

## BAB II

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Sejarah PT Dynaplast berikut dikutip dari website Dynaplast: [www.dynaplast.co.id](http://www.dynaplast.co.id). Didirikan pada tahun 1959, PT Dynaplast Tbk. adalah produsen kemasan plastik berkualitas terkemuka di Indonesia yang melayani berbagai perusahaan dan industri. Pada bulan Agustus 1991, perusahaan Go Public, mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya. Pada tahun 1995, PT Dynaplast Tbk. menjadi perusahaan plastik pertama di Indonesia yang memperoleh sertifikat ISO 9002, dan pada tahun 2000, perusahaan memperoleh sertifikat ISO 9001/2000 – pertama lainnya. Dari 14 sentra produksi di Indonesia, Thailand dan Vietnam, PT Dynaplast Tbk. memproduksi dan mendistribusikan kemasan plastik berkualitas tinggi untuk makanan, kosmetik, produk farmasi, kimia dan pelumas serta krat botol dan komponen plastik presisi untuk industri otomotif, peralatan listrik rumah, *consumer goods*, elektronik dan komputer. Dalam rangka untuk tetap kompetitif dan melayani lebih baik terhadap kebutuhan konsumen yang semakin dinamis, PT Dynaplast Tbk. selama bertahun-tahun telah membangun fasilitas produksi baru, membuat akuisisi strategis,

mengembangkan *partnership* dalam *joint ventures* dengan *international front-runner* seperti Lam Huat Holding Pte. Ltd (bagian dari Heong Leong Group) dari Singapura, Japan's Sumitomo Corporation and Cubic Company, dan Berli Jucker Plc. dari Thailand. Perusahaan juga memegang lisensi dari *Schoeller Wavin System* dari Jerman untuk krat botol. Dynaplast memulai membangun fasilitas produksi plastik kaku baru di Vietnam tahun 2004 dan mulai beroperasi dipertengahan 2005. Banyak prestasi yang sebelumnya sudah didapat perusahaan terutama terkait dengan strategi *customer-centric* yang menekankan tidak hanya pada sisi komersial dari kualitas, teknologi, dan *brand equity*, namun juga menjunjung nilai-nilai kepercayaan, pelayanan, kepuasan pelanggan, dan saling menghormati. Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa perusahaan mengalami masa sulit untuk sektor bisnis domestik, namun perusahaan menikmati tingkat pertumbuhan yang tinggi dan kinerja keuangan yang kuat secara konsisten. Selama bertahun-tahun, Dynaplast juga telah menerima berbagai penghargaan dari lembaga internasional terkemuka sebagai pengakuan atas kinerja yang sangat baik.

Pada tahun 2011, PT Dynaplast yang awalnya merupakan perusahaan publik beralih menjadi perusahaan privat dengan menawarkan sahamnya sebesar Rp 4.500 per lembar. Pada awalnya, PT Dynaplast merupakan perusahaan yang berdiri sendiri, namun seiring dengan perkembangan zaman, PT Dynaplast terus melakukan kerja sama bisnis dan membentuk sebuah

*holding company* yang bernama PT Dynapack Indonesia. PT Dynapack Indonesia kemudian membawahi Dynaplast, Rexplast, Sanpak Unggul, Dynaplast Vietnam dan Berli Dynaplast. Serta dalam menanggapi kemajuan teknologi, pada tahun 2005, PT Dynapack Indonesia menerapkan sistem SAP dalam mendukung proses bisnisnya.

Sekarang ini, PT Dynapack Indonesia memiliki beberapa anak perusahaan yaitu Dynaplast yang terdiri dari DP00, DP02, DP03, DP04, DP05, DP06, DP08, DP09 dan DPMC, Sanpak Unggul (SU), Rexplast (Rex), Dynaplast Vietnam (DPVN) dan Berli Dynaplast (BDP) yang memproduksi berbagai jenis plastik kemasan. Variasi produk yang diproduksi oleh PT Dynapack Indonesia meliputi:

1) Kemasan kaku (*rigid packaging*)

Botol dan tutup botol/penutup untuk industri *personal care*, *consumer goods*, pelumas, bahan kimia, makanan, *diary* dan farmasi.

2) Komponen presisi *injection-molded* (*precision injection-molded components*)

Komponen – komponen untuk industri *automotive*, *battery*, elektrik, elektronik, komputer dan alat-alat rumah tangga.

3) Krat botol (*bottle crates*)

Krat botol ditujukan untuk industri minuman yang diproduksi dengan menggunakan bantuan teknis dari *Schoeller Wavin Systems*.

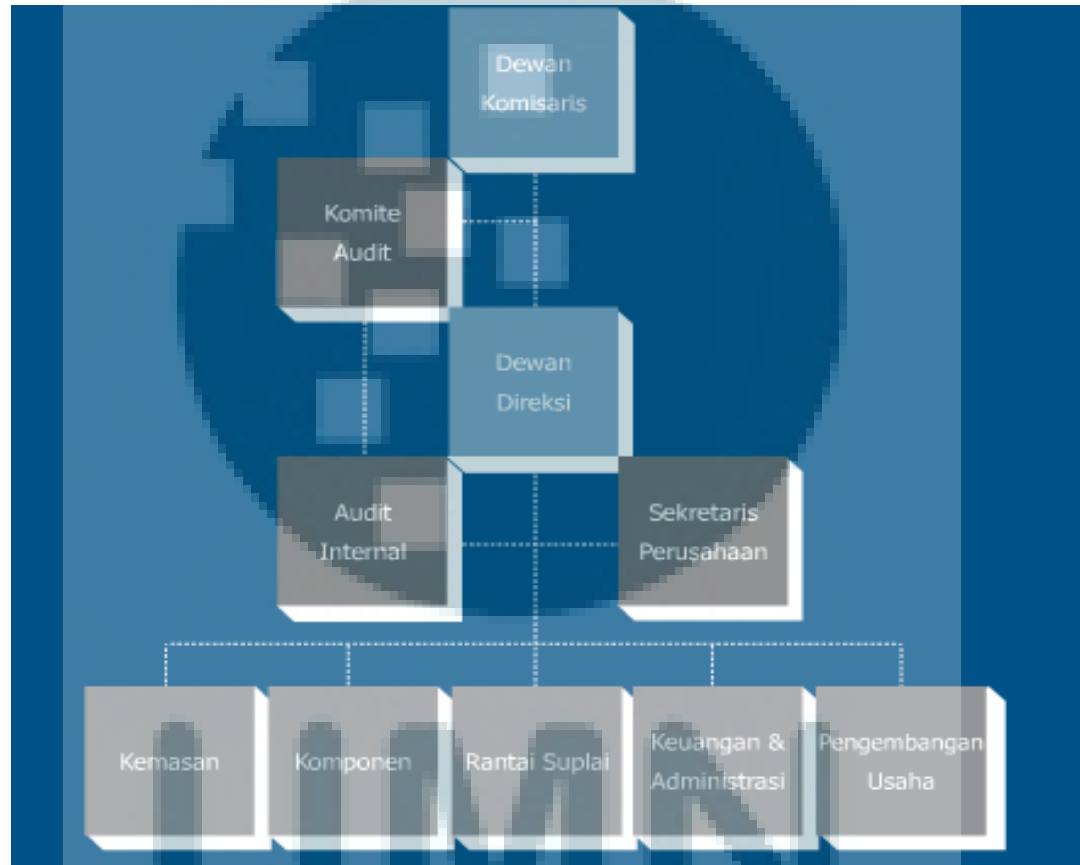
Beberapa perusahaan yang merupakan konsumen PT Dynapack Indonesia adalah Unilever seperti Dove, Vaseline, dan Clear, Tupperware, Honda (AHM), Philips, Pizza Hut dan lain sebagainya.

## 2.2 Struktur Organisasi Perusahaan

PT Dynapack Indonesia memiliki kantor pusat yang berada di Dynaplast Tower lantai 9 – 10, Jl. M.H. Thamrin No. 1, Lippo Karawaci. Struktur organisasi kantor pusat (*head office*) akan berbeda dengan struktur organisasi yang berlaku di pabrik (*plant*) atau anak perusahaan lainnya (*subsidiaries*). Departemen yang berada di kantor pusat merupakan departemen yang sifatnya mendukung (*supporting*) kinerja pabrik dan anak perusahaan. Dalam struktur organisasi yang berlaku tersebut, kantor pusat PT Dynapack Indonesia memungkinkan terjadinya struktur matriks dimana pekerjaan yang dikerjakan dapat bersifat fungsional dan *project*. Berikut struktur organisasi dari kantor pusat PT Dynapack Indonesia secara keseluruhan yang berlaku mulai tahun 2009.

U  
M  
N

Gambar 2.1 Struktur Organisasi PT Dynapack Indonesia

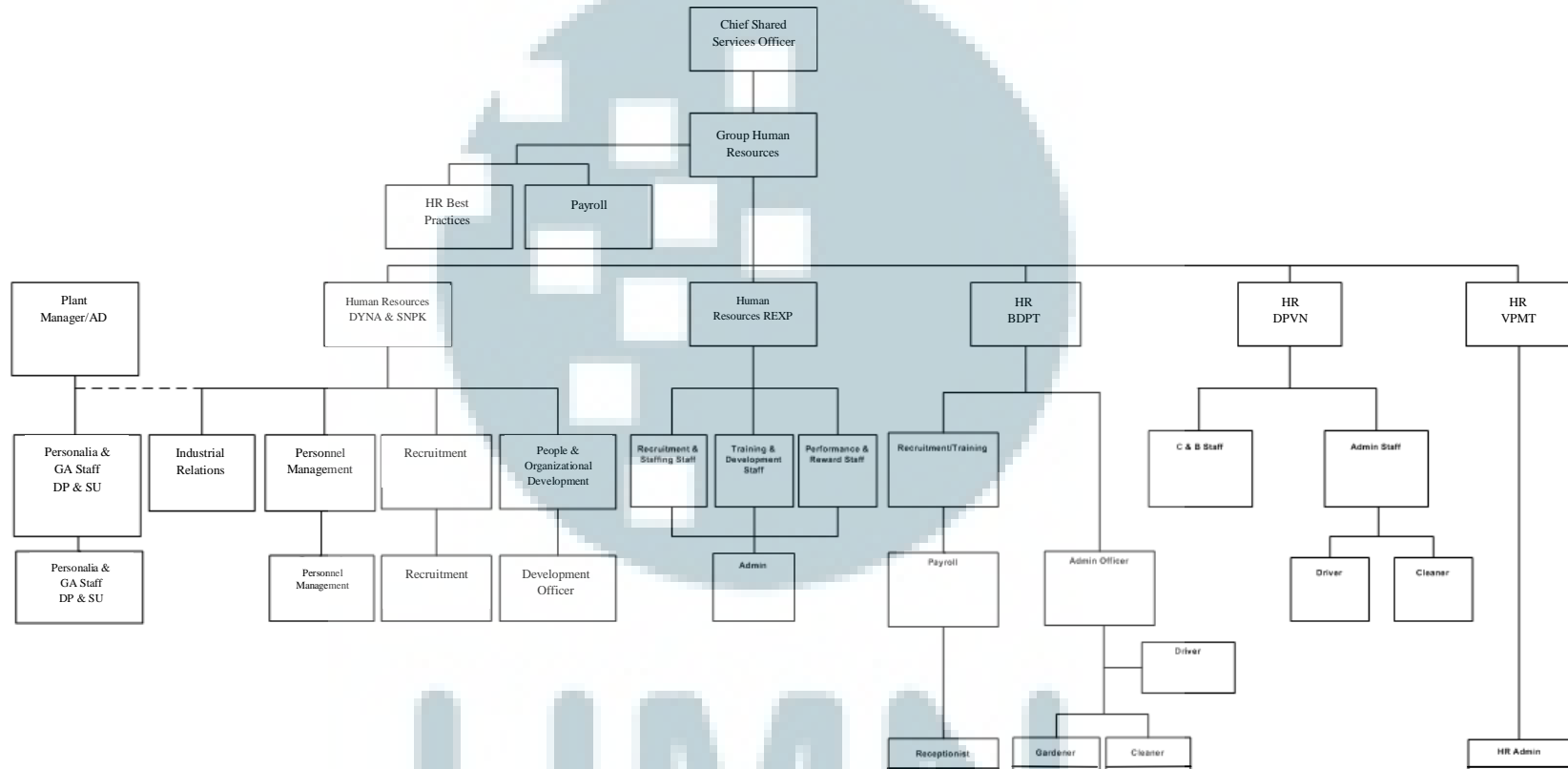


Sumber: Laporan Tahunan Dynaplast 2009

Selama masa kerja program magang, penulis berada dalam *Group Human Resources* tepatnya di *HR Best Practices Department*. Dalam proses kerjanya, *HR Best Practices Department* berkaitan dengan OSM (*Office of Strategic Management*). Jika dilihat dari struktur organisasi *Group Human Resources*, penulis berada di *HR Best Practices Department* tepatnya, dibawah *HR Best Practices Officer*.

The image shows a large, light blue watermark of the UMMN logo. It consists of a circular emblem with a stylized face or mask inside, and the letters 'UMMN' in a bold, sans-serif font below it.

Gambar 2.2 Struktur Group Human Resources



Sumber: Data PT Dynapack Indonesia (data diolah)

### 2.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi perusahaan dapat dikatakan sebagai tujuan atau arahan bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Dengan adanya visi dan misi, suatu perusahaan dapat mengukur sejauh mana keberhasilannya. Adapun visi dari PT Dynapack Indonesia adalah “Menjadi Perusahaan Kemasan Terkemuka Di Indonesia”.

Visi tersebut kemudian dijabarkan menjadi serangkaian strategi yang disebut dengan misi. Misi dari PT Dynapack Indonesia adalah:

- 1) Menjadi yang pertama dalam mengantisipasi kebutuhan pelanggan yang terus berubah dengan menanggapi secara kreatif dan kompetitif melalui pemecahan masalah secara menyeluruh, produk-produk bermutu, serta berupaya terus menerus melakukan inovasi sejalan perkembangan teknologi.
- 2) Merekrut karyawan yang bermotivasi tinggi, memberikan pelatihan dan peluang pengembangan diri dengan melibatkan karyawan secara aktif serta memberikan penghargaan dan mempromosikan karyawan berdasarkan prestasi kerja, inisiatif, integritas dan profesionalisme.
- 3) Memastikan keberhasilan usaha melalui komitmen menyeluruh dengan standar prestasi kerja yang tinggi, kerjasama yang efektif, menghindari birokrasi dan kesediaan mengembangkan ide-ide baru serta keinginan belajar secara terus menerus.



- 4) Mencapai pertumbuhan usaha yang menguntungkan dan berkelanjutan serta memberikan secara maksimal nilai jangka panjang bagi pemegang saham dan karyawan.
- 5) Peduli terhadap lingkungan serta masyarakat di mana kita berada.

Untuk mendukung terwujudnya visi dan misi tersebut, PT Dynapack Indonesia juga harus menanamkan budaya dalam organisasinya, dimana budaya tersebut meliputi:

- 1) Prioritas Kepada Pelanggan
  - a) Mengungguli pesaing dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
  - b) Bekerja secara efektif dan tepat waktu.
- 2) Integritas
  - a) Berpegang teguh pada integritas, kejujuran dan nilai etika dalam setiap tindakan.
- 3) Saling Percaya dan Saling Menghargai
  - a) Saling menghormati dan mempercayai serta memberikan masukan yang positif secara terbuka.
  - b) Bekerja dalam lingkungan persaingan yang sehat.
- 4) Kepemimpinan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia
  - a) Menerapkan kepemimpinan yang terbuka dan dapat menjadi panutan.
  - b) Menumbuhkan budaya profesional melalui pemberdayaan karyawan di seluruh organisasi.

- c) Memberikan pelatihan yang terus-menerus serta penghargaan untuk kinerja yang baik.
- 5) Kerjasama Tim
- a) Menghargai kerjasama tim dalam meraih tujuan perusahaan.
  - b) Melakukan perbaikan terus menerus di segala bidang.
  - c) Mengikuti secara terus-menerus perkembangan teknologi dan sumber daya lainnya yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 2.4 Landasan Teori

### 2.4.1 Manajemen Strategik

Setiap perusahaan membutuhkan strategi sebagai arahan kemana perusahaan berjalan. Strategi menurut John Thompson dan Frank Martin (2005, 52) adalah strategi dimaksudkan untuk tujuan - mereka adalah sarana melalui mana organisasi berusaha untuk mencapai tujuan dan memenuhi misi mereka. Manajemen strategik sendiri menurut John Thompson dan Frank Martin (2005, 52) adalah “*a process which embraces the strategies together with the themes of excellence in their implementation, creativity and innovation when they are changed and the effective ad timely management of these changes*”.

Menurut John Thompson dan Frank Martin (2005, 52), strategi memiliki tiga tingkatan yaitu:

- 1) *Corporate* – portofolio keseluruhan bisnis dalam sebuah organisasi
- 2) *Competitive* – pencarian dan pemeliharaan terhadap keunggulan kompetitif di setiap bisnis, produk dan / atau jasa
- 3) *Functional* – kegiatan yang memberikan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan pendapat John Thompson dan Frank Martin dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu *track* bagi perusahaan untuk mencapai target atau visi dan misi. Namun tanpa manajemen yang baik, strategi tersebut tidak akan berjalan sempurna. Tingkatan strategi jika dimasukkan ke dalam struktur organisasi, tingkat *functional* adalah untuk *lower-level management*, *competitive* adalah untuk *middle-level management* dan *corporate* adalah untuk *top-level management*. Tetapi walaupun tingkatan tersebut berbeda untuk masing-masing *level management*, strategi dari tiap *level management* harus saling berkaitan sehingga dapat mendukung tujuan perusahaan.

#### 2.4.2 *Strategic Maps*

Manajemen strategi adalah suatu teori untuk mengelolah strategi, namun dalam mengelolah strategi tersebut memerlukan *tools* sebagai alat bantu dan pengukur yang salah satunya yaitu *strategic maps*. *Strategic maps* merupakan bagian dari teori *Balanced Scorecard* yang dibahas oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Menurut Kaplan dan Norton (2004, 55) mengenai *strategic map* adalah *strategy map*

memberikan kerangka visual untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menurut *Balanced Scorecard Institute* dalam website [www.eulerpartners.com](http://www.eulerpartners.com) mengatakan bahwa,

*“the Balanced Scorecard transforms an organization’s strategic plan from an attractive but passive document into the ‘marching orders’ for the organization on a daily basis. It provides a framework that not only provides performance measurements, but helps planners to identify what should be done and measured. It enables executives to truly execute their strategies. It is a management system (not only a measurement system) that enables organizations to clarify their vision and strategy and translate them into action”*

Dalam teori *Balanced Scorecard* yang dibahas oleh Kaplan dan Norton (2004, 30-32), elemen penting (*perspective*) yang ada di dalam BSC (*Balanced Scorecard*) framework adalah:

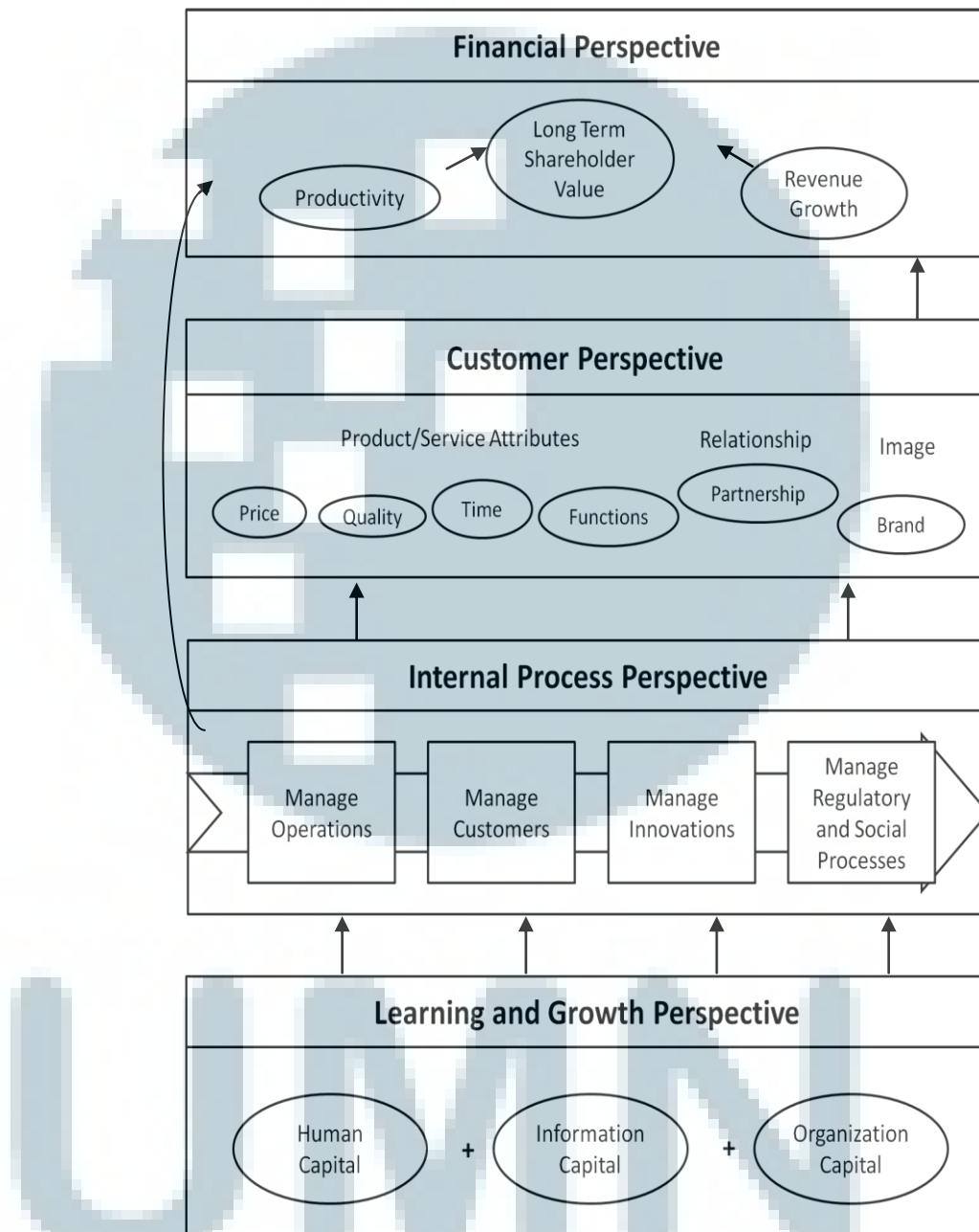
- 1) *Financial Perspective*
- 2) *Customer Perspective*
- 3) *Internal Process Perspective*
- 4) *Learning and Growth Perspective*

Dari apa yang sudah dibahas oleh Kaplan dan Norton mengenai *Balanced Scorecard* dan *strategic map*, dapat penulis

simpulkan bahwa *Balanced Scorecard* dan *strategic map* merupakan satu kesatuan. Teori BSC merupakan suatu sistem untuk mengukur kinerja strategi suatu perusahaan yang dilihat dari empat perspektif yaitu *financial, customer, internal process* dan *learning and growth*. Untuk menerjemahkan teori tersebut ke dalam strategi perusahaan, maka dibuatlah *strategic map* untuk memberikan gambaran mengenai target apa saja yang harus dicapai dari tiap indikator yang ada di tiap perspektif. Mengenai BSC dan *strategic map* berdasarkan Kaplan dan Norton (2004, 31) kemudian dapat dirangkum sebagai berikut.

UMMN

Gambar 2.3 Balanced Scorecard Strategic Map



Sumber: Buku *Strategic Maps* (data diolah)

### 2.4.3 *Strategy Execution*

Sebuah perusahaan sukses adalah perusahaan yang memiliki sistem terhadap segalanya, dari sisi konsumen, kualitas dan proses untuk mengurangi risiko. Namun kendala yang masih ditemukan oleh setiap perusahaan adalah bagaimana cara untuk mengembangkan sistem dan bagaimana untuk mengeksekusi strategi mereka. Menurut Robert s. Kaplan dan David P. Norton (2008, 9 – 18) ada enam tahapan dalam *strategy execution* yaitu:

#### 1) *Stage 1: Develop the Strategy*

- a) Memperjelas misi, nilai-nilai, dan visi: Eksekutif memulai pengembangan strategi dengan penegasan tujuan organisasi (misi), kompas internal yang membimbing tindakannya (nilai-nilai), dan aspirasi untuk hasil di masa mendatang (visi).

Laporan MVV menetapkan pedoman untuk merumuskan dan melaksanakan strategi.

- b) Melakukan analisis strategis: Manajer meninjau situasi dalam lingkungan kompetitif dan operasi mereka, terutama perubahan besar yang terjadi sejak mereka terakhir membuat strategi mereka. Tiga sumber yang memberikan masukan dalam pembaruan ini: lingkungan eksternal (PESTEL: politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum);

lingkungan internal (proses kunci, seperti keadaan sumber daya manusia, operasi, inovasi, dan penyebaran teknologi ), dan kemajuan strategi yang ada. Pengkajian lingkungan diringkas dalam tabel SWOT, tabel yang berisi kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman, yang mengidentifikasi satu set isu-isu strategis yang harus diatasi oleh strategi. Tim eksekutif mengembangkan dan mengkomunikasikan seperangkat pedoman, yang disebut agenda perubahan strategis, yang menjelaskan perlunya perubahan dalam strategi.

c) Merumuskan strategi: pada langkah terakhir, eksekutif membuat strategi dengan mengatasi masalah ini:

- Dalam *niche* apa kita akan bersaing?
- *Value proposition* seperti apa yang akan membedakan kita dalam *niche* tersebut?
- *Key processes* seperti apa yang menciptakan perbedaan dalam strategi?
- Kapabilitas *human capital* seperti apa yang dibutuhkan oleh strategi?
- Penggunaan teknologi seperti apa untuk menjalankan strategi?

## 2) Stage 2: Plan the Strategy



Pada tahap ini, manajer merencanakan strategi dengan mengembangkan tujuan stratejik, ukuran, target, inisiatif, dan anggaran yang membimbing tindakan dan alokasi sumber daya.

- a) Membuat *strategic maps*: Strategi mencakup berbagai dimensi perubahan organisasi, dari peningkatan produktivitas jangka pendek hingga inovasi jangka panjang. Sebuah *strategic map* menyediakan satu halaman gambaran visual dari semua dimensi stratejik, yang sekarang kita sebut tema stratejik.
- b) Pilih ukuran dan target: Pada langkah ini, manajer mengubah tujuan yang telah ditetapkan dalam *strategic maps* dan tema stratejik ke dalam ukuran, sasaran, dan *gap* dari *Balanced Scorecard*. Keseluruhan *gap* tersebut, biasanya ditentukan oleh pernyataan visi yang ambigu diartikulasikan selama pengembangan strategi, terbagi menjadi *gap* yang setiap tema stratejik harus tertutup lebih dari tiga sampai lima tahun.
- c) Pilih inisiatif stratejik: inisiatif stratejik adalah program aksi yang ditujukan untuk mencapai kinerja yang ditargetkan untuk tujuan-tujuan *strategic map*. Inisiatif tidak dapat dilihat dalam isolasi, mereka harus dilihat sebagai portofolio dari tindakan komplementer, yang masing-masing harus berhasil diterapkan jika perusahaan adalah untuk mencapai target tema dan keseluruhan sasaran strategi.

d) Menetapkan STRATEX: Pelaksana strategi mensyaratkan bahwa portofolio inisiatif akan dieksekusi secara bersamaan dengan cara yang terkoordinasi. Hal ini membutuhkan dana eksplisit untuk portofolio inisiatif stratejik. Investasi stratejik, untuk inisiatif yang melintasi fungsi dan unit bisnis, harus dikeluarkan dari anggaran operasional dan dikelola secara terpisah oleh tim eksekutif. Penciptaan kategori anggaran khusus yang disebut STRATEX atau pengeluaran stratejik untuk memfasilitasi proses ini.

e) Membuat tim tema atau *theme teams*: Perusahaan memperkenalkan struktur akuntabilitas yang baru untuk melaksanakan strategi melalui tema stratejik. Mereka menetapkan eksekutif untuk menjadi pemilik tema, mendanai mereka dengan STRATEX, dan mendukung mereka dengan tim tema yang diambil dari seluruh organisasi. Pemilik tema dan tim memberikan pertanggungjawaban dan umpan balik terhadap pelaksanaan strategi dalam setiap tema.

### 3) *Stage 3: Align the Organization with the Strategy*

Untuk mengambil keuntungan penuh dari operasi sebuah organisasi multifungsi multibisnis, para eksekutif harus menghubungkan strategi perusahaan dengan strategi unit bisnis, individu dan fungsional. Semua karyawan harus memahami

strategi, dan mereka harus termotivasi untuk membantu perusahaan dalam keberhasilan dengan strategi.

a) Menyamakan unit bisnis: *Corporate-level strategy* mendefinisikan bagaimana strategi unit bisnis individu dapat diintegrasikan untuk menciptakan sinergi yang tidak tersedia untuk unit usaha yang beroperasi secara independen satu sama lain. Strategi perusahaan digambarkan oleh *strategic map* yang mengidentifikasi sumber spesifik atas sinergi. Manajer kemudian menurunkan peta ini secara vertikal untuk unit bisnis, yang strateginya sendiri maka dapat mencerminkan (1) tujuan yang terkait dengan strategi lokal mereka dan (2) tujuan yang terintegrasi dengan strategi perusahaan dan strategi unit bisnis lainnya.

b) Menyamakan unit pendukung: eksekusi strategi yang sukses mensyaratkan bahwa unit dukungan menyamakan strategi mereka dengan strategi *value-creating* perusahaan dan unit usahanya. Unit pendukung harus menegosiasikan *service-level agreements* dengan unit bisnis untuk menentukan sejumlah layanan yang mereka akan menyediakan. Membuat *strategic maps* dan *scorecard* dari unit pendukung, berdasarkan *service-level agreements*, memungkinkan setiap unit untuk

menentukan dan melaksanakan strategi yang meningkatkan strategi untuk dilaksanakan oleh unit bisnis.

c) Menyamakan karyawan: Manajer memperkuat program komunikasi dengan menyamakan tujuan pribadi dan insentif karyawan dengan unit bisnis dan tujuan stratejik perusahaan. Selain itu, program pelatihan dan pengembangan karir membantu karyawan mendapatkan kompetensi yang mereka butuhkan dalam kesuksesan eksekusi strategi.

#### 4) *Stage 4: Plan Operations*

Perusahaan perlu untuk menyamakan kegiatan *process improvement* dengan prioritas stratejik. Juga, dana untuk sumber daya dalam menjalankan bisnis harus konsisten dengan rencana stratejik.

a) Meningkatkan *key processes*: Tujuan dalam perspektif *strategic map's process* menampilkan bagaimana strategi dijalankan. Beberapa proses perbaikan dirancang untuk memberikan pengurangan biaya dalam perspektif keuangan dan tujuan produktivitas, sedangkan yang lain fokus untuk unggul di tujuan regulasi dan sosial. Perusahaan perlu fokus pada *total quality management* mereka, *six sigma*, dan program *reengineering* untuk peningkatan kinerja proses-proses tersebut, diidentifikasi sebagai hal penting untuk memberikan

*improvement* yang diinginkan dalam *strategy's customer and financial objectives*. Setelah mengidentifikasi proses kritikal mereka untuk *improvement*, perusahaan mendukung tim manajemen proses mereka dengan menciptakan *customized dashboard* yang terdiri dari indikator kunci *local process performance*. *Dashboard* memberikan fokus dan umpan balik untuk upaya perbaikan proses karyawan.

b) Mengembangkan *resource capacity plan*: *Process improvement plans* dan *high-level strategic measures* dan *targets* pada *Balanced Scorecard* harus dikonversi ke dalam rencana operasional untuk tahun ini. Rencana operasi memiliki tiga komponen:

- *Sales forecast*: Perusahaan perlu untuk menerjemahkan *strategic plan's revenue targets* mereka ke dalam perkiraan penjualan.
- *Resource capacity plan*: Perusahaan dapat menggunakan *time-driven activity-based costing (TDABC) model* untuk menerjemahkan *detailed sales forecasts* menjadi perkiraan *resource capacity* yang dibutuhkan untuk *forecast periods*.
- *Operating and capital budgets*: Setelah manajer telah sepakat pada *quantity and mix of resources* untuk masa

yang akan datang, mereka dapat dengan mudah menghitung implikasi keuangan (dirangkum dalam *financial profit plan*) dan anggaran operasional dan modal.

5) *Stage 5: Monitor and Learn*

Perusahaan menggunakan *operational review meetings* untuk memeriksa kinerja departemen dan fungsional dan untuk mengatasi masalah yang timbul atau tetap. Mereka melakukan *strategy review meetings* untuk membahas indikator dan inisiatif dari *Balanced Scorecard unit* dan menilai kemajuan dan hambatan untuk pelaksanaan strategi. Dengan memisahkan *review meetings* operasional dan strategi, perusahaan dapat menghindari perangkap atas masalah operasional dan taktikal jangka pendek yang menyimpang diskusi dari *strategy implementation and adaptation*.

- a) Mengadakan *operational review meetings*: Perusahaan melakukan *operational review meetings* untuk meninjau kinerja jangka pendek dan menanggapi masalah baru-baru ini diidentifikasi yang membutuhkan perhatian segera.
- b) Mengadakan *strategy review meetings*: *Leadership team* membahas apakah eksekusi strategi berada di trek, mendeteksi di mana masalah yang terjadi dalam pelaksanaannya, upaya untuk menentukan mengapa masalah tersebut terjadi, merekomendasikan tindakan untuk memperbaiki penyebabnya, dan memberikan

tanggung jawab untuk mencapai kinerja yang ditargetkan. Jika orang berpikir tentang strategi dan pemecahan melalui lensa *plan-do-check-act (PDCA) cycle*, *strategy review meetings* merupakan bagian *check* dan *act* dalam eksekusi strategi.

6) *Stage 6: Test and Adapt the Strategy*

Selain *review meetings* operasional dan strategi yang dilakukan berkala, perusahaan perlu untuk melakukan pertemuan terpisah yang menguji apakah asumsi stratejik yang mendasar tetap berlaku.

a) Mengadakan *strategy testing* dan *adapting meeting*: Dalam *meeting* ini, tim eksekutif menilai kinerja strategi dan mempertimbangkan konsekuensi dari perubahan terbaru dalam lingkungan eksternal. Bahkan, pengujian dan mengadaptasi strategi yang ada harus menjadi bagian dari analisis stratejik yang dilakukan sebagai bagian dari *first management system process*.

Dari kutipan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam mengeksekusi strategi (*strategy execution*) diperlukan suatu langkah atau tahapan yang terus menerus berulang.

1) Tahap 1: mengembangkan strategi (*develop the strategy*)

melihat dasar perusahaan berdiri baik dari internal melalui misi, visi, nilai, kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dan

juga dari eksternal dengan melihat keadaan politik, ekonomi, teknologi, lingkungan, kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

2) Tahap 2: merencanakan strategi (*plan the strategy*)

Perusahaan mulai menggunakan *strategy map* sebagai gambaran atas target apa yang mau dicapai dan ukuran untuk mencapainya.

3) Tahap 3: menyamakan perusahaan dengan strategi (*align the organization with the strategy*)

Strategi perusahaan dapat berjalan dengan baik jika ada kerjasama dari seluruh anggota perusahaan, baik dari karyawan, *business units* dan *support units*. Namun setiap karyawan, *business units* dan *support units* memiliki tujuan masing-masing dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, tugas perusahaan adalah untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan tersebut dan membuat tujuan karyawan, *business units* dan *support units* dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

4) Tahap 4: merencanakan operasi (*plan operations*)

Pada tahap ini, perusahaan mulai mengeksekusi *strategy map* dengan cara melakukan perencanaan operasional agar operasional perusahaan lebih efektif dan efisien serta mencapai target melalui penetapan kapasitas yang tepat, meningkatkan *key processes* serta menetapkan budget.



5) Tahap 5: mengawasi dan mempelajari (*monitor and learn*)

Setelah strategi dieksekusi, penting bagi perusahaan untuk mengawasi dan mengontrol jalannya strategi tersebut dan mempelajari perubahan-perubahan yang terjadi agar dapat terhindar dari kesalahan.

6) Tahap 6: melakukan tes dan mengadaptasi strategi (*test and adapt the strategy*)

Strategi suatu perusahaan akan selalu berhubungan dengan keadaan lingkungan sekitar. Agar perusahaan dapat terus berkembang dan maju, strategi tersebut harus sesuai juga dengan perkembangan zaman, oleh karena itu, strategi suatu perusahaan harus selalu disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan melakukan tes apakah strategi tersebut masih sesuai dengan keadaan sekarang.

#### 2.4.4 Rasio Keuangan

Para *manager* dalam perusahaan akan selalu memperhatikan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan yang diukur dengan uang yang terlihat dalam *financial statement*. Untuk memudahkan para *manager* untuk meninjau kembali dan menganalisa laporan keuangan tersebut, maka digunakannya rasio keuangan. Menurut Gitman (2009, 78) bahwa rasio keuangan memungkinkan manajer keuangan untuk

memantau *the pulse of the firm* dan kemajuan ke arah tujuan stratejik. Meskipun laporan keuangan dan rasio keuangan bergantung pada konsep akrual, mereka dapat memberikan wawasan yang berguna dalam aspek-aspek penting dari *risk and return (cash flow)* yang mempengaruhi harga saham. Didukung juga dengan pendapat Ross (2012, 56), *financial ratios* merupakan hubungan yang ditentukan dari informasi keuangan perusahaan dan digunakan untuk tujuan perbandingan. Dengan kata lain, penggunaan rasio keuangan (*financial ratios*) dalam perusahaan dapat lebih memudahkan *manager* untuk mengukur *progress* perusahaan untuk mencapai *strategic goal* dengan cara membandingkan rasio keuangan tersebut tiap bulannya ataupun tiap tahunnya sesuai dengan kebijakan yang berlaku di perusahaan.

Analisis rasio menurut Gitman (2009, 54) adalah analisis rasio melibatkan metode perhitungan dan menafsirkan rasio keuangan untuk menganalisis dan memantau kinerja perusahaan. Analisis rasio laporan keuangan suatu perusahaan adalah untuk kepentingan *shareholders*, *creditors*, dan *the firm's own management*. Manajemen, seperti pemegang saham, sangat memperhatikan seluruh aspek dari situasi keuangan perusahaan, dan ia mencoba untuk menghasilkan rasio keuangan yang akan dianggap menguntungkan oleh kedua pemilik dan kreditur. Selain itu, manajemen menggunakan rasio untuk memantau

kinerja perusahaan dari periode ke periode. Perusahaan baik *private* maupun *public*, *profit* maupun *non-profit* memperhatikan kondisi keuangan terutama untuk kepentingan mendapatkan dana. Kondisi keuangan tersebut dapat dicerminkan melalui rasio keuangan (*financial ratios*).

Terdapat dua tipe perbandingan rasio menurut Gitman (2009, 54), yaitu:

- *Cross-Sectional Analysis*

Perbandingan rasio keuangan perusahaan yang berbeda pada titik waktu yang sama; melibatkan perbandingan rasio perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri atau dengan rata-rata industri.

- *Time-Series Analysis*

Evaluasi kinerja keuangan perusahaan dari waktu ke waktu dengan menggunakan analisis rasio keuangan.

Dari pendapat Gitman terhadap rasio keuangan dan aplikasinya, dapat disimpulkan bahwa penggunaan rasio keuangan dalam menerjemahkan financial statement sangat dibutuhkan karena interpretasi rasio keuangan tersebut dapat mencerminkan perkembangan dan pertumbuhan suatu perusahaan. Setiap perusahaan

dapat menggunakan rasio keuangan yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan perusahaan seperti misalnya dalam *HR Best Practices Departement* di PT Dynapack Indonesia, rasio keuangan yang dibutuhkan merupakan rasio keuangan yang berhubungan dengan biaya *labor*.

#### 2.4.5 ***Common-Base Year Financial Statements***

Menurut Ross (2012, 55), *common-base year statement* merupakan laporan keuangan standar yang menyajikan semua *item* dihubungkan dengan jumlah tahun dasar tertentu. Seperti yang dikatakan Ross, *common-base year statement* merupakan cara mempresentasikan sebuah *financial statements* dengan cara membandingkan dengan tahun sebelumnya atau tahun dasar. Jadi jika menggunakan metode *common-base year statement* terdapat data tahun 2010 dan 2011, yang akan ditampilkan pada tahun 2011 adalah hasil pembagian data tahun 2011 terhadap 2010. Dengan metode tersebut, *manager* akan lebih mudah menganalisa *financial statements* karena akan terlihat pergerakannya, apakah terjadi pertumbuhan ataupun penurunan.

Metode *common-base year statement* sering kali juga dikombinasikan dengan metode lainnya yaitu *common-size statements*. *Common-size statements* itu sendiri yang dimaksud oleh Ross (2012, 53) adalah laporan keuangan yang menyajikan semua *item* dalam

persentase, *balance sheet items* ditampilkan sebagai persentase dari *asset* dan *income statement items* sebagai persentase dari *sales*. Dengan demikian, jika kedua metode tersebut digabungkan maka yang dilakukan pertama adalah dengan menggunakan metode *common-size statements* kemudian menggunakan metode *common-base year statement*. Penggunaan metode kombinasi tersebut juga memiliki kegunaan yang sama yaitu untuk memudahkan *manager* dalam menganalisa *financial statements* sehingga *manager* dapat mengambil keputusan yang tepat untuk mencapai *strategic goal*.

UMMN