

SINERGI STRATEGI SDM DAN INFORMASI KINERJA DENGAN PERBAIKAN PROSES BISNIS SEBAGAI *TREATMENT* UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI, EFEKTIVITAS DAN ADAPTABILITAS SATU PERUSAHAAN

Charles Sianipar
Fakultas Ekonomi Universitas Mpu Tantular

Abstract

One of the business dimensions to be taken into account by an enterprise, anticipating such swift competition of today lies at continuous business process improvement. Simple business process will eventually lead to enhanced efficiency, effectiveness and corporate adaptability towards consumers. Basically required to improvement business process is the availability of capable human resource.

This is acquired by applying human resource strategy in alignment business strategy. Within a corporation, there are tens of business processes including hundreds of sub-business processes, which is why it is really difficult to carry out business processes improvement simultaneously. In order to solve this problem, the company first needs to set up priority. Choice of priority would be objective if the company has sufficient financial and non financial information. Such information could be made available by implementing performance measurement system through balanced scorecard. If correctly applied, the combination of the above three factors will result in efficient, effective, and adaptable business process.

Keywords : *Human Resource Strategy, Finance And Non Finance Information, Process Business Improvement.*

Fenomena yang dapat kita saksikan sekarang ini dalam dunia bisnis adalah terjadinya persaingan pasar yang *Hypercompetition*. Kita dapat melihat bagaimana ketatnya persaingan diantara pabrikan otomotif, barang – barang konsumsi, demikian juga dengan sektor jasa, misalnya kantor akuntan, pengacara, jasa angkutan, perhotelan. Mereka bersaing untuk mendapatkan pangsa pasar dengan menerapkan beragam strategi.

Produk dalam negeri juga bersaing sangat ketat dengan produk buatan luar negeri, yang harga dan kualitasnya yang relatif lebih baik dan murah. Hal ini membuat posisi produk-produk buatan dalam negeri sulit bersaing karena kemahalan. Satu contoh adalah produk garment, pakaian buatan Hongkong, Thailand, Korea untuk kualitas yang sama umumnya lebih murah ketimbang buatan pabrik garment Indonesia. Ketua asosiasi pertekstilan Indonesia (API), Lili Asdjudiredja, mengatakan “ kami mencatat sedikitnya 10 pabrik tekstil dan produk tekstil (TPT) besar dari Bandung pindah ke Vietnam karena biaya produksi yang lebih murah 20%-25% dibanding produk sejenis dari Indonesia (Kompas, Rabu 17 Februari 2003). Fenomena ini menunjukkan betapa tidak efisien, efektif dan adaptabilitasnya perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Tidak efisien, efektif dan *adaptable*-nya perusahaan dapat dipengaruhi Pemerintah, budaya organisasi, dan proses bisnis. Pemerintah dapat menjadi penyebab *high cost* karena banyaknya pungutan, mahalny biaya serta lamanya mendapatkan izin usaha, kebijakan fiskal, dll. Budaya organisasi dapat juga menjadi penyebab *high cost* jika para pekerja tidak bekerja sesuai standar, tidak kreatif (hanya mengerjakan apa yg diperintahkan pimpinan). Proses bisnis juga dapat menjadi penyebab *high cost* jika dalam satu perusahaan terdapat birokrasi yang sangat panjang.

Dalam tulisan ini yang akan dikaji adalah bagaimana meningkatkan efisiensi, efektivitas, adaptabilitas perusahaan dari perpektif perbaikan proses bisnis.

Perbaikan Proses Bisnis

Harrington (1992), mengatakan Dalam usaha meningkatkan efisiensi, efektifitas dan adaptabilitas dapat dicapai melalui perbaikan proses bisnis (*business process improvement*). Lebih lanjut beliau mengatakan bahwa dalam melakukan perbaikan proses bisnis *terlebih dahulu harus dipersiapkan orang-orangnya agar memiliki kapabilitas yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan harus*

didukung informasi kinerja keuangan dan non keuangan sebagai alat untuk menentukan area proses bisnis yang perlu diperbaiki. Pentingnya proses bisnis diperbaiki adalah karena semua produk dan jasa dihasilkan melalui suatu proses yang disebut proses bisnis. Jadi, jika proses bisnis semakin ruwet (birokratis) maka perusahaan akan semakin tidak efisien, efektif, dan bahkan kepentingan konsumen akan terabaikan.

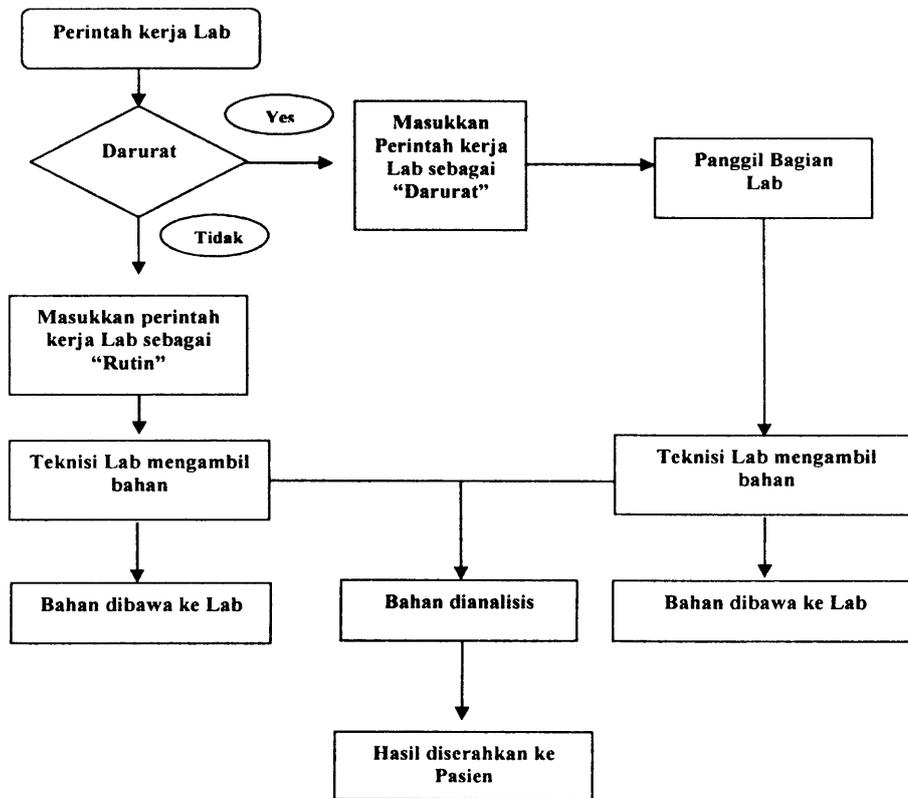
Business process improvement, a systematic methodology development to help an organization make significant advances in the way its business process operate. Business process. All service processes and processes that support production processes (e.g. Order process, engineering change process, payroll process, manufacturing process design). A business process consists of a group of logically related tasks that use the resources of the organizations's objectives. The three major objectives of business process improvement, than are 1) Making process effective (producing the desired result), 2). Making process efficient (minimizing the resources used), 3). Making process adaptable (being able to adapt to changing customer and business needs). Harrington, 1992. Pernyataan diatas diperkuat oleh Harvey, Kimberly, Lyell dan Paul (1997). Mereka mengatakan kegagalan memperbaiki kinerja proses bisnis, mengakibatkan kegagalan dalam memperbaiki kinerja organisasi, kegagalan mengelola proses bisnis secara efektif adalah kegagalan mengelola bisnis secara efektif.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa proses bisnis adalah merupakan kunci untuk menciptakan efisiensi, efektivitas serta adaptabilitas dalam satu organisasi. Jika perusahaan mempunyai proses bisnis yang sederhana dan terkendali maka akan semakin cepat suatu pekerjaan diselesaikan, biaya produksi akan semakin irit, dan barang semakin cepat diserahkan ke konsumen, konsumen akan puas dan mereka akan jadi pelanggan yang loyal. Akhirnya perusahaan akan memperoleh laba.

Gambar 1, mengilustrasikan proses bisnis pelaksanaan perintah kerja laboratorium di sebuah rumah sakit. Dalam gambar tersebut di tunjukkan semua tahapan aktivitas yang dilakukan dalam melaksanakan perintah kerja laboratorium sampai dengan dihasilkan suatu produk yaitu hasil pengujian laboratorium. Inilah yang dimaksud dengan proses bisnis. Dalam satu perusahaan proses bisnis bisa terdiri dari puluhan proses bisnis dan ratusan sub proses bisnis. Oleh karena itu proses bisnis harus

dibuat sederhana. Agar tetap *adaptable* terhadap konsumen. Disisi lain walaupun proses bisnis sederhana tetapi jika dioperasikan oleh SDM yang tidak kapabel maka akan mengakibatkan rendahnya kualitas produksi yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan. Perbaikan proses bisnis tidaklah cukup sekali dilakukan tetapi harus berkesinambungan, agar perusahaan dapat tetap eksis dalam persaingan pasar yang semakin kompetitif.

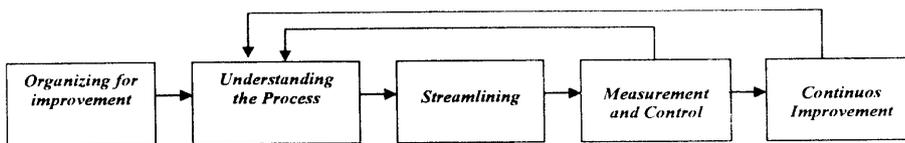
Contoh Proses Bisnis



Gambar 1. Gambar Arus Kerja Laboratorium

Misalkan, dari proses kerja laboratorium diatas diketahui bahwa hasil kerja laboratorium diserahkan ke pasien dalam waktu 60 menit (satu jam), sedangkan dirumah sakit lain pada umumnya dapat diselesaikan 30 menit (setengah jam), itu berarti pasien menunggu lebih lama 30 menit. Informasi kinerja bagian laboratorium ini menjadi dasar untuk menganalisis apa yang menyebabkan keterlambatan tersebut. Apakah karena SDM yang mendukung proses tersebut tidak kapabel, ataukah karena birokrasi yang terlalu panjang, sehingga dapat dilakukan perbaikan proses bisnis dengan tepat.

Harrington (1992), memodelkan perbaikan proses bisnis sebagai berikut:



Gambar 2. Model Perbaikan Proses Bisnis

Menyusun/mempersiapkan orang-orang untuk melakukan perbaikan proses bisnis (*organizing for improvement*). Tahap ini bertujuan untuk membuat pengembangan kepemimpinan, pengetahuan dan komitmen terhadap keberhasilan proses bisnis organisasi. Untuk merealisasikan *organizing for improvement* perlu ditetapkan “Tim Eksekutif” perbaikan yang terdiri dari orang-orang lintas fungsional dan memahami operasional usaha dengan baik.

Tim fungsional inilah yang akan melakukan “*Understanding the process*” yaitu mencoba memahami semua dimensi proses bisnis yang berjalan, yang mencakupi dari mana suatu proses bisnis dimulai dan di mana diakhiri. Hal ini sangat penting untuk untuk mengetahui bagian dan siapa yang terlibat dalam suatu proses.

Dari hasil pemahaman yang dilakukan pada tahap “*understanding the process*” tim eksekutif selanjutnya akan melakukan *streamlining* (memodernisasi/memperbaiki proses bisnis). Tujuannya adalah memperbaiki semua proses agar lebih efisien, efektif, dan *adaptable* terhadap permintaan konsumen. Dengan demikian diharapkan perusahaan akan mampu memproduksi produknya dengan *cost* yang paling ekonomis.

Misalnya, pada masalah yang diilustrasikan pada gambar 1, tim eksekutif, akan mencari tahu dimana hambatan yang terjadi, sehingga sampai terjadi kelambatan selama 30 menit untuk menyerahkan hasil kerja laboratorium ke pasien. Berdasarkan hasil temuannya tim eksekutif akan memodernisasi proses bisnis dengan target pekerjaan laboratorium dapat diselesaikan paling lambat 30 menit.

Model Perbaikan Proses Bisnis

Setelah *streamlining* dilakukan, selanjutnya adalah melakukan "*measurement and control*" yaitu mengukur kembali hasilnya untuk mengetahui apakah modernisasi sudah sesuai dengan yang diharapkan. Gerson (2001) mengatakan bahwa pengukuran harus menjawab pertanyaan – pertanyaan berikut:

- Siapa yang akan mengukur mutu? Jawabannya setiap orang
- Apa yang harus diukur? Semuanya dan segalanya yang berdampak pada pelanggan.
- Kapan harus mengukurnya? Sepanjang waktu
- Di mana yang diukur? Di seluruh perusahaan dan setiap proses bisnis yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan mutu.
- Bagaimana mengukurnya? Buat standar kinerja dan Kriteria yang bisa di kuantifikasi sehingga kinerja anda bisa dievaluasi dengan menggunakan angka dan data yang tersedia.
- Mengapa anda diukur? Untuk memperbaiki cara-cara meningkatkan mutu dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Agar *measurement and control* berhasil guna bagi perusahaan dimasa depan perlu dilakukan pengembangan pengukuran dan target dalam proses, menetapkan sistem umpan balik, mengaudit proses secara berkala, dan menetapkan suatu sistem biaya kualitas rendah.

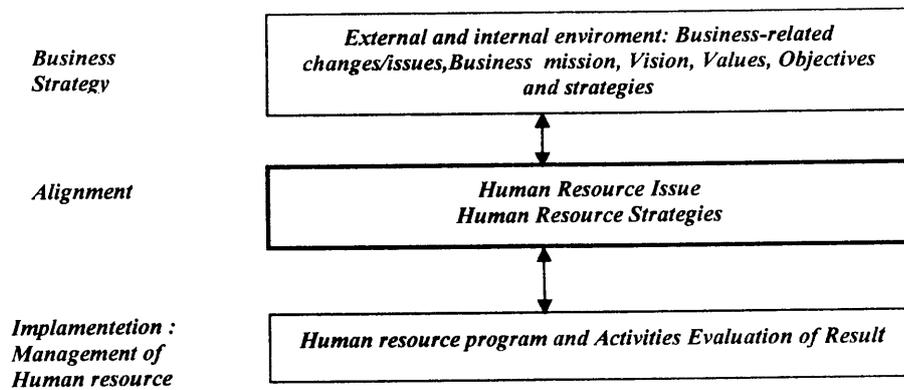
Tahap akhir dari perbaikan proses *improvement* adalah "*Continuous improvement*" yaitu melakukan perbaikan berkesinambungan yang artinya secara terus menerus menetapkan tujuan – tujuan yang lebih tinggi sehingga setiap anggota organisasi tidak puas terhadap apa yang telah dicapai tetapi selalu menginginkan standar yang lebih tinggi.

Sumber Daya Manusia Yang Kapabel

Di atas telah dinyatakan bahwa dalam melakukan perbaikan proses bisnis yang pertama harus disiapkan adalah SDM yang kapabel yang mengandung arti SDM yang mempunyai pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan ketrampilan, yang sesuai dengan setiap posisi dalam satu organisasi. Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana mendapatkan SDM yang kapabel? Untuk mendapatkan SDM yang kapabel perlu diterapkan strategi pengelolaan SDM yang sesuai dengan strategi bisnis. *Dessler (1997) mendefinisikan strategi pengelolaan SDM sebagai tautan dari sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategik untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan. Dengan kata lain hal tersebut merupakan pola dari penyebaran sumberdaya manusia terencana dan kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan untuk memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya.* Hal senada juga dikemukakan oleh Walker (1992), Beliau mengatakan strategi sumberdaya manusia hendaknya disesuaikan dengan strategi bisnis perusahaan.

Proses Penyesuaian Strategi SDM dengan Strategi Bisnis

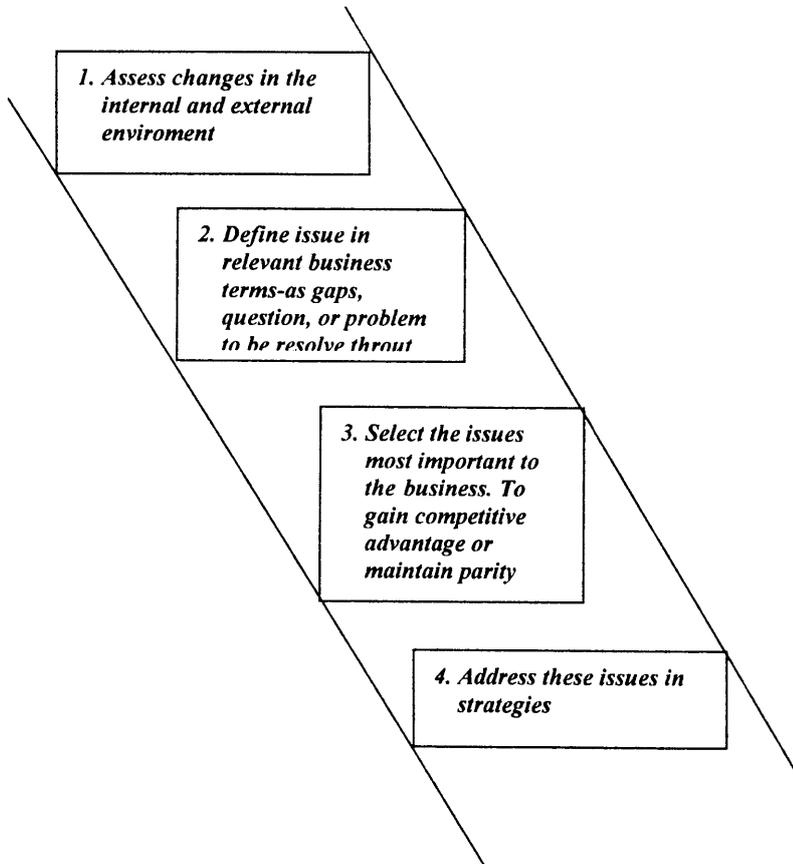
Proses penyesuaian dimaksud digambarkan oleh Walker sebagai berikut:



Gambar 3. Strategic Alignment

Pendefinisian *Issue-Issue* Sumber Daya Manusia

Gambar 3 menjelaskan bagaimana strategi pengelolaan SDM disesuaikan dengan strategi bisnis yaitu melalui pendefinisian *issue-issue* SDM dan strategi. Semakin jelas *issue* dan strategi semakin mudah disesuaikan. Melalui strategi SDM, manajer SDM dan stafnya bekerjasama mendefinisikan dan memecahkan *issue-issue* yang berhubungan dengan bisnis. Walker menggambarkan proses pendefinisian *issues* SDM sebagai berikut :



Gambar 4. Steps In Defining Issues

Dengan mengikuti tahap-tahap penentuan *issue* di gambar 4, diharapkan perusahaan akan mampu mendefinisikan dengan jelas kualifikasi SDM yang dibutuhkan dalam rangka mengeksekusi strategi bisnisnya. Dengan didefinisikannya kualifikasi SDM yang dibutuhkan, selanjutnya dapat dirancang program pendidikan dan pelatihan yang sesuai. Dengan demikian perusahaan akan mendapatkan karyawan yang kapabel di semua lini organisasi. Walker(1992) mengatakan bahwa strategi SDM di implementasikan melalui pelaksanaan fungsi SDM yaitu :1) *Aligning employee expectations with strategy*, 2) *Designing the organization*, 3) *Defining staffing needs, Strategic staffing*, 5) *Develoving capabilities*, 6) *Develoving effective managers*, 7) *Enabling performance*, 8) *Evaluating performance*, 9) *Sharing successes (pembagian keberhasilan/Reward,dll)*.

Dengan dukungan SDM yang kapabel di semua lini organisasi, perusahaan akan mampu melaksanakan perbaikan proses bisnisnya dengan baik. Namun demikian dalam pelaksanaan perbaikan proses bisnis itu sendiri, tim eksekutif yang dibentuk harus mempunyai informasi keuangan dan *non* keuangan yang akurat. karena informasi tersebutlah menjadi dasar untuk menentukan area proses bisnis yang perlu diperbaiki. Perlu dipahami bahwa **dimensi proses bisnis meliputi prosedur-prosedur (birokrasi), SDM dan teknologi** artinya setiap terjadi inefisiensi, inefektifitas, dan ketidak adaptabilitas dalam organisasi mungkin disebabkan birokrasi yang terlalu ruwet, atau karena SDM tidak kapabel atau mungkin juga karena teknologi tidak mendukung/ usang.

Informasi Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Diperoleh Dari Pengukuran Kinerja “ *Balanced Scorecard* ”

Informasi keuangan dan *non* keuangan adalah merupakan hasil pengukuran kinerja organisasi di semua lini. Informasi ini dapat diperoleh organisasi melalui penerapan pengukuran kinerja dengan “*Balanced Scorecard*”.

Balanced scorecard dijabarkan dari visi/misi dan strategi perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dikaitkan secara langsung dengan apa yang ingin di implementasikan oleh perusahaan. *Balanced scorecard* memandang kinerja perusahaan dari empat prespektif, yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*Internal business process*), dan proses belajar dan pertumbuhan (*learning*

and growth). *Balanced scorecard* memberikan kerangka pemikiran untuk menjabarkan strategi kedalam operasionalnya. Dengan *balanced scorecard* tujuan perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran finansial, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha itu menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan yang akan datang serta bagaimana unit usaha harus meningkatkan kemampuan internalnya serta investasi pada manusia, sistem, prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik bukan hanya pada saat ini namun juga untuk masa yang akan datang. (Kaplan dan Norton, 1996).

Balanced scorecard menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian sistem informasi bagi seluruh tingkatan dalam organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi suatu unit bisnis. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan kedalam tujuan pengukuran yang lebih nyata.

Balanced scorecard bukan hanya merupakan sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional atau taktikal akan tetapi juga merupakan alat pengukur kinerja strategik. Perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai sistem manajemen strategik yaitu mengelola strateginya dalam jangka panjang.

Proses penyusunan *balanced scorecard* dimulai dengan menjabarkan strategi dari suatu unit usaha kedalam tujuan dan strategi yang lebih spesifik oleh tim manajemen eksekutif senior (Kaplan dan Norton, 1996). Tujuan keuangan perusahaan ditetapkan dengan mempertimbangkan apakah perusahaan akan menekankan pada pertumbuhan pendapatan, profitabilitas atau menghasilkan arus kas. Untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus secara eksplisit menyatakan segmen pasar dan pelanggan yang harus dilayani. (Kaplan dan Norton, 1996). Setelah menetapkan tujuan keuangan dan pelanggan, manajemen harus mengidentifikasi tujuan dan proses bisnis internal. Identifikasi ini benar – benar merupakan suatu inovasi baru dengan penggunaan *balanced scorecard*. Sebenarnya sistem pengukuran kinerja tradisional juga telah menggunakan indikator non keuangan, tetapi hanya menfokuskan pada perbaikan biaya, kualitas dan waktu siklus produksi dengan proses berjalan. *Balanced scorecard* mendorong perusahaan untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang

ada, tetapi berusaha mencari metode proses baru yang akan memberikan kinerja yang lebih baik bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang ditetapkan. Keterkaitan terakhir adalah pada tujuan proses belajar dan pertumbuhan, yang mengungkapkan pemikiran untuk melakukan investasi yang signifikan dalam meningkatkan keterampilan pegawai.

Implementasi strategi SDM melalui fungsi SDM

Balanced scorecard yang disusun dengan baik haruslah mencerminkan hubungan sebab-akibat yang diperoleh dari strategi yang ditetapkan, yang mencakup estimasi dari waktu respon dan besarnya hubungan antara pengukuran dalam *balanced scorecard*. Kadang-kadang perusahaan telah melakukan perbaikan pada faktor pemicu kinerja, misalnya dengan meningkatkan kemampuan pegawai, ketersediaan sistem informasi dan pengembangan produk dan jasa, tetapi gagal mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini memberikan indikasi bahwa teori yang mendasari strategi yang ditetapkan mungkin tidak tepat sehingga perlu dicari strategi baru dengan mempelajari hubungan antara pengukuran strategi dalam *balanced scorecard*.

Informasi kinerja keuangan dan non keuangan diperoleh dari pengukuran kinerja "*Balanced scorecard*"

Empat Perspektif Kinerja Perusahaan Yang Diukur Dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran yang dibagi menjadi empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996) sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Balanced scorecard masih mempertahankan pengukuran keuangan, dengan tujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi pada laba perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan dari perspektif keuangan biasanya diukur dengan tingkat laba misalnya laba operasi, tingkat pengembalian atas modal (ROI), nilai tambah ekonomis (EVA), pertumbuhan penjualan atau arus kas yang dihasilkan.

b Perspektif Pelanggan (*Customers*)

Perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar perusahaan beroperasi kemudian perusahaan mengukur kinerjanya berdasarkan target segmen tersebut. Pengukuran yang umum digunakan adalah kepuasan konsumen, jumlah penambahan pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar pada target segmen tersebut. Selain pengukuran juga didasarkan pada nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan. Misalnya, waktu proses produksi yang lebih singkat, pengiriman yang tepat waktu, inovasi produk baru dan sebagainya.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business-Process*)

Perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting yang harus dilakukan oleh perusahaan dengan sebaik-baiknya. Proses bisnis internal mencakup inovasi, operasi dan layanan purna jual. Tolak ukur yang digunakan dalam ketiga dimensi proses bisnis internal adalah : 1). Inovasi : identifikasi kebutuhan pelanggan, cara-cara memenuhi kebutuhan pelanggan. 2). Efisiensi siklus pabrikan, tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku yang terbuang, frekuensi pengerjaan ulang produk akibat kerusakan, banyaknya permintaan pelanggan yang tidak terpenuhi, penyimpangan biaya produksi, terhadap biaya produksi, efisiensi kegiatan per kegiatan produksi. 3). Layanan purna jual Perbaikan kerusakan suku cadang atas klaim pelanggan, tingkat efisiensi per kegiatan, jangka waktu perolehan penuh, jangka waktu penyelesaian perselisihan.

d Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Growth-Process*)

Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama yaitu *orang, sistem, dan prosedur* dalam organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah : 1). Kemampuan pekerja : tingkat kepuasan pekerja, tingkat perputaran tenaga kerja, besarnya pendapatan perusahaan per karyawan, nilai tambah per karyawan. 2). Kemampuan sistem

informasi : tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi, jangka waktu memperoleh informasi. 3). Motivasi, pemberdayaan, pensejajaran : jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang di implementasikan, jumlah saran yang berhasil guna, banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Informasi yang dihasilkan dari pengukuran kinerja ke-empat perspektif tersebut di atas akan menghasilkan informasi yang komprehensif tentang kinerja yang dicapai perusahaan. Sehingga akan memudahkan untuk mengidentifikasi masalah - masalah yang krusial dalam proses bisnis.

Sebagaimana yang dijelaskan diatas, dalam satu perusahaan terdiri dari puluhan proses bisnis dan ratusan sub proses bisnis oleh karena itu tidak mungkin dilakukan perbaikan proses bisnis sekaligus. Tetapi harus ditentukan prioritas utama yang akan diperbaiki, terutama yang berpengaruh secara langsung terhadap kepentingan konsumen. Informasi yang dihasilkan oleh *balanced scorecard* akan sangat membantu dalam menentukan area proses bisnis yang akan diperbaiki. Kinerja perusahaan diukur terus menerus, perbaikan proses bisnis juga dilakukan berkesinambungan dalam usaha meningkatkan kinerja perusahaan. Tidak ada kata puas dalam pencapaian kinerja. Puas berarti kehancuran, karena pesaing tidak pernah berhenti meningkatkan kinerjanya.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Perusahaan yang ingin tetap eksis dalam persaingan domestik dan global, harus mampu beroperasi lebih (minimal sama) efisien, efektif dan adaptable dari pesaing. Hal tersebut dapat dicapai jika perusahaan memiliki proses bisnis yang baik yaitu sederhana dan terkendali, didukung oleh SDM yang kapabel sebagai pelaksana, dan tersedianya informasi kinerja keuangan dan *non* keuangan.

Untuk membuat proses bisnis menjadi sederhana perlu dilakukan perbaikan proses bisnis berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan hanya mungkin dilakukan jika perusahaan menerapkan strategi SDM yang disesuaikan dengan strategi bisnis perusahaan, sehingga diperoleh SDM yang kapabel. SDM yang kapabel, memerlukan informasi kinerja keuangan dan *non* keuangan yang dicapai perusahaan

sebagai dasar untuk menentukan area perbaikan proses bisnis dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Informasi tersebut diperoleh dari pengukuran kinerja *balanced scorecard*.

Kombinasi ketiga konsep tersebut, jika diterapkan dengan baik akan membuat perusahaan mampu memproduksi barang/jasa lebih berkualitas dan murah dari produk pesaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 1997, *Human Resource Management*, Seven edition. New Jersey. A.Simon & Schuster Compeny
- Harrington, james H. 1991, *Business Process Improvement : The Breakthrough Strategy For Total Quality, productivity and Competitiveness*. California : Mc Graw-Hill
- Harvey, Kimberly, Lyell, Paul. 1997, *Focesed Quality*, St. Luci press, terjemahan PPM Jakarta
- Kaplan Robert, David Norton, *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Boston : Harvard Business Scholl, 1987
- Richard F.Gerson, 2001, Seri Panduan Praktis N0 17. *Mengukur kepuasan Pelanggan*, Jakarta : PPM
- Walker james W. 1992, *Human Resource Strategy*. USA: Mc. Graw-Hill Inc.