

---

# JURNAL RISET AKUNTANSI DAN BISNIS

---

VOLUME 2 NO 1  
JANUARI 2016

Jurnalakuntansi.lp3ibdg@gmail.com

---

## PENGUKURAN KINERJA UKM PENGHASIL BUSANA MUSLIM TASIKMALAYA DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* UNTUK MENCIPTAKAN *SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE* DALAM UPAYA MENINGKATKAN PROFITABILITAS

Purwanto - Dosen Tetap Prodi Akuntansi Politeknik LP3I Bandung (purwanto875@yahoo.com)

### **ABSTRACT**

*The business environment is increasingly competitive and complex challenges faced by the company. For that companies need to create a performance measurement system that is better than the system used by the traditional view. Thus emerged a new thinking pioneered by Kaplan and Norton introduced the Balanced Scorecard method. The Balanced Scorecard has a privilege in terms of coverage measurement is more comprehensive because it includes four items, there are financial perspectives, customer, internal business process, and learning and growth. Through the balanced scorecard enables managers to improve the effectiveness and company performance continuously / sustainable competitive advantage and maintain customer satisfaction. The last but not least to get profitablility.*

**Key Words :** *Competitiveness, Balance Scorecard.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Di dalam buku Strategy Safari ( *Henry Mintzberg ; Bruce Ahlstrand; Joseph Lampel , 1998* ) , salah satu dari sepuluh school of thought adalah The Design School. Di dalam memformulasikan manajemen strategi, aliran ini hanya dilakukan oleh satu orang, apa yang disebut sebagai The Strategist. Dia memikirkan faktor faktor internal dan eksternal, dianalisis dengan menggunakan SWOT, dengan cakupan mengidentifikasi faktor faktor kunci keberhasilan dari audit lingkungan eksternal perusahaan dan kompetensi yang membedakan dari lingkungan internal perusahaan. Setelah kedua elemen tersebut digabungkan , strategi-strategi alternatif yang dihasilkan akan dievaluasi apakah sesuai dengan nilai-nilai manajer dan tanggung jawab sosial yang diemban perusahaan.

Terdapat setidaknya empat kritik terhadap aliran ini, yaitu:

1. Pada prinsipnya pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan tidak bisa hanya berbasis pada kajian atas data semata, tetapi lebih dari itu dibutuhkan suatu proses pembelajaran melalui suatu pengujian di lapangan. Demikian pula dengan kompetensi yang

membedakan, tentunya tidak hanya bisa dibedakan dengan perusahaan lainnya, tetapi juga mencermati perbedaan akibat konteks, waktu, dan bahkan aplikasi. Oleh karenanya, pertanyaan tentang kekuatan dan kelemahan organisasi tidak mungkin hanya diperoleh melalui diskusi di ruang rapat saja. Setiap perubahan strategis selalu melibatkan pengalaman dan resiko.

2. The Design School menganut pemikiran bahwa struktur harus mengikuti / disesuaikan dengan strategi yang dibangun. Namun demikian, struktur yang telah ada tidak mungkin begitu saja dihapuskan hanya karena CEO telah menerapkan suatu strategi baru. Formasi strategi merupakan sistem yang terpadu, bukan tata urutan yang baku. Kultur yang hadir sebagai jiwa struktur dalam suatu strategi baru akan membutuhkan waktu untuk melakukan transisi, dan oleh karenanya akan memiliki cukup waktu untuk menyebarkan pengaruhnya pada implementasi strategi yang baru tersebut. Namun demikian, perlu pula dicatat bahwa dalam kondisi tertentu dapat dimengerti bahwa baik struktur maupun strategi, keduanya dapat melompat bersama untuk melakukan perubahan mendasar dalam posisi yang diambil perusahaan.
3. Menjadikan strategi eksplisit identik dengan ketidakfleksibelan (inflexibility), dan ini akan mengalami kesulitan untuk memanfaatkan peluang yang muncul dari perubahan lingkungan yang cepat. Strategi yang gagal menjadi fleksibel terhadap perubahan di sekitarnya praktis akan lumpuh dan hampir tidak mungkin untuk proaktif terhadap trend ke depan.
4. Memisahkan formulasi dari implementasi, itu sama dengan memutuskan lepas berpikir dari bertindak. Dikotomi formulasi implementasi merupakan persoalan utama dalam aliran ini, apakah diambil sebagai suatu model yang ketat atau kerangka kerja yang longgar. Kegagalan terbesar dari suatu strategi adalah ketika manajer hanya mendesain strategi tersebut di belakang meja dengan harapan orang lain yang akan mengimplementasikannya.

Singkatnya, The Design School terlalu memberi penekanan pada konsep yang terpisah dari praktek, oleh karena itu tidak tampak proses pengembangan strategi sebagai sebuah pembelajaran. Ini sangat bertentangan dengan pendekatan konsep dari Dynamic Competition dan aplikasi Balance Scorecard. Sejalan dengan ini, Peneliti akan mengadakan pengkajian terhadap UKM penghasil busana muslim Tasikmalaya. UKM ini bisa sebagai sampel / termasuk dalam katagori The Design School, dengan pertimbangan dalam memformulasikan strategi biasanya dilakukan oleh pemilik yang sekaligus sebagai pimpinan operasi perusahaan.

Pada bulan Desember 2010 kota Tasikmalaya, Jawa Barat, terpilih sebagai salah satu sentra busana muslim Indonesia berdasarkan penilaian Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian bekerja sama dengan Indonesia Islamic Fashion Consortium, selain tiga kota lainnya yakni Bukittinggi, Makassar dan Jambi. (*Antarajabar.com*). Namun dalam perkembangannya, usaha ini menghadapi tantangan antara lain ketatnya persaingan, khususnya untuk ekspor; disamping itu, adanya kecenderungan lingkungan yang semakin berubah, yaitu teknologi maju dengan pesat, daur hidup produk semakin pendek, kerumitan produksi semakin meningkat, standar kualitas yang dibutuhkan oleh konsumen semakin tinggi, banyaknya dan diversifikasi produk bertambah.

Dalam era kompetisi global seperti sekarang ini telah terjadi pergolakan dalam setiap aktivitas bisnis jasa, perdagangan, dan industri; tidak mengenal adanya sekat pemerintahan yang kadang terlalu kaku (borderless world). Hal ini disebabkan oleh dampak globalisasi, seperti pemberlakuan AFTA, NAFTA, Uni Eropa, WTO, dan yang baru berlaku di tahun 2016 ini adalah MEA. Hal ini juga berimbas bagi perusahaan di Indonesia (termasuk permasalahan UKM

diatas ). Berdasarkan Global Competitive Report 2014 – 2015, peringkat daya saing Indonesia untuk tahun 2014 – 2015 dari 144 negara di dunia, Indonesia menduduki peringkat ke 34 ; dan diantara negara negara Asean, Indonesia masih di bawah negara Singapore, Malaysia, Brunei Darussalam dan Thailand.

Konsep keunggulan kompetitif perusahaan dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan oleh *Porter (1985)*. Porter menerangkan bahwa strategi generik dalam keunggulan kompetitif terdiri dari keunggulan biaya, differensiasi dan fokus kepada pelanggan. Keunggulan kompetitif adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan kompetitif pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembeli yang berbentuk harga yang lebih rendah dibandingkan harga pesaingnya atas manfaat yang sama atau harga yang sama dengan harga pesaingnya atas manfaat yang lebih tinggi. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter tersebut, maka keunggulan bersaing dapat tercapai.

Value chain analysis merupakan langkah awal pemahaman bagaimana posisi perusahaan dalam industri. Rantai nilai ini memilah milah perusahaan ke dalam berbagai aktivitas yang berlainan tetapi saling terkait. Rantai aktivitas tersebut merupakan sumber keunggulan kompetitif dan secara strategis relevan untuk memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang ada dan yang potensial. Konsep analisis value chain menekankan pada sekumpulan aktivitas yang dikerjakan untuk mendesain, mengembangkan, memasarkan, mengirimkan serta memberikan pelayanan purna jual atas produk yang dihasilkan.

Dalam menghadapi situasi persaingan yang semakin kompleks, perusahaan memerlukan sistem informasi biaya yang dapat menghasilkan informasi yang akurat, sehingga dapat membantu manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pelaksanaan aktivitas-aktivitas perusahaan untuk mendukung perkembangan dan meraih keunggulan kompetitif.

Untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang, perusahaan membutuhkan costing system yang dapat menyajikan informasi yang lebih akurat dalam pengambilan keputusan. Dengan metode analisis value chain, maka cara penyajian biaya-biaya tersebut akan menggambarkan suatu rangkaian aktivitas mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, pengendalian barang jadi, pemasaran sampai dengan pelayanan purna jual. Cara penyajian yang berbeda ini akan memberikan gambaran yang berbeda terhadap pengambilan keputusan manajerial. Untuk menilai hasil kerja dan mengevaluasi apakah UKM dalam hal ini telah menetapkan strategi yang tepat , yakni dengan menggunakan Balance Scorecard ( BSC ).

Berdasarkan hal hal yang dikemukakan di atas, maka Peneliti mencoba untuk melakukan penelitian, dengan mengangkat judul **“PENGUKURAN KINERJA UKM PENGHASIL BUSANA MUSLIM TASIKMALAYA DENGAN METODE BALANCE SCORECARD UNTUK MENCIPTAKAN SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE DALAM UPAYA MENINGKATKAN PROFITABILITAS “**.

### **Rumusan Masalah**

Sesuai dengan uraian dan judul yang diterapkan oleh Peneliti diatas, maka identifikasi masalah yang akan dibahas adalah apakah ada pengaruh yang signifikan atas aplikasi BSC pada UKM penghasil produk busana Muslim Tasikmalaya untuk Menciptakan Sustainable Competitive Advantage Dalam Upaya Meningkatkan Profitabilitas UKM ?

## **Tujuan Penelitian.**

Bagi UKM yang menghasilkan produk busana muslim khususnya di Tasikmalaya , untuk menyadari betapa pentingnya penggunaan BSC, yang harus dilaksanakan secara kontinyu dan dievaluasi hasilnya, dengan harapan menciptakan / mempertahankan keunggulan kompetitif dalam upaya meningkatkan profitabilitas UKM itu sendiri.

## **LANDASAN TEORI**

### **The Design School**

Di dalam memformulasikan manajemen strategi, aliran ini hanya dilakukan oleh satu orang, apa yang disebut sebagai The Strategist. Dia memikirkan faktor faktor internal dan eksternal, dianalisis dengan menggunakan SWOT, dengan cakupan mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan (Key Success Factors, KSF) dari audit lingkungan eksternal perusahaan dan kompetensi yang membedakan (distinctive competence) dari lingkungan internal perusahaan. Setelah kedua elemen tersebut digabungkan , strategi-strategi alternatif yang dihasilkan akan dievaluasi apakah sesuai dengan nilai-nilai manajer dan tanggung jawab sosial yang diemban perusahaan , dengan empat tolok ukur, yaitu: Consistency, Consonance, Advantage, Feasibility.

( *Henry Mintzberg ; Bruce Ahlstrand; Joseph Lampel , 1998* ) mencatat beberapa premis yang mendasari aliran pemikiran Desain, yaitu: Formasi strategi harus merupakan proses deliberasi dari pemikiran yang penuh kesadaran, tanggung jawab terhadap kontrol dan kesadaran tersebut terletak di pundak CEO, strategi harus satu untuk suatu hal tertentu yang terbaik dari sebuah proses desain individual(khusus), proses pendesainan baru tuntas setelah strategi tampil terformulasi penuh sebagai perspektif, strategi harus eksplisit, oleh karenanya harus dibuat sederhana, dan strategi hanya dapat diimplementasikan jika telah selesai diformulasikan. Aliran pemikiran Desain memberikan batasan yang tegas antara tahapan formulasi dan implementasi. Beberapa aspek penting dalam formasi strategi, seperti: pembangunan inkremental, emergent strategy, pengaruh struktur yang ada terhadap strategi, serta partisipasi penuh aktor lainnya selain CEO, oleh aliran ini dikesampingkan. Ada empat kritik terhadap aliran pemikiran desain ini, yaitu: kajian terhadap kekuatan dan kelemahan memotong alur pembelajaran, struktur mengikuti strategi, strategi bersifat tidak fleksibel, dan adanya pemisahan formulasi dan implementasi strategi .

### **Balance Scorecard**

Konsep Balanced Scorecard selanjutnya akan disingkat BSC. BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh *Robert S.Kaplan and David P. Norton ( 1990 )* . Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem

manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur.

Perspektif dalam Balanced Scorecard .

Adapun perspektif yang ada di dalam BSC adalah sebagai berikut:

### **1. Perspektif Keuangan.**

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi. Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut sebagai berikut:

1. Peningkatan customer 'yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan cost effectiveness).
3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

### **2. Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996). Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1. Kelompok pengukuran inti (core measurement group).  
Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

2. Kelompok pengukuran nilai pelanggan {customer value proposition).  
Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal.**

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns.

Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya, yakni proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual ( berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.).

### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.**

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

#### **1. Kapabilitas pekerja.**

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

- a. Kepuasan pekerja. Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.
- b. Retensi pekerja. Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.
- c. Produktivitas pekerja. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2. Kapabilitas sistem informasi.  
Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
3. Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

### **Strategi Persaingan Bisnis**

Kompetisi bergerak cepat dan strategi akan menjadi lebih dinamis bagi setiap perusahaan dalam menghadapi persaingan dipasar saat ini dimana dunia bisnis mengalami perubahan arena persaingan dengan adanya pergeseran kekuatan pasar dari pasar domestik menjadi pasar regional dan akhirnya suka tidak suka perlahan tapi pasti menjadi pasar Global (**boarderless world**). Konsekuensi dari perubahan ini akan membuat strategi persaingan berkembang secara dinamis , strategi awal dari suatu perusahaan akan dibaca oleh pesaingnya dan ditentukan oleh langkah langkah selanjutnya dari pesaingnya . Kekuatan dari strategi suatu perusahaan tidak hanya ditentukan dari langkah awal yang dilakukan oleh perusahaan tetapi lebih pada seberapa baik suatu perusahaan melakukan antisipasi antisipasi dari langkah langkah yang sedang dan akan dilakukan oleh pesaingnya serta mengantisipasi perpindahan kebutuhan konsumen setiap saat . Sukses dari suatu strategi juga tergantung pada seberapa efektif suatu perusahaan dalam mengikut sertakan atau mempertimbangkan perubahan – perubahan yang terjadi dalam lingkungan yang dinamis dalam hal kebijakan pemerintah , peraturan – peraturan yang baru , kecepatan perkembangan teknologi serta sumber – sumber lainnya .

### **Value Chain**

*Womack, Jones, Ross (1990 )* mendefinisikan Value Chain Analysis (VCA) sebagai berikut : is a technique widely applied in the fields of operations management, process engineering and supply chain management, for the analysis and subsequent improvement of resource utilization and product flow within manufacturing processes. Sedangkan *Shank dan Govindarajan (1992 )*; mendefinisikan Value Chain Analysis, merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Rantai nilai ini berasal dari aktifitas-aktifitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku sampai ketangan konsumen, termasuk juga pelayanan purna jual. Selanjutnya *Porter (1985)* menjelaskan, Analisis value-chain merupakan alat analisis stratejik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana value pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok/supplier, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industry.

## **PEMBAHASAN**

### **Hubungan Antar Perspektif**

Berdasarkan dari empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu strategic objectives yang menyeluruh dan saling berhubungan, yang memegang peranan penting dalam

Balanced Scorecard terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif bagi UKM penghasil busana muslim di Tasikmalaya .

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan variabel *Current Ratio, Gross Profit Margin, Operating Ratio, Inventory Turnover, dan Return on Investment (ROI)*.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan variabel pangsa pasar. Pangsa pasar adalah proses mengukur seberapa besar proporsi penjualan pada segmen pasar tertentu yang dapat dikuasai oleh perusahaan. Pengukuran variabel pangsa pasar tersebut menggunakan rumus :

$$\text{Penguasaan pangsa pasar} = \text{Penjualan tahun ini} / \text{Total Penjualan} \times 100 \%$$

3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal ini diukur dengan menggunakan variabel inovasi. Inovasi adalah proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*. Rumus yang digunakan untuk mengukur besarnya inovasi yaitu :

$$\text{Inovasi produk} = \text{Produk baru yang dibeli} / \text{Total pembelian barang} \times 100 \%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan variabel tingkat perputaran karyawan dan tingkat produktivitas karyawan. Variabel yang digunakan :

a. Tingkat Perputaran Karyawan

Tingkat perputaran karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan. Pengukuran tingkat perputaran karyawan menggunakan rumus :

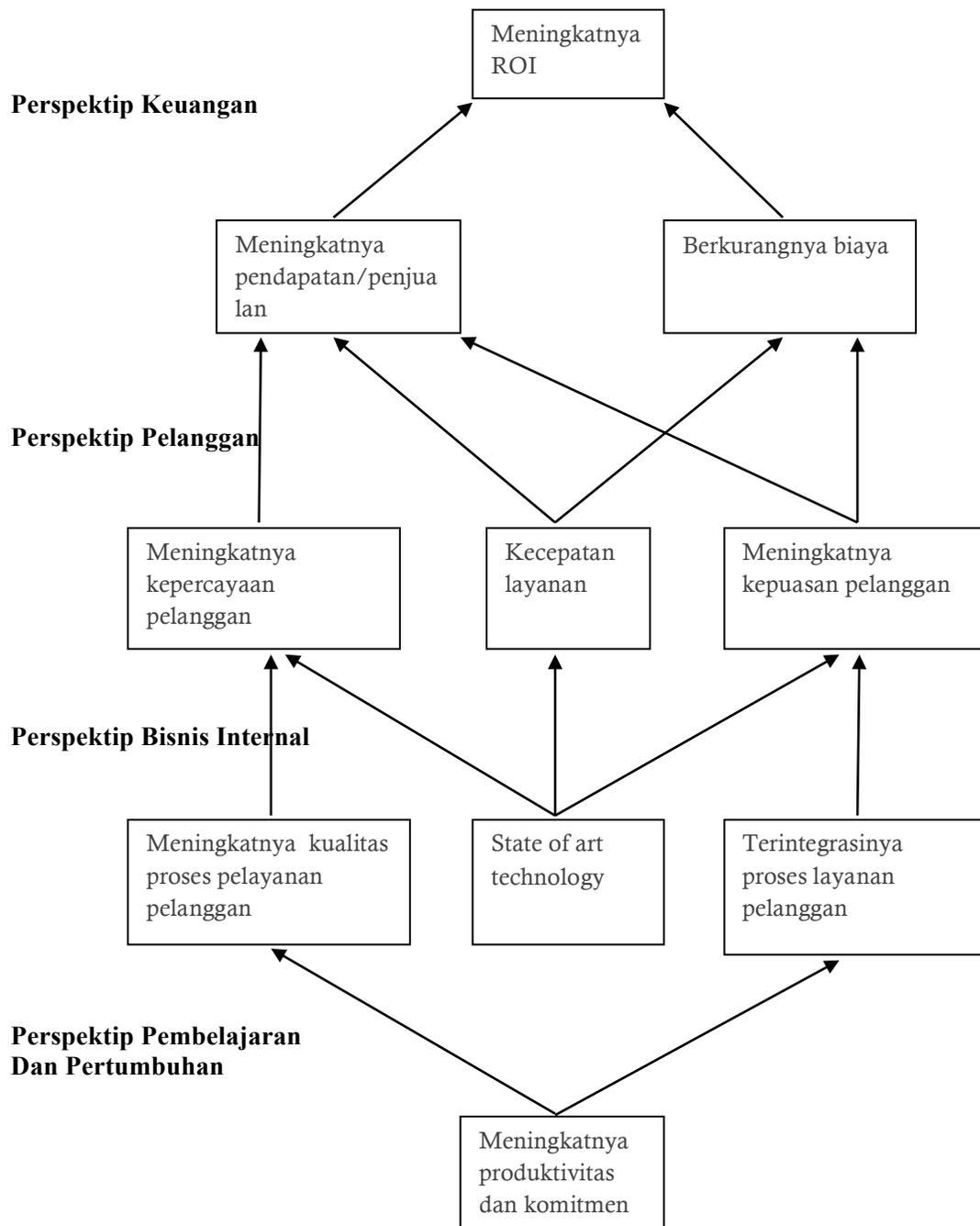
$$\text{Perputaran karyawan} = \text{Jumlah karyawan yang keluar} / \text{Total karyawan} \times 100 \%$$

b. Tingkat Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran Produktivitas karyawan menggunakan rumus :

$$\text{Produktivitas karyawan} = \text{Laba Operasi} / \text{Jumlah karyawan}$$

Skema analisis hubungan antar Perspektif di UKM penghasil busana muslim Tasikmalaya sebagai berikut :



### Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data yang relevan dan akurat pada penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data untuk kurun waktu 2013 dan 2014 yaitu :

- a. Wawancara, dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak Pemilik/ Pimpinan operasi, Bagian Keuangan dan Personalia.
- b. Dokumentasi, pengumpulan data berupa laporan keuangan periode 2013 dan 2014.

## Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis Kuantitatif dan Kualitatif .

## KESIMPULAN

Aliran informasi yang mengalir cepat dengan munculnya teknologi penyampaian informasi yang baru yang lebih canggih, cepat dan akurat membuat tiap perusahaan mampu mendeteksi pesaing dan bereaksi dengan langkah langkah yang cepat pula . Artinya suatu perusahaan tidak lagi mungkin menunggu pesaing untuk melakukan langkah langkah strategisnya dan kemudian baru menentukan bagaimana untuk bereaksi . Setiap langkah dari pesaing hendaknya ditanggapi dengan gerakan perlawanan yang tepat dan cepat .Strategi sebetulnya adalah sangat kompleks . Dampak dari suatu strategi ditentukan tidak hanya pada awal pelaksanaannya tetapi atas interaksi dari strategi dengan pesaing , konsumen dan pemain lainnya yang berada dalam lingkungan persaingan tersebut . **Akibat Globalisasi maka batas-batas menjadi makin kabur menyebabkan mudahnya new entrant (pemain baru) masuk dalam suatu pasar industri yang sudah stabil sehingga kompetisi menjadi makin kompleks dan multidimensi.** Akibatnya ancaman yang dihadapi oleh perusahaan – perusahaan lebih luas dan terpecah sehingga memerlukan kemampuan pengamatan yang lebar. Implementasi BSC menjadi keharusan secara konsisten dan bertanggung jawab, khususnya bagi UKM penghasil busana muslim Tasikmalaya dalam mempertahankan competitive advantage.

## DAFTAR PUSTAKA

Henry Mintzberg. Bruce Ahlstrand; Joseph Lampel , 1998 : “ Strategy Safari”.

Porter, M. E., 1985. “The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”.

Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1990 : “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”.

Porter, M. E., 1985 : "Competitive Advantage".

Shank , J. K., and Govindarajan, V. , 1992 : “Strategic cost management: The value chain perspective”.

JP Womack, DT Jones, D Roos , 1990 : “Machine that changed the world”.

Hansen, and Mowen, 2000 : “ Cost Management : Accounting and Controlling”.

Antarajabar.com