

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri tekstil dan produk tekstil (TPT) merupakan salah satu sektor unggulan dalam struktur perekonomian Indonesia. Kontribusi sektor ini terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, penyerapan tenaga kerja, serta ekspor non-migas menempatkannya sebagai pilar penting dalam pembangunan industri nasional (Herlangga & Daspar, 2025). Salah satu sub-sektor yang berkembang pesat dalam industri TPT adalah sub-sektor pakaian jadi, termasuk konveksi. Industri tekstil dan pakaian jadi menunjukkan tren positif dengan pertumbuhan mencapai 2,64 persen *year-on-year* pada triwulan pertama 2024, yang menunjukkan potensi pasar yang terus berkembang dalam sektor ini (Badan Pusat Statistik, 2023). Mayoritas usaha konveksi di Indonesia dikategorikan sebagai Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) karena sebagian besar pelakunya beroperasi dengan modal terbatas, jumlah tenaga kerja sedikit, dan skala produksi yang relatif kecil (Alfarizi et al., 2024). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2023), jumlah unit usaha pakaian jadi pada sektor industri skala mikro, kecil dan menengah di Indonesia mencapai 576.749 unit. Tingginya jumlah pelaku usaha ini menciptakan tingkat persaingan yang semakin ketat, baik dari aspek harga, kualitas produk, kecepatan layanan, maupun inovasi.

Intensitas persaingan yang tinggi dalam industri konveksi UMKM semakin diperkuat dengan dinamika pasar yang terus berubah dan tantangan eksternal seperti kebijakan perdagangan yang memudahkan masuknya produk impor ke Indonesia. Dalam persaingan yang kompetitif ini, kemampuan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar menjadi faktor krusial bagi keberlangsungan bisnis. Perusahaan yang mampu mencapai target pendapatan secara konsisten menunjukkan kemampuan mereka dalam mempertahankan posisi kompetitif di pasar, sementara ketidakstabilan pendapatan dapat menunjukkan penurunan pangsa pasar atau kelemahan dalam strategi bisnis (Lubis et al., 2023).

CV XYZ merupakan salah satu pelaku usaha konveksi yang berlokasi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan ini memproduksi berbagai produk tekstil seperti tas, jaket, kaos, kemeja, polo, pakaian dinas lapangan (PDL), koper, serta menerima pesanan khusus (*custom order*) sesuai spesifikasi pelanggan. CV XYZ berkomitmen untuk selalu memberikan produk berkualitas tinggi, ketepatan waktu produksi, harga kompetitif, operator profesional, serta pelayanan terbaik kepada pelanggan. Namun, berdasarkan wawancara dengan direktur dan manajer operasional, perusahaan menghadapi tantangan signifikan dalam pencapaian target pendapatan yang berdampak pada posisi pangsa pasarnya di industri TPT.

Permasalahan utama yang dihadapi CV XYZ adalah ketidakstabilan pencapaian target pendapatan. Dalam tiga tahun terakhir (2022-2024), pendapatan perusahaan stagnan diangka kurang dari 2,1 miliar per tahun, sementara target pendapatan minimum yang ditetapkan adalah Rp2.000.000.000 per tahun. Data keuangan CV XYZ periode tahun 2022 hingga 2024 disajikan dalam Tabel 1.1 dan visualisasi data dalam bentuk grafik ditampilkan pada Gambar 1.1.

Tabel 1.1 Data Keuangan CV XYZ Tahun 2022-2024

Tahun	Modal Awal	Pengeluaran	Pendapatan	Laba Bersih
2022	Rp309.943.487	Rp1.631.507.840	Rp2.098.402.368	Rp466.894.528
2023	Rp287.901.153	Rp1.213.888.135	Rp1.561.270.784	Rp347.382.749
2024	Rp365.666.422	Rp1.545.448.893	Rp1.987.715.618	Rp442.266.725

Sumber: CV XYZ



Gambar 1.1 Grafik Perbandingan Target dan Pendapatan

Sumber: CV XYZ

Pada tahun 2022, perusahaan berhasil memperoleh pendapatan sebesar Rp2.098.402.368 atau 4,9% di atas target minimal, menunjukkan posisi pangsa pasar yang cukup baik. Namun, pada tahun 2023 terjadi penurunan drastis sebesar 25,6% menjadi Rp1.561.270.784 dengan selisih Rp438.729.216 dari target minimal. Tahun 2024 menunjukkan pemulihan dengan pendapatan Rp1.987.715.618 atau meningkat 27,3% dari tahun sebelumnya, namun masih belum dapat mencapai target optimal yang menunjukkan bahwa pangsa pasar perusahaan belum sepenuhnya pulih ke performa sebelumnya.

Ketidakstabilan pencapaian target pendapatan ini tidak hanya berdampak pada aspek finansial, tetapi juga menunjukkan tantangan dalam mempertahankan posisi kompetitif di tengah persaingan yang ketat dalam industri konveksi. Fluktuasi pendapatan yang signifikan dapat menunjukkan kelemahan dalam strategi pemasaran, efisiensi operasional, atau adaptabilitas terhadap perubahan kebutuhan pasar (Asfali, 2019). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan komprehensif untuk mengidentifikasi penyebab permasalahan dan merumuskan strategi perbaikan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Dalam menghadapi permasalahan yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan mengukur kinerja CV XYZ dan menyusun strategi perbaikan kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dan analisis SWOT. Pendekatan BSC dipilih karena dapat menilai kinerja perusahaan dari empat sudut pandang berbeda, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan berfokus lebih dari sekadar komponen keuangan, teknik BSC memungkinkan perusahaan untuk mengelola dan menyeimbangkan berbagai faktor yang ternyata mempengaruhi kinerja organisasi secara menyeluruh (Azzahra et al., 2025).

Namun, metode ini memiliki kelemahan, yaitu cenderung fokus pada aspek internal dan tidak sepenuhnya mempertimbangkan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. BSC tidak secara langsung mengidentifikasi ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan. Selain itu, kurangnya transparansi seputar mekanisme perbaikan (*no improve mechanism*) yang harus diterapkan

setelah melakukan pengukuran kinerja merupakan kelemahan lain dalam pendekatan ini (Saputri et al., 2021).

Untuk mengatasi keterbatasan ini, *Balanced Scorecard* dikombinasikan dengan analisis SWOT. Menurut Dwi et al., (2021), metode analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) merupakan salah satu pendekatan yang dapat diintegrasikan dengan *Balanced Scorecard*. Metode ini dimanfaatkan untuk menentukan peluang, ancaman, kerentanan, dan kekuatan perusahaan (Mashuri & Nurjannah, 2020). *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengelola kinerja dengan mempertimbangkan aspek risiko dan strategi secara efektif menggunakan analisis SWOT (Dwi et al., 2021). Integrasi kedua metode ini memungkinkan CV XYZ untuk tidak hanya memahami kinerja internal secara menyeluruh, tetapi juga merumuskan strategi perbaikan peningkatan kinerja yang lebih adaptif. Dengan melakukan ini, perusahaan dapat membuat rencana strategis yang lebih menyeluruh, yang tidak hanya menekankan evaluasi kinerja tetapi juga peningkatan pengambilan keputusan saat menghadapi kendala dan memanfaatkan peluang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja CV XYZ yang diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard*?
2. Apa saja faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhi kinerja CV XYZ?
3. Strategi apa yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja CV XYZ berdasarkan hasil pengukuran *Balanced Scorecard* dan analisis SWOT?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut ini adalah tujuan dari penelitian ini, yang didasarkan pada rumusan masalah dan uraian latar belakang di atas:

1. Mengukur kinerja CV XYZ menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhi kinerja CV XYZ.
3. Merumuskan rekomendasi strategi peningkatan kinerja CV XYZ berdasarkan hasil pengukuran *Balanced Scorecard* dan analisis SWOT.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah:

1. Memberikan gambaran menyeluruh dan terukur kepada perusahaan mengenai kinerja perusahaan dan membantu dalam menentukan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan.
2. Memberikan rekomendasi strategi peningkatan kinerja yang relevan dan aplikatif berdasarkan hasil pengukuran *Balanced Scorecard* dan analisis SWOT.
3. Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian serupa untuk menambah pengetahuan dan dapat digunakan sebagai acuan.

1.5 Batasan dan Asumsi Penelitian

1.5.1 Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup periode tiga tahun, yaitu dari tahun 2022 hingga tahun 2024.
2. Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada pemberian saran strategi yang dapat menjadi acuan perbaikan bagi perusahaan dan tidak mencakup tahapan implementasi maupun pengujian efektivitas strategi yang diusulkan.

1.5.2 Asumsi Penelitian

Adapun asumsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini mengasumsikan bahwa data yang didapatkan dan digunakan untuk analisis dalam penelitian ini, akurat dan valid.
2. Penelitian ini mengasumsikan bahwa tidak ada perubahan signifikan dalam lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan selama periode penelitian.

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS JENDERAL ACHMAD YANI
YOGYAKARTA