

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kabupaten Tulungagung merupakan kabupaten yang berada di ujung selatan dari Provinsi Jawa Timur, yang memiliki banyak sekali kekayaan alam serta kuliner sebagai ciri khasnya. Salah satu kuliner yang paling terkenal dan menjadi salah satu jajanan oleh-oleh khas Tulungagung adalah jenang licin. Jenang ini berbeda dari jenang pada umumnya karena menggunakan gula tebu sebagai pemanisnya dan memiliki warna yang berbeda yaitu kombinasi antara warna putih dan warna coklat serta bentuknya yang unik mirip seperti dodol. Selain sebagai jajanan khas Tulungagung, jenang ini biasanya juga disuguhkan saat lebaran, saat ada pertunjukan daerah, serta musim hajatan. Jenang ini memiliki julukan sendiri yaitu “Jenang Syabun”. Hal ini dikarenakan pertama kali ditawarkan oleh seorang ibu-ibu yang bernama Ibu Sa’ibun. Namun karena anak-anak susah melafalkan nama beliau, akhirnya menjadi syabun. UMKM Jelita Muda ini berdiri dan mulai dijual secara komersial oleh Bapak H. Askandar sejak tahun 1953. Pada tahun 1995, UMKM Jelita Muda sudah mendapatkan surat izin P-IRT (Pangan Industri Rumah Tangga) dengan nomor 3068504012082-22. Dengan adanya surat izin tersebut, produk jenang licin makin digemari oleh masyarakat Tulungagung. Produk ini juga sering diikuti dalam lomba pameran produk unggulan dari tiap kabupaten atau kota di Provinsi Jawa Timur. Hal inilah yang menjadikan UMKM Jelita Muda ini dapat dikatakan dalam kondisi sehat. Kini, UMKM Jelita Muda ini dipimpin oleh generasi keempat yaitu Bapak Alwi.

Industri jenang di Kabupaten Tulungagung pada umumnya masuk ke dalam industri kecil yang dipimpin secara turun menurun dengan tetap mempertahankan teknologi tradisional sebagai keunggulan dari produk tersebut. Teknologi ini ternyata mampu menyerap tenaga kerja lebih banyak dan membuka peluang besar bagi pekerja yang memiliki *skill* baik, namun memiliki jenjang pendidikan yang relatif rendah. Terdapat beberapa sejenis yang berada di Kabupaten Tulungagung, menurut data Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Tulungagung. Industri tersebut digambarkan pada **Tabel 1.1**.

Tabel 1.1 Industri Jenang Kabupaten Tulungagung

No	Nama Industri	Nama Pemilik	Jenis Jenang	Alamat
1.	Jenang Cap Manggar	Bambang Sudarmanto	Jenang Manten	Jl. Desa Gempolan, RT 02/RW 01, Gempolan, Kec. Pakel
2.	UD. Sari Murni	Lasimun	Jenang Manten	Jl. Raya Cluwok, RT 03/RW 05, Cluwok, Bono, Kec. Boyolangu
3.	UD. Barokah	Siti Wasitoh	Jenang Manten	Dsn. Ngipik RT 01/RW 01, Bono, Kec. Boyolangu
4.	Jelita Muda	M. Alwi	Jenang Licin	Jl. Moh. Hatta No.4, Sembung, Kec. Tulungagung
5.	Jelita	Sri Wanudyo Winarni	Jenang Licin	Jl. Moh. Hatta No.5, Sembung, Kec. Tulungagung

Sumber : Disperindag Kabupaten Tulungagung

Beberapa industri tersebut harus bersaing untuk menguasai pasar dengan melakukan berbagai strategi usaha sebagai bentuk ciri jajanan khas Kabupaten Tulungagung. Salah satu dampak dari persaingan ini adalah bahan baku yang digunakan semakin menurun. UMKM Jelita Muda dalam sekali produksi kini hanya menggunakan 11 kg ketan sebagai bahan baku utamanya, padahal dulu bisa sampai 1 kuintal/produksi. Hal ini dikarenakan omset penjualan yang juga semakin menurun. Berikut adalah data pendapatan industri dalam kurun waktu 5 tahun terakhir.

Tabel 1.2 Data Pendapatan UMKM Jelita Muda Tahun 2013-2019

No	Tahun	Total Penjualan (kotak)	Total Pendapatan (rupiah)
1.	2015	10500	231.000.000
2.	2016	10115	222.530.000
3.	2017	11103	244.266.000
4.	2018	8954	196.988.000
5.	2019	9500	209.000.000

Sumber : UMKM Jelita Muda

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa penjualan dan pendapatan UMKM ini mengalami fluktuasi. Dari tahun 2015-2016 menurun hingga mencapai 10115 kotak dengan pendapatan sebesar Rp 222.530.000. Pada tahun 2017 meningkat kembali

dan pada tahun 2018 menurun kembali dengan penjualan sebanyak 8954 kotak dan pendapatan sebesar Rp 196.988.000. Pada tahun 2019, penjualannya meningkat kembali dengan total pendapatan sebesar Rp 209.000.000. Menurut pemilik UMKM, data tiga tahun terakhir yang terdapat pada tabel tersebut mengalami fluktuasi yang signifikan dan dapat menjadi acuan untuk banyaknya data yang digunakan oleh peneliti. Pemilik UMKM Jelita Muda juga mengatakan bahwa selain menurunnya pemakaian bahan baku dan omset penjualan, persaingan industri juga menyebabkan tingkat minat konsumen terhadap jenang licin menurun. Pesaing terkuat dari UMKM Jelita Muda adalah industri jenang licin milik adik kandungnya yaitu Sri Wanudyo Winarni yang memiliki merek dan tampilan serupa namun proses produksi dan pemasarannya yang berbeda.

Persaingan dalam dunia bisnis seperti ini sudah biasa terjadi untuk meningkatkan *profit* perusahaan dan menjaga eksistensinya, sehingga setiap perusahaan harus memiliki strategi yang tepat untuk memasarkan produknya. Penentuan strategi ini harus mengacu pada latar belakang dan kondisi dari perusahaan secara menyeluruh, sehingga metode yang tepat digunakan dalam penentuan strategi adalah metode *SWOT Balance Scorecard* (BSC). Novitawaty (2016) menyatakan bahwa SWOT melihat sebuah perusahaan dari sisi internal dan eksternal yang kemudian kedua sisi tersebut akan dihitung kinerjanya dengan metode BSC yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan tersebut selama periode tertentu. Menurut Hanggoro (2018), pengukuran kinerja ini juga diperlukan untuk mengontrol dan memotivasi karyawan, memberi anggaran, dan mempelajari kesalahan yang telah terjadi. Metode BSC sendiri dikembangkan di Harvard *Business School* oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992-an. *Balance* berarti seimbang dalam mengukur kinerja suatu perusahaan dari sudut pandang manapun dan *Scorecard* memiliki makna kartu skor yang akan digunakan dalam merencanakan strategi untuk masa yang akan datang. Metode ini merupakan salah satu metode dalam manajemen strategi yang mengaitkan empat perspektif sekaligus yaitu *financial perspective* (perspektif keuangan), *customer perspective* (perspektif pelanggan), *internal process perspective* (perspektif proses bisnis internal), dan *learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Dalam penerjemahan SWOT ke metode BSC, terdapat sasaran strategi yang dapat

digambarkan dalam peta strategi. Sasaran strategi tersebut dapat menjadi kunci dari tindakan apa yang harus diambil untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan. Menurut Rangkuti (2015) kunci untuk meningkatkan kinerja ini disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI inilah yang nantinya akan menjadi dasar sampai mana kinerja perusahaan saat ini dalam bentuk numerik.

Penentuan strategi di dalam penelitian ini juga menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode AHP pada penelitian kali ini digunakan untuk menentukan perspektif dan KPI mana yang diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja UMKM Jelita Muda sehingga dapat dijadikan sebagai strategi pengembangan. Hal ini selaras dengan penelitian Munifah (2007) mengatakan bahwa hubungan BSC dan AHP di dalam penelitiannya sangat erat kaitannya untuk menentukan strategi apa yang akan diambil oleh perusahaan yang ditelitinya. Dengan metode ini, diharapkan UMKM Jelita Muda mampu mempertahankan eksistensinya dan bersaing dengan baik dalam dunia bisnis yang amat ketat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dari penelitian ini yaitu :

- a. Bagaimana kinerja UMKM Jelita Muda dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan?
- b. Strategi apa yang dapat diterapkan pada UMKM Jelita Muda berdasarkan metode *SWOT Balanced Scorecard* (BSC)?

1.3 Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada pengukuran kinerja sesuai dengan data yang ada pada UMKM Jelita Muda yaitu 3 tahun terakhir dengan kondisi perusahaan diasumsikan dalam keadaan sehat.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu :

- a. Untuk mengetahui kinerja UMKM Jelita Muda dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.
- b. Untuk menentukan strategi apa yang dapat diterapkan pada UMKM Jelita Muda berdasarkan metode SWOT *Balanced Scorecard* (BSC).

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini yaitu :

- a. Bagi Peneliti
Peneliti mampu menerapkan ilmu khususnya manajemen strategi dengan kondisi di lapangan yang berkaitan dengan pengembangan usaha menggunakan metode SWOT *Balanced Scorecard*.
- b. Bagi UMKM Jelita Muda
Dapat digunakan sebagai strategi alternatif dalam pengembangan usaha dengan metode SWOT *Balanced Scorecard* sehingga dapat meningkatkan kinerja UMKM Jelita Muda.
- c. Bagi Universitas
Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan terkait dengan penerapan strategi dengan metode SWOT *Balanced Scorecard* pada UMKM Jelita Muda.