

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Sentra Industri Rajutan Binong Jati merupakan salah satu sentra industri yang potensial di kota Bandung, terlebih pada saat krisis moneter terjadi pada tahun 1998, dimana banyak pengusaha yang berada di Indonesia mengalami kebangkrutan, justru usaha rajutan ini malah melesat naik dengan keuntungan yang sangat besar dan harga jual ekspor yang melonjak. Banyak pelanggan dari dalam dan luar negeri yang datang ke sentra rajutan ini yang meminta order untuk dibuatkan produk rajut di Binong Jati.

Awalnya target pasar produk rajut yang dibuat di binong jati hanyalah untuk pelanggan dengan kalangan menengah kebawah, namun karena krisis moneter saat itu yang menyebabkan tingginya harga produk-produk *branded* yang biasa dicari oleh kalangan menengah keatas, menjadikan kalangan menengah keatas tersebut berpindah haluan untuk mencari produk rajut yang terbilang murah dengan kualitas yang cukup bagus. Sehingga pengusaha rajut saat itupun kebanjiran order khususnya dari daerah Bandung dan Jakarta.

Permintaan pasar yang terus melonjak membuat orang-orang di binong jati tertarik untuk membuka usaha rajut, tenaga kerjanya pun tanpa harus dicari, mereka datang sendiri ke daerah binong jati untuk mencari pekerjaan bahkan mereka berani merogoh kocek untuk belajar merajut agar bisa bekerja sebagai tukang rajut.

Namun seiring berjalannya waktu, sentra industri rajutan ini semakin menurun hingga pada tahun 2010 ada suatu kebijakan pemerintah yang bernama *ASEAN-China Free Trade Area* (ACFTA) yang menjadikan sentra industri rajutan di binong jati merosot dengan penurunan jumlah pengusaha yang cukup drastis. ACFTA merupakan kesepakatan antara negara-negara ASEAN dengan China untuk mewujudkan kawasan perdagangan barang baik tarif ataupun non tarif,

peningkatan akses pasar jasa, peraturan, dan ketentuan investasi, sekaligus peningkatan aspek kerjasama ekonomi untuk mendorong hubungan perekonomian para pihak ACFTA dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat ASEAN dan China (Hakim, 2014).

Kebijakan pemerintah tersebut sangat dirasakan oleh para pengusaha rajut di Binong Jati karena persaingan yang terjadi khususnya dengan produk-produk pakaian dari negara China yang dengan harga yang sangat murah menjadikan produksi pakaian rajut di Binong Jati menurun drastis. Tidak tanggung-tanggung, produksi pakaian rajut di Binong Jati mengalami penurunan hingga 50 persen (Pikiran Rakyat, 2010). Seperti yang terlampir pada tabel dibawah ini yang menunjukkan banyaknya pengusaha rajut yang mengalami kegagalan dalam usahanya.

Tabel 1. 1. Jumlah pengusaha rajut di Binong Jati

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pengusaha</b>	<b>Pe rtumbuhan (%)</b>
2009	465	-
2010	300	-35.48
2011	293	-2.33
2012	278	-5.12
2013	240	-13.67
2014	293	22.08
2015	150	-48.80

(sumber: KIRBI, 2016)

Bapak Cepi Andriana selaku sekretaris KIRBI menuturkan bahwa semenjak adanya kebijakan pemerintah tersebut, pengusaha rajut di Binong Jati seakan disuruh untuk berperang namun tidak dibekali persenjataan sedikitpun. Senjata yang dimaksudkan disitu merupakan fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh pemerintah untuk melangsungkan usaha rajut tersebut. Tidak seperti di China, setelah dilakukan kunjungan studi pada tahun 2014, industri rajut yang ada di China semuanya difasilitasi mulai dari bahan baku, mesin-mesin untuk produksi hingga tempat untuk usahanya difasilitasi oleh pemerintah. Para pengusaha di

China cukup hanya berbekal keinginan dan kerja keras saja untuk menghasilkan produk yang bisa bersaing di dunia internasional.

Memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) para pengusaha bisnis rajutan di Kota Bandung juga mengeluhkan tingginya harga bahan baku untuk usaha rajutnya. Peralannya untuk bersaing ke dalam pasar bebas, para pengusaha rajut harus bisa menyaingi harga pokok penjualan secara internasional. Banyak pengusaha rajut mengaku harus meningkatkan kualitas dan juga pemasaran produk. Namun hal tersebut sulit untuk dilakukan karena terbentur dengan modal yang ada saat ini atas melambungnya harga bahan baku.

Namun, saat ini harga bahan baku masih tinggi pasca harga BBM yang fluktuatif mengikuti harga pasar minyak global. Harga bahan baku tidak bisa dengan mudah mengikuti harga minyak yang saat ini bisa naik turun kapan saja. Seharusnya pemerintah dapat mengontrol harga bahan baku agar para pengusaha rajut mampu bersaing dalam pasar bebas.

Selain dari faktor harga bahan baku yang tinggi, tenaga kerja pun menjadi faktor penting yang mempengaruhi turunnya eksistensi sentra rajutan di Binong Jati sehingga tidak sedikit para pengusaha rajut yang beralih profesi dan tidak melanjutkan usaha rajutnya lagi. Berkurangnya tenaga kerja yang ada di sentra rajut Binong Jati disebabkan oleh banyaknya tenaga kerja yang membuka usaha rajut sendiri. Seperti kebanyakan pegawai rajut yang berasal dari kota Garut, Tasikmalaya dan Ciamis, sekarang pegawai rajut tersebut banyak membuka usaha kecil-kecilan dirumahnya sendiri karena jika membuka usaha di kota Bandung banyak yang terkendala biaya hidup seperti tempat tinggal dan biaya makan sehari-hari.

Persaingan internal juga menjadi salah satu penyebab terjadinya pengurangan order pemasaran yang hingga saat ini industri rajut di Bandung bergantung pada pemasaran grosir di Tanah Abang. Semenjak era MEA awal tahun 2016 kemarin diberlakukan, pesaing pengusaha rajutan jadi bertambah.

Saling sikut pengusaha rajut yang berada di Binong Jati mengakibatkan pengusaha dari luar negeri lebih dominan menguasai pasar di Indonesia.

Sebenarnya persaingan internal yang terjadi di Sentra Rajut Binong Jati bukan karena keinginan masing-masing pengusaha yang berada di sentra rajut tersebut, tetapi karena semua pengusaha di Binong Jati saat ini berebut order yang banyaknya berasal dari pasar Tanah Abang untuk mempertahankan usaha mereka yang semakin lama semakin menurun. Oleh karena itu pengusaha rajut yang masih bertahan saat ini perlu memikirkan kembali bagaimana strategi agar usaha mereka bisa terus bertahan bahkan bisa kembali meraih pangsa pasar seperti dahulu agar Sentra Rajut Binong Jati bisa kembali hidup.

Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah menerapkan metode *balanced scorecard* atau kartu skor kesetimbangan yang mengukur kinerja suatu bisnis usaha dari beberapa perspektif. Karena kebanyakan pengusaha saat ini hanya mengukur kinerja industrinya hanya dari satu perspektif saja yaitu perspektif keuangan.

*Balanced scorecard* atau kartu skor kesetimbangan disini mengukur kinerja industri tidak hanya dari perspektif keuangan saja, namun pengukuran kinerja industri dilakukan dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Perspektif tersebut antara lain perspektif keuangan, pelanggan, proses usaha internal dan pembelajaran dan pertumbuhan industri tersebut.

## **1.2. Perumusan Masalah**

1. Bagaimana cara menganalisis kinerja industri agar dapat diketahui posisi industri saat ini dan strategi apa yang dapat diterapkan untuk kedepannya?
2. Bagaimana cara mengukur kinerja industri dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sesuai dengan visi, misi dan strategi industri?

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Pemecahan Masalah**

1. Dapat menganalisis kinerja dan posisi industri menggunakan analisis TOWS dan merencanakan strategi industri setelah diketahui posisi industri saat ini.

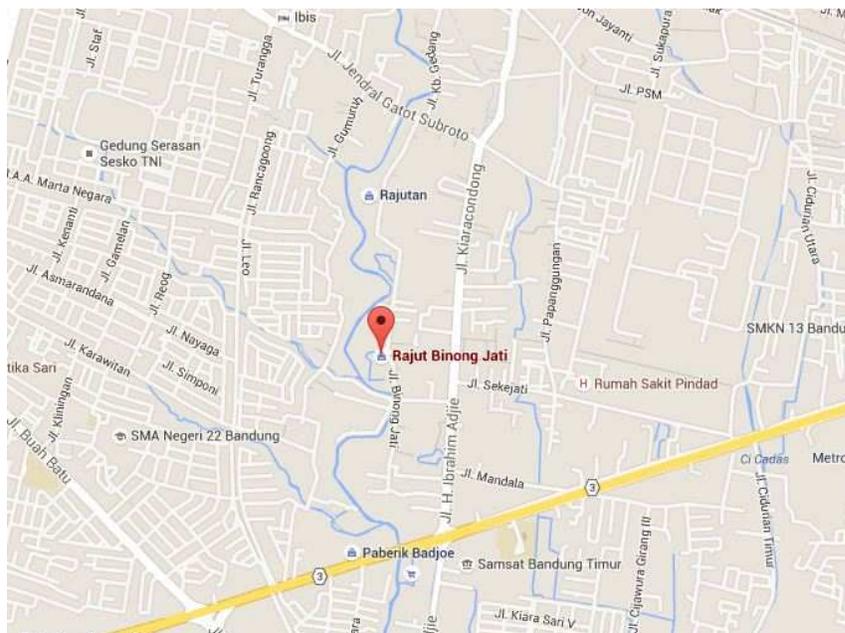
2. Dapat mengukur kinerja suatu industri menggunakan metode *balanced scorecard* sesuai dengan visi, misi dan strategi industri.

#### 1.4. Pembatasan Asumsi

1. Studi kasus difokuskan pada pengukuran kinerja industri menggunakan *balanced scorecard* di Sentra Industri Rajut Binong Jati Bandung.
2. Studi kasus dilakukan selama 3 bulan pada bulan Mei hingga Juli 2016 dengan data studi kasus yang valid.

#### 1.5. Lokasi

Studi kasus dilakukan di kawasan usaha rumahan atau *home industry* rajutan yaitu di Sentra Industri Rajutan Binong Jati Bandung dan objek pemecahan masalah dilakukan di KIRBI atau Koperasi Industri Rajutan Binong Jati. Demikian adalah peta lokasi Sentra Industri Rajutan Binong Jati:



Gambar 1. 1. Lokasi Sentra Industri Rajut Binong Jati.

#### 1.6. Sistematika Penulisan Laporan

Sistematika penulisan laporan tugas akhir ini disusun menurut tahapan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi penjelasan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat pemecahan masalah, pembatasan asumsi, lokasi dan sistematika penulisan laporan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Berisi hasil penelitian sebelumnya yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas dan penjelasan tentang teori dan model yang digunakan untuk pemecahan masalah.

BAB III : USULAN PEMECAHAN MASALAH

Berisi model pemecahan masalah dan langkah-langkah pemecahan masalah.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisi data dan pengolahan data dari masalah yang ditentukan.

BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang analisis dan interpretasi hasil pemecahan masalah yang didapat dari studi kasus, diskusi dan bimbingan dengan pembimbing lapangan serta pembahasan tentang topik tugas akhir yang diambil.

BAB VI : KESIMPULAN

Berisi tentang kesimpulan dari hasil pemecahan masalah yang diperoleh.