

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Perencanaan

1. Pengertian Perencanaan

Dalam bidang apapun, termasuk dalam bisnis “perencanaan” merupakan fungsi utama dan pertama dalam aktivitas keseharian. Ada beberapa rumusan pengertian tentang perencanaan yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

- a. Handoko merumuskan, perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya.¹
- b. Malayu merumuskan, perencanaan (*planning*) adalah fungsi dasar (*fundamental*) manajemen, karena *organizing, staffing, directing,* dan *controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan.²
- c. Usman Effendi merumuskan, perencanaan adalah pemilihan serangkaian kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.³

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perencanaan dalam arti umum adalah proses menentukan tujuan organisasi yang ingin dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan itu dengan menggunakan sumber daya organisasi yang meliputi: penggunaan sumberdaya manusia, keuangan, material, mesin-mesin (peralatan), dan metode (cara) menggunakannya.

Perencanaan dalam bisnis syariah adalah suatu keharusan yang mau tidak mau harus dibuat karena memang diperlukan sebagai acuan setiap kegiatan yang dilakukan dalam berbisnis.

¹T. Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 1986, hal. 77.

²Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hal. 91.

³Usman Effendi, *Asas Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hal.79.

Dalam manajemen pada umumnya maupun dalam manajemen bisnis syariah perencanaan itu merupakan sunnatullah, sebagaimana dapat dipahami dari firman Allah:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا اللّٰهَ
 اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya : *"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan". (Q.S Al-Hasyar : 18)*

Didalam membuat perencanaan yang baik orang harus memperhatikan keadaan masa lalu, memperhatikan keadaan masa kini yang sedang berjalan dan memprediksi keadaan yang akan datang berdasarkan gambaran masa kini dan masa lalu.⁴

a. Empat Tahap Dasar Perencanaan

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap, yaitu:

1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayasecara tidak efektif.

2) Merumuskan keadaan saat ini

Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang.

⁴Budi Ramat Hakim, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hal. 119.

3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan.⁵

4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan memilih alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara berbagai alternatif yang ada.⁶

b. Alasan-alasan Perlunya Perencanaan

Salah satu maksud utama perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan diwaktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.⁷

Ada 2 alasan perlunya perencanaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yaitu:

- 1) *Protective Benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
- 2) *Positive Benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.⁸

c. Tujuan Perencanaan (*objective of planning*)

- 1) Perencanaan bertujuan untuk menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur, dan program serta memberikan pedoman cara-cara pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan

⁵ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, hal. 79.

⁶ *Ibid.*, hal.79-80.

⁷ Yohannes Yahya, *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hal. 33.

⁸ *Ibid.*, hal. 33.

- 2) Perencanaan bertujuan untuk menjadikan tindakan ekonomis, karena semua potensi yang dimiliki terarah dengan baik kepada tujuan
- 3) Perencanaan adalah satu usaha untuk memperkecil resiko yang dihadapi pada masa yang akan datang
- 4) Perencanaan menyebabkan kegiatan-kegiatan dilakukan secara teratur dan bertujuan
- 5) Perencanaan memberikan gambaran yang jelas dan lengkap tentang seluruh pekerjaan
- 6) Perencanaan membantu penggunaan suatu alat pengukuran hasil kerja
- 7) Perencanaan menjadi suatu landasan untuk pengendalian
- 8) Perencanaan membantu peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi.⁹

B. Pengembangan Usaha

1. Konsep Pengembangan Usaha

Identifikasi konsep pengembangan diperlukan untuk menetapkan target pemasaran alternatif konsep produk, yaitu pengertian dan evaluasi. Konsep tunggal adalah pilihan untuk pengembangan lebih lanjut. Sebuah konsep adalah penjabaran dari bentuk, fungsi, dan keistimewaan dari suatu produk. Konsep ini biasanya disertai dengan sekumpulan spesifikasi serta analisis dari persaingan produk dan ekonomi dasar dari suatu usaha.¹⁰

2. Perencanaan pengembangan usaha

Pada tahap awal sebelum memulai membuat sebuah konsep perencanaan pengembangan usaha, baik para pemilik usaha kecil melakukan identifikasi terhadap usahanya, yang secara garis besar meliputi :

⁹ Malayu Hasibuan, *Op. Cit.*, hal. 95.

¹⁰ Sirod Hantoro, *Kiat Sukses Berwirausaha*, Adicita Karya Nusa, Yogyakarta, 2005, hal. 106.

- a. Kekuatan apa yang dimiliki
- b. Kelemahan atau kendala apa yang dihadapi
- c. Peluang-peluang apa yang muncul yang bisa diamati
- d. Ancaman apa yang bisa menghambat berkembangnya usaha

Barulah jika itu semua sudah dilakukan, dilanjutkan dengan membuat sebuah perencanaan tentang langkah apa yang perlu dipersiapkan pada masa yang akan datang agar usaha yang dijalankan dapat menjadi lebih besar lagi dan dikelola secara lebih tertib:

Pada aspek perencanaan pengembangan usaha ini meliputi perencanaan dibidang pemasaran, sumber daya manusia, produksi dan permodalan. Dibidang pemasaran dirumuskan langkah pembinaan dan pengembangan, baik di dalam maupun luar negeri. Langkah tersebut dicapai lewat pelaksanaan penelitian dan pengkajian pemasaran, peningkatan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran serta menyediakan sarana atau dukungan promosi dan uji pasar bagi usaha kecil.

Langkah-langkahnya antara lain mencakup :

- a. Pasar mana yang bisa dimasuki
- b. Produk baru apa yang bisa dikembangkan
- c. Cara apa yang bisa dilakukan untuk lebih mengenalkan produk
- d. Berapa harga yang seharusnya ditetapkan untuk dapat bersaing dengan usaha sejenis
- e. Pihak-pihak mana saja yang bisa diajak bekerja sama untuk memasarkan produk.

Dari sudut manajemen, pembinaan dan pengembangan bidang produksi dan pemasaran diakui sebagai langkah strategis dalam usaha meningkatkan kinerja usaha kecil. Dari sudut manajemen, pembinaan dan pengembangan bidang produksi dan pemasaran diakui sebagai langkah strategis dalam usaha meningkatkan kinerja usaha kecil. Dua unsur tersebut dilengkapi dengan pengembangan sumber daya manusia sebagai pelaksana dua unsur manajemen di atas.

3. Pengorganisasian rencana dan pelaksanaannya

Setelah rencana pengembangan usaha dibuat maka untuk lebih menertibkan pelaksanaan dari rencana tersebut, perlu ditindaklanjuti dengan mengorganisasikan rencana dan pelaksanaannya. Maksudnya, pemilik yang biasanya pada usaha kecil merangkap sebagai pembuat rencana dan sekaligus yang bertugas untuk melaksanakan rencana tersebut harus mampu mengatur waktu sedemikian rupa sehingga rencana yang dibuat dapat dilaksanakan. Pemilik haruslah mengorganisasikan waktu yang dimilikinya disela-sela kesibukan operasional dan memikirkan serta melaksanakan rencana yang telah dibuat. Apabila memungkinkan tugas ini dapat dibantu oleh para pegawai yang dianggap memiliki kemampuan untuk itu.

4. Mengadakan evaluasi terhadap rencana

Evaluasi terhadap rencana pengembangan usaha penting dilakukan agar dapat dideteksi secara dini persoalan yang timbul dalam pengelolaan usaha. Hal ini penting dilakukan agar rencana yang tidak bisa dilaksanakan dapat segera diperbaiki dan sekaligus memperkirakan masalah apa yang mungkin akan muncul untuk diambil tindakan pencegahan.¹¹

C. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan pendekatan baru dalam bidang manajemen. *Balanced Scorecard* adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan. *Balanced Scorecard* memiliki keuntungan didua aspek, yaitu: meningkatkan secara signifikan

¹¹ Pandji Anoraga, *Pengantar Bisnis: Pengelolaan dalam Era Globalisasi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2011, hal.63-66.

kualitas perencanaan dan meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.¹²

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.¹³

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan kedalam segi operasional. Kaplan dan Northon mengatakan bahwa perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, yang meliputi: memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis. merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, dan meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.¹⁴

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran di mana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan yang akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

¹² Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, Edisi kedua, Indeks, Jakarta, 2013, hal. 404.

¹³ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta, 2000, hal. 7.

¹⁴ Yuwono S., *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002, hal. 7.

Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balanced Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.¹⁵

Pendekatan *Balanced Scorecard* berusaha mencari suatu keseimbangan antara tujuan pemegang saham dan tujuan kinerja operasional perusahaan. *Balanced scorecard* memberikan umpan balik baik dalam proses bisnis internal dan hasil eksternal dengan tujuan memperbaiki kinerja strategis dan hasil yang diharapkan. *Balanced Scorecard* menyarankan untuk melihat organisasi dari empat perspektif.¹⁶

Balanced Scorecard memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini yang merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi.

Tiap ukuran pada *Balanced Scorecard* membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *Balanced Scorecard*, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang secara akurat mencerminkan faktor kunci yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan, menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab-akibat, mengindikasikan bagaimana ukuran-ukuran non keuangan mempengaruhi hasil keuangan jangka panjang, dan memberikan pandangan luas mengenai kondisi perusahaan saat ini.¹⁷

Ada tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* terhubung dengan strategi, yaitu:

¹⁵ *Ibid.*, hal. 8.

¹⁶ Muhamad Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, STAIN Kudus, 2009, hal. 179.

¹⁷ Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, *Management Control System*, Salemba Empat, Jakarta, 2005, hal. 173.

1. *Cause and Effect Relationships, Balanced Scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang terpadu. Hubungan *Cause and Effect* dicerminkan dengan pernyataan *if-then*.
2. *Performance drivers, outcomes* mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh organisasi.
3. *Linkage to financials*, keberhasilan organisasi dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan apabila hanya dianggap sebagai tujuan akhir. Namun pencapaian tujuan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir.¹⁸

D. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategi kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.¹⁹

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

¹⁸ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, Alfabeta, Bandung, 2006, hal. 136.

¹⁹ Yuwono S., *Op. Cit.*, hal. 8.

1. Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategi ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.²⁰

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang. Karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

²⁰ Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, UPP AMP YKPN, hal. 11.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategi di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif non keuangan.

Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.²¹

E. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Di sini manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. *Balanced Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.²²

²¹ *Ibid.*, hal. 12-15.

²² Yuwono S., *Op. Cit.*, hal. 13.

Perspektif proses bisnis internal dengan memusatkan perhatian organisasi ke arah proses atau sistem dan ke arah internal perusahaan: apa kompetensi inti perusahaan dan area operasional yang paling dikuasai perusahaan agar bisa memuaskan pemegang saham dan pelanggan. Pengukuran yang berdasarkan ekspektasi pelanggan, harus diterjemahkan kedalam kinerja pelayanan yang baik bagi pelanggan, memberikan kepuasan pelanggan dengan memperhatikan kualitas, siklus waktu, keahlian karyawan dan produktivitas. Sasaran strategis perusahaan adalah *organizational capital* yang ditujukan untuk membangun proses atau sistem yang produktif dan biaya yang efektif dan efisien yang digunakan untuk membangun nilai bagi pelanggan.²³

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, di mana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.²⁴ Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Dalam penelitian dan pengembangan (*Research & Development*), perusahaan melakukan respon terhadap kesempatan eksternal atau internal dan menggunakan upaya kreatif untuk memperkenalkan ide-ide baru, proses, atau produk.²⁵

²³ Muhamad Husni Mubarak, *Op. Cit.*, hal. 180.

²⁴ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Op. Cit.*, hal. 83-84.

²⁵ Wawan Dhewanto, *Manajemen Inovasi: Peluang Sukses Menghadapi Perubahan*, Andi Offset, Yogyakarta, 2014, hal. 5.

Wawan Dhewanto mengatakan bahwa inovasi terdapat dua pendekatan yaitu pendekatan pertama adalah “*innovation as a process*”, dimana inovasi didefinisikan dengan lebih menekankan pada proses inovasi dalam organisasi dan proses sosial yang menghasilkan inovasi sebagai kreatifitas individu (*individual creativity*), budaya organisasi (*organization culture*), kondisi lingkungan (*environment context*), dan faktor-faktor sosio-ekonomi (*social and economic factors*).

Pendekatan kedua adalah “*innovation as an outcome*”, dimana dikatakan bahwa inovasi adalah produk yang dibuat atau penciptaan produk yang memiliki nilai tambah. Dalam perspektif inovasi sebagai sebuah hasil (*an outcome*), inovasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu inovasi radikal dan inovasi inkremental. Inovasi radikal (*radical innovation*) adalah adanya teknologi yang mendorong inovasi (*technology push*) dalam menciptakan sesuatu yang baru bagi perusahaan dan juga untuk pasar atau pelanggan. Inovasi inkremental (*incremental innovation*) biasanya dikategorikan sebagai inovasi yang berorientasi pasar (*market pull*) karena ide-ide yang didapatkan dalam penciptaan produk baru berasal dari pasar, sehingga sering disebut sebagai produk yang berorientasi pasar atau *marketable product*.²⁶

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: proses pembuatan produk, dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

Secara tradisional, proses operasi dapat dipantau dan dikendalikan oleh ukuran *financial*, seperti standar biaya, anggaran, dan varians. Lama-kelamaan, fokus yang berlebihan terhadap ukuran *financial* yang sempit seperti efisiensi tenaga kerja, efisiensi mesin, dan varians harga pembelian bagaimanapun juga akan menghasilkan tindakan yang

²⁶ *Ibid.*, hal. 4.

disfungsional: mengakibatkan tenaga kerja dan mesin sibuk membangun persediaan yang tidak ada hubungannya dengan pesanan pelanggan, dan berpindah dari satu pemasok ke pemasok lain untuk mengejar harga pembelian yang murah (tetapi mengabaikan biaya pemesanan berjumlah besar, mutu yang buruk, waktu penyerahan yang tidak pasti, dan proses pemesanan, penerimaan, pembuatan faktur dan penagihan yang tidak berkesinambungan antara pemasok berharga rendah dengan pelanggannya).

Para manajer dapat mengukur karakteristik tambahan dari proses, produk dan jasa. Ukuran tambahan tersebut dapat berupa pengukuran fleksibilitas, dan karakteristik khusus produk dan jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan. Sebagai contoh: perusahaan dapat menawarkan kinerja produk dan jasa yang lain dari pada yang lain (misalnya yang diukur oleh kecepatan, ukuran, kecepatan, kejelasan, atau konsumsi energi) yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh margin yang tinggi dari penjualan kepada segmen pasar sasaran. Oleh karena itu, atribut kinerja produk dan jasa yang penting (selain waktu tanggap, mutu, dan biaya) dipastikan dapat disertakan kedalam komponen proses operasi perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard*.²⁷

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan. Misalnya lama

²⁷ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Op. Cit.*, hal. 90-91.

siklus (dari permintaan pelanggan sampai kepada pemecahan masalah, dapat disertakan untuk mengukur kecepatan dalam menanggapi adanya kerusakan). Ukuran biaya dapat dipakai untuk mengevaluasi efisiensi (biaya penggunaan sumber daya dalam proses layanan purna jual).²⁸

F. Penelitian Terdahulu

1. Hasil penelitian dari Nisa Fadhielah (2014), *Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Keripik Kentang dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di UKM Agronas Gizi Food Batu)*

Pada perspektif bisnis internal terdapat tiga sasaran, yaitu meningkatkan kualitas produk dengan target tidak ada produk yang dikembalikan dengan inisiatif strateginya adalah melakukan pengecekan pada barang yang akan dikirim ke outlet lain, pengembangan produk dengan target produk baru dalam 1 tahun, dengan inisiatif strateginya adalah meningkatkan kecepatan proses inovasi, serta peningkatan kualitas pelayanan purna jual dengan target pembayaran maksimal 3 hari setelah pengiriman yang inisiatif strateginya adalah melakukan pengiriman pada distributor tepat waktu. Perbedaan dalam penelitian sekarang pada Tenun Troso UD. Makmur adalah tidak meningkatkan kualitas pelayanan purna jual.²⁹

2. Hasil penelitian dari Dewi Aulia (2012), *Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra)*

Beberapa faktor internal yang menjadi hambatan perusahaan antara lain: penelitian terdahulu yaitu perusahaan belum mampu mengoptimalkan kapasitas dari mesin, hambatan dalam perspektif proses bisnis internal adalah perusahaan masih kesulitan dalam penerapan sistem manajemen mutu dikarenakan tidak adanya struktur organisasi yang jelas, karena masih dilakukan secara kekeluargaan. Dan beberapa

²⁸ *Ibid.*, hal. 91-92.

²⁹ Nisa Fadhielah, *Jurnal Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Keripik Kentang dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di UKM Agronas Gizi Food Batu)*.

faktor eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan adalah munculnya pabrik-pabrik baru yang bergerak di bidang yang sama dengan skala yang lebih besar, dan kesulitan dalam merebut pasar dikarenakan kurangnya promosi kepada konsumen yang mengakibatkan produk kain Sutra Tiga Putra belum banyak dikenal di pasaran. Perbedaan dalam penelitian sekarang pada Tenun Troso UD. Makmur adalah masih menggunakan alat manual Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM).

Dilihat pada matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Posisi perusahaan pada saat ini berada pada posisi *Question Mark* (?) yang berarti perusahaan berada pada posisi pangsa pasar relatif rendah tetapi harus bersaing dalam industri dengan pertumbuhan yang tinggi. Maka strategi yang cocok untuk *Question Mark* adalah strategi intensif yaitu: Penetrasi pasar, hal ini bisa dilakukan dengan cara promosi harga, iklan, publisitas, dan perluasan jaringan distribusi. Pengembangan pasar, dengan memperkenalkan produk kain sutra kewilayah baru yang cakupannya lebih luas. Pengembangan produk, merupakan strategi yang berupaya untuk meningkatkan penjualan dengan mengembangkan produk kain sutra atau memodifikasi produk yang lebih bervariasi. Akan tetapi strategi ini memerlukan biaya yang cukup besar untuk melakukan penelitian dan pengembangan.³⁰

3. Hasil penelitian dari Reni Widia (2012), Perencanaan Strategis untuk Pengembangan Usaha Sari Apel dengan Metode *Balanced Scorecard*

Perumusan strategi pada matrik IE untuk usaha sari apel "MIA" adalah pertumbuhan dengan konsentrasi melalui intensif penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Perencanaan strategis yang dihasilkan dari matrik IE tersebut diperinci dalam empat perspektif, antara lain: Perspektif keuangan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan laba dengan inisiatif strategi

³⁰ Dewi Aulia, Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra), *Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut*, ISSN: 2302-7320 Vol. 10 No. 01 2012.

meningkatkan penjualan, meningkatkan kapasitas produksi, dan mengoptimalkan promosi. Perspektif pelanggan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan pengecer dengan inisiatif strategi meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan dengan cara memberi kemudahan berupa pengiriman. Perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk serta memperluas pangsa pasar dengan inisiatif strategi survei pasar secara berkala dan menambah jumlah wilayah pemasaran. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk menghasilkan perbaikan dan kemajuan bagi perusahaan yang dilakukan dengan adanya kerja sama dengan instansi lain serta meningkatkan keterampilan/*skill* SDM dengan inisiatif strategi mendelegasikan karyawan untuk mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan kualitas SDM yang dilakukan oleh pihak swasta/pemerintah. Perbedaan dalam penelitian sekarang pada Tenun Troso UD. Makmur adalah hanya menggunakan satu perspektif yaitu perspektif proses bisnis internal.³¹

4. Hasil penelitian dari Soraya Hanuma (2013), Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Astra Honda Motor)

Pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi ROI, profit margin, dan *operating ratio* diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik, meskipun terjadi penurunan dari tahun sebelumnya. Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang baik. Pengukuran pada perspektif bisnis internal yang meliputi inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan sudah dapat dikatakan baik. Perbedaan dalam penelitian sekarang pada Tenun Troso UD. Makmur

³¹ Reni Widia, *Jurnal Perencanaan Strategi untuk Pengembangan Usaha Sari Apel dengan Metode Balanced Scorecard* (Studi Kasus di UD Barokah Apel-Nongkojajar-Pasuruan).

adalah proses inovasi dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan menciptakan produk baru yang terkait dalam proses operasinya, dalam pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan.³²

5. Hasil penelitian dari Intan Arifin (2012), Analisis Perencanaan Strategik Dalam Perspektif *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu)

Perencanaan *Balanced Scorecard* pada rumah sakit PKU Muhammadiyah Delanggu, dapat disimpulkan bahwa strategik berhasil sesuai dengan rencana dengan belum sepenuhnya berhasil ini, maka perencanaan dan pelaksanaan strategik rumah sakit belum seimbang antara perspektif yang satu dengan lain. Penelitian ini tidak lepas dari sebuah keterbatasan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah: penelitian hanya terbatas pada permasalahan perencanaan strategik dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard*, sehingga penelitian ini tidak dapat dijadikan tolok ukur untuk perencanaan strategik yang lain. Penelitian ini hanya pada satu objek studi yaitu rumah sakit PKU Muhammadiyah Delanggu, sehingga tidak dapat untuk dijadikan sebagai pengukuran pada rumah sakit atau tempat yang lain. Penelitian ini hanya meneliti atau membahas perencanaan strategik dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, tidak pada pendekatan metode yang lain. Perbedaan dalam penelitian sekarang pada UD. Makmur adalah lebih difokuskan pada perspektif proses bisnis internalnya, yang meliputi proses inovasi, proses operasi, dan lebih meningkatkan pelayanan purna jual.³³

³² Soraya Hanuma, *Jurnal Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan* (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor).

³³ Intan Arifin, Analisis Perencanaan Strategik dalam Perspektif *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu), *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta*.

G. Kerangka Berfikir

Persaingan yang ketat dalam setiap bidang usaha membuat perusahaan dituntut memiliki strategi yang membuat mereka mampu bersaing dengan pesaingnya. Sikap konsumen yang semakin selektif akibat persaingan perusahaan yang bergerak dalam industri sejenis membuat perusahaan memerlukan perencanaan dan pengendalian yang matang. Ini berarti bahwa perusahaan dituntut kecermatannya dalam menempatkan dirinya dan lebih inovatif dalam memperoleh keunggulan kompetitif.

Demi mendorong keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan, manajemen membutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*). Sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan gambaran multidimensi dan akurat mengenai kinerja, dimana kinerja tidak hanya diukur dari segi keuangan saja tetapi perlu diperhatikan dari segi non keuangannya. Dan *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja keuangannya, juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan.

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga digunakan sebagai alat komunikasi antara manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah, yang berarti *Balanced Scorecard* ini harus dipahami oleh setiap pihak yang berkaitan dengan perusahaan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* harus dibangun disetiap level organisasi atau perusahaan. Melalui *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengukur kegiatan penciptaan nilai masa kini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.

Gambar 2.1

Kerangka Berpikir

