

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Manajemen Strategik

2.1.1. Strategi

Kata strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategeia* (*stratus* = militer, dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dahulu yang sering diwarnai oleh perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu pasukan perang agar selalu mendapatkan kemenangan. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) serta keputusan-keputusan antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai keberhasilan di masa yang akan datang (Umar, 2008).

2.1.2. Manajemen Strategik

Manajemen strategi meliputi analisis lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Studi tentang manajemen strategi menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kelemahan dan kekuatan organisasi. Manajemen strategi mengutamakan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger, 2003).

Berdasarkan level organisasi, strategi-strategi yang digunakan organisasi dibedakan menjadi tiga level strategi, yaitu: strategi korporat, strategi bisnis, dan

strategi fungsional (Alwi, 2008). Strategi korporat (*corporate strategy*), disusun sebagai arah jangka panjang bagi keseluruhan perusahaan, yaitu perusahaan yang memiliki beberapa kegiatan bisnis atau *multiple products (multiple business enterprise)*. Strategi bisnis adalah strategi yang disusun oleh kegiatan unit bisnis dan korporat (*single business unit*). Dalam hal perusahaan terdiri dari satu unit bisnis, maka strategi korporat sama dengan strategi bisnis. Sedang strategi fungsional, adalah strategi pada level kegiatan operasional yang spesifik seperti strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, dan sebagainya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan, manajemen strategi adalah usaha manajerial menciptakan dan mengembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul dalam kegiatan mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai visi dan misi perusahaan. Pengertian ini juga menjelaskan bahwa perusahaan-perusahaan mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya.

2.2. Pengertian Visi dan Misi

Menurut Kuncoro (2005) visi adalah suatu pernyataan komprehensif tentang apa yang diinginkan oleh pemimpin organisasi, mengapa suatu organisasi berdiri dan apa yang diyakininya, atau gambaran masa depan organisasi. Sedangkan misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi.

2.3. Strategi Bisnis

Strategi tingkat bisnis dirancang untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan memperoleh keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan kompetensi inti,

pada pasar produk tertentu (Dess *et al.*, 1995). Strategi bisnis adalah sebuah perangkat yang terintegrasi dan terkoordinasi dari komitmen dan tindakan yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keuntungan kompetitif (Slevin dan Covin, 1997). Dalam hal ini, strategi terarah dan sebagai tolak ukur tindakan yang diterapkan perusahaan.

Strategi bisnis cenderung berfokus kepada posisi perusahaan yang sangat relatif terhadap pesaing (Porter, 1985). Sehingga posisi yang menguntungkan bagi perusahaan kemungkinan memiliki keunggulan kompetitif dari pesaingnya. Berikut ini merupakan jenis dari strategi bisnis menurut pendapat beberapa ahli. Miles dan Snow (1984) menyatakan strategi mencakup aspek bertahan (*defenders*), *prospectors*, analis (*analyzers*). Porter (1985) mengklarifikasikan strategi menjadi tiga: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan *focus*, strategi ini dikenal sebagai Porter's *Generic Strategik*. Schuler dan Jackson (1987) berpendapat sedikit berbeda dengan mengklarifikasikan strategi bisnis menjadi hal yang mencakup pengurangan biaya, inovasi, dan peningkatan kualitas. Menurut Schuler dan Jackson (1987), strategi pengurangan biaya akan berdampak pada peningkatan daya saing dengan cara menurunkan harga produk atau jasa. Metode ini meningkatkan efisiensi produksi dan mengurangi pengeluaran dengan mengadopsi teknologi baru, memperbesar skala produksi, atau *re-engineering* proses produksi, sehingga perusahaan dapat menjual produk atau jasa dengan harga lebih rendah di pasar. Strategi inovasi menekankan perkembangan peoduk atau jasa yang unik atau berbeda dari pesaing. Keberhasilan peningkatan strategi dapat dicapai dengan

menawarkan standar kualitas lebih tinggi dari produk atau jasa yang dimiliki pesaing.

Strategi bisnis tergantung pada dua aspek yang saling berhubungan, yakni misi dan keunggulan kompetitif

1. Misi

Misi berhubungan dengan tujuan sebuah perusahaan, oleh karena itu untuk menentukan misi yang paling tepat bagi suatu unit bisnis. Menurut Anthony dan Govindarajan (2003) secara tipikal unit bisnis memilih empat misi:

- a. *Build* (membangun). Misi ini menunjukkan tujuan penungkatan pangsa pasar meskipun atas biaya pendapatan jangka pendek dan arus kas.
- b. *Hold* (mempertahankan). Misi strategi ini adalah menyesuaikan atau mengadaptasi kepada proteksi pangsa pasar unit usaha dan posisi bersaing.
- c. *Harvest* (memanen). Tujuan misi ini adalah untuk memaksimalkan pendapatan jangka pendek dan arus kas meskipun atas biaya pangsa pasar.
- d. *Quit* (melepas). Misi ini mengindikasikan keputusan untuk menarik dari perbandingan apakah melalui likuidasi perlahan atau penjualan sekaligus.

2. Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003) Unit usaha dapat memilih untuk bersaing apakah sebagai pemain terdiferensiasi atau sebagai pemain biaya rendah, menambah ketidakpastian di dalam lingkungan tugas unit bisnis karena tiga alasan:

- a. Inovasi produk lebih kritis bagi unit usaha diferensiasi. Ini sebagian karena unit usaha diferensiasi fokus terutama kepada keunikan dan eksklusifitasnya

yang memerlukan inovasi produk lebih besar, sedangkan unit usaha yang berbiaya rendah dengan penekanan utamanya kepada pengurangan biaya, secara tipikal lebih menyukai menjaga penawaran produknya stabil sepanjang waktu. Unit usaha dengan penekanan yang lebih besar pada aktifitas produk baru cenderung menghadapi ketidakpastian yang lebih besar karena unit usaha bertaruh kepada produk yang belum terbukti.

- b. Unit usaha berbiaya rendah secara tipikal cenderung mempunyai jajaran produk yang sempit untuk meminimumkan biaya penyimpanan persediaan dan memperoleh manfaat dari skala ekonomi. Unit usaha diferensiasi, pada sisi lain, cenderung mempunyai seperangkat produk yang lebih luas untuk menciptakan keunikan. Lebarnya produk menciptakan kompleksitas lingkungan yang tinggi dan sebagai akibatnya membuat ketidakpastian yang lebih tinggi.
- c. Unit usaha berbiaya rendah secara tipikal menghasilkan produk yang tidak mempunyai hiasan tambahan, dan produk-produk ini sukses semata karena diberi harga rendah daripada produk saingan. Bagaimanapun juga, produk dari unit usaha diferensiasi sukses jika pelanggan mengartikan bahwa produk tersebut menawarkan keuntungan dibandingkan produk saingan (Anthony dan Govindarajan, 2003)

2.4. Rumah Sakit

a. Pengertian Rumah Sakit

Menurut UU No. 44 tahun 2009 dalam Henni Feriawati (2013). Rumah sakit merupakan sebuah institusi pelayanan bidang kesehatan yang memiliki

karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh pengembangan ilmu kesehatan, kemajuan teknologi bidang kesehatan dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat, yang diharuskan meningkatkan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau bagi masyarakat agar terwujud tingkat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya.

Berdasarkan SK Menteri kesehatan RI No. 983/Menkes/SK/XI/1992 dalam Ery Rustaiyanto (2010), Rumah sakit umum adalah tempat yang memberikan pelayanan kesehatan yang bersifat dasar, spesialisik dan subspecialistik. Sedangkan menurut Azwar dalam Henni Febriawati (2013), Rumah sakit adalah suatu organisasi menyelenggarakan pelayanan kedokteran, pelatihan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien melalui tenaga medis profesional yang terorganisasi serta sarana kedokteran yang permanen.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, rumah sakit adalah sebuah organisasi yang bergerak dalam pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui rencana pembangunan kesehatan dan merupakan suatu sistem sosial yang terdapat objek manusia sebagai pasien.

b. Jenis Rumah Sakit

Menurut Undang-undang nomor 44 tahun 2009 dalam Rosihan Adhani (2016), berdasarkan kepemilikannya rumah sakit di Indonesia dibedakan ke dalam dua jenis rumah sakit yaitu:

- a) Rumah sakit publik merupakan rumah sakit yang dikelola oleh pemerintah (termasuk pemerintah daerah) dan badan hukum lain yang bersifat nirlaba,

- b) Rumah sakit Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan lembaga pemerintah non kementerian.
- c) Rumah sakit milik Tentara Nasional Indonesia, dan Kepolisian
- d) Rumah sakit milik Swasta.

Rumah sakit milik swasta bisa bersifat nonprofit (nirlaba) dengan badan hukum yayasan atau perkumpulan dan bisa bersifat *for Profit* dengan badan hukum perseroan terbatas atau bada hukum lainnya.

2.5 *Balanced Scorecard*

2.5.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat *eksternal*. Sedangkan *Scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (Yuwono, Sukarno Edy, Muhammad 2004). Sedangkan menurut Suwardi Luis dan Prima Birno (2013: 19), *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara indikator keuangan dan non keuangan, indikator kinerja masa lampau, masa kini dan masa depan, indikator *internal* dan *eksternal* dan indikator yang bersifat *Leading (Cause/Drivers)* dan *Lagging (Effect/Outcome)* dalam hal ini yaitu *Balanced Scorecard* dapat menggambarkan hubungan sebab akibat yang jelas. *Balanced Scorecard* memetakan “penyebab” yang mendorong terciptanya kinerja yang baik atau buruk, serta “akibat” yang dapat ditimbulkan dan dihasilkan dari sebab-akibat tersebut.

2.5.2. Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000:122) adalah sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis *internal*, dan pembelajaran dan pertumbuhan).
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, Sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

Menurut Rudiantoro (2013) penerapan *Balanced Scorecard* menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu:

- 1) Memperjelas dan menerjemah visi dan strategi.

Proses ini dimulai dengan tim manajemen puncak secara bersama-sama menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategi yang spesifik.

- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan serta ukuran strategis.

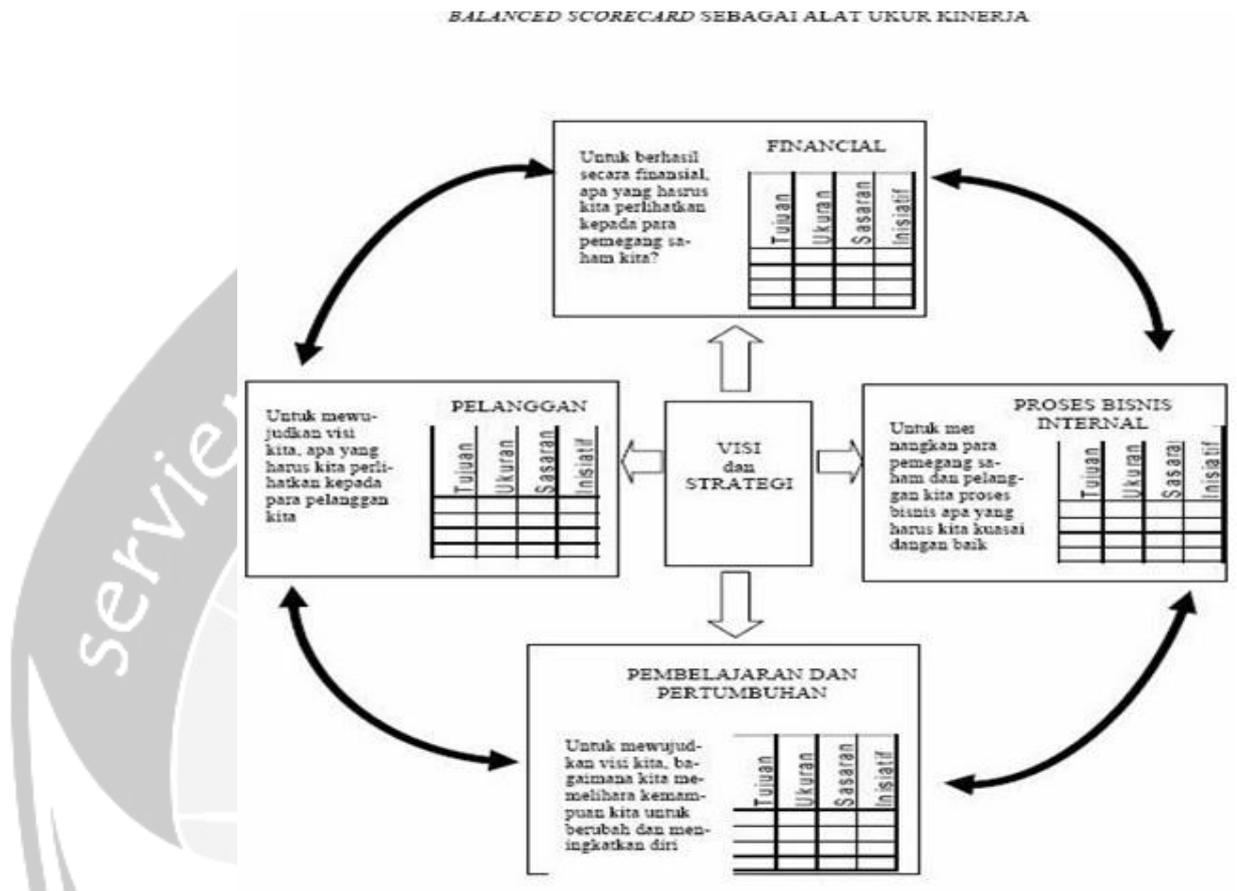
Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video dan bahkan secara elektronik melalui jaringan telepon. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada karyawan mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil.

- 3) Merencanakan, menetapkan strategi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi. *Balanced Scorecard* dapat memberikan dampak besar jika dimanfaatkan untuk mendorong perubahan perusahaan. *Balanced Scorecard* mengharuskan para eksekutif senior untuk menentukan sasaran bagi berbagai strategi untuk berbagai ukuran *Balanced Scorecard*. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan kinerja unit bisnis.

- 4) Meningkatkan Umpan Balik dan pembelajaran strategi

Proses manajemen yang terakhir menyertakan *Balance Scorecard* dalam suatu kerangka pembelajaran strategi. Proses ini merupakan proses yang paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen.

2.5.3. Perspektif *Balanced Scorecard*



Gambar 2.1. *Balanced scorecard* memberi kerangka kerja untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka Operasional (Kaplan & Norton, 1996)

Adapun perspektif-perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Melalui mekanisme sebab-akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama dalam *Balanced Scorecard* yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicators)*. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam

menghasilkan jasa dan pelayanan yang baik bagi Rumah Sakit. Dengan kata lain tolak ukur kinerja keuangan bermaksud untuk mengetahui apakah strategi dan implementasinya sesuai dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang baik. Pengukuran perspektif keuangan pada Rumah Sakit Patar Asih, sama dengan pengukuran perspektif di perusahaan *profit* lainnya, karena Rumah Sakit Patar Asih adalah rumah sakit swasta *for Profit* yang berbadan hukum perseroan terbatas. Kaplan dan Norton (1990) membagi perspektif keuangan menjadi tiga siklus kehidupan bisnis:

a. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produksi. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negative dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

b. Bertahan (*sustain*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini diharapkan mampu

mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tahun demi tahun. Tujuan keuangan di tahap bertahan biasanya terkait dengan profitabilitas, dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

c. Menuai (*harvest*)

Tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang sudah pasti dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan keuangan keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Salah satu faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dan kualitas perusahaan menurut John Sviokla dalam (Lupiyoadi, 2006: 181) adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 59), perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka

panjang perusahaan. Terdapat 4 faktor dalam kelompok perusahaan inti konsumen (*Customer core measurement group*)

a. Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*)

Customer Retention menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan konsumennya yang mungkin seberapa besara perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.

b. Kemampuan meraih konsumen baru (*customer acquisition*)

Customer Acquisition menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan dalam upaya memperoleh dan menarik konsumen baru dalam pasar.

c. Tingkat kepuasan konsumen (*customer satisfaction*)

Customer satisfaction menunjukkan suatu tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja atau nilai tertentu yang diberikan oleh perusahaan.

d. Tingkat profitabilitas konsumen (*customer profitability*)

Customer Profitability mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan dari penjualan kepada konsumen/ segmen pasar.

Keberhasilan perusahaan dalam memberikan layanan yang berkualitas kepada para pelanggannya, pencapaian pasar yang tinggi, serta peningkatan laba, sangat ditentukan oleh pendekatan yang digunakan. Salah satu pendekatan pemasaran jasa adalah kualitas jasa (*Service quality*). Dimensi kualitas jasa (*service quality*) menurut Lupiyoadi (2006:182) adalah:

- 1) Berwujud (*tangible*), yaitu kemampuan perusahaan dan organisasi dalam menunjukkan suatu eksistensinya kepada pihak *eksternal*. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan yang dapat diandalkan

keadaan lingkungan merupakan bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Dimensi ini mencakup kondisi fisik (gedung), kemutakhiran peralatan dan teknologi, kondisi sarana prasarana, dan penampilan SDM.

- 2) Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan tingkat akurasi yang tinggi. Dimensi ini mencakup kepedulian perusahaan terhadap permasalahan pelanggan, keandalan penyampaian jasa sejak awal, ketepatan waktu pelayanan, keakuratan penanganan atau pengadministrasian catatan.
- 3) Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Dimensi ini mencakup kejelasan informasi waktu penyampaian jasa, kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan administrasi, kesediaan karyawan membantu pelanggan, dan keluangan waktu karyawan untuk menanggapi kebutuhan pelanggan dengan cepat.
- 4) Jaminan dan kepastian (*assurance*), yaitu pengetahuan, kesopanan santunan, dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen, yaitu komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi, dan sopan santun. Dimensi ini mencakup kemampuan SDM, kesabaran Karyawan, dan rasa aman pelanggan selama berinteraksi dengan karyawan perusahaan.

5) Empati (*empathy*), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan. Dimana perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan. Dimensi ini mencakup perhatian perusahaan terhadap pelanggan, perhatian karyawan secara pribadi terhadap pelanggan, pemahaman, dan perhatian akan kebutuhan pelanggan.

Dari penjelasan di atas kita dapat mengerti bahwa dengan menggunakan perspektif pelanggan rumah sakit harus mampu mempertahankan pasien, meraih konsumen baru, meningkatkan kepuasan pasien dalam pelayanan, dan profitabilitas dalam melayani pasien.

3. Perspektif Proses Bisnis *Internal*

Perspektif proses bisnis *internal* menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberikan 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* Simon (1999). Masing-masing perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (2000: 83) membaginya menjadi tiga proses bisnis utama yaitu:

1. Tahap Inovasi

Pengukuran kinerja dalam proses inovasi selama ini kurang mendapatkan perhatian dibandingkan kinerja yang dilakukan dalam proses operasi. Pada tahap

ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.

2. Tahap Pelayanan

Tahap ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa dilakukan. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan pada proses operasi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *Knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Menurut Kaplan dan Norton (1996) “*learning*” lebih dari sekedar “*training*” karena pembelajaran meliputi pula proses “*mentoring* dan *tutoring*”, seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Dalam perspektif ini ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan (Yuwono, 2002:42):

1. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk 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, pemberdayaan, dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. 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 dibarengin dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan pekerja/karyawan ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen, yaitu:

1. Kepuasan karyawan: kepuasan karyawan dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas,

daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Oleh karena itu pihak manajemen harus mengamatu sedini mungkin terhadap kepuasan karyawan.

2. Retensi pekerja: tujuannya untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Para pekerja yang bekerja jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Jadi, jika ada karyawan yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan.
3. Produktivitas pekerja: suatu hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses *internal*, dan kepuasan pelanggan.

2.5.4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut mulyadi (2001), BSC sebagai inti sistem manajemen strategi memiliki empat keunggulan yaitu:

1) Komprehensif

BSC mencakup perspektif nonkeuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran sehingga menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan karena berfokus pada perspektif-perspektif yang menjadi pemacu kinerja keuangan. Selain itu BSC menghasilkan rencana yang mencakup perspektif-perspektif luas sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespon perubahan lingkungan.

2) **Koheren**

Adanya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategi.

3) **Seimbang**

BSC berusaha mengarahkan perencanaan strategi untuk mencapai keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan melalui keempat perspektifnya. BSC memberikan pengukuran yang bersifat seimbang antara pengukuran yang berorientasi ke dalam organisasi (perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan ke luar organisasi (perspektif keuangan, perspektif pelanggan). Selain itu, BSC memberikan keseimbangan pengukuran yang berfokus pada sumber daya manusia (perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan yang berfokus ke proses (perspektif proses bisnis *internal*). Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

4) **Terukur**

BSC mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur yang merupakan keterukuran perspektif pelanggan, proses bisnis *internal*, pertumbuhan dan pembelajaran. Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.6 Organisasi Jasa

Jasa (*service*) diartikan mulai dari pelayanan pribadi (*personal service*) sampai jasa sebagai suatu produk. Menurut Kotler (2000), jasa adalah tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksi jasa bisa dengan produk fisik atau sebaliknya.

Lupiyadi (2006) mendefinisikan jasa sebagai aktivitas ekonomi yang hasilnya bukan berbentuk produk fisik atau konstruksi, yang umumnya dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan serta memberikan nilai tambah (misalnya kenyamanan, hiburan, kesenangan, atau kesehatan) bagi konsumen.