

Perancangan Strategi Bisnis Serta Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Cv. Lestari Glass)

¹ Teguh Lesmana, ² Nugraha dan ³ Selamat

^{1,2} Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: ¹ teguh.lesmana33@gmail.com, ² nugraha692004@gmail.com, dan ³ 2122selamat@gmail.com

Abstrak. BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. BSC juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Mengacu pada permasalahan yang dihadapi oleh CV. Lestari Glass. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: 1) Kinerja perspektif keuangan pada CV. Lestari Glass secara keseluruhan dapat disimpulkan atau dinilai sedang, karena secara umum rasio-rasio keuangan mengalami penurunan. 2) Kinerja perspektif pelanggan pada CV. Lestari glass secara keseluruhan dapat disimpulkan kurang baik, karena jumlah pelanggan yang menurun tiap tahunnya sedangkan kemampuan perusahaan dalam melakukan akuisisi pelanggan sedang. 3) Kinerja perspektif proses bisnis intern pada Perusahaan CV. Lestari Glass secara disimpulkan sedang, karena inovasi tergantung pada keahlian dari karyawan untuk memproduksi produk baru dan base cost productivity yang juga menurun tiap tahunnya. 4) Kinerja perspektif learning and growth pada CV. Lestari Glass dapat disimpulkan baik pada aspek perputaran karyawan masuk dalam kriteria baik sedangkan produktivitas karyawan mengalami penurunan. Tingkat kepuasan karyawan disimpulkan sedang karena karyawan masih kurang puas terhadap beberapa hal.

Kata Kunci : balance scorecard, kinerja keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

A. Pendahuluan

Pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan Balance Scorecard. CV. Lestari Glass merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri yang memproduksi alat-alat laboratorium berbahan dasar kaca. Dari data yang diperoleh, Penjualan belum mampu mencapai target dan hasil tidak menentu dikarenakan perusahaan hanya membuat produk sesuai pesanan atau *make to order*. Selain permasalahan pada perspektif keuangan terdapat juga permasalahan yang lain diantaranya dari perspektif pelanggan yaitu penurunan jumlah pelanggan yang terjadi tiap tahunnya. Kemudian pada perspektif proses bisnis adalah kadang terjadi keterlambatan produksi dan pengiriman. Setelah itu, dari hasil wawancara pada karyawan masalah yang timbul pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kurangnya fasilitas yang dapat oleh karyawan sebagai penunjang pekerjaan. Berdasarkan uraian pada latar belakang, penelitian ini merumuskan masalah mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balance scorecard. Berikut rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja CV. Lestari Glass berdasarkan keempat perspektif Balance Scorecard?
2. Bagaimana tingkat produktivitas setiap bagian di CV. Lestari Glass yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan?
3. Bagaimana perencanaan strategis yang harus diterapkan untuk setiap perspektif dalam Balanced Scorecard agar sesuai dengan visi dan tujuan CV. Lestari Glass?

B. Landasan Teori

Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (2000) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior. *Balanced Scorecard* juga dapat dikatakan kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kelemahan dan Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut artikel Harvard Business Review (1996), keunggulan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran dengan metode BSC ini jauh lebih komprehensif apabila dibandingkan dengan metode konvensional karena dengan metode BSC ini para eksekutif perusahaan menyadari bahwa bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu customer, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan bukan hanya perspektif keuangan.
2. Koheren, koheren adalah adanya hubungan sebab akibat sehingga dalam BSC dapat disimpulkan semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan.
3. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard personalstaff* dengan *scorecard perusahaan* sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.
4. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif customer, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Schneiderman (1998) memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan *balanced scaorecard* gagal. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kurang didefinisikan dengan tepat faktor independen pada BSC khususnya

pada perspektif non keuangan, padahal faktor non finansial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi *stakeholder* di masa yang akan datang.

- b. Metrik didefinisikan secara minim (*poor*). Umumnya metrik finansial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif, sedangkan untuk non finansial tidak ada standar yang pasti. Pendefinisian metrik dalam bentuk kongkretnya adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif BSC.
- c. Terjadi "negosiasi" dalam penentuan *improvement goal* dan tidak berdasarkan *stakeholder requirement*, *fundamental process limits* dan *improvement process capabilities*. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan "penghijauan" skor, artinya supaya kelihatan performanya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau timeframenya disesuaikan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan di CV. Lestari glass dengan melakukan penelitian langsung dan melakukan pengumpulan data baik secara langsung dengan melakukan wawancara maupun secara tidak langsung.

1. Visi, Misi, Tujuan dan Strategi

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang berbeda serta tergantung pada tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing perusahaan. Visi dan misi perusahaan umumnya dibuat pada saat perusahaan sedang akan dibangun karena visi dan misi dijadikan sebagai landasan bagi perusahaan. berikut visi dan misi PT Glory Indonesia Abadi: (1) Visi, Dengan berlandaskan iman dan taqwa CV. Lestari Glass menjadi salah satu perusahaan yang paling maju, produktif, dan berkompetitif di Indonesia, (2) Misi (a) Menciptakan tenaga kerja yang ahli dan kompeten, (b) Menjadi perusahaan yang terdepan dibidangnya; Strategi usaha yang dilakukan oleh CV.Lestari Glass adalah Didalam Menghadapi persaingan antar perusahaan CV. Lestari Glass memiliki strategi penetapan harga yang rendah. Sedangkan tujuan dari perusahaan yaitu Menjadikan perusahaan terkemuka dengan memuaskan konsumen dari produk yang dihasilkan.

Analisis dan Pembahasan

Perspektif Keuangan

Tujuan strategis CV. Lestari Glass pada perspektif ini adalah meningkatkan pertumbuhan pendapatan. Indikator pengukuran dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh CV. Lestari Glass yang ditinjau melalui perspektif keuangan menggunakan tolok ukur rasio profitabilitas dan rasio pertumbuhan merupakan suatu alat untuk mengukur perspektif keuangan perusahaan tersebut. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan ini adalah sebagai berikut: (1) *Return Of Assets* (ROA) adalah merupakan rasio yang menunjukkan hasil antar jumlah aktiva yang digunakan oleh perusahaan, atau juga menunjukkan seberapa banyak laba bersih yang bisa diperoleh dari seluruh kekayaan yang dimiliki. Berikut rumus yang digunakan untuk pengukuran ROA:

$$\text{Return of Assets} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada CV. Lestari Glass, dihasilkan *Return of Assets* untuk tahun 2015 - 2017 seperti yang tersaji pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1 Return Of Asset Periode 2015-2017

Tahun	Laba Bersih		Total Aktiva		Return Of Asset (%)
2015	Rp	187.012.100	Rp	214.705.700	87,10
2016	Rp	190.288.700	Rp	243.500.500	78,15
2017	Rp	183.921.400	Rp	253.005.500	72,69

Sumber : CV. Lestari glass (data Diolah)

Berdasarkan tabel 1 tersebut diketahui bahwa *Return on Assets* (ROA) CV. Lestari Glass pada tahun 2015 sebesar 87,10%; tahun 2016 sebesar 78,15% dan tahun 2017 sebesar 72,69%. Total nilai Return Of Asset selalu mengalami penurunan yang diakibatkan dari tidak stabilnya pendapatan laba bersih perusahaan dengan total aktiva tiap tahunnya. (2) *Net Profit margin* adalah keuntungan bersih yang dibagi dengan Pendapatan usaha dan dinyatakan dalam presentase. Berikut rumus yang digunakan untuk pengukuran profit margin:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian CV. Lestari Glass, dihasilkan *net profit margin* untuk tahun 2015 - 2017 seperti yang tersaji pada Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2 *Net Profit Margin* tahun 2015-2017

Tahun	Laba Bersih		Pendapatan Usaha		Net Profit Margin(%)
2015	Rp	187.012.100	Rp	794.317.500	23,5%
2016	Rp	190.288.700	Rp	818.103.500	23,3%
2017	Rp	183.921.400	Rp	775.109.500	23,7%

Sumber : CV. Lestari glass (data Diolah)

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa perolehan *net profit margin* pada tahun 2015 sebesar 23,5%; tahun 2016 sebesar 23,3% dan pada tahun 2017 sebesar 23,7%. *Net profit margin* menggambarkan tentang besarnya laba yang diperoleh perusahaan terhadap penjualan yang telah dilakukan. Hasil analisa pada tabel 2 tersebut juga menunjukkan bahwa pada tiap tahunnya yaitu tahun 2015 sampai 2017, laba bersih dan penjualan yang diperoleh perusahaan tidak stabil melainkan naik turun. (3) Penjualan produk merupakan bagian terpenting dalam proses bisnis perusahaan, penjualan produk akan mempengaruhi keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan. Berikut adalah rumus untuk menghitung total penjualan produk dengan target penjualan pada periode 2015-2017 yaitu:

$$\text{Rasio Penjualan Produk} = \frac{\text{Total penjualan}}{\text{Target Penjualan}} \times 100\%$$

Berikut adalah rekapitulasi dari hasil perhitungan pencapaian penjualan dari target pada periode 2015-2017 yang tersaji pada tabel 3 sebagai berikut :

Tabel 3 Penjualan Produk Tahun 2015-2017

Tahun	Total Penjualan	Target Penjualan	Presentase Penjualan (%)
2015	2144	2500	85,76%
2016	2470	2500	98,8%
2017	2271	2500	90,84%

Sumber : CV. Lestari glass (data Diolah)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa pada tahun 2015 penjualan mencapai 85% dari penjualan tahun 2016 sebesar 98,8% dan pada tahun 2017 sebesar 90,84%, yang mengartikan bahwa perusahaan belum dapat mencapai target yang ditetapkan selama tiga tahun terakhir.

Perspektif Pelanggan

Tujuan strategis CV. Lestari Glass dalam perspektif ini adalah peningkatan nilai bagi customer yaitu kepentingan untuk memuaskan pelanggan sehingga bisa meningkatkan jumlah pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan. (1) Pangsa Pasar adalah strategi pemasaran yang melibatkan membagi target market yang luas ke dalam himpunan bagian dari konsumen. Pada saat ini, jangkauan CV. Lestari glass dalam penjualannya produknya sudah menjangkau untuk daerah Jawa, Didalam kegiatan peningkatan pangsa pasar, CV. Lestari Glass telah melakukan kegiatan promosi dengan beberapa cara antara lain, promosi menggunakan media social di internet, memperkenalkan profil perusahaan ke instansi yang terkait agar dapat menggunakan produk mereka, serta melalui kerabat ataupun teman agar dapat memperluas jaringan penjualan CV. Lestari Glass. Akuisi Konsumen bertujuan apakah konsumen loyal terhadap perusahaan atau tidak berdasarkan dari apakah terjadi kenaikan atau penurunan jumlah konsumen pertahunnya.

Berikut merupakan data perhitungan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan pada periode 2015-2017 dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4 Jumlah Pelanggan Tahun 2015-2017

No	Tahun	Jumlah Pelanggan
1	2015	386
2	2016	377
3	2017	351

Sumber : CV. Lestari glass (data Diolah)

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa pada tahun 2015 jumlah pelanggan CV. Lestari glass sebesar 386 pada tahun 2016 sebesar 377 dan pada tahun 2017 sebesar 351 yang menyatakan terjadi penurunan pelanggan tiap tahunnya. (4) Kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting untuk diketahui perusahaan, hal ini berkaitan dengan kinerja perusahaan dalam memenuhi keinginan konsumen terhadap produk yang dimiliki oleh perusahaan. Dari hasil kuesioner sebanyak 74 yang layak untuk dilakukan

pengolahan data, dan hasil total keseluruhan dari 17 pertanyaan dengan jumlah responden 74 adalah sebesar 4319 yang masuk dalam kategori 4 atau setuju yang artinya pelanggan cukup puas, namun ada beberapa pernyataan yang masih sangat rendah dan perlu untuk diperbaiki.

Perspektif Proses Bisnis

Tujuan strategi CV. Lestari Glass pada perspektif ini adalah dengan melakukan identifikasi terhadap berbagai proses internal perusahaan. Adapun pengukuran yang digunakan dalam perspektif ini meliputi; (1) Inovasi, CV. Lestari Glass melakukan inovasi produk yaitu dengan melakukan pengembangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan dan berusaha menciptakan produk-produk terbaru dengan melakukan pelatihan secara berkala sampai produk memenuhi standard dan layak untuk dijual untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, 2) Proses Operasi yang dilakukan CV. Lestari Glass bukan hanya menerapkan strategi integrasi dari hulu ke hilir saja, tetapi juga menajamkan tiap-tiap strategi itu secara detail melalui beberapa implementasi. Proses operasi terdiri dari 3 bagian yaitu a) Waktu, Berdasarkan sumber yang diperoleh waktu pekerjaan produk tidak dapat ditentukan karena sistem perusahaan yang memproduksi sesuai dengan permintaan / *make to order* yang tergantung dengan jumlah dan jenis produk yang dipesan. Sedangkan untuk tahap pengiriman memerlukan waktu 1 hari untuk daerah kota Bandung namun untuk pengiriman luar Bandung dapat memerlukan waktu beberapa hari tergantung lokasi ataupun pelanggan tersebut dapat langsung mengambil barang di perusahaan, b) Dari segi kualitas, CV. Lestari Glass selalu mengecek apakah bahan baku sesuai dengan yang di butuhkan atau standar perusahaan. Selain itu juga kegiatan produksi juga selalu diawasi sampai dengan produk telah jadi untuk dikirim agar dapat menghindari adanya produk cacat yang terkirim, c) Biaya, Didalam kinerja perusahaan yang berkaitan dengan biaya adalah *Base Cost Productivity*, yang bertujuan untuk melihat tingkat efisiensi perusahaan. Berdasarkan data diatas yang diperoleh terlihat bahwa pada tahun 2015 BCP sebesar 26,5% pada tahun 2016 sebesar 28,3% dan pada tahun 2017 sebesar 29,2% yang mengindikasikan bahwa biaya operasi meningkat tiap tahunnya. 3) Layanan purna jual, Perusahaan melakukan berbagai pendekatan seperti : perbaikan fasilitas dan fasilitas umum produk sesuai dengan kemampuan perusahaan, dan juga memberikan pelayanan atas produk yang menyangkut dalam hal permintaan pemeliharaan, perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang, dan waktu perolehan pembayaran penuh. CV. Lestari Glass juga Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain melakukan survey kepuasan pelanggan secara berkala dan menerima pengaduan 1 X 24 jam dan bisa melalui jaringan telepon.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan untuk mengukur kinerja keberhasilan perusahaan dari kemampuan SDM yang menggerakkan roda perusahaan, dimana sumber daya manusia itu sendiri yang mengelola dan memperkuat perusahaan. Pengukuran utama pada perspektif ini terbagi dalam 3 bagian antar lain: 1) Produktifitas karyawan adalah ukuran hasil yang bertujuan untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang ada. Berdasarkan data hasil data yang diolah bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2015 sebesar Rp.56.736.964 pada tahun 2016 sebesar Rp.54.540.233 dan pada tahun 2017 sebesar Rp.51.673.967 yang menunjukkan bahwa terjadi penurunan tiap tahunnya. 2) Retensi karyawan CV, Lestari Glass pada tahun 2015 sebanyak 14 orang, pada tahun 2016 bertambah menjadi 15, dan pada tahun 2017 yaitu sama dengan jumlah 15 karyawan. 3) Kepuasan karyawan bertujuan untuk

mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusianya, selanjutnya disebarakan 15 kuesioner kepada seluruh karyawan perusahaan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, berdasarkan hasil yang diperoleh dari juesioner dengan 17 pertanyaan dengan jumlah responden 15 orang dengan skala yang digunakan 1 sampai 1, maka total skor yang diperoleh adalah sebesar 868 yang masuk dalam kategori 3 atau netral, hal ini mengartikan kepuasan karyawan masih kurang terpenuhi dari perusahaan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dari pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan yaitu : (1) Implementasi strategi pengukuran kinerja menggunakan metode balanced scorecard pada CV. Lestari Glass dimulai dengan penentuan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan kemudian menerjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran strategi ke dalam empat perspektif balanced scorecard yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tahap selanjutnya adalah penjabaran sasaran strategi ke dalam ukuran hasil; (2) Dalam pengukuran kinerjanya manajemen CV. Lestari Glass masih menggunakan laporan keuangan saja belum menggunakan metode balanced scorecard; (3) Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dengan penerapan metode balanced scorecard untuk mengukur kinerja di CV. Lestari Glass dapat dikatakan kurang baik. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya empat perspektif penilaian yang diterapkan untuk mengukur kinerja CV. Lestari Glass; (a) Perspektif keuangan CV. Lestari Glass yang diukur dengan *Return on Assets* (ROA), rasio *Net Profit Margin* dan Penjualan produk menunjukkan penurunan hasil tiap tahunnya, oleh karena itu ada beberapa usulan strategi yang dapat diterapkan perusahaan antara lain: mengurangi biaya yang tidak perlu, menargetkan penjualn, memperluas jaringann penjualan; (b) Perspektif pelanggan menunjukkan Cukup puas, namun ada beberapa yang perlu ditingkatkan lagi antara lain: lokasi mudah dijumpai, kelengkapan produk, kadang terdapat produk cacat. akuisisi pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik juga karena terjadi penurunan tiap tahun; (c) Perspektif proses bisnis dan internal CV. Lestari Glass menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses inovasi dengan dengan melakukan pengembangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan dan berusaha menciptakan produk- produk terbaru dengan melakukan pelatihan secara berkala sampai produk memenuhi standard dan layak untuk dijual untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Namun biaya operasi kian meningkat tiap tahunnya (d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan CV. Lestari Glass menunjukkan bahwa secara keseluruhan dalam kategori netral atau biasa saja, hal ini tentunya menjadi tugas bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan agar dapat terjadi peningkatan produktivitas karyawan CV. Lestari Glass.

E. Saran

Berdasarkan hasil pengamatan, pengolahan data, analisis hingga kesimpulan, maka ada beberapa saran atau masukan bagi CV. Lestari Glass antara lain: Sebaiknya perusahaan mengimplementasikan hasil dari pengukuran BSC agar dapat mencapai visi, misi, dan strategi perusahaan agar perusahaan menuju lebih baik dan berkembang lagi dimasa yang akan mendatang, serta Perusahaan sebaiknya terus melakukan pengukuran kepuasan kepada pelanggan dan karyawan agar dapat mengetahui apa yang menjadi keinginan dari pelanggan saat itu dan keinginan dari karyawan dan terus

meningkatkan SDM agar memiliki kompetensi dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan divisinya.

Daftar Pustaka

- Gazperz, Vincent. 2003. "Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan six sigma untuk organisasi pemerintah", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Helfert, Erich A. 1996. "Tehnik Analisis Keuangan: Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan", Edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta.
- Kanter, R.M. 1996 . "The new managerial work", Harvard Business Review 66: pp. 85-92.
- Kaplan, Robert S., & David, P. Norton. 1996. Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, USA.
- Kaplan, Robert S., and David, P. Norton. 2000. Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. 2003. "Marketing Management", Eleventh Edition. New Jersey: Person Education, Inc.
- Lubis, 2003. Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro. Jakarta.
- Margono, S. 2004. Metodologi Penelitian Pendidikan.: PT. RINEKA CIPTA. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. "Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan", Salemba Empat, Jakarta.
- Retnaningsih, Sudarwanti. (2007). Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang. Skripsi. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Schneiderman, Arthur M. 1998. "Setting Quality Goals", ASQC,
- Sugiyono. 2007. Statistika Untuk Penelitian. CV. Alfabeta. Bandung.