

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Industri manufaktur adalah salah satu sektor yang penting dalam membangun ekonomi suatu negara, industri manufaktur memberikan kontribusi 8,4 % untuk pembangunan ekonomi nasional dimana angka tersebut merupakan nilai tambah yang cukup tinggi dan mampu memberikan lapangan pekerjaan bagi tenaga kerja sebesar 19,4 juta (Kementerian Perindustrian, 2019). Sektor industri mampu membuka peluang menciptakan dan memperluas lapangan pekerjaan bagi negara, dimana secara tidak langsung juga akan meningkatkan kesejahteraan serta mengurangi tingkat kemiskinan.

Menurut Kementerian Perindustrian (2018), untuk menjalankan strategi dalam menghadapi era revolusi *Industry 4.0*. Lima fokus dalam mengimplementasikan *Making Industry 4.0*, yaitu berupa: Makanan dan minuman, Elektronik, Kimia, Tekstil dan Otomotif. Kelima industri ini merupakan langkah awal dan diharapkan membawa banyak perubahan untuk perkembangan ekonomi di Indonesia, untuk bersaing di 10 besar ekonomi dunia di 2030. Serta dapat menciptakan banyaknya lapangan pekerjaan baru dan investasi baru berbasis teknologi.

#### **2.1 Kinerja Perusahaan**

Para karyawan harusnya perlu dilakukan penilaian kinerjanya. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran yang tepat kepada karyawan mengenai prestasi kerja. Kriteria penilaian kinerja harusnya mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), menggunakan standar penilaian kinerja, mempunyai berbagai ukuran pada penilaian yang dapat digunakan dengan praktis (Suprihati, 2014).

Kinerja adalah tercapainya tujuan yang berbentuk output berupa kuantitatif/kualitatif, fleksibilitas, kreatifitas dan hal hal lain yang diinginkan perusahaan. Dimana sifat dari kinerja tersebut berjangka panjang dan berjangka pendek dengan tingkat individu ataupun kelompok (Brahmasari Suprayetno 2008, h. 129).

Kinerja perusahaan merupakan dimana perusahaan dengan kondisi keuangannya di analisa dengan alat-alat analisa keuangan, sehingga didapatkan hasil yang baik atau buruk. Hasil tersebut mencerminkan prestasi kerja perusahaan dalam waktu tertentu (Faisal, Samben dan Pattisahusiwa 2017, h. 7).

### 2.1.1 Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan alat analisis untuk proses penilaian terhadap perkembangan pekerja serta tim dalam perusahaan. Manajemen kinerja adalah merancang proses yang berguna untuk menghubungkan berbagai tujuan dari pekerja dan tim, sehingga di dapatkan tujuan yang sama. Bahkan tugas atau tindakan yang dapat diselesaikan seorang pekerja dalam waktu tertentu dan dapat diukur bisa disebut sebagai kinerja (Suprihati, 2014).

Pengukuran prestasi kinerja adalah proses dimana petinggi pada perusahaan dapat mengevaluasi prestasi kinerja pekerjanya. Berbagai keputusan personia dan umpan balik para pekerja dapat diperbaiki dengan proses ini. (Astuti, 2006).

Untuk mengukur sebuah kinerja dapat dilihat dari segi efektifitas dan segi efesiensi. Cakupan untuk segi efektifitas yaitu adalah tepat dalam mencapai tujuan, dapat beradaptasi dengan perubahan serta mampu meningkatkan kemampuan organisasi dengan sempurna. Sedangkan segi efesiensi mencakup adminitrasi, pekerja, anggaran, sarana, alat dan bahan (Suprihati, 2014).

Setiap metode pengukuran kinerja dapat disesuaikan dengan keadaan perusahaan. Apabila suatu perusahaan memiliki masalah keuangan, perusahaan dapat menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC) dengan menggunakan salah satu perspektif finansialnya. Berikut metode-metode pengukuran kinerja pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Pengukuran Kinerja

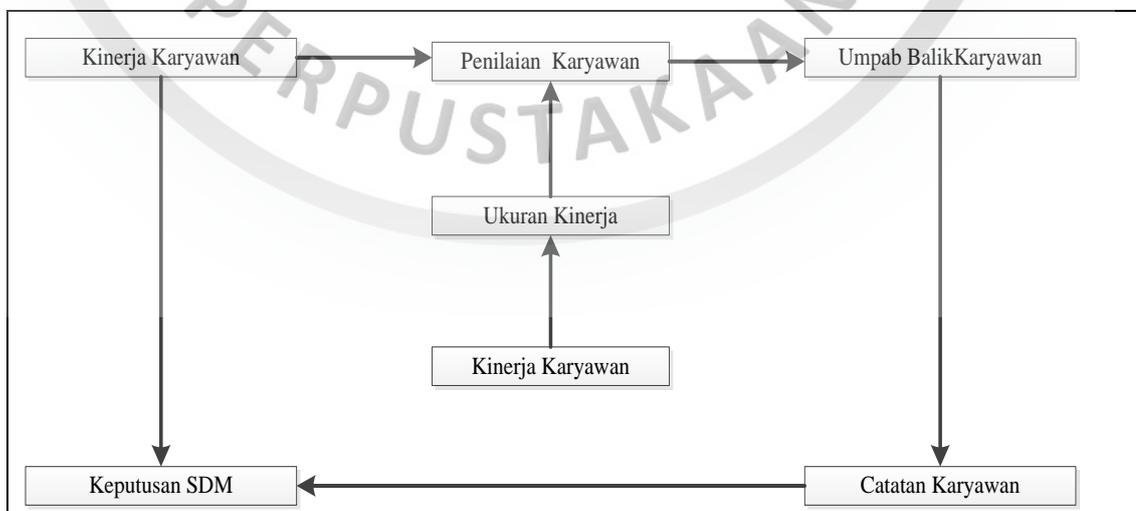
No	Pengukuran Kinerja	Penjelasan
1	<i>Good Corporate Governance</i> Ristifani (2011)	Agency cost berkurang, berupa biaya yang harus ditanggung oleh pemegang saham (biaya modal, meningkatkan nilai saham serta mendukung tumbuh kembang pilar perusahaan) Tidak tercapainya tujuan perusahaan yang berupa keuntungan (rugi), kalah dalam persaingan bisnis yang ada serta tidak mampu memenuhi <i>stakeholder</i> .
2	<i>Sink and Tuttle (Seven Performance Criteria) Development</i> Akbar & Suliantoro (2014)	Mampu memberikan definisi jelas antara konsep kriteria kinerja, Dapat menggambarkan interrelasi yang kompleks antar kriteria, Memiliki konsep pengukuran yang <i>timeless</i> dan <i>time-tasted</i> . Kurang menghubungkan organisasi pengukuran dengan lingkungan.
3	<i>Integrated Performance Measurement Analysis (IPMS)</i> Susetyo (2013)	Identifikasi KPI berdasarkan kebutuhan stakeholder, Memandang bahwa strategi merupakan langkah memenuhi kebutuhan stakeholder. Hanya sedikit petunjuk untuk mengukur System, KPI yang diturunkan masih bersifat umum.

Lanjutan Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Pengukuran Kinerja

No	Pengukuran Kinerja	Penjelasan
4	<i>Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)</i> Dewantara, Dkk (2010)	Mengetahui posisi perusahaan di pasar global, paham kekurangan serta kelebihan perusahaan dan mampu menentukan strategi perusahaan secara internal maupun eksternal. Terjebaknya perusahaan dalam menjawab setiap pertanyaan yang diajukan untuk mendapatkan skor yang tinggi.
5	<i>SMART</i> Pratiwi (2013)	Dapat diterapkan pada UKM atau perusahaan kecil, perusahaan dapat mengetahui kinerja yang telah dicapai, mampu merencanakan target-target yang berorientasi pada tujuan atau misi, serta menentukan strategi objektif suatu perusahaan. Metode ini tidak membantu dalam menggambarkan kondisi suatu dunia perusahaan secara utuh sehingga tidak dapat menentukan kebijakan yang harus diambil dimasa mendatang.

Pada dasarnya semua metode pengukuran kinerja dapat disesuaikan dengan keadaan perusahaan, namun penggunaannya tergantung terhadap jenis perusahaan dan perspektif apa yang didalam perusahaan. Sehingga penerapannya sesuai dengan keadaan perusahaan. Alasan kenapa memilih metode BSC adalah karena dari proses evaluasi dengan metode BSC dibanding metode konvensional antara lain BSC dapat memberikan informasi dengan lebih komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

Terdapat tiga langkah dalam pengukuran kinerja, yaitu: mendefinisikan pekerjaan yang ada, menilai kinerja pekerja dalam perusahaan dan memberikan umpan balik bagi perusahaan (Astuti, 2006). Berikut elemen pokok pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Elemen Pokok dalam Penilaian Kerja  
Sumber : Astuti (2006)

## 2.2 Metode Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* merupakan sebuah kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai macam ukuran yang ada dan diturunkan dari strategi perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000).

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan kata dari *balanced* dan *scorecard* yang berarti berimbang dan atau kartu prestasi kerja. Berimbang berarti menjelaskan bahwa pengukuran harus dilakukan secara berimbang antara kinerja finansial dan non-finansial. Kartu prestasi kerja merupakan kartu yang terdapat angka-angka keuangan atau kinerja keuangan. (Riyana, 2017)

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sebuah *tools* manajemen strategi yang berguna sebagai alat ukur kinerja perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tolak ukur dari BSC sendiri yaitu: perpektif keuangan, perpektif pelanggan, perpektif proses bisnis internal dan perpektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

### 2.2.1 Sejarah Singkat *Balance Scorecard*

Robert Kaplan dan David Norton merupakan dua akademisi asal Universitas Harvard yang kemudian mengintegrasikan pola pengukuran keuangan dan non-keuangan tersebut menjadi sebuah sistem pintar yang bernama *Balance Scorecard*. Implementasi BSC pertama kali diuji coba pada tahun 1987 pada perusahaan Analog Devices. Generasi pertama ini dilahirkan melalui tulisan artikel yang dimuat oleh majalah *Harvard Business Review* pada Januari-Februari 1992 oleh Robert Kaplan dan David Norton. Pada BSC generasi pertama ini dapat disimpulkan bahwa guna mengukur kinerja untuk perusahaan, ukurannya berupa empat perpektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2014).

BSC generasi kedua kemudian lahir sebagai bentuk penyempurnaan BSC generasi pertama tersebut. Pada tahap perkembangan berikutnya (1993-1995) *Balanced Scorecard* diimplementasikan guna mendapatkan perencanaan strategik dengan menggunakan atribut yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang (Mulyadi, 2014). *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat yang sangat efektif untuk perencanaan strategik. *Balance scorecard* telah disempurnakan menjadi sebuah inti dari sistem manajemen (Mulyadi, 2014).

Pada generasi ketiga pemodelan BSC terbaru yakni pernyataan tujuan. Maksud dari penambahan komponen tersebut adalah untuk memastikan sinkronisasi tujuan untuk kemudian dikonversi menjadi hasil dan aktivitas. Hasil yang dimaksud adalah

pada perspektif finansial dan pelanggan. Sedangkan aktivitas menggambarkan upaya perusahaan yang tergambar pada perspektif internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penekanan implementasi BSC pada dasarnya tidak hanya berhenti sebagai upaya manajemen menerjemahkan visi menjadi rencana tindak, namun BSC lebih memainkan perannya sebagai alat yang mampu merumuskan strategi yang berkelanjutan. Sehingga generasi ketiga mempunyai peningkatan fungsi yaitu sebagai alat untuk menterjemahkan visi, misi dan strategi kedalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang terukur, komprehensif, koheren, dan seimbang (Kaplan dan Norton, 2000).

### 2.2.2 Keunggulan *Balance Scorecard*

Keunggulan dari pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik (Mulyadi, 2014) adalah sebagai berikut:

1. Komprehensif, karena dengan metode BSC ini tidak hanya perspektif keuangan para petinggi perusahaan dapat meyakini 3 perspektif lainnya berupa customer, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan
2. Koheren, koheren merupakan keterkaitan. Sehingga apa yang terjadi dalam perusahaan dapat di jelaskan dan dijabarkan dalam semua sasaran strategik.
3. Selarasnya kartu penilaian pekerja dengan kartu penilaian perusahaan yang mencerminkan keseimbangan dalam metode BS. Dimana setiap pekerja mempunyai tanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan.
4. Dengan menggunakan metode BSC sasaran strategik yang sulit untuk diukur dapat dikelola dan dapat diwujudkan.

Adapun perbandingan antara sistem laporan manajemen tradisional dengan manajemen dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Perbandingan Sistem Laporan Manajemen Tradisional dengan Laporan Manajemen *Balanced ScoreCard*

<b>Laporan Pengendalian (Manajemen Tradisional)</b>	<b>Laporan Strategis (Manajemen <i>Balanced</i>)</b>
1. Pengendalian melalui keuangan (anggaran). 2. Berfokus pada fungsi dari organisasi. 3. Mengabaikan pengukuran kinerja dan dilakukan secara terpisah	1. Umpan balik serta pembelajaran. 2. Fokus pada fungsi tim yang fungsional dan silang. 3. Pengukuran kinerja terintegrasi berdasarkan hukum sebab akibat yang ada.

Sumber : Mulyadi (2014)

### 2.2.3 Perspektif *Balance Scorecard*

Metode BSC melengkapi manajemen dengan rancangan kerja dalam menjabarkan visi dan strategi ke dalam sebuah sistem yang terhubung, terdiri dari empat perspektif berupa: keuangan, customer, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan. Dengan empat perspektif ini maka akan adanya integrasi yang dapat menggambarkan strategi yang dimiliki sebuah perusahaan (Singgih, Damayanti, dan Octavia, 2010).

#### 1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam perspektif keuangan pada metode BSC terdapat dua peranan yang amat penting, pertama perspektif keuangan ini dapat menjabarkan kinerja keuangan dari perusahaan dari strategi yang ada. Kedua perspektif keuangan ini adalah sebagai tujuan untuk mengukur aspek-aspek *scorecard* yang lain. Strategi perusahaan harus selaras dengan perspektif keuangan (Krisbudiman, 2015).

*Growth, sustain dan harvest* harus dipertimbangkan untuk mengukur kinerja pada perspektif keuangan karena ketiga tahapan tersebut merupakan siklus utama dalam kehidupan bisnis. Dimana target dari ketiga tahapan tersebut mempunyai target yang berbeda sehingga untuk mengukurnya pun dibutuhkan pengukuran yang berbeda-beda. Berikut merupakan tahapannya (Kaplan dan Norton, 2000) :

##### a) Tahap Bertumbuh (*growth*)

Pada tahapan ini perusahaan harus berkomitmen untuk terus mengembangkan produk. Mulai dari fasilitas produksi, sistem, kemampuan operasi, hubungan dengan pelanggan dan jaringan distribusi.

##### b) Tahap Bertahan (*sustain*)

Tahapan ini pangsa pasar yang ada harus bisa di pertahankan. Investasi dan juga reinvestasi harus dilakukan oleh perusahaan. Yang bertujuan untuk menghilangkan *bottleneck*, meningkatkan perbaikan dan mengembangkan kapasitas.

##### c) Tahap Memuai (*harvest*)

Tahapan ini perusahaan mulai menuai atau mengambil hasil dari investasi yang telah dilakukan pada tahapan sebelumnya. Kemudian fokus pada pemeliharaan dan perbaikan fasilitas tanpa ada lagi investasi, ekspansi dan pembangunan baru.

Pengukuran tema keuangan strategis dapat dilihat pada pada Tabel 2.4.

Tabel 2.2 Mengukur Tema Keuangan Strategis

		Tema Strategi		
		Bauran dan pertumbuhan pendapatan	Penghematan biaya/peningkatan produktivitas	Pemanfaatan aktiva
Strategi Unit Bisnis	Pertumbuhan	Tingkat pertumbuhan Penjualan segmen Persentase pendapatan Produk, jasa, pelanggan baru	Pendapatan/pekerja	Investasi (persentase penjualan) Riset dan pengembalian (persentase penjualan)
	Bertahan	Pangsa pelanggan dan sasaran Penjualan silang Persentase pendapatan dari aplikasi baru Profitabilitas lini pelanggan dan produk	Pangsa pelanggan dan sasaran Penjualan silang Persentase pendapatan dari aplikasi baru Profitabilitas lini pelanggan dan produk	Pangsa pelanggan dan sasaran Penjualan silang Persentase pendapatan dari aplikasi baru Profitabilitas lini pelanggan dan produk
	Memuai	Profitabilitas lini pelanggan dan produk Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Profitabilitas lini pelanggan dan produk Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Profitabilitas lini pelanggan dan produk Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan

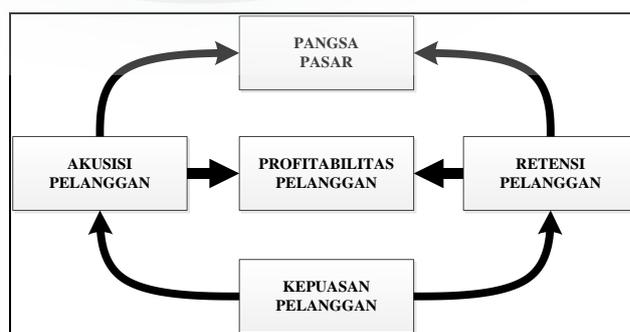
Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

## 2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pada perspektif pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran, berikut kelompok pengukurannya (Kaplan & Norton, 2000) :

- 1) *Care Measurement Group*
  - a. *Market Share* (Pangsa pasar)
  - b. *Customer Retention* (Retensi pelanggan )
  - c. *Customer Aquisition* (Akuisisi pelanggan)
  - d. *Customer Satisfaction* (Kepuasan pelanggan)
  - e. *Customer Profitability* (Profitabilitas pelanggan)

Tolak ukur tersebut tergabung dalam kelompok yang pertama *Care Measurement Group* dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 *Core Measurement Group*

Sumber : Kaplan and Norton (2000)

## 2) *Customer Value Proposition*

### a. *Services or Product Attributes*

Berupa kegunaan dari produk, mutu, waktu dan harga. Keinginan *customer* berbeda-beda, ada *customer* yang mengutamakan kegunaan dan kualitas produk atau harga yang relatif terjangkau.

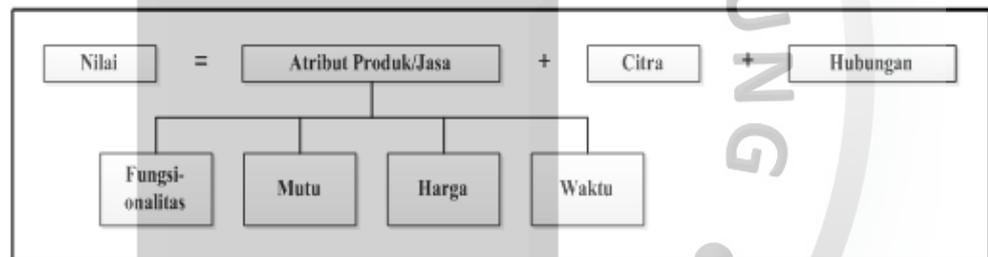
### b. *Customer Relationship*

Berupa hubungan terhadap *customer*, termasuk ketepatan waktu pengiriman dan apa yang didapatkan oleh *customer* setelah membeli produk tersebut.

### c. *Image and Reputation*

Berupa beberapa faktor tertentu dalam penilaian pelanggan terhadap produk ataupun perusahaan.

Tolak ukur tersebut tergabung dalam kelompok *Customer Value Proposition* dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Proposisi Nilai Pelanggan  
Sumber : Kaplan and Norton (2000)

## 3. **Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)**

Tolak ukur pada perpektif proses bisnis internal adalah sebuah proses dimana terciptanya efisiensi proses produksi dan ketepatan waktu, serta layanan purna jual yang berdampak pada kepuasan pelanggan diantaranya adalah pelayanan pelanggan, perlakuan terhadap produk, dan lain-lain. (Agung dan Diana, 2014)

Tiga bagian pada perfektif bisnis internal (Kaplan & Norton, 2000):

### a. Inovasi (*Innovation*)

Menciptakan produk baru guna mencukupi kebutuhan pasar bagi pelanggan.

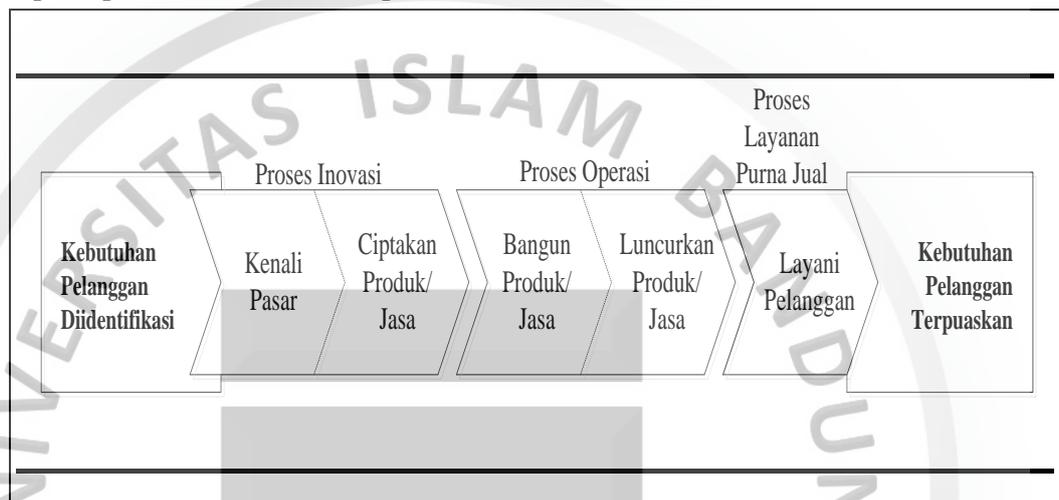
b. Operasi (*Operations*)

Mencarikan solusi kepada pelanggan untuk memenuhi keinginan serta kebutuhannya.

c. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Memberikan nilai tambah produk terhadap pelanggan. Seperti kegiatan perbaikan, kemudahan pembayaran serta garansi produk.

Berikut adalah gambar proses kebutuhan pelanggan yang diidentifikasi pada proses bisnis internal pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal Model Rantai Nilai Generik  
Sumber : Kaplan and Norton (2000)

4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( *Learning and Growth Perspective* )**

*People, system, dan organizational procedures* merupakan prinsip dalam perspektif pembelajaran pertumbuhan. Berikut ketiga prinsipnya (Kaplan & Norton, 2000) :

a) **Kapabilitas Pekerja**

Bantuan dan pencapaian yang diberikan pekerja kepada perusahaan. Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan yaitu, kepuasan bagi pekerja, retensi pekerja serta produktifitas dari pekerja itu sendiri.

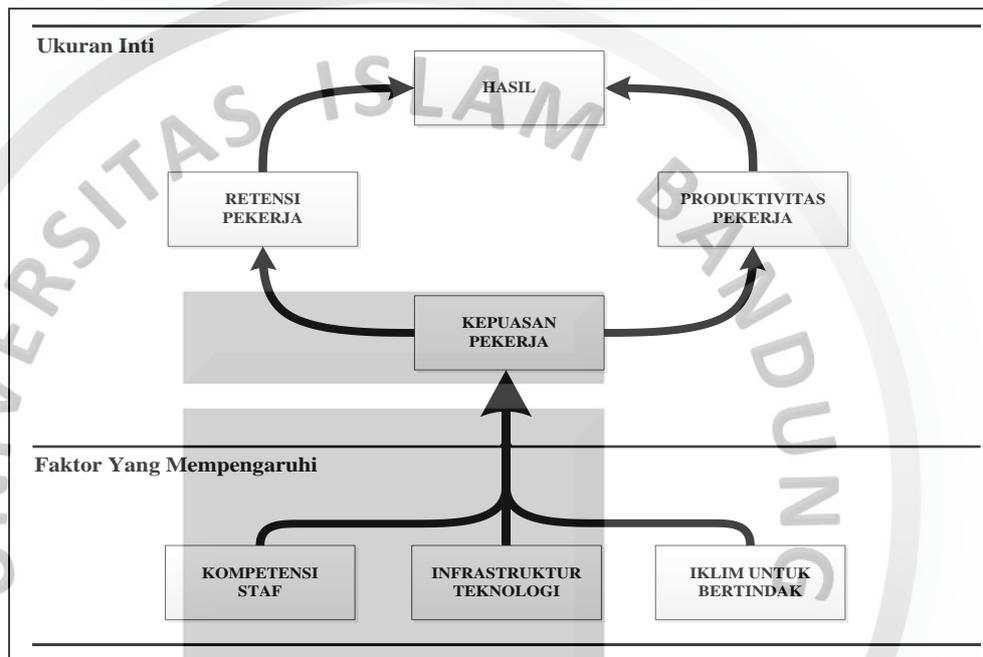
b) **Kapabilitas Sistem Informasi**

Kemampuan penyediaan sarana informasi yang ada pada perusahaan. Tolak ukurnya berupa seberapa banyak informasi didapatkan, tingkat ketepatan informasi, dan jangka waktu untuk mendapatkan informasi tersebut.

c) **Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan**

Perasaan dari proses yang terjadi dan menyebabkan timbulnya suatu perilaku tertentu untuk tujuan tertentu. Guna meningkatkan kinerja perusahaan diperlukan sesuatu untuk mengali potensi diri yang dimiliki oleh pekerja. Sehingga didapatkan selarasnya setiap pekerjaan di perusahaan untuk memenuhi tujuan perusahaan.

Berikut kerangka kinerja pada perpektif pembelajaran pertumbuhan Gambar 2.5.



Gambar 2.5 Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan  
Sumber : Kaplan and Norton (2000)

### 2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode analisa guna mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman, umumnya digunakan untuk membantu menganalisis sebuah proyek atau bisnis manufaktur. Keempat faktor ini disebut SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). (Mardiana & Sutarman, 2018)

Analisis SWOT berguna untuk merumuskan atau menjabarkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, serta nilai dasar bagi perusahaan. Pada tahap ini analisis SWOT juga berguna sebagai sebuah alat untuk memilih strategi. SWOT dapat di implementasikan dengan dua tahap berupa analisis eksternal dan analisis internal (Mulyadi, 2014).

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar yang dapat mempengaruhi perusahaan, dimana faktor-faktor tersebut membuat perusahaan tidak dapat mengontrol pengaruh-pengaruh tersebut. Sedangkan faktor internal merupakan faktor-faktor yang berada dalam perusahaan itu sendiri yang mampu menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari masing-masing unit kerja (Mardiana & Sutarman, 2018). Matriks analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 2.5.

Tabel 2.3 Matrik analisis SWOT

	<i>Strengths (S)</i> Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	<i>Weakness (W)</i> Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
<i>Opportunities (O)</i> Tentukan faktor-faktor peluang external	<i>Strategi SO</i> menciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<i>Strategi WO</i> menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i> Tentukan faktor-faktor ancaman external	<i>Strategi ST</i> menciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<i>Strategi WT</i> menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

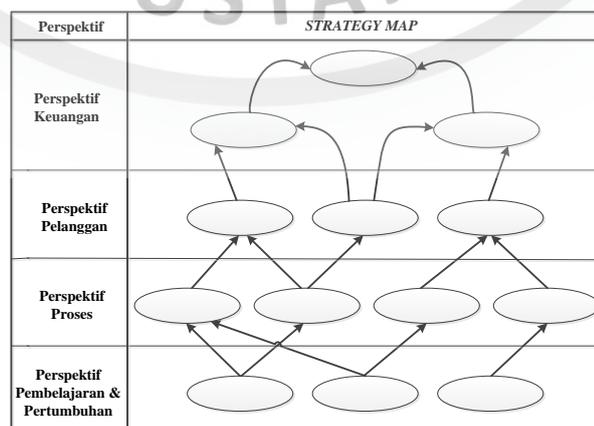
Sumber: Mardiana & Sutarman (2018)

## 2.4 Peta Strategi (*Strategy Map*)

Peta strategi merupakan proses berubahnya aset tak berwujud menjadi aset berwujud melalui sebuah hubungan sebab-akibat antara sasaran strategik dari ketiga perspektif yaitu: keuangan, proses bisnis internal dan pelanggan dengan sasaran strategik perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

(Mulyadi, 2014).

Penerjemahan misi dan visi kedalam sasaran strategik kemudian ditentukan dari strategi yang telah ditentukan untuk mewujudkan misi dan visi. Berikut *strategy map templete* yang menggambarkan proses perubahan aset tak berwujud menjadi aset berwujud (Mulyadi, 2014). *Strategy maps* dapat dilihat pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6 *Strategy Maps*

Sumber : Kaplan and Norton (2000)

## 2.5 Menentukan *Key Performance Indicator* (KPI)

*Key performance indicator* (KPI) adalah ukuran kesuksesan dari setiap sasaran strategik. Penetapan KPI dilandasi oleh visi, misi dan budaya yang ada diperusahaan, dan perusahaan mampu mempertimbangkan keperluan yang akan dibutuhkan oleh perusahaan. (Setiawan dan Farmansyah, 2016)

Berikut beberapa indikator kinerja yang terkait dengan BSC :

### 1. Perspektif finansial

- Return Of Investment (ROI) (Mahsina, dkk 2016)

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots(\text{II.1})$$

- Net Profit Margin Ratio (NPM) (Mahsina, dkk 2016)

$$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots(\text{II.2})$$

- Total Asset Turnover Ratio (TAT) (Mahsina, dkk 2016)

$$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots(\text{II.3})$$

### 2. Perspektif pelanggan

- Retensi pelanggan (Yuniaristanto, dkk 2016)

$$\frac{\text{Pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots(\text{II.4})$$

- Akuisisi pelanggan (Yuniaristanto, dkk 2016)

$$\frac{\text{Pelanggan baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots(\text{II.5})$$

- Kepuasan pelanggan (Ariyanto, Mangesti dan Topowijino 2016)

$$\frac{\text{Jumlah keluhan}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots(\text{II.6})$$

### 3. Perspektif proses bisnis internal

- Tingkat Penjualan Produk Baru (Yuniaristanto, dkk 2016)

$$\frac{\text{Penjualan produk baru}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots(\text{II.7})$$

- Adminidtrative Expense to Total Revenue (AETR) (Yuniaristanto,dkk 2016)

$$\frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Laba Bersih}} \times 100\% \dots\dots\dots(\text{II.8})$$

### 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

- Retensi pekerja (Yuniaristanto, dkk 2016)

$$\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots(\text{II.9})$$

- Produktivitas pekerja (Ariyanto, Mangesti dan Topowijino 2016)

$$\frac{\text{Total Produksi}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots(\text{II.10})$$

## 2.6 Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan proses dimana pekerja dan manajer merancang dan melakukan strategi guna mewujudkan misi dan visi bagi perusahaan. Empat poin penting dari pengertian di atas yaitu (Mulyadi 2014, h. 38) :

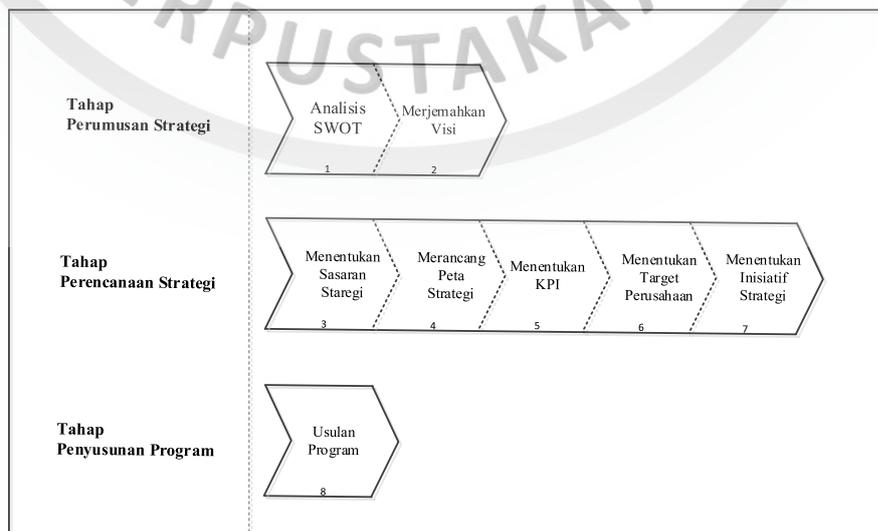
1. Manajemen strategik adalah suatu proses.
2. Proses berfungsi untuk merumuskan dan melaksanakan strategi.
3. Strategi berfungsi untuk menyediakan nilai pelanggan yang baik untuk mewujudkan visi perusahaan.
4. Manajer dan pekerja merupakan bagian dari pemeran atau pelaku manajemen strategik itu sendiri.

Maka dari itu manajemen strategi adalah sebuah proses yang konsisten. Ketika strategi yang telah dipilih dilaksanakan, maka perlu juga perubahan dari strategi tersebut. Perubahan strategi perusahaan disesuaikan dengan perubahan yang ada pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Faktor lingkungan menjadikan perusahaan harus melakukan pengecekan secara berkala terhadap strategi yang telah dipilih guna mewujudkan tujuan dan visi perusahaan (Mulyadi 2014, h. 148).

## 2.7 Langkah Kerja Dalam Implementasi *Balanced Scorecard*

Langkah kerja dalam penelitian ini sangatlah penting dimana dapat diketahui proses kerja dari BSC dan apa saja urutan yang muncul dalam melakukan penelitian ini, maka dari itu langkah kerja dari BSC yang dijadikan sebagai dasar acuan pengerjaan pengolahan data. Hal ini dilakukan agar proses penelitian tidak keluar dari pokok permasalahan dan tujuan yang ada (Chandra 2010, h.33).

Adapun urutan langkah kerja BSC pada penelitian ini dijadikan acuan dasar untuk penelitian pada K.industries, yaitu pada Gambar 2.7.



Gambar 2.7 Langkah Kerja dalam Implementasi *Balance Scorecard*

Berdasarkan gambaran langkah kerja dalam implementasi *Balance Scorecard* diatas, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

**1. Analisis SWOT**

Tahap ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui kondisi nyata yang ada di dalam perusahaan. Data yang digunakan berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara diantaranya divisi produksi, divisi keuangan, divisi pemasaran, dan divisi personalia berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di K.industries. Hasil analisis ini nantinya akan digunakan untuk input rumusan sasaran strategik yang akan dibuat bersama dengan hasil terjemahan visi. Gambaran untuk analisis SWOT ini dapat dilihat pada Tabel 2.4.

**2. Menerjemahkan Visi**

Proses penerjemahan visi ini dilakukan untuk mendapatkan sasaran strategik berdasarkan visi yang dimiliki perusahaan. Pada tahap ini hasil terjemahan yang telah dilakukan akan dikelompokkan kedalam 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

**3. Menentukan Sasaran Strategik**

Tahap ini dilakukan berdasarkan hasil dari analisis SWOT dan penerjemahan visi perusahaan. Sasaran yang dihasilkan kemudian dikelompokkan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Dimana hasil dari penentuan sasaran strategik ini akan menjadi input dari penentuan inisiatif strategik. Berikut gambaran dalam menentukan sasaran strategi pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5 Gambaran Menentukan Sasasaran Strategi

No	Sasaran Strategik	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Notasi
1	Meningkatkan keuntungan	Finansial	A1
2	....	....	...
3	....	....	...
4	....		...
5	....		...
6	....	....	...
7	....		...

**4. Merancang Peta Strategi**

Tahap ini dilakukan dengan menghubungkan setiap sasaran strategik yang telah dibuat dan dikelompokkan terlebih dahulu pada tahap sebelumnya. Perancangan peta strategi dibuat dengan tujuan untuk mengetahui adanya hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategik dalam keempat perspektif yang ada yaitu

keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Gambaran dalam merancang peta strategi dapat dilihat pada Gambar 2.5.

### 5. Merancang Key Performance Indicator (KPI)

Penentuan KPI ini dilaksanakan sebagai alat ukur terhadap hasil kinerja perusahaan yang telah dicapai. Penentuan KPI didasarkan pada sasaran strategik yang telah dibuat, sehingga perusahaan dapat mengetahui ukuran yang harus digunakan dalam mencapai sasaran strategik. Setelah ditentukan KPI-nya maka dilakukan perhitungan kinerja berdasarkan KPI yang telah ditentukan. Berikut gambaran hasil KPI pada Tabel 2.6.

Tabel 2.6 Gambaran hasil Key Performance Indicator

No	Sasaran Strategi	KPI	Rumus Formula	Hasil
1	Meningkatnya keuntungan perusahaan	Persentase <i>profit margin</i>	$(312.300.000/766.000.000) \times 100\%$	40,77%
2	....	....	....	....
3	....	....	....	....
4	....	....	....	....
5	....	....	....	....
6	....	....	....	....
7	....	....	....	....

### 6. Menentukan Target Perusahaan

Penentuan target perusahaan dilakukan agar didapatkan peningkatan terhadap kinerja perusahaan untuk masa depan perusahaan itu sendiri. Penentuan target ditentukan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan diantaranya divisi produksi, divisi keuangan, divisi pemasaran, dan divisi personalia. Berikut gambaran dalam menentukan target perusahaan pada Tabel 2.7.

Tabel 2.7 Gambaran Menentukan Target Perusahaan

No	Perspektif	Sasaran Strategik	KPI	Baseline 2019	Target	
					2020	2021
1	Finansial	Meningkatkan keuntungan perusahaan	Persentase <i>profit margin</i>	40,77%	45%	50%
2	....	....	....	....	...	...
3	....	....	....	....	...	...
4	....	....	....	....	...	...
5	....	....	....	....	...	...
6	....	....	....	....	...	...
7	....	....	....	....	...	...

## 7. Menentukan Inisiatif Strategik

Penentuan inisiatif strategik ini dilakukan berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dengan pihak perusahaan diantaranya divisi produksi, divisi keuangan, divisi pemasaran, dan divisi personalia. Dimana dari hasil penentuan inisiatif strategik terpilih nantinya akan menjadi input dalam usulan aktivitas yang akan dirumuskan. Berikut gambaran dalam menentukan inisiatif strategik pada Tabel 2.8.

Tabel 2.8 Gambaran Menentukan Inisiatif Strategik

No	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Sasaran Strategik	Inisiatif Strategik
1	Finansial	Keuntungan perusahaan meningkat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan penjualan produk</li> <li>• Bootstraping keungan dari semua sisi</li> </ul>
2	....	....	....
3	....	....	....
4	....	....	....
5	....	....	....
6	....	....	....
7	....	....	....

## 8. Usulan Program

Tahap ini merupakan usulan program kerja atau aktivitas berdasarkan inisiatif strategik terpilih. Kemudian akan diusulkan aktivitas yang cocok dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya K.industries dimasa yang akan datang. Berikut gambaran dalam menentukan inisiatif strategik pada Tabel 2.9.

Tabel 2.9 Gambaran Usulan Program

No	Inisiatif Strategik	Sasaran Strategik	Tolak Ukur	Target	Indikator	Skor 2019	Skor Ideal	
							2020	2021
1	Meningkatkan penjualan produk	Keuntungan perusahaan meningkat	Persentase <i>profit margin</i>	Perusahaan mengetahui besar keuntungan yang didapatkan	Pemasukan pendapatan perusahaan	40,77%	45%	50%