

BAB II

PENINGKATAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN

BALANCED SCORECARD

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, kinerja merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.²⁶ Menurut Mulyadi, kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.²⁷

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

²⁶Srimindarti, Ceacila, *balanced scorecard sebagai alternatif untuk mengukur kinerja*, (jurnal: fokus ekonomi, 2004)

²⁷Mulyadi, *Balanced Scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*, (Jakarta: Salaemba Empat, 2001),337

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan yang ditetapkan oleh organisasi.²⁸

Tabel berikut menyimpulkan sifat atribusi yang dapat diterapkan dalam analisis kinerja diri sendiri atau kinerja orang lain.²⁹

Tabel 1.2
Sifat Atribusi Dalam Analisis Kinerja

Faktor	Internal (Pribadi)	Eksternal (Lingkungan)
Kinerja baik	Kemampuan tinggi	Pekerjaan mudah
	Kerja keras	Nasib baik
		Bantuan dari rekan kerja
		Pimpinan yang baik
Kinerja jelek	Kemampuan rendah	Pekerjaan sulit
	Upaya sedikit	Nasib buruk
		Rekan kerja tidak produktif
		Pimpinan yang tidak simpatik

Sumber: Hamzah B. Uno, et. Al., *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (2012: 129)

Pengelola lingkungan kerja yang baik penting untuk mengenali elemen-elemen kunci dalam lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, produktivitas, dan profesionalitas. Pada umumnya, elemen-elemen tersebut meliputi sumber daya yang ada bagi individu-individu, umpan balik yang diterima, dan akibat-akibat dari pelaksanaan pekerjaan tersebut.³⁰

²⁸ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi....*, 60.

²⁹ Hamzah B. Uno, et. Al., *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (jakarta: bumi aksara, 2012), 129

³⁰ Ibid, 130.

2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai beberapa tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:³¹

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

3. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis harus digerakkan oleh konsumen-*focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:³²

³¹Mulyadi, *Balanced Scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*, (Jakarta: Salaemba Empat, 2001), 25

³² Sony yuwono, et al. *petunjuk praktis penyusunan balanced scorecard menuju organisasi yang berfokus pada strategi*, (Jakarta: gramedia pustaka utama, 2004), 44

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen-*validated*;
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

B. *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang terdiri dari dua kata, yaitu:³³

- a. *Scorecard* (kartu skor)

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang/eksekutif yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja seseorang/eksekutif.

- b. *Balanced* (berimbang)

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja

³³ Mulyadi, *Balanced Scorecard*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 3

eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu perspektif keuangan dan perspektif non-Keuangan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, intern maupun ekstern. Karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non-Keuangan dengan ukuran jangka panjang.³⁴

Menurut Kaplan dan Norton *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen yaitu suatu sistem pengukuran dan sistem manajemen kinerja yang mampu membantu berbagai organisasi untuk merencanakan, memfokuskan, dan mengelola strategi.³⁵ Eljunusi dan Rahman mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan.³⁶ Sementara Tunggal, mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan diseluruh organisasi.³⁷ Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Secara umum *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun non-Keuangan dengan

³⁴ Ibid, 5

³⁵ Kaplan, Robert S dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Peter R. Yosi (Jakarta: Erlangga, 2000), 22.

³⁶ Eljunusi, Rahman, *Implementasi Balanced Scorecard Pada Lembaga Keuangan Mikro Syari'ah Baitul mal Wat Tamwil Kota Semarang*, (Semarang: 2006) 3.

³⁷ Tunggal, Amin Widjaja, *pengukuran kinerja dengan balanced scorecard*, (Jakarta: Harvarindo, 2000), 2

menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pendekatan *Balanced Scorecard* digunakan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu:³⁸

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham?
(perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan?
(perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi:³⁹

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

³⁸Kaplan Robert S. dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Jakarta: Erlangga, 2000), 68

³⁹Ibid, 69

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dengan *Balanced Scorecard*, maka tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan 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.

Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non-Keuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

2. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok terkait dengan implementasi Strategi Peningkatan Kinerja Tour & Travel Lintas Darfiq dalam perspektif BSC. Selain itu, BSC juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Perusahaan menggunakan fokus *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen. Proses manajemen yang dihasilkan meliputi memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran strategi,

merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.⁴⁰

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional.⁴¹ 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 strategik kontemporer dirumuskan secara koheren.

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:⁴²

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

⁴⁰ Ibid, 111

⁴¹ Mulyadi, *Balanced Scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipat gandaan kinerja keuangan perusahaan*, (Jakarta: Salaemba Empat, 2001), 11

⁴² Ibid, 18

perspektif rencana strategik ke perspektif non-Keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

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

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 non-Keuangan 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.

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 strategik di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh system 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 nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non-Keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

3. Perspektif *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.⁴³ Laporan keuangan merupakan ringkasan dari suatu proses pencatatan, merupakan ringkasan dari transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan.⁴⁴

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*.⁴⁵ Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi,

⁴³Yuwono, Sony, et.al., *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004) 31.

⁴⁴Zaki Badriwan, *Intermediate Accounting*, Edisi 7, (Yogyakarta: BPF, 1997), 17

⁴⁵Kaplan Robert S. dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000).

mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalny ROI, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio*.
3. *Harvest* (panen/menuai) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal

kerja. Tujuan financial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.⁴⁶

b. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita (perusahaan) untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performa (perusahaan) karena fokus dari kualitas adalah pada kepuasan anggota, perlu dipahami komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan anggota.⁴⁷

Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu: *Customer Care Measurement* (pengukuran inti pelanggan) dan *Customer Value Propositions* (proporsi nilai pelanggan).⁴⁸

Kelompok yang pertama *Care Measurement Group*, memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

⁴⁶ Amin Widjaja Tunggal, *Memahami Konsep Balanced Scorecard* (Jakarta: harvaindo, 2002), 20

⁴⁷ Vincent Gasperz, *Total Quality Managemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), 33

⁴⁸ Kaplan Robert S. dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Jakarta: Erlangga, 2000), 150

1. *Market Share* (pangsa pasar); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
2. *Customer Retention* (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
4. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
5. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan merupakan pemicu kinerja yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:⁴⁹

1. *Produk/ Service Attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.

Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk

⁴⁹Ibid, 153

yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

2. *Customer Relationship* (hubungan dengan Konsumen)

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

3. *Image and Reputation* (kesan dan reputasi)

Menggambarkan faktor-faktor tak tampak (*intangible*) yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun kesan dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Processes*)

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *costumer*.⁵⁰ Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *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.

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan.

Secara umum Kaplan & Norton membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:⁵¹

1. Proses inovasi

⁵⁰Mulyadi dan Jhony Setyawan, *System Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, Edisi2, (Jakarta: Salemba Empat), 343.

⁵¹Kaplan Robert S. dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), 169

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana 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. 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). Aktivitas marketing ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

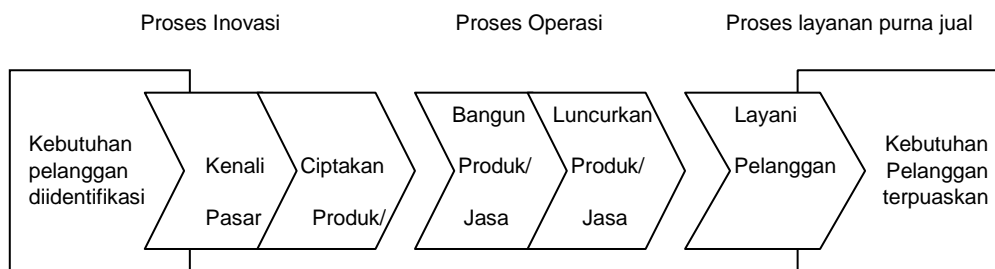
3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas layanan

purna jual berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli dan menggunakan berbagai produk/jasa. 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.

Gambar 2.1

Tiga Tahapan Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal



Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* dimaksudkan dengan tujuan mendorong organisasi agar tumbuh menjadi organisasi belajar sehingga dapat mendorong pertumbuhannya. Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.⁵²

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif itu biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, *system*, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:⁵³

⁵²Sony, *op.cit.*, hlm. 5.

⁵³Kaplan Robert S. dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Jakarta: Erlangga, 2000), 174

1. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Kepuasan karyawan dapat diperoleh dari keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kemudahan akses untuk memperoleh informasi, timbulnya dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif dalam bekerja. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi kemampuan pegawai berdasarkan kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kapabilitas sistem informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

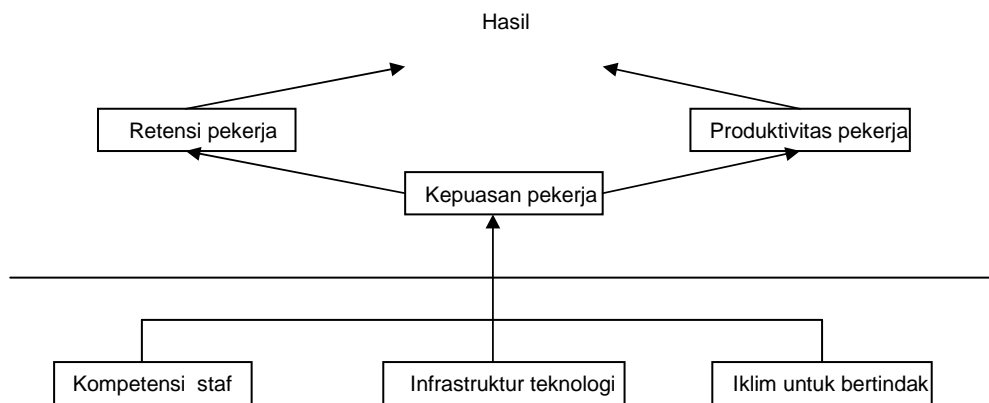
3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting

bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Gambar 2.2

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: Kaplan dan Norton (2000)