Manajemen Bisnis khususnya dan sebagai saran untuk pengetahuan terutama bagi yang ingin mengetahui mengenai masalah yang diteliti sebagai bahan informasi, referensi, acuan dan pembanding untuk melakukan penelitian sejenis. Dengan adanya penelitian ini, bermanfaat bagi penulis agar penerapan konsep model pengukuran kinerja *Balance Scorecard* pada Usaha Mikro Kecil Menengah yang dijalankan keluarga dapat berkembang lebih besar lagi.

IKOPIN