

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*.

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Persaingan global yang membawa perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengembangan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.<sup>1</sup>

Perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha, namun bisa terjadi seorang pemimpin perusahaan tidak menyadarinya. Strategi merupakan tindakan yang bersifat kontinyu dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh

---

<sup>1</sup> Jeff Madura, *Pengantar Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal. 280.

para pelanggan di masa depan. Sehingga dibutuhkan kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumsi para konsumen yang didukung oleh kompetensi inti (*core competencies*) perusahaan tersebut.<sup>2</sup>

Perusahaan Tenun Troso UD. Makmur Jepara merupakan salah satu dari sekian banyak perusahaan Tenun yang ada di Desa Troso, Kecamatan Pecangaan, Kabupaten Jepara yang mempunyai potensi untuk dikembangkan, karena setiap tahunnya perusahaan ini mengalami peningkatan sampai akhirnya perusahaan mempunyai banyak alat tenun serta banyak orang tenaga kerja, selain itu kualitas dari kain tenun yang dihasilkan sudah diakui oleh para konsumennya.

Tenun Troso merupakan salah satu hasil karya seni asli Desa Troso, Kecamatan Pecangaan, Kabupaten Jepara, sehingga perlu dilestarikan dan dikembangkan. Menurut masyarakat setempat tentang munculnya kegiatan menenun di Desa Troso dibakukan dalam sebuah cerita (mitos), bahwa dahulu kala ada tokoh bernama Kyai Senu dan Nyai Senu yang pertama kali melakukan pekerjaan menenun dengan tenun emasnya, pekerjaan ini kemudian diperkenalkan kepada masyarakat. Masyarakat masih percaya alat tenun emas itu masih sering muncul di tengah-tengah Desa, dikatakan bahwa beberapa orang pernah melihatnya. Walaupun mitos tersebut merupakan suatu bentuk cerita dari mulut ke mulut, tetapi memiliki fungsi sosial bagi masyarakat yang memilikinya.

Tenun Troso dikenal dengan nama tenun Troso karena pembuatannya di Desa Troso sesuai dengan nama Desa asal pembuatan. Keterampilan membuat Tenun Troso sudah dimiliki oleh warga Desa Troso sejak tahun 1935, jauh sebelum kemerdekaan Republik Indonesia. Desa Troso Kecamatan Pecangaan Kabupaten Jepara merupakan sentra kerajinan Tenun Troso dan merupakan produk unggulan Kabupaten Jepara

---

<sup>2</sup> H. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara. Jakarta, 2005, hal. 48.

setelah industri mebel, Desa Troso terletak sekitar 15 km arah tenggara kota.<sup>3</sup>

Jepara juga memiliki potensi yang menarik untuk dianalisa, yaitu kain tenun yang diproduksi di sentra industri Tenun Troso Jepara, bertempat di Desa Troso Kecamatan Pecangaan Kabupaten Jepara. Sehingga Perusahaan Tenun Troso UD. Makmur Jepara ini membutuhkan strategi usaha yang tepat untuk mengembangkan usahanya. Secara umum jenis kain tenun yang diproduksi oleh UD. Makmur Jepara ini adalah kain putihan yang belum diberi variasi warna serta corak yang biasa disebut kain setengah jadi, dan kain motif sulam yang hanya diproduksi berdasarkan pesanan, biasanya berupa selendang. Pengembangan dapat berhubungan dengan penempatan produk ke pasar, atau dalam rangka meningkatkan proses produksi, atau untuk menemukan proses baru. Kegiatan pengembangan yang penting adalah berhubungan dengan inovasi, yaitu secara efektif menerapkan gagasan-gagasan baru. Inovasi terjadi pada semua kehidupan manusia.<sup>4</sup>

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu dari keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. Oleh

---

<sup>3</sup> Hasil wawancara di Desa Troso Kecamatan Pecangaan Kabupaten Jepara, dikutip pada tanggal 3 November 2016.

<sup>4</sup> R. A. Supriyono, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, BPFE, Yogyakarta, 1998, hal. 332.

karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka panjang dan jangka pendek, serta antara kinerja yang bersifat *intern* dan *ekstern*. *Balanced Scorecard* pada awalnya diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.<sup>5</sup>

Sebelum tahun 1990-an, eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan *customers*, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers*. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), maka pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek.

Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke empat perspektif: keuangan, *customers*, proses bisnis *intern*, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam perusahaan kebutuhan *customers*,

---

<sup>5</sup> Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal. 2.

pelaksanaan proses bisnis *intern* yang produktif dan *cost-effective*, dan pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.<sup>6</sup>

Dari percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis *intern*, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya mengapa *Balanced Scorecard* disebut sebagai: “*measures that drive performance*”.<sup>7</sup>

Pesan yang disampaikan kepada para eksekutif dengan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif adalah “kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu. Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan dalam jangka panjang, wujudkanlah melalui usaha-usaha nyata dengan menghasilkan *value* bagi *customer*, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis *intern*, dan meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel.” Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif *customer*, proses bisnis/*intern*, dan pembelajaran dan pertumbuhan, karena ke tiga perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berjangka panjang. Pendekatan *Balanced Scorecard*, di samping digunakan untuk menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, juga digunakan untuk menghasilkan rencana strategik

---

<sup>6</sup>*Ibid.*, hal. 3.

<sup>7</sup>*Ibid.*, hal. 7.

yang koheren-antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik yang lain memiliki hubungan sebab-akibat.<sup>8</sup>

Penelitian ini diarahkan untuk menjawab permasalahan yang terjadi dengan menerapkan model *Balanced Scorecard* (BSC) dalam menyusun perencanaan strategi pengembangan usaha. *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena itu, organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.<sup>9</sup>

Masalah yang dihadapi Tenun Troso UD. Makmur Jepara ini adalah sejak 2 tahun terakhir, harga bahan baku naik tetapi harga jual turun, dalam hal pemenuhan kebutuhan produksi, seperti masalah bahan baku yang masih impor, kurangnya tenaga kerja yang terampil, sempitnya wilayah pemasaran, karena jumlah produksi tergantung dengan pesanan semakin banyak pesanan semakin banyak proses produksi, timbulnya berbagai persaingan dengan pengusaha lain yang mengutamakan kualitas dan kuantitas, serta persaingan harga pasar yang tidak stabil dan tidak ada layanan purna jual. Sedangkan minat masyarakat Jepara sendiri terhadap kain tenun Troso masih minim, dan tenun yang dihasilkan ini masih manual menggunakan Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM). Tenun yang dihasilkan menggunakan ATBM tentu mempunyai nilai yang lebih tinggi daripada kain yang dihasilkan dengan Alat Tenun Mesin (ATM). Hal tersebut dikarenakan pembuatan dengan menggunakan Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM) membutuhkan waktu yang relatif lama, karena dalam proses produksinya menggunakan tenaga manusia. Sehingga proses produksinya lama kira-kira dalam satu hari setiap pekerja cuma menghasilkan 3 potong.

---

<sup>8</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hal. 160-161.

<sup>9</sup> Mulyadi, *Op. Cit.*, hal. 2.

Berdasarkan uraian di atas, sangat menarik untuk menganalisis sejauh mana kegunaan *Balanced Scorecard* untuk merancang suatu perencanaan perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal. Mengacu pada permasalahan yang dialami oleh Tenun Troso UD. Makmur, Penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Perencanaan Pengembangan Usaha dalam Perspektif Proses Bisnis Internal (Studi Kasus pada Tenun Troso UD. Makmur Jepara)”**.

### **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian.<sup>10</sup> Dalam penelitian ini difokuskan pada Analisis Perencanaan Pengembangan Usaha dalam Perspektif Proses Bisnis Internal pada Tenun Troso UD. Makmur Jepara.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang telah disusun dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana perencanaan pengembangan usaha Tenun Troso UD. Makmur Jepara?
2. Bagaimana perencanaan pengembangan usaha dalam perspektif proses bisnis internal pada Tenun Troso UD. Makmur Jepara?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis perencanaan pengembangan usaha Tenun Troso UD. Makmur Jepara.
2. Untuk menganalisis perencanaan pengembangan usaha dalam perspektif proses bisnis internal pada Tenun Troso UD. Makmur Jepara.

---

<sup>10</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2010, hal. 376.

### E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan melalui penelitian ini adalah:

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan kajian dan memberikan sumbangan khasanah ilmu pengetahuan bagi pembaca dan bahan rujukan penelitian yang akan dikembangkan penelitian sejenis, yaitu dalam hal analisis perencanaan pengembangan usaha dalam perspektif proses bisnis internal.

#### 2. Manfaat Praktis

Bagi kalangan praktisi khususnya Tenun UD. Makmur Jebara atau pihak yang terkait di dalamnya, penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang bernilai dalam analisis perencanaan pengembangan usaha dalam perspektif proses bisnis internal.

### F. Sistematika Penulisan Skripsi

Adapun sistematika penulisan skripsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Bagian Awal

Dalam bagian ini terdiri dari halaman judul, halaman nota persetujuan pembimbing, halaman pengesahan, halaman pernyataan, halaman motto, halaman persembahan, halaman kata pengantar, abstraksi, dan halaman daftar isi.

#### 2. Bagian Isi

Bagian isi ini terdiri dari beberapa bab yaitu:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab pendahuluan ini akan dikemukakan hal-hal mengenai latar belakang, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.



**BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan menerangkan teori tentang perencanaan, pengembangan usaha, *Balanced Scorecard*, keunggulan *Balanced Scorecard*, perspektif proses bisnis internal, penelitian terdahulu, dan kerangka berfikir.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini berisikan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, lokasi penelitian, sumber data, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, teknik kredibilitas data, metode analisis data.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan menguraikan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, yaitu tentang gambaran umum obyek penelitian. Data penelitian meliputi: data perencanaan pengembangan usaha pada Tenun Troso UD. Makmur Jepara. Data perencanaan pengembangan usaha dalam perspektif proses bisnis internal pada Tenun Troso UD. Makmur Jepara. Pembahasan yang meliputi: analisis tentang perencanaan pengembangan usaha pada Tenun Troso UD. Makmur Jepara. Analisis tentang perencanaan pengembangan usaha dalam perspektif proses bisnis internal pada Tenun Troso UD. Makmur Jepara.

**BAB V : PENUTUP**

Dalam bab ini berisikan mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian, saran dan penutup.

**3. Bagian Akhir**

Dalam bagian ini berisi tentang daftar pustaka, daftar riwayat pendidikan, dan lampiran-lampiran.