

Perancangan Sistem Pengelolaan Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Pd. Tenun Iwan

Designing a Performance Management System Using the Balanced Scorecard Approach On Pd. Iwan Weaving

¹ Boyke Mardiansyah Ramadhan, ² Iyan Bachtiar dan ³ Dewi Shofi

^{1,2,3}, Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,

Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: 1 boyke.mr@gmail.com, 2 Iyanbachtiar@gmail.com,

Abstract. In designing a company performance, a Balanced ScoreCard or commonly called a BSC has two stages, namely the formulation of strategies and planning strategies. BSC also considers non-financial performance, namely customers, internal business processes, and learning and growth. Referring to the problems faced by PD. Weave Iwan. Based on the results of the research and analysis that has been done for the formulation in determining the strategies that will be applied in PD. Weaving Iwan can be summarized as follows: 1) Formulation of trend teaching based on the formulation of PD manager. Weave Iwan. company. 3) Formulation of corporate envisioning, namely the determination of vision, mission, basic beliefs, basic values, and company goals. 4) Formulation of strategy and strategy acquisition will be formulated, namely differentiation strategy and cost leadership. 5) Establishing strategic goals based on the four perspectives referring to the BSC are financial perspective, consumer perspective, prespective of the learning process and perspective and growth. 6) The company scorecard design is proposed as an initial stage in the Balanced Scorecard-based employee performance assessment.

Keywords: Balance Scorecard, Trendwatching, Envisioning, Differentiation and Costleadershi and Company Scorecard

Abstrak. Dalam melakukan perancangan kinerja perusahaan *Balanced ScoreCard* atau biasa disebut juga BSC mempunyai dua tahapan yakni perumusan strategi dan perencanaan strategi. BSC juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Mengacu pada permasalahan yang dihadapi oleh PD.Tenun Iwan. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan untuk perumusan dalam menetapkan strategi yang akan diterapkan di PD.Tenun Iwan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: 1) Dirumuskannya trendwaching bedasarkan perumusan manager PD.Tenun Iwan.2) Didapatnya Analisis SWOT yakni analisis ekternal dan Internal perusahaan.3) Dirumuskannya envisioning perusahaan yakni penetapan visi,misi,keyakinan dasar, nilai dasar, dan tujuan perusahaan.4) Dirumuskannya penetapan strategi dan didapatnya startegi yang akan digunakan yakni strategi diferensiasi dan cost leadership.5) Menetapkan sasaran-sasaran strategi yakni berdasar empat prespektif yang mengacu kedalam BSC yaitu prespektif keuangan, prespektif konsumen, prespekti proses dan prespektif pmbelajaran dan pertumbuhan.6)Diusulkannya rancangan company scorecard sebagai tahap awal dalam penilaian kinerja karyawan berbasis Balanced scorecard.

Kata Kunci : Balance Scorecard, Trendwatching, Envisioning ,Diferensiasi dan Costleadershi dan Company Scorecard.

A. Pendahuluan

PD. Tenun Iwan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri kain yang memproduksi kain tenun atau kain songket. Pada kegiatan produksinya, perusahaan masih menggunakan alat tenun tradisional sebagai sarana untuk menghasilkan produk. Saat ini, perusahaan masih memiliki beberapa permasalahan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya seperti manajemen perusahaan yang masih kurang baik dan tidak terencana serta tingkat persaingan yang semakin kompetitif dengan perusahaan pesaing lain. Hal tersebut ditunjukkan dari sistem manajemen yang masih tradisional yang digunakan di PD. Tenun Iwan, sehingga perusahaan masih terkendala dalam menentukan strategi untuk mengembangkan perusahaan.

Menyadari kelemahan dan ketidakjelasan pendekatan strategi yang dilakukan oleh manajemen saat ini, dibutuhkan suatu sistem yang dapat menganalisis rencana strategis perusahaan dan dapat diimplementasikan. Perusahaan membutuhkan suatu cara untuk mengkomunikasikan rencana bisnis strategis kepada karyawan yang akan melaksanakan rencana strategi bisnis perusahaan. Adapun beberapa metode pengukuran kinerja yang dapat dilakukan oleh perusahaan diantaranya Metode *Performance Prism*, *Strategic Management Analysis and Reporting Technique* (SMART), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Balance Scorecard* (BSC). Berdasarkan uraian pada latar belakang, penelitian ini merumuskan masalah mengenai perancangan kinerja perusahaan dengan metode balance scorecard.

Berikut rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja PD. Tenun Iwan saat ini?
2. Bagaimana usulan strategi bisnis yang relevan untuk PD. Tenun Iwan?
3. Bagaimana rancangan *company scorecard* untuk PD. Tenun Iwan?

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.

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. Adapun evolusi pengembangan *balanced scorecard* (Mulyadi, 2014), yaitu:

1. *Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif.
2. *Balanced scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategik.
3. *Balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Mulyadi (2014) menjelaskan kemunculan konsep *Balanced Scorecard* dimulai dari studi yang dilakukan oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*" dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). . Di samping itu, sifat *Balanced Scorecard* yang memperluas perspektif yang dicakup (komprehensif) mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (koheren) menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan pencapaian sasaran strategi karena sifatnya yang dapat diukur (terukur) menjadikan *Balanced scorecard* suatu alat ukur kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam memantau seluruh komponennya. Berikut ini akan di jelaskan masing-masing keunggulan dalam *Balanced Scorecard*:

a) Komprehensif

Balanced Scorecard tidak terbatas pada perspektif keuangan saja namun juga meliputi perspektif konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini akan memberikan manfaat antara lain menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dalam jangka panjang, memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. *Balanced Scorecard* memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan.

b) Koheran

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran-sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoheranan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

c) Terukur

Dalam *Balanced Scorecard* semua sasaran strategik ditentukan ukurannya, baik untuk sasaran strategik diperspektif keuangan maupun sasaran strategik diperspektif non-keuangan. Selain perspektif yang mudah diukur yaitu perspektif keuangan, perspektif yang sulit untuk diukur seperti perspektif *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan ukurannya agar dapat dikelola dan dapat diwujudkan sehingga akan menghasilkan perwujudan sasaran strategik non-keuangan yang berlipat ganda.

d) Seimbang

Keseimbangan disini maksudnya keseimbangan antara pemusatan kedalam (*internal focus*) dan pemusatan keluar (*external focus*) serta pemusatan proses (*process centric*) dan pemusatan orang (*people centric*).

Dalam *Balanced Scorecard* pemusatan ke dalam yang meliputi proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan harus seimbang dengan pemusatan ke luar yang meliputi perspektif keuangan dan *customer* sehingga pihak dalam dan luar perusahaan akan memperoleh kepuasan yang sama (Mulyadi 2014).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan di PD.Tenun Iwan dengan melakukan penelitian langsung dan melakukan pengumpulan data baik secara langsung dengan melakukan wawancara maupun secara tidak langsung.

1. Data Internal

Data internal pada penelitian ini merupakan data yang diperoleh dari lingkungan internal PD. Tenun Iwan. Data tersebut berupa data kualitatif dan kuantitatif. Adapun data internal yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari Gambaran Umum PD. Tenun Iwan, visi, misi, tujuan, struktur organisasi dan *job description*, proses bisnis, sumber daya manusia, produk, pelanggan, dan data keuangan.

PD. Tenun Iwan merupakan perusahaan dagang yang didirikan pada tahun 2013 oleh Bapak Iwan Ridwan selaku pemilik perusahaan sendiri. Berawal dari pengalaman bekerja selama 15 tahun di PT. Sutera Alam Soleh selaku direksi bagian produksi dan pemasaran kain tenun sutera, Bapak Iwan memanfaatkan pengalaman bekerja itu dengan mencoba membuka perusahaan sendiri pada tahun 2014.

Dimulai dari tiga orang karyawan dan tempat produksi yang masih menyewa, Bapak Iwan terus berusaha untuk membuat usaha kecil menengahnya menjadi sebuah perusahaan besar yang sanggup bersaing dengan pengrajin tenun maupun perusahaan tenun lainnya.

Visi dari PD. Tenun Iwan yaitu “Menjadi perusahaan yang menghasilkan produk tenun berkualitas dan terbaik di Indonesia dengan misi:

1. Menjadi perusahaan Tenun yang mampu bersaing di Indonesia
2. Memiliki produk dengan kualitas tinggi dan ciri khas tersendiri
3. Mampu mendukung meningkatkan perekonomian di Indonesia

Adapun tujuan dari PD. Tenun Iwan yaitu sebagai berikut :

1. Mampu bersaing dan mempertahankan produksi tenun dalam pasar Indonesia
2. Menghasilkan produk-produk yang sesuai dengan *trend* pasar dan konsumen
3. Menghasilkan produk yang memiliki kualitas dan diakui oleh pasar
4. Mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan dan lingkungan sekitar jumlah produksi dari tahun 2013 sampai tahun 2017

Jumlah Produksi Produk

Jenis produk	Tahun				
	2013	2014	2015	2016	2017
Kain songket	100	140	470	600	874
Sarung selendang	80	120	300	280	350
Kameja	30	50	150	200	240
Gaun	20	30	140	150	150
Dompot	40	75	175	200	200
Jumlah	270	415	1235	1430	1814

Konsumen tetap PD. Tenun Iwan sudah memiliki sebanyak 7 konsumen. Berikut daftar konsumen dan penambahan jumlah konsumen

Jumlah Konsumen Akuisisi

No	Tahun	Jumlah Toko
1	2013	1
2	2014	1
3	2015	2
4	2016	2
5	2017	1

Berikut data neraca keuangan perusahaan 5 tahun terakhir dari PD. Tenun Iwan, data keuangan PD.Tenun Iwan.

KETERANGAN	TAHUN				
	2013	2014	2015	2016	2017
HARTA					
HARTA LANCAR					
Kas	Rp.69.145.000	Rp.69.145.000	Rp.69.145.000	Rp.169.145.000	Rp.229.145.000
Piutang	-	-	-	-	-
Piutang Penjualan	Rp.23.870.000	Rp.17.000.000	Rp.22.500.000	Rp.38.560.000	Rp.75.600.000
Piutang Karyawan	-	-	-	-	-
Piutang Lain-lain	-	-	-	-	-
Persediaan					
Barang Dagang	Rp.92.850.000	Rp.84.530.000	Rp.298.462.000	Rp.534.500.000	Rp.748.500.000
Bahan Baku	-	-	Rp.87.500.000	Rp.38.500.000	Rp.42.500.000
Aksesoris	-	-	-	-	-
Biaya Dibayar Dimuka					
Sewa Kantor	-	-	-	-	-
Perlengkapan					
Kantor	Rp.1.500.000	Rp.1.500.000	Rp.1.500.000	Rp.2.800.000	Rp.4.800.000
Gudang	Rp.890.000	Rp.1.200.000	Rp.1.200.000	Rp.1.500.000	Rp.1.500.000
Peralatan					
Kantor	Rp.19.460.000	Rp.22.050.000	Rp.24.050.000	Rp.34.050.000	Rp.44.050.000
Furnitur	Rp.4.000.000	Rp.5.000.000	Rp.5.000.000	Rp.10.000.000	Rp.20.000.000

KETERANGAN	TAHUN				
	2013	2014	2015	2016	2017
Harta Tetap					
Tanah	Rp.750.000.000	Rp.750.000.000	Rp.750.000.000	Rp.750.000.000	Rp.750.000.000
Gedung	Rp.500.000.000	Rp.500.000.000	Rp.500.000.000	Rp.500.000.000	Rp.500.000.000
Akumulasi penyusutan gedung	(Rp.50.000.000)	(Rp.125.000.000)	(Rp.150.000.000)	(Rp.175.000.000)	(Rp.250.000.000)
Kendaraan	Rp.34.500.000	Rp.34.500.000	Rp.184.500.000	Rp.184.500.000	Rp.184.500.000
TOTAL HARTA	Rp1.446.215.000	Rp.1.349.925.000	Rp.1.786.357.000	Rp.1.880.850.000	Rp.2.601.595.000
PASSIVA					
HUTANG					
Hutang Dagang	Rp.63.580.000	Rp.74.000.000	Rp.89.000.000	-	-
Hutang Gaji Karyawan	-	-	-	-	-
Hutang Lain-lain	-	-	-	-	-
Pinjaman Lain-lain	-	-	-	-	-
Hutang Bank	-	-	-	-	-
TOTAL HUTANG	Rp.63.580.000	Rp.74.000.000	Rp.89.000.000	-	-
MODAL					
Modal Pemilik	Rp.125.000.000	Rp.125.000.000	Rp.125.000.000	Rp.225.000.000	Rp.280.000.000
Laba Ditahan	Rp.67.557.000	Rp.67.557.000	Rp.67.557.000	R77.557.000p.	Rp.97.557.000
Laba Berjalan	-	-	-	-	-
TOTAL MODAL	Rp.180.057.000	Rp.180.057.000	Rp.180.057.000	Rp.302.557.000	Rp.377.557.000
TOTAL PASSIVA	Rp.243.637.000	Rp.249.057.000	Rp.252.057.000	Rp.302.557.000	Rp.377.557.000

Data Eksternal

Data eksternal merupakan data yang diperoleh dari lingkungan luar PD. Tenun Iwan. Data eksternal diperoleh dari sumber informasi umum seperti media cetak dan media *online*.

Analisis dan Pembahasan

Usulan Strategi PD.Tenun Iwan

Belum adanya sistem penilaian kinerja perusahaan yang diterapkan di PD.Tenun Iwan mengakibatkan penilaian kinerja perusahaan hanya melihat dari sisi keuangannya saja tanpa melihat dari sisi non keuangan, akibatnya PD.Tenun Iwan mengabaikan aspek pengukuran non-financial dan aset tak berwujud pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan

suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi dimasa datang.Untuk itu diusulkan lah sistem perancangan strategi menggunakan berbasis *Balance scorecard*. Dalam membuat sistem perancangan strategi menggunakan *Balance scorecard* terdapat dua komponen sebagai penyusunnya yang pertama sistem perumusan strategi dan sistem perencanaan strategi.

Proses sistem perumusan strategi antara lain hasil pengindraan terhadap trend perubahan (trendwaching) diterjemahkan kedalam SWOT analisis, SWOT analisis kemudian dipakai sebagai dasar basis envisioning(perumusan misi,visi,tujuan, keyakinan dasar dan

nilai dasar perusahaan). Disamping itu SWOT analisis digunakan sebagai basis pemilihan strategi yang tepat untuk mewujudkan tujuan dan Visi perusahaan. Dari hasil pemilihan strategi menggunakan metode TOWS pada gambar 4.4 didapat 9 alternative strategi

1. Meningkatkan kualitas produk
2. Mengadakan ekspansi perusahaan
3. Membuat kain tenun yang berbeda dengan produk kain tenun dari perusahaan tenun yang lain
4. Meningkatkan kualitas SDM
5. Memperbaiki *supply* pasokan
6. Meningkatkan promosi perusahaan
7. Mengadakan diskon untuk waktu tertentu
8. Meningkatkan hubungan dengan pemasok
9. Memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan perusahaan lain

Dari Sembilan alternative strategi, strategi yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan adalah Membuat kain tenun yang berbeda dengan kain tenun dari perusahaan tenun lain (*differentiation*) dan Memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan perusahaan lain (*Cost leadership*).

Setelah didapat usulan strategi yakni *differentiation* dan *Cost leadership* kemudian tahapan selanjutnya adalah perencanaan, sistem perencanaan startegik berbasis *Balanced scorecard*. Dalam tahapan perencanaan strategi terdapat dua tahapan yang pertama sasaran strategi dan yang kedua

inisiatif strategic. Pada proses sasaran strategi berbasis *Balanced scorecard* yang harus mengacu pada empat prespektif didapatlah *shareholder value* (prespektif keuangan), *costumer capital* (prespektif konsumen), *productive and cost effective processes* (prespektif proses) dan *Human Capital, Information Capital, And Organization Capital* (prespektif pertumbuhan dan pembelajaran). Untuk menerjemahkan strategi yang dipilih yaitu *differentiation strategy* dan *Cost leadership strategy*, sasaran strategi yang bersifat umum tersebut diterjemahkan oleh PD.Tenun Iwan sebagai berikut:

1. *shareholder value*
 - a. Pengembalian keuangan berkelanjutan
 - b. Pertumbuhan pendapatan
 - c. Berkurangnya biaya
2. *costumer capital*
 - a. Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan
 - b. Meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan
 - c. Mengukur kualitas produk dan citra, reputasi perusahaan di mata pelanggan
3. *productive and cost effective processes*
 - a. Meningkatkan peingiriman bahan baku dari supplier agar mempercepat proses produksi
 - b. Mengoptimalkan pemakaian bahan baku dengan tetap memperhatikan kualitas produk
4. *Human Capital, Information Capital, And Organization Capital*
 - a. Karyawan yang berdaya
 - b. Sistem informasi terintegrasi
 - c. Organisasi nirbatas

Setelah keempat sasaran tersebut diterjemahkan kemudian dibuat dalam bentuk peta strategi .kemudian keempat sasaran strategi tadi dibuat ukuran pencapaian yaitu ukuran hasil , ukuran pemacu kinerja. Setelah ditetapkan ukuran pencapaian kemudian dilakukan penetapan target, seperti yang telah

dijelaskan penentuan target tersebut merupakan suatu proses yang dapat dilakukan pada saat penyusunan rencana strategik, namun penentuan ini sifatnya sementara.

Tahapan kedua dari sistem perencanaan strategi yaitu tahapan inisiatif strategi tahapan ini merupakan langkah untuk mewujudkan sasaran strategi seperti yang menunjukkan inisiatif strategi untuk mewujudkan sasaran strategi.

Usulan Rancangan Company Scorecard Templatee

Dalam sistem pengelolaan kinerja personel berbasis *Balance*

scorecard, *Company Scorecard* merupakan langkah awal sistem pengeloan kinerja personel. Itulah sebabnya *Company Scorecard* lah yang kemudian dipakai sebagai dasar untuk menetapkan peran pusat-pusat pertanggung jawaban dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategi yang tercantum dalam *Company Scorecard* , untuk itu diusulkan rancangan *Company Scorecard* jika kedepanya PD.Tenun Iwan akan melakukan sistem pengelolaan kinerja peronel .Usulan rancangan *Company Scorecard*

STRATEGI MAP		BALANCE SCORECARD			ACTION PLAN	
PERSPEKTIF	STRATEGI MAP	SASARAN STRATEGI	UKURAN HASIL	UKUARAN PEMACU KINERJA	TARGET	INISIATIF STRATEGI
KEUANGAN		KONSUMEN				
COSTUMER		COSTUMER				
PROSES		PROSES				
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN		PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN				

D. Kesimpulan

Kesimpulan Strategi dirumuskan melalui tahap utama antara lain trendwatching pengidentifikasian trend perubahan

yang terjadi di lingkungan yang akan dimasuki oleh PD.Tenun Iwan dimasa depan , SWOT analysis pengidedntifikasian peluang dan ancaman yang terdapat dilingkungan eksternal dan kelemahan dan kekuatan yang terdapat dilingkungan internal

perusahaan PD.Tenun Iwan, envisioning yaitu redefinisi misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar perusahaan, dan terakhir pemilihan strategi penentuan strategi yang digunakan untuk mewujudkan visi perusahaan.

Setelah merumuskan strategi kemudian tahapan selanjutnya yaitu perencanaan strategi perusahaan PD.Tenun Iwan, balanced scorecard menyediakan rerangka untuk menghasilkan rencana strategic yang komprehensif, terukur, koheren dan berimbang. Sistem perencanaan strategic yang memiliki karakteristik demikian akan menyediakan peta perjalanan bisnis yang lengkap dan jelas untuk menuju masa depan. Untuk menjabarkan lebih lanjut rencana strategic yang disusun berdasarkan rerangka balanced scorecard, diperlukan seperangkat sistem manajemen yang sejalan dengan keempat perspektif scorecard : keuangan, customer, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan.

E. Saran

Berdasarkan hasil pengamatan, pengolahan data, analisis hingga kesimpulan, maka ada beberapa saran atau masukan bagi PD.Tenun Iwan antara lain: Sebaiknya perusahaan mengimplementasikan hasil dari perancangan strategi menggunakan 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.

Kemudian menyusun tim ahli dalam membuat penyimpanan data dan proses bisnis menggunakan aplikasi ERP.

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. "*Teknik 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.