

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

UMKM merupakan model usaha yang memiliki peran penting untuk menjaga keseimbangan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Adanya peran penting tersebut pelaku usaha perlu merumuskan strategi pengembangan bisnis secara menyeluruh dan terpadu. Perumusan strategi bisnis digunakan untuk mengevaluasi strategi yang telah diterapkan pada model bisnis yang sedang dijalankan untuk mengetahui permasalahan yang perlu diperbaiki. Salah satu model bisnis yang digunakan yaitu *Business Model Canvas* (BMC). BMC merupakan *tools* dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi secara internal maupun eksternal. Tools BMC antara lain, *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Stream*, *Key Resource*, *Key Partnership*, *Key Activities*, dan *Cost Structure*. BMC dapat digunakan dalam *start up business* ataupun mengembangkan bisnis yang sudah ada. Penggunaan BMC dapat membantu dalam mengetahui kunci/elemen dari perusahaan. Dalam pengembangan bisnis melalui BMC, membutuhkan peran dari pelanggan untuk menjalankan masing-masing elemen model bisnis agar memperkuat retensi pelanggan (Brunnera dan Wolfartsbergera, 2020).

Metode *Business Model Canvas* sejauh ini belum membahas terkait aspek nilai. Nilai disini merupakan sesuatu yang dapat menghasilkan keuntungan dari produk dan layanan untuk segmen pelanggan tertentu. Nilai dapat diasumsikan bahwa ini adalah elemen kunci dari model bisnis yang menentukan keefektifannya. Tidak hanya berorientasi pada pelanggan saja, tetapi juga berorientasi pada nilai perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan metode lain untuk membantu mendapatkan nilai perusahaan (Szromek, 2021). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain (2020) dengan tujuan penelitian untuk mengetahui posisi perusahaan dan strategi perusahaan serta membuat rancangan untuk bisnis model baru dengan menggunakan metode *Business Model Canvas*. Pada penelitian ini,

peneliti menambahkan metode dengan pendekatan analisis SWOT dan metode AHP. Hasil penelitian diperoleh tujuh strategi berdasarkan analisis SWOT. Berdasarkan hasil pembobotan yang diberikan oleh para ahli, bahwa yang pertama strategi alternatif dengan bobot 0.320 adalah meningkatkan produksi dan menjalin kerjasama dengan UKM tanpa mengurangi kualitas dan ketepatan waktu proses pengolahan. Strategis prioritas ini diterapkan pada konsep BMC. Berdasarkan hasil prioritas yang telah diterapkan, ada enam usulan pengembangan dari sembilan blok BMC. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa penelitian metode BMC dalam pengembangan bisnis perlu melakukan penambahan metode lain untuk membantu dalam menentukan bobot atau nilai perusahaan.

Strategi pengembangan bisnis memiliki kemampuan untuk menggabungkan manajemen, pemasaran, finansial, produksi, pengembangan, serta sistem informasi. Perumusan strategi bisnis terdapat dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berkaitan dengan aspek-aspek yang berada di dalam perusahaan seperti finansial, SDM, teknik produksi, pemasaran. Kemudian, faktor eksternal berkaitan dengan aspek lingkungan seperti aspek kebijakan pemerintah, sosial budaya dan ekonomi, masyarakat. Perumusan strategi pengembangan bisnis UMKM dapat dilakukan dengan pendekatan faktor internal dan eksternal melalui metode SWOT (Permana dan Herlan, 2022).

Metode SWOT mengacu pada *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* yang membantu mengidentifikasi elemen data yang relevan dan sejalan dengan strategi bisnis. SWOT dapat digambarkan sebagai proses analisis untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan bisnis. Kekuatan dan kelemahan perusahaan termasuk dalam kategori faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman adalah faktor eksternal atau lingkungan. Pada penelitian Namugenyi (2019), diperoleh hasil penelitian bahwa analisis SWOT memiliki lebih banyak keuntungan daripada kekurangan. Meskipun sulit untuk mengetahui dampak dari setiap elemen SWOT, pada penelitian ini SWOT memudahkan persepsi pengaruh dan konektivitas antar elemen termasuk meminimalkan ambiguitas yang mungkin ada selama tahap perencanaan strategi. Penggunaan SWOT dapat menghubungkan pemangku

kepentingan industri, perusahaan, dan organisasi multinasional. Implementasi dalam konteks berbagai industri dan lingkungan bisnis yang terintegrasi dapat berhasil.

Pengembangan bisnis melalui pendekatan analisis faktor internal dan faktor eksternal dapat membantu perusahaan dalam mempertimbangkan strategi yang direncanakan. Melalui kedua faktor tersebut, perusahaan mampu merencanakan strategi untuk menganalisis kekuatan peluang (SO), kekuatan ancaman (ST), kelemahan peluang (WO) dan kelemahan ancaman (WT). Pada penelitian Lestari dan Yunita (2020), menyebutkan hasil strategi dari turunan matrik SWOT yaitu analisis SAP, bahwa perusahaan diharapkan tetap fokus untuk mengembangkan kelebihan yang dimiliki dan memperbaiki kelemahannya, serta analisis *Environmental Threat and Opportunity Profile* (ETOP), yaitu perusahaan agar lebih giat dalam membangun sarana/prasarana dan memperluas strategi pemasaran.

Penelitian yang dilakukan pada angkringan herbal Dewuyung terkait analisis SWOT dapat dikatakan baik, namun perlu peningkatan pada penerapan SWOT agar penjualan dapat optimal dan memanfaatkan peluang yang ada. Dimana pelaku usaha perlu melakukan promosi baik melalui media sosial maupun offline agar dapat memperluas target pasar, serta memperbanyak varian makanan dan menawarkannya dengan harga yang terjangkau (Setiawan dan Pahlevi, 2022). Adapun penelitian yang dilakukan oleh Hatta dkk., (2018) menyatakan bahwa alat untuk mengembangkan strategi pengembangan bisnis adalah analisis SWOT dan *Eksternal Factor Evaluation-Internal Factor Evaluation* (EFE-EFI). Hasil penelitian tersebut yaitu pelaku UKM dapat mengembangkan usahanya dengan selalu mengutamakan faktor internal yang berarti mengoptimalkan kekuatan dan peluang yang dimilikinya. Penelitian tersebut diperkuat oleh penelitian Pandhi (2018) menyebutkan bahwa penggunaan SWOT pada strategi SO memiliki pengaruh secara menyeluruh terhadap perkembangan Rumah Makan Bayu Berkah Bahari, sedangkan strategi WT tidak berpengaruh dalam perkembangan Rumah Makan Bayu Berkah Bahari. Hal tersebut dikarenakan diagram analisis SWOT berada di kuadran I yaitu 0.63 : 0.44 artinya perlu melakukan *Growth Oriented Strategy*. Melalui pendekatan SWOT dapat memberikan solusi bagi pemilik bisnis

untuk keberlangsungan bisnisnya di masa depan dan mampu mengintegrasikan strategi-strategi yang dimilikinya

Strategi pengembangan bisnis dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dapat melalui *Key Performance Indicators* (KPI) yang terintegrasi dengan SWOT dan *Balanced Scorecard* (BSC). Integrasi SWOT *Balanced Scorecard* bersifat teoritis dan praktis. Bersifat teoritis, karena mengembangkan metode yang mengintegrasikan analisis SWOT dengan BSC dalam pendekatan kuantitatif, sesuatu yang tidak ditemukan dalam literatur yang ada. Praktis, karena metode yang diusulkan merupakan alat untuk mengukur kinerja perusahaan dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan dalam isu-isu strategis (Quezada dkk., 2019). Penelitian tersebut dipertegas oleh Setiawannie dan Rahmania (2019), penggunaan integrasi SWOT *Balanced Scorecard* di suatu perusahaan dapat mengukur kinerja secara lebih komprehensif, dan meningkatkan levelnya di masa depan. Berdasarkan penelitian ini, menjelaskan tahapan pengukuran diawali dengan analisis SWOT untuk menentukan faktor internal dan faktor eksternal, kemudian merumuskan alternatif strategi dan menerjemahkan strategi tersebut ke dalam perspektif BSC pada peta strategi. Setelah itu, menentukan KPI yang diperoleh dari peta strategi dan wawancara dengan perwakilan dari manajemen yang mengetahui pengukuran kinerja. Selanjutnya, divalidasi untuk mendapatkan bobot indikator pada setiap perspektif.

Penerapan metode *Balanced Scorecard* pada perusahaan dapat mengukur bagaimana suatu usaha atau bisnis menghasilkan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan masa depan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* menjadi alat ukur kinerja yang mencakup semua aspek, baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Hasil penelitian dari studi kasus UMKM Noodleku dengan penerapan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan selama enam bulan terakhir didapatkan keuntungan tertinggi pada bulan Oktober sebesar Rp4.543.440. Pada perspektif pelanggan terdapat empat atribut yang perlu diperbaiki yaitu rasa, desain kemasan, berat kemasan, dan merek. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan volume produksi mengalami fluktuatif dan regulasi, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

menunjukkan pada bulan Oktober mengalami produktivitas karyawan tertinggi dan pelatihan hanya dilakukan pada awal perekrutan (Mekasari dan Priminingtyas, 2022).

Pada penelitian yang sama dilakukan pada tempat UMKM kuliner Kota Tomohon dengan penerapan BSC. Menurut peneliti, meskipun perspektif keuangan dan pelanggan telah dinilai baik, namun perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran menunjukkan kekurangan dalam hal inovasi produk dan pelatihan bagi para pekerja untuk mengembangkan keahlian dan kompetensi. Oleh karena itu, diharapkan UMKM dapat mempertahankan keberhasilan pada perspektif keuangan dan pelanggan, sementara juga melakukan peningkatan pada perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran. Peningkatan aspek ini, perhatian serius dari pemerintah dibutuhkan untuk mengawasi setiap program dan kebijakan pengembangan UMKM agar dapat dilakukan evaluasi terhadap masing-masing program dan kebijakannya (Mawuntu dan Aotama, 2022).

Perkembangan perusahaan yang semula dikelola secara tradisional sekarang menjadi perusahaan modern melalui penerapan *Balance Scorecard*. Hal ini dinyatakan pada penerapan BSC dalam PT Bosowa Propertindo dapat terinternalisasi dengan baik pada perusahaan maupun karyawannya, sehingga ini menjadi penanda keefektifan dalam strategi pengembangan bisnis melalui BSC. Hasil pengukuran melalui BSC menunjukkan hasil akhir pada level 3.195, dimana nilai ini kriteria kerja telah mencapai target standar. Selain itu, BSC menjadi alat bantu dalam merumuskan strategi pengukuran kinerja Galib dan Hidayat (2018). Penelitian yang sama dilakukan untuk mengetahui ukuran kinerja pada PT. Samudra Marine Indonesia melalui BSC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, analisis rasio menunjukkan hasil yang baik dengan tingkat 34%. Perspektif pelanggan pada KPI tingkat kepuasan pelanggan mencapai 32% dengan predikat cukup baik. Perspektif proses bisnis internal pada KPI analisis *process time* menunjukkan hasil sebesar 33%, yang menandakan bahwa pelayanan yang diberikan sudah optimal dan perusahaan telah menjalin kerja sama dengan berbagai pihak ketiga. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,

dilihat dari analisis *revenue per employee*, memperoleh nilai 25%, yang menunjukkan kontribusi setiap karyawan dalam menciptakan pendapatan. Analisis tingkat kepuasan karyawan juga mendapat predikat sangat baik (Julyanto dkk., 2022).

Penerapan metode *Balanced Scorecard* pada UKM akan dapat mengukur bagaimana suatu usaha atau bisnis menghasilkan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan masa depan. *Balanced Scorecard* merupakan metode yang tepat untuk mengukur kinerja, baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Menyadari pentingnya penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang sangat efektif dan sesuai dengan kebutuhan manajemen bisnis seperti pada UKM Milanzo Kids. Maka, peneliti melakukan penilaian dengan KPI berdasarkan empat perspektif dari BSC, dan hasilnya menunjukkan bahwa total *turnover* per tahun dan jumlah produk yang dikembalikan per tahun memiliki kinerja tertinggi yaitu skor akhir 0.13 dan indikator kinerja terendah adalah jenis produk yang dihasilkan dengan skor akhir 0.03. Melalui penerapan BSC pada UMKM Milanzo Kids dapat mengetahui aspek-aspek yang unggul dan melakukan perbaikan pada aspek yang masih rendah agar bisnis yang dijalankan tetap berkembang (Sari dkk., 2022).

Strategi pengembangan bisnis juga memiliki tujuan untuk meningkatkan omset penjualan. Apabila suatu perusahaan tidak dapat menyusun strategi bisnis dan strategi pemasaran dengan tepat, maka akan kalah saing dengan kompetitor karena strategi pemasaran sebagai kunci pokok para pengusaha untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnis serta memperoleh keuntungan. Perusahaan harus mampu merancang strategi yang tepat dalam memasarkan produknya. Bauran pemasaran mengintegrasikan aspek dari *Product*, *Price*, *Promotion* dan *Place*. Keempat aspek tersebut diarahkan untuk memaksimalkan omset penjualan atas produk yang dipasarkan dengan memberikan kepuasan pada para pelanggan. Namun, dalam penelitian ini terdapat saran untuk memasukkan variabel-variabel lain yang mampu mengintegrasikan bauran pemasaran (Mamonto dkk., 2021).

Pada penelitian Kuesen (2022) menggunakan strategi bauran pemasaran 7P terdiri dari *Product*, *Price*, *Place*, *Promotion*, *Process*, *People*, dan *Physical*

Evidence yang digunakan dalam memahami kebutuhan dan keinginan pasar. Penelitian ini menggunakan strategi bauran pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan pada Rumah Makan Rica Tamparung Manado. Setelah dilakukan penelitian, rumah makan ini sudah dikatakan baik, namun perlu memperbaiki dari aspek *produk, price, promotion, place, people, dan process* agar dapat meningkatkan penjualannya.

Saat ini konsep bauran pemasaran selalu bertambah dan diperbaharui secara terus-menerus. Bauran pemasaran tersebut berkembang menjadi 9P yang meliputi *Product, Price, Place, Promotion, Process, People, Physical Evidence, Payment, dan Packaging*. Penelitian Tampubolon (2019), menggunakan bauran pemasaran 9P karena melihat keberhasilan bauran pemasaran pada penelitian sebelumnya, sehingga penelitian ini juga menggunakannya untuk mengetahui pentingnya inovasi bagi UMKM agar mampu bersaing secara global. Hasil penelitian ini diperoleh bahwa aspek *Physical Evidence dan Packaging* masih kurang sehingga perlu dilakukan peninjauan ulang bukti fisik dan pada desain ulang agar mendapatkan kemasan yang praktis dan menarik. Pada penelitian Fitriana dan Astutiningsih (2022) juga melakukan penerapan strategi bauran pemasaran 9P di Usaha Budidaya Ikan Koi Tulungagung yang memberikan dampak baik yaitu dapat meningkatkan volume penjualan dari tahun 2016-2021. Secara umum, bauran pemasaran dapat memberikan pertimbangan dalam merencanakan dan mengevaluasi bisnis untuk meningkatkan volume penjualan.

Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka

No	Penulis	Judul	Metode	Hasil
1	(Brunnera dan Wolfartsbergera, 2020)	<i>Virtual Reality enriched Business Model Canvas Building Blocks for enhancing Customer Retention</i>	<i>Business Model Canvas</i>	Penggunaan BMC dapat membantu dalam mengetahui kunci/elemen dari perusahaan. pengembangan bisnis melalui BMC, membutuhkan peran dari pelanggan untuk menjalankan dari masing-masing elemen model bisnis agar memperkuat retensi pelanggan.
2	(Szromek, 2021)	<i>The Sustainable Business Model of Spa Tourism Enterprise-Results of Research Carried Out in Poland</i>	<i>Business Model Canvas</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan skema BMC digunakan untuk memeriksa struktur model bisnis. Dan ditemukan bahwa model bisnis usaha wisata spa tidak hanya gagal memenuhi prinsip pembangunan berkelanjutan, tetapi juga tidak digunakan sebagai alat manajerial.
3	(Zulkarnain dkk., 2020)	<i>Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas pada PT Pitu Kreatif Berkah</i>	<i>Business Model Canvas, SWOT, Analytic Hierarchy Process</i>	Peneliti memperoleh hasil analisis SWOT yang menunjukkan posisi PT Pitu Kreatif Berkah berada pada kuadran I. Lalu, dari tujuh alternatif diperoleh prioritas strategi dengan bobot 0.320 yaitu untuk melakukan ekspansi pasar dan dilakukan usulan perbaikan.
4	(Permana dan Herlan, 2022)	Strategi Pengembangan Bisnis UKM di Sentra UKM Fashion Bulak Timur, Kota Depok	SWOT	Hasil penelitian menyebutkan bahwa pelaku usaha perlu memperkuat kapabilitas digital, memperkuat dan menambah kerjasama dengan berbagai pihak, meningkatkan modal kerja untuk pembiayaan operasional dan memperluas distribusi, meningkatkan dan mengembangkan kualitas SDM, memperluas pasar, melakukan perencanaan produksi dan efisiensi biaya dan menjaga citra perusahaan dimata pelanggan.

No	Penulis	Judul	Metode	Hasil
5	(Namugenyi dkk., 2019)	<i>Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts</i>	SWOT	Penggunaan SWOT dapat menghubungkan pemangku kepentingan industri, perusahaan, dan organisasi multinasional. Implementasi dalam konteks berbagai industri dan lingkungan bisnis yang terintegrasi berhasil.
6	(Lestari dan Yunita, 2020)	<i>The Implementation of SWOT Analysis as a Basis for Determining Marketing Strategies</i>	SWOT, Structural Analysis Program (SAP), Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)	Analisis faktor internal dan eksternal dapat menjelaskan empat strategi yang terangkum dalam matriks SWOT untuk dipertimbangkan dan diterapkan perusahaan. Strategi tersebut adalah peluang kekuatan (SO), kekuatan peluang (ST), peluang kelemahan (WO) dan strategi kelemahan ancaman (WT).
7	(Setiawan dan Pahlevi, 2022)	Strategi Pengembangan Usaha Angkringan Herbal Dewuyung dengan Menggunakan Analisis SWOT	SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis SWOT pada angkringan herbal Dewuyung perlu dioptimalkan khususnya analisis peluang.
8	(Hatta dkk., 2018)	<i>SME Business Development Strategy: SWOT and EFE-EFI Analysis</i>	SWOT	Pelaku UKM dalam menjalankan usahanya selalu mengutamakan faktor internal yang berarti mengoptimalkan kekuatan dan peluang yang dimilikinya
9	(Pandhi, 2018)	Analisis Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Usaha untuk Peningkatan Pendapatan Menurut Etika Bisnis Islam	SWOT	Faktor SO memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan usaha Rumah Makan secara menyeluruh. Di sisi lain, faktor WT tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan usaha Rumah Makan secara menyeluruh.

No	Penulis	Judul	Metode	Hasil
10	(Quezada dkk., 2019)	<i>Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard</i>	SWOT, BSC	Strategi bisnis yang perlu ditingkatkan yaitu pada koordinasi antara toko dan pusat distribusi yang mencakup manajemen stok. Kemudian, strategi yang perlu mendapat perhatian adalah meningkatkan budaya dan kepuasan tenaga kerja, karena tingkat kinerjanya masih rendah.
11	(Setiawannie dan Rahmania, 2019)	<i>Performance Measurement of Public Hospitals Through the Integration of SWOT and Balanced Scorecard</i>	SWOT, <i>Balanced Scorecard</i>	Penggunaan integrasi SWOT <i>Balanced Scorecard</i> di rumah sakit dapat mengukur kinerja secara lebih komprehensif, dan meningkatkan levelnya di masa depan.
12	(Mekasari dan Priminingtyas, 2022)	Strategi Pengembangan Usaha Mie Instan Probiotik dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Blue Ocean Strategy</i> (Studi Kasus pada UMKM Noodleku, Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang)	<i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Blue Ocean Strategy</i>	Hasil penelitian diperoleh perspektif keuangan selama enam bulan terakhir didapatkan keuntungan tertinggi pada bulan Oktober sebesar Rp4.543.440. Pada perspektif pelanggan terdapat empat atribut yang perlu diperbaiki yaitu rasa, desain kemasan, berat kemasan, dan merek. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan volume produksi mengalami fluktuatif dan regulasi, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan pada bulan Oktober mengalami produktivitas karyawan tertinggi dan pelatihan hanya dilakukan pada awal perekrutan.
13	(Mawuntu dan Aotama, 2022)	Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) Metode <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil dari penerapan BSC pada UMKM Kuliner di Kota Tomohon dikatakan belum maksimal, karena pada perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kurangnya inovasi produk dan pelatihan yang diikuti pekerja untuk mengembangkan keahlian dan kompetensi.

No	Penulis	Judul	Metode	Hasil
14	(Galib dan Hidayat, 2018)	Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	Penerapan BSC dalam PT Bosowa Propertindo menunjukkan hasil akhir pada level 3.195, dimana nilai ini kriteria kerja telah mencapai target standar. Selain itu, BSC menjadi alat bantu dalam merumuskan strategi pengukuran kinerja.
15	(Julyanto dkk., 2022)	Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan melalui analisis rasio menunjukkan hasil yang baik yaitu 34%, perspektif pelanggan pada tingkat kepuasan pelanggan memperoleh persentase 32% dengan predikat cukup baik, perspektif proses bisnis internal melalui analisis <i>process time</i> mendapat 33%, artinya pelayanan yang diberikan sudah optimal dan perusahaan juga telah bekerja sama dengan banyak pihak ketiga, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melalui analisis <i>revenue per employee</i> memperoleh 25% ditunjukkan pada kontribusi setiap karyawan dalam menciptakan pendapatan dan analisis tingkat kepuasan karyawan dengan predikat sangat baik.
16	(Sari dkk., 2022)	<i>The Application of a Balanced Scorecard in SME: a Case Study of Milanzo Kids</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa total turnover per tahun dan jumlah produk yang dikembalikan per tahun memiliki kinerja tertinggi yaitu skor akhir 0.13 dan indikator kinerja terendah adalah jenis produk yang dihasilkan dengan skor akhir 0.03.
17	(Mamonto dkk., 2021)	Analisis Faktor-Faktor Bauran Pemasaran (4P) Terhadap Keputusan Pembelian pada Rumah	Bauran Pemasaran 4P	Penelitian ini menggunakan bauran pemasaran untuk menganalisis pengaruh dari 4P terhadap keputusan pembelian. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa 4P berpengaruh signifikan, dan penelitian ini memberikan

No	Penulis	Judul	Metode	Hasil
		Makan Podomoro Poigar di Era Normal Baru		saran untuk memasukkan variabel-variabel lain yang mampu mengintegrasikan bauran pemasaran.
18	(Kuesen dkk., 2022)	Evaluasi Bauran Pemasaran dalam Meningkatkan Volume Penjualan pada Rumah Makan Rica Tampurung Manado di Masa Pandemi Covid-19 <i>Evaluation of the Marketing Mix in Increasing Sales Volume at Rica Tampurung Manado Restaurant During Covid-19 Pandemic</i>	Bauran Pemasaran 7P	Strategi bauran pemasaran pada Rumah Makan Rica Tampurung Manado untuk meningkatkan penjualan. Setelah dilakukan penelitian, rumah makan ini sudah dikatakan baik, namun perlu memperbaiki dari aspek <i>produk, price, promotion, place, people</i> , dan <i>process</i> agar dapat meningkatkan penjualannya.
19	(Tampubolon dkk., 2019)	Analisis Kualitas dan Pemasaran Produk Makanan Kaleng XYZ dengan Bauran Pemasaran	Bauran Pemasaran 9P	Hasil penelitian ini diperoleh bahwa produk makanan kaleng sardencis XYZ memiliki nilai kepuasan yang baik dari aspek <i>product, price, promotion, place, people, payment</i> , dan <i>process</i> . Namun, pada aspek <i>physical evidence</i> dan <i>packaging</i> masih kurang sehingga perlu dilakukan peninjauan ulang bukti fisik dan pada desain ulang agar mendapatkan kemasan yang praktis dan menarik.
20	(Fitriana dan Astutiningsih, 2022)	<i>Implementation of 9P Marketing Mix Strategy in Order to Increase Sales Volume in Abdul Ghoffar Rejotangan Tulungagung's Koi Fish Farming Business</i>	Bauran Pemasaran 9	Pengimplementasian strategi bauran pemasaran 9P mampu meningkatkan volume penjualan dari tahun 2016-2021. Kemudian hasil penelitian diperoleh aspek 9P sudah baik namun pada aspek lokasi usaha budidaya ikan koi sulit dijangkau konsumen baru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan integrasi metode SWOT-*Balance Scorecard* guna menyusun usulan strategi pada pengembangan UMKM. Metode SWOT yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat menentukan strategi alternatif. Selanjutnya strategi alternatif diterjemahkan ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard* untuk dijadikan sasaran strategi. BSC menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal and process business perspective*) serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*). Perbedaan dengan penelitian lain terletak pada metode BSC dalam perspektif pelanggan dengan penambahan variabel citra reputasi perusahaan dan pemasaran. Pengambilan variabel citra reputasi perusahaan untuk melihat bagaimana *image* perusahaan dimata pelanggan. Sedangkan, penambahan variabel pemasaran untuk mengetahui kebutuhan apa saja yang perlu dilakukan rumah makan karena hal tersebut menjadi kunci dalam mencapai target pasar yang dapat membantu meningkatkan omset pada Rumah Makan Tirta Alam.

2.2 Dasar Teori

2.2.1 Pengertian Strategi

Strategi adalah rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu atau serangkaian tujuan jangka panjang perusahaan dan penyusunan upaya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Strategi secara umum diartikan sebagai tindakan yang perlu ditingkatkan dan dipertimbangkan berdasarkan apa yang diinginkan dan diharapkan pelanggan (Rahman dan Kultsum, 2022). Menurut Letkowitz (2018), strategi diartikan sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan dalam mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan dari berbagai fungsi yang dapat mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan.

Penyusunan rencana strategi perlu memperhatikan beberapa hal berikut (Bryson dkk., 2018), diantaranya:

1. Analisis lingkungan internal dan eksternal, rencana ini termasuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis, seperti kondisi pasar, kompetitor, regulasi, teknologi, dan perubahan sosial ekonomi.
2. Identifikasi tujuan jangka panjang, rencana ini untuk menentukan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan yang akan menjadi dasar dari rencana strategis.
3. Analisis SWOT, analisis ini diperlukan guna mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan untuk menentukan arah perusahaan.
4. Penentuan strategi, rencana ini untuk menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang, seperti diversifikasi produk, ekspansi pasar, atau inovasi.
5. Perencanaan tindakan, rencana ini untuk menentukan tindakan yang akan diambil untuk mengimplementasikan strategi, seperti pengembangan produk baru, ekspansi ke pasar baru, atau peningkatan efisiensi.
6. Monitoring dan evaluasi, guna mengukur kinerja perusahaan terhadap tujuan jangka panjang dan mengevaluasi efektivitas rencana strategis.
7. Adaptasi, proses adaptasi untuk menyesuaikan rencana strategis jika perubahan lingkungan bisnis memerlukannya.

8. Keterlibatan manajemen, yaitu melibatkan semua pihak yang terkait dalam proses penyusunan rencana strategis, termasuk manajemen puncak, manajer, karyawan, dan pemegang saham, untuk memastikan dukungan dan komitmen yang kuat.
9. Alokasi sumber daya, rencana ini termasuk menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan rencana strategis dan mengalokasikannya secara efektif.

Berdasarkan hal-hal tersebut, rencana strategis akan lebih mungkin mencapai tujuan jangka panjang perusahaan dan membantu perusahaan untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan bisnis yang berubah.

2.2.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah teknik perumusan strategi untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi baik internal maupun eksternal secara sistematis untuk mengembangkan rencana perusahaan. Kekuatan (*Strengths*) adalah faktor yang membuat perusahaan atau proyek lebih kuat dibandingkan dengan pesaingnya. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah faktor yang membuat perusahaan atau proyek lebih lemah dibandingkan dengan pesaingnya. Peluang (*Opportunities*) adalah faktor eksternal yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau proyek. Ancaman (*Threats*) adalah faktor eksternal yang dapat mengurangi kinerja perusahaan atau proyek (Julyanto dkk., 2022). Proses pengambilan keputusan strategi selalu terkait dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan melakukan analisis SWOT, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk merancang strategi bisnis yang efektif dan menggunakannya sebagai panduan dalam menjalankan kegiatan bisnis.

Menurut Voukkali dan Zorpas (2022) untuk menganalisis secara lebih mendalam tentang SWOT, penting untuk memperhatikan faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dari analisis SWOT:

1. Analisis internal, mencakup *strengths and weaknesses* (S dan W) yang terdapat di dalam perusahaan, seperti sumber daya yang dimiliki, kualitas

produk atau layanan, reputasi perusahaan, keunggulan kompetitif, struktur organisasi, dan faktor-faktor internal lainnya yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

2. Analisis eksternal, mencakup *opportunity and threats* (O dan T) yang berasal dari lingkungan perusahaan, seperti perubahan tren pasar, kebijakan pemerintah, persaingan industri, dan faktor-faktor lain yang berada di luar kendali langsung perusahaan. Adanya analisis faktor eksternal diharapkan perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menciptakan peluang bisnis agar dapat bersaing dengan kompetitor.

Demikian, faktor eksternal dan internal merupakan bagian penting dalam analisis SWOT untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang posisi dan potensi perusahaan dalam lingkungan bisnisnya. Hasil dari analisis SWOT dapat membantu dalam pembuatan rumusan strategi alternatif untuk mencapai tujuan perusahaan. Penggunaan metode SWOT akan dilakukan perhitungan untuk menentukan skor dan perhitungan faktor IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) untuk mengetahui posisi perusahaan berada di posisi kuadran ke berapa. Berikut gambar diagram analisis SWOT menurut Bouraima dkk., (2020):



Gambar 2.1 Diagram SWOT (Bouraima dkk., 2020)

Kuadran I :

Kuadran ini memiliki posisi paling kuat, karena perusahaan berada pada daerah yang memiliki “kekuatan” dan “berpeluang”. Strategi ini menghubungkan S dan O,

yang artinya perusahaan harus memanfaatkan kekuatannya untuk meraih peluang besar yang ada.

Kuadran II :

Kuadran ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki banyak kekuatan internal, tetapi juga memiliki ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan. Pada kuadran ini, kondisi perusahaan dalam keadaan yang baik, tetapi harus menghadapi sejumlah ancaman atau tantangan yang berat, sehingga bila hanya bertumpu pada strategi awal atau biasanya, maka akan sulit untuk maju. Akibatnya, perusahaan didorong untuk mengembangkan berbagai jenis strategi taktis.

Kuadran III :

Kuadran ini, perusahaan memiliki peluang yang besar, namun juga memiliki hambatan yang harus diatasi secara internal, hambatan tersebut merupakan kelemahan bagi perusahaan. Strategi yang paling tepat dalam kuadran ini adalah mengubah strategi yang ada atau membalikkan strategi guna memperbaiki kelemahan internal perusahaan, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada dan menjadi kuat.

Kuadran IV :

Kuadran ini menyebutkan bahwa perusahaan memiliki kelemahan di bagian internal, dan juga harus menghadapi berbagai ancaman dari luar. Strategi yang disarankan untuk posisi ini adalah strategi bertahan. Artinya, perusahaan disarankan untuk fokus pada kinerja internal agar tidak semakin parah.

2.2.3 Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah suatu alat yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor strategis perusahaan. Penggunaan matrik ini, perusahaan dapat menggambarkan bagaimana cara menghadapi peluang dan ancaman yang ada, berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut (Rangkuti, 2016). Matrik SWOT berguna dalam membantu proses pengembangan usaha karena dapat mengidentifikasi strategi secara cepat, efektif dan efisien (Aprilius dkk., 2018). Diagram matrik SWOT ditunjukkan pada Gambar 2.2.

Faktor-Faktor Internal	(S) Strengths Kelemahan	(W) Weaknesses Kelemahan
Faktor-Faktor Eksternal	Strategi SO memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya inilah yang kami bahasakan strategi agresif positif	Strategi WO strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
(O) Opportunities Kesempatan	Strategi ST strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman	Strategi ST strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman
(T) Threats Ancaman		

Gambar 2.2 Diagram Matrik SWOT (Rangkuti, 2016)

Berikut penjelasan dari Gambar 2.2:

- a. Strategi SO (*Strength-Opportunities*) adalah strategi yang memanfaatkan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan kemungkinan yang ada saat ini.
- b. Strategi ST (*Strengths-Threats*) adalah pendekatan yang dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan dalam menghadapi ancaman eksternal.
- c. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan untuk menjawab tantangan yang dihadapi oleh organisasi dengan memanfaatkan kemungkinan yang sudah tersedia.
- d. Strategi TW (*Weaknesses-Threats*) adalah teknik untuk melindungi dari potensi ancaman eksternal dan mengatasi kekurangan internal.

2.2.4 *Balance Scorecard / BSC*

Balance Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *scorecard* yang mengacu pada kartu penilaian kinerja yang digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja seseorang dengan hasil kinerja yang sebenarnya, dan kata *balance* yang mengacu pada keseimbangan kinerja karyawan dalam dua aspek, yaitu finansial dan non finansial, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal (Rusli dan Surjadi, 2021).

Balance Scorecard menurut Shibani dan Gherbal (2018) adalah kerangka komprehensif yang menerjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam satu set ukuran kinerja yang koheren dan sering disebut sebagai sistem manajemen strategis. Kerangka kerja ini meliputi perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Menurut Ichwan (2022) *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok ukuran yang dapat menerjemahkan strategi berdasarkan visi menjadi tindakan. BSC juga digunakan untuk mengukur kinerja organisasi saat ini dan pendorong kinerja masa depan.

Demikian, *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang untuk mengukur dan mengendalikan kinerja bisnis secara menyeluruh dan komprehensif. *Balanced Scorecard* dapat memberikan pemahaman yang cepat kepada manajemen mengenai kinerja bisnis. Pengukuran kinerja dilakukan melalui empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran skor bisnis dari keempat perspektif tersebut, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kinerja dan memperoleh wawasan yang mendalam untuk mengambil keputusan strategis.

2.2.5 Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Sadikin (2020), keunggulan *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memiliki keunggulan komprehensif berarti lengkap atau mencakup seluruh aspek. Istilah ini dapat berarti bahwa *Balanced Scorecard* dapat mengevaluasi kinerja strategi hanya terbatas pada perspektif finansial (segi finansial dan nonfinansial).

2. Koheren

Koheren memiliki arti logis atau teratur. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menjelaskan suatu strategi yang memiliki alur dan hubungan yang jelas antar bagian-bagiannya untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*).

3. *Balance* (Seimbang)

Keseimbangan antara sasaran strategi yang terdapat di antara perspektifnya, karena pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* tidak hanya memperhatikan aspek finansial perusahaan saja, namun juga aspek *non* keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

4. Terukur

Perspektif dalam *Balanced Scorecard* memiliki indikator pengukuran yang khusus. Sasaran strategis yang terdapat dalam perspektif non-keuangan seringkali sulit untuk diukur secara langsung. Namun, melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, ukuran-ukuran ditetapkan untuk sasaran strategis non-keuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Demikian, sasaran-sasaran tersebut dapat dikelola dan dipantau dengan lebih efektif serta dievaluasi hasilnya untuk diketahui kontribusinya terhadap kinerja perspektif keuangan.

2.2.6 Perspektif *Balance Scorecard*

Balance Scorecard mempunyai empat perspektif sebagai komponen utama pengukuran kinerja perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000), diantaranya:

1. Perspektif finansial

Perspektif finansial berorientasi kepada para pemegang saham. Pada aspek ini perusahaan melakukan pengukuran finansial dengan mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Perspektif finansial memiliki kinerja yang diukur dengan beberapa macam rasio finansial seperti, rasio profitabilitas, rasio *leverage*, rasio aktivitas, dan rasio likuiditas. Menurut Suradi dkk., (2021), rasio profitabilitas dapat digunakan dalam membantu pengukuran finansial seperti *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Equity* (ROE), dimana NPM dan ROE menjadi tolak ukur untuk menggambarkan tingkat penjualan.

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Rasio yang menunjukkan seberapa banyak laba bersih yang diperoleh perusahaan dibandingkan dengan pendapatannya. Ini dihitung dengan membagi laba bersih dengan pendapatan dan mengalikan hasilnya dengan

100 untuk menentukan persentase laba bersih. Semakin *tinggi Net Profit Margin*, semakin efisien perusahaan dalam mengelola biaya dan menghasilkan laba.

b. *Return On Equity* (ROE)

Rasio yang mengukur laba bersih setelah pajak dibagi dengan modal yang dikeluarkan oleh pemilik. Perhitungan ini bertujuan untuk menilai seberapa banyak keuntungan bersih yang menjadi hak pemilik atas modal sendiri, mengukur tingkat pengembalian modal pemegang saham yang diinvestasikan ke dalam perusahaan. Semakin tinggi ROE, semakin baik perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham.

2. Perspektif pelanggan

Perspektif ini berorientasi kepada pelanggan. Perspektif ini untuk menunjukkan pengukuran pelayanan terhadap pelanggan dan segmen pasar yang dikuasai oleh perusahaan. Pengukuran dari perspektif pelanggan menurut (Zuniawan dkk., 2020), yaitu:

a. Kepuasan pelanggan

Pengukuran sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan terhadap suatu produk atau layanan. Pengukuran yang dilakukan terkait produk, harga, fasilitas, lingkungan, dan kenyamanan.

b. Kualitas pelayanan

Perusahaan dengan kualitas pelayanan yang baik akan menciptakan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Pada aspek ini dilakukan pengukuran kualitas layanan yaitu dimensi *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *Assurance*, dan *Emphaty*.

c. Citra dan reputasi perusahaan

Pengukuran ini bertujuan untuk meningkatkan citra dan reputasi perusahaan. Karena citra dan reputasi mempengaruhi perilaku pembelian pelanggan. Pengukuran ini penting agar dapat melihat bagaimana *image* perusahaan dimana pelanggan (Novitasari dan Hidayati, 2020).

d. Pemasaran

Pengukuran pemasaran menjadi kunci utama dalam memenangkan keunggulan bersaing dengan kompetitor dan pastinya mendapatkan keuntungan maksimal serta mampu mempertahankan bisnis dengan jangka panjang (Hakim dkk., 2022). Pemasaran dilakukan dengan bauran pemasaran (*Marketing Mix 9P*) yang terdiri dari :

1. Produk (*Product*) adalah segala sesuatu baik jasa maupun produk yang ditawarkan kepada pelanggan sebagai target pemasaran untuk mendapatkan *respons* dan dapat memenuhi kebutuhan serta keinginannya.
2. Harga (*Price*) adalah jumlah biaya yang akan dibayarkan oleh konsumen untuk memperoleh hak dalam menggunakan produk atau jasa. Strategi penetapan harga memiliki peran kunci dalam memberikan nilai kepada pelanggan, membentuk persepsi mereka tentang produk dan keputusan pembelian.
3. Tempat (*Place*) atau disebut proses distribusi yang mengacu pada pelanggan untuk mendapatkan produk secara efisien dan strategis. Sehingga pemasaran perlu mengupayakan kelancaran dan kemudahan penyampaian suatu produk atau jasa.
4. Promosi (*Promotion*) berarti kunci dari pemasaran untuk mencapai target pasar. Promosi juga diperlukan agar dapat meyakinkan, mempengaruhi dan membujuk calon konsumen agar melakukan pembelian.
5. Proses (*Process*) merupakan gabungan semua aktivitas, umumnya terdiri dari prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas dan hal-hal rutin, dimana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen.
6. Orang (*People*) adalah orang yang berfungsi sebagai penyedia jasa sangat mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan.
7. Bukti Fisik (*Physical evidence*) adalah lingkungan fisik perusahaan tempat jasa diciptakan dan tempat penyedia jasa dan konsumen

berinteraksi, ditambah unsur tangible apa saja yang digunakan untuk mengomunikasikan atau mendukung peranan jasa itu.

8. Pembayaran (*Payment*) adalah cara untuk memudahkan dalam menerima pembayaran baik secara langsung (*cash*) atau, transfer maupun dengan sistem COD / *cash on delivery* (bayar langsung di tempat). Kemudahan ini semata-mata untuk memenuhi kepuasan konsumen.
 9. Kemasan (*Packaging*) merupakan proses melindungi produk untuk distribusi, penyimpanan, penjualan dan penggunaan juga mengacu pada proses desain, evaluasi dan produksi paket dan citra organisasi.
3. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan pengukuran terhadap seluruh kinerja perusahaan, termasuk manajer dan karyawan dalam menyediakan produk yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan pemegang saham. Ada tiga proses agar tercipta perspektif bisnis internal (Wahyuni dan Lukito, 2019), yaitu:

a. Inovasi

Proses inovasi digunakan untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi perusahaan dalam segmen pasar yang telah dikuasai perusahaan. Proses ini dilakukan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk baru. Hal ini dikarenakan *customer* selalu tertarik pada produk yang lebih baru, lebih canggih, lebih berkualitas dan berbeda dengan produk yang sudah ada di pasaran. Sehingga proses inovasi ini perlu diperhatikan oleh perusahaan demi kepuasan pelanggan dan kemajuan perusahaan.

b. Operasional sistem

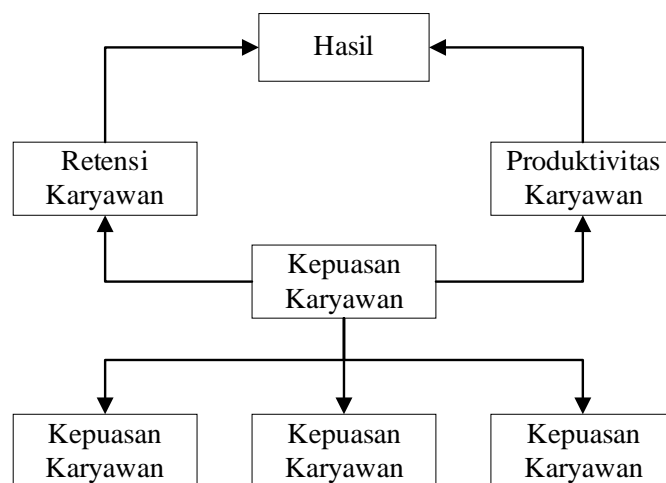
Proses operasional sistem berkaitan dengan penyediaan barang hingga barang sampai pada *customer*. Proses ini dilakukan untuk mengukur efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang atau jasa yang diberikan kepada *customer*.

c. Pelayanan

Pengukuran proses pelayanan meliputi pelayanan service, garansi, penanganan terhadap problem produk, dan proses pembayaran. Tingkat pelayanan perusahaan akan berpengaruh pada tingkat kepuasan pelanggan yang akan mempengaruhi pangsa pasar dan pendapatan perusahaan dalam jangka panjang.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan untuk meningkatkan dan menciptakan value perusahaan untuk jangka panjang. Perspektif ini menjadi aspek pendukung bagi ketiga perspektif sebelumnya untuk mewujudkan visi misi perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (2000) dapat digambarkan pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kaplan dan Norton, 2000)

Aspek utama dalam pengukuran perspektif dan pertumbuhan antara lain:

a. Tingkat produktivitas karyawan

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan pada periode tertentu. Hasil pengukuran dapat diketahui, jika semakin tinggi produktivitas karyawan, semakin tinggi juga output yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan.

b. Tingkat retensi karyawan

Retensi karyawan dilakukan untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten agar tetap loyal kepada perusahaan. Pengukuran retensi

karyawan dapat dilakukan perhitungan dari perputaran karyawan dalam perusahaan. Hasil pengukuran dapat diketahui, jika semakin tinggi retensi karyawan yang dihasilkan, maka semakin tinggi juga loyalitas karyawan di perusahaan tersebut.

c. Tingkat kepuasan karyawan

Pengukuran kepuasan karyawan merupakan kunci utama dari hasil perhitungan tingkat produktivitas dan retensi karyawan. Pengukuran ini dapat dilakukan melalui *interview* melalui telepon, atau personal *interview*.

d. Pelatihan karyawan

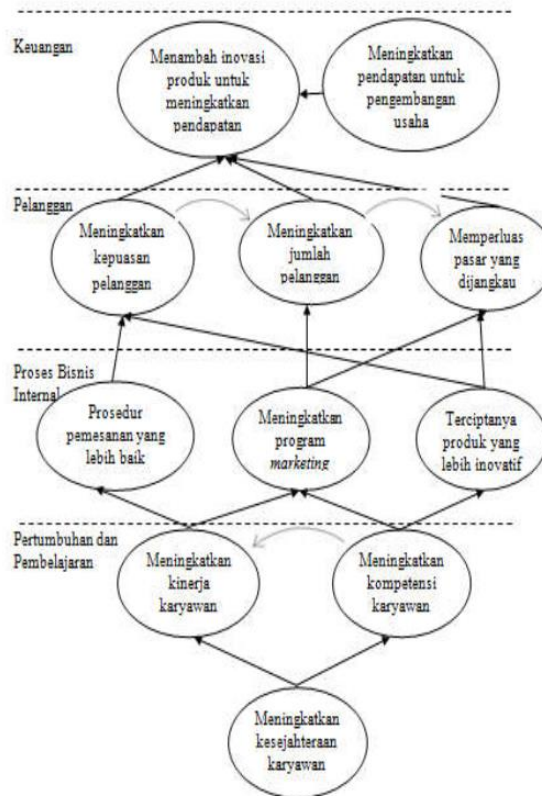
Pengukuran kompetensi karyawan dapat dilihat melalui seberapa banyak perusahaan tersebut melakukan pelatihan kepada karyawannya serta sistem pelatihan yang dijalankan. Kategori pelatihan karyawan dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Kategori Pelatihan

Kategori Pelatihan	Nilai	
	Skala	%
Pelatihan dilakukan secara rutin, terjadwal, dan berjenjang	5	100
Pelatihan dilakukan secara rutin dan terjadwal	4	80
Pelatihan dilakukan saat pertama akan uji coba kerja dan selanjutnya dilakukan secara insidental	3	60
Pelatihan dilakukan saat pertama akan uji coba kerja	2	40
Tidak pernah dilakukan pelatihan sama sekali	1	20

2.2.7 Peta Strategi

Peta strategi adalah *tools* untuk menggambarkan dan menerapkan strategi-strategi berdasarkan pada empat perspektif *Balance Scorecard* agar lebih transparan dan nyata. Setiap perspektif pada peta strategi saling berkaitan yang menghubungkan sebab akibat untuk menciptakan peningkatan spesifik dari sasaran yang diharapkan. Peta strategi digambarkan dalam bentuk *template* yang terdiri dari empat perspektif dalam *Balance Scorecard*. Empat perspektif tersebut dapat dilihat sebagai logika sebab akibat yang dapat membangun hipotesis strategi (Rompho, 2020). Contoh dari peta strategi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4 Peta Strategi (Dwi dkk., 2020)