

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi yang semakin kompetitif, sektor ekonomi memainkan peranan penting dalam menopang perekonomian nasional. Salah satu penggerak utama ekonomi Indonesia adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), yang menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap hampir 97% tenaga kerja nasional (Pakiun *et al.*, 2023). Meski demikian, banyak UMKM masih menghadapi berbagai kendala klasik seperti keterbatasan modal, manajemen yang belum profesional, pemasaran yang terbatas, serta adaptasi terhadap teknologi yang lambat (Yuanita *et al.*, 2020).

Seiring percepatan transformasi digital dan inovasi teknologi, UMKM di berbagai daerah dituntut untuk bertransformasi agar tetap mampu bersaing. Kabupaten Trenggalek merupakan salah satu wilayah di Jawa Timur yang memiliki potensi besar dalam sektor UMKM. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Trenggalek tahun 2024, usaha perorangan mendominasi struktur UMKM di daerah ini, termasuk di Kecamatan Tugu yang menjadi fokus penelitian. Kecamatan ini memiliki potensi signifikan dalam pengembangan produk makanan ringan, terutama di Desa Gondang.

Agroindustri menjadi salah satu bentuk usaha yang memiliki peran strategis dalam memperkuat perekonomian lokal, karena menggabungkan sektor pertanian dengan kegiatan industri pengolahan dan distribusi. Keberhasilan agroindustri tidak hanya diukur dari kemampuan mengolah bahan baku menjadi produk bernilai tambah, tetapi juga dari ketepatannya dalam memahami dan merespons kebutuhan pasar serta selera konsumen yang terus berkembang. Kemampuan beradaptasi ini

menjadi kunci dalam mendorong inovasi produk, memperluas jangkauan pasar, dan pada akhirnya, menentukan daya saing jangka panjang. Berikut adalah data distribusi UMKM Kabupaten Trenggalek:

Tabel 1. 1 Data UMKM Trenggalek Tahun 2024

<b>Kecamatan</b>	<b>BUM Desa (Unit)</b>	<b>Koperasi (Unit)</b>	<b>Perorangan (Orang)</b>	<b>CV. (Unit)</b>	<b>PT. (Unit)</b>	<b>Yayasan (Unit)</b>
Bendungan	1	-	496	-	-	-
Dongko	-	1	436	7	2	1
Durenan	-	-	966	7	5	4
Gandusari	-	-	1.014	11	7	2
Kampak	1	-	616	5	5	1
Karangan	-	-	690	15	6	2
Munjungan	-	-	884	11	2	5
Panggul	-	-	1.020	13	8	8
Pogalan	1	3	799	14	5	5
Pule	1	-	618	7	1	1
Suruh	-	-	553	2	2	1
Trenggalek	-	3	1.728	56	14	9
Tugu	-	-	386	14	7	-
Watulimo	1	1	1.019	7	7	1

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Trenggalek, 2024

Berdasarkan dari data Tabel 1.1 di atas, terlihat bahwa usaha perorangan mendominasi struktur UMKM di Kabupaten Trenggalek. Salah satu usaha yang berkembang di sektor makanan ringan adalah Reje Snack, yang berbasis di Desa Gondang, Kecamatan Tugu. Reje Snack merupakan contoh nyata dari usaha agroindustri skala mikro yang mengolah ceker ayam menjadi keripik. Usaha ini telah berdiri sejak tahun 2015, dan produknya memiliki jangkauan pemasaran yang luas, bahkan hingga keluar Kabupaten Trenggalek. Namun, jangkauan yang luas ini belum sepenuhnya sejalan dengan kinerja finansial yang stabil, mengindikasikan adanya celah dalam manajemen strategi yang berfokus pada mempertahankan dan mengembangkan basis pelanggan.

Jangkauan pemasaran keripik ceker tidak hanya di Kabupaten Trenggalek saja tetapi, di sebagai bagian dari agroindustri, Reje Snack memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang karena mampu menciptakan nilai tambah pada produk pertanian lokal dan menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat sekitar. Menurut Fahmi *et al.* (2019), masalah yang sering dihadapi UMKM adalah rendahnya penguasaan teknologi serta jaringan bisnis yang sempit, yang dapat menghambat daya saing mereka. Dalam menghadapi tantangan ini, pelaku UMKM dituntut untuk berinovasi dan menentukan langkah strategi terbaik dalam pengelolaan usahanya, salah satunya melalui pengembangan agroindustri.

Sebagai bagian dari sektor agroindustri yang seharusnya memiliki keunggulan dalam mengelola bahan baku lokal menjadi produk bernilai tambah, Reje Snack memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa proses produksi, kepuasan pelanggan, dan pengelolaan usahanya berjalan secara optimal. Sayangnya, potensi tersebut belum sepenuhnya dimanfaatkan secara maksimal karena adanya berbagai permasalahan yang masih terjadi di dalam operasional usahanya. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara potensi agroindustri yang dimiliki dengan realisasi kinerja usaha di lapangan. Selain itu, capaian target usaha juga belum pernah tercapai secara optimal. Salah satu faktor yang memengaruhi kondisi tersebut adalah kebijakan usaha untuk mempertahankan harga jual produk pada tingkat awal meskipun terjadi kenaikan biaya bahan baku, tenaga kerja, maupun biaya operasional lainnya. Kebijakan ini dilakukan untuk menjaga daya beli dan loyalitas pelanggan, namun di sisi lain menyebabkan keuntungan menjadi lebih rendah sehingga kemampuan usaha dalam mencapai target penjualan dan profit yang telah ditetapkan menjadi terhambat.

Untuk memperjelas kondisi tersebut, peneliti melakukan kunjungan secara langsung ketempat penelitian dan melakukan wawancara dengan pemilik agroindustri Reje Snack. Pada kegiatan tersebut pemilik menyatakan bahwa 6 bulan terakhir mengalami ketidak sesuain antara target dan realisasi pendapatan. Target pendapatan bulanan yang ditetapkan sebesar Rp8.000.000 tidak pernah tercapai selama enam bulan terakhir. Realisasi pendapatan hanya berkisar antara Rp5.500.000 hingga Rp7.100.000. Selisih tersebut cukup besar dan mencerminkan potensi masalah dalam efisiensi produksi, distribusi, maupun strategi pemasaran.

Tabel 1. 2 Rekap Target dan Realisasi Pendapatan Agroindustri 'Reje Snack' (6 Bulan Terakhir)

<b>Bulan</b>	<b>Target Pendapatan (Rp)</b>	<b>Realisasi Pendapatan (Rp)</b>	<b>Persentase Capaian (%)</b>	<b>Keterangan</b>
Oktober 2024	8.000.000	6.000.000	75,00%	Tidak Tercapai
November 2024	8.000.000	6.300.000	78,75%	Tidak Tercapai
Desember 2024	8.000.000	7.100.000	88,75%	Hampir Tercapai
Januari 2025	8.000.000	5.500.000	68,75%	Tidak Tercapai
Februari 2025	8.000.000	6.200.000	77,50%	Tidak Tercapai
Maret 2025	8.000.000	6.800.000	85,00%	Tidak Tercapai

Sumber : Arsip Agroindustri 'Reje Snack' (data diolah)

Data pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pendapatan yang dicapai oleh Reje Snack selalu berada di bawah target yang telah ditentukan. Ketidakesesuaian ini bukan hanya masalah finansial, tetapi juga dapat menjadi indikasi adanya isu pada aspek non-keuangan, seperti inefisiensi proses produksi, pemasaran yang belum optimal, atau kurangnya pemahaman terhadap perkembangan preferensi pelanggan. Dalam kondisi pasar yang semakin kompetitif, mempertahankan dan meningkatkan

loyalitas pelanggan menjadi faktor krusial yang secara langsung memengaruhi pendapatan jangka panjang. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah alat analisis yang tidak hanya terbatas pada laporan keuangan, tetapi mampu memberikan gambaran kinerja secara holistik.

Metode *Balanced Scorecard* (BSC) adalah pendekatan yang relevan untuk mengatasi tantangan ini. BSC memungkinkan pengukuran kinerja dari empat perspektif: keuangan (untuk melihat hasil dari strategi yang diterapkan), pelanggan (untuk mengukur tingkat kepuasan dan loyalitas), proses bisnis internal (untuk mengidentifikasi efisiensi operasional), serta pembelajaran dan pertumbuhan (untuk memastikan adanya inovasi dan pengembangan SDM). Dengan menggunakan BSC, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi akar permasalahan yang menyebabkan tidak tercapainya target pendapatan, sehingga dapat memberikan rekomendasi strategis yang aplikatif bagi agroindustri 'Reje Snack' untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usahanya.

Dengan mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, Reje Snack dapat merancang strategi yang lebih terstruktur dan terarah untuk meningkatkan performa usaha secara menyeluruh. Pendekatan ini juga mendorong integrasi antarbagian dalam usaha, sehingga tercipta sinergi antara aspek operasional dan strategis yang sebelumnya belum optimal (Suryanto *et al.*, 2021).

Selama ini, banyak UMKM termasuk Reje Snack yang masih mengandalkan laporan laba rugi sebagai indikator utama keberhasilan, tanpa memperhatikan dimensi non-keuangan yang memiliki peran besar terhadap keberlangsungan usaha. Oleh karena itu, penelitian ini akan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis kinerja dengan mencakup empat

perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mungkin hanya berfokus pada satu atau dua aspek, penelitian ini akan memberikan solusi yang terintegrasi. Untuk mendorong Reje Snack agar tidak hanya bertahan, tetapi juga mampu tumbuh dan bersaing di pasar yang semakin dinamis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk menganalisis kinerja agroindustri keripik ceker “Reje Snack” di Kabupaten Trenggalek menggunakan metode *Balance Scorecard*. Selain itu, aspek pemanfaatan teknologi informasi dalam pencatatan dan analisis data kinerja juga akan dikaji untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya menjadi referensi keilmuan, tetapi juga memberikan solusi konkret dan aplikatif bagi Reje Snack. Analisis akan menghasilkan rekomendasi strategis, seperti target keuangan yang realistis, strategi peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan, perbaikan efisiensi proses produksi, dan rencana pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, penerapan BSC diharapkan dapat mendorong Reje Snack untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga mampu tumbuh secara berkelanjutan dan bersaing di pasar.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Agroindustri keripik ceker Reje Snack merupakan sebuah usaha berskala kecil yang didirikan pada tahun 2015. Sejak awal pendiriannya, agroindustri ini berfokus pada produksi keripik ceker sebagai produk utama yang ditawarkan kepada konsumen. Meskipun masih tergolong usaha kecil, Reje Snack terus berupaya untuk mengembangkan kualitas produk dan memperluas pasar, meskipun

dalam perjalanannya menghadapi berbagai tantangan dalam aspek produksi, pemasaran, dan pencapaian target pendapatan.

Permasalahan utama yang dihadapi oleh agroindustri keripik ceker Reje Snack adalah ketidaksesuaian antara target dan realisasi pendapatan yang dicapai. Selisih yang signifikan antara pendapatan yang direncanakan dengan yang terealisasi menunjukkan adanya kendala dalam operasional atau strategi pemasaran yang dijalankan.

Berdasarkan permasalahan diatas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja keuangan, pemasaran, produksi, dan sumber daya manusia (SDM) pada agroindustri keripik ceker *Reje Snack*?
2. Bagaimana kinerja produksi keripik ceker pada agroindustri Reje Snack menggunakan metode *Balance Scorecard*?

### **1.3 Tujuan**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kinerja keuangan, pemasaran, dan produksi dan sumber daya manusia (SDM) pada agroindustri keripik ceker *Reje Snack*.
2. Menganalisis kinerja produksi keripik ceker pada agroindustri Reje Snack berdasarkan metode *Balance Scorecard*.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai:

- a. Bagi Agroindustri Reje Snack hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja UMKM kedepannya dan memberikan gambaran tentang pentingnya balanced scorecard sebagai solusi yang baik untuk mengukur kinerja suatu usaha.
- b. Memberikan bukti empiris dalam menganalisis dan melihat kinerja suatu UMKM dapat memberikan keuntungan dan meningkatkan penjualan dan produksi UMKM sehingga dapat memberikan dampak positif bagi aktivitas keuangan yang membuat usaha terus berjalan dengan baik.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai:

- a) Bagi peneliti hal ini dijadikan tempat untuk mengaplikasikan teori yang telah diperoleh untuk memecahkan permasalahan, serta untuk memenuhi persyaratan akademik dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) Program Studi Agribisnis Universitas Pembangunan Nasional 'Veteran' Jawa Timur
- b) Bagi pembaca, ataupun peneliti selanjutnya Sebagai bahan acuan serta dapat digunakan untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman mengenai penelitian yang sama.