

MENGUKUR KINERJA PENGIRIMAN PELUMAS (OLI) DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORCARD METHOD DI DIVISI CONTRACT LOGISTIK PT. POS LOGISTIK INDONESIA

Irayanti Adriant, Friska Novalianti

Prodi Manajemen Logistik, Sekolah Tinggi Manajemen Logistik Indonesia

e-mail korespondensi : irayantiadriant@gmail.com

ABSTRAK

Divisi Contract Logistik PT. Pos Logistik Indonesia telah bekerja sama dengan PT. Pertamina Lubricants dalam menjalankan proses bisnis pengiriman pelumas (oli) di area subregion VI (Balikpapan, Tarakan, Banjarmasin dan Pontianak). Namun pengiriman pelumas (oli) tersebut sering sekali terjadinya keterlambatan pengiriman yang faktor internal maupun faktor eksternal. Dalam mengevaluasi kembali kinerja perusahaan Divisi Contract Logistik PT. Pos Logistik Indonesia telah mempunyai key performance indicator khusus yang dibuat demi keberlangsungan proses bisnis yang telah terjalin. Pada penelitian ini, peneliti akan mengukur kinerja perusahaan (key performance indicator) yang telah ada dengan menggunakan Balanced Scorecard Method. yang terdiri dari empat perspektif pengukuran yaitu : perspektif financial (keuangan), perspektif customer (pelanggan), perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa kinerja pengiriman pelumas (oli) ke subregion VI belum optimal.

Kata kunci : Pengiriman, Key performance Indicator, Balanced Scorecard, Perspektif Balanced Scorecard, Pelumas (Oli).

Pendahuluan

Peranan pelayanan jasa dalam era globalisasi saat ini sangat lah penting, seperti sekarang kemajuan teknologi informasi sangat pesat sehingga memudahkan perusahaan untuk dapat bersaing. Banyaknya proses bisnis di bidang pelayanan jasa khususnya dalam jasa pelayanan logistik lebih banyak meningkatkan kualitas perusahaan untuk meraih pangsa pasar secara global. Dengan berkembangnya dunia usaha di bidang jasa pelayanan akan menimbulkan usaha di bidang jasa pengiriman barang agar dapat dilakukan dengan waktu yang tepat. Pelaku bisnis selalu menginginkan ketepatan pengiriman barang berdasarkan ketentuan yang telah di buat tanpa adanya keterlambatan pengiriman.

Zudia, Meirdania (2010) dikutip dari Monika (2000) mengungkapkan bahwasanya untuk meningkatkan persaingan di dalam dunia industri harus mempunyai keuntungan kompetitif perusahaan agar setiap perusahaan dapat bertahan di dalam industri persaingan. Dimana perusahaan harus mampu menciptakan keuntungan yang kompetitif sehingga akan memperkuat posisi terhadap dunia bisnis dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, setiap perusahaan

harus membuat dan mengkaji ulang pengelolaan terhadap manajemen kinerja yang selama ini digunakan dalam keberlangsungan proses bisnis yang dijalankan perusahaan sehingga dapat bertahan di industri persaingan pasar.

PT. Pos Logistik Indonesia adalah sebuah perusahaan di bawah naungan PT. Pos Indonesia (Persero) yang bergerak di bidang bisnis jasa logistik. Penelitian ini dilakukan terhadap divisi *contract* logistik dalam mengirimkan pelumas (oli) PT. Pertamina Lubricants di area subregion VI (Balikpapan, Tarakan, Banjarmasin dan Pontianak). Dilihat berdasarkan klaim pengiriman pelumas (oli) di tahun 2016 dan 2017, pengiriman tersebut banyak sekali terjadinya keterlambatan. Sehingga untuk mengontrol pengiriman, Divisi *Contract* Logistik PT. Pos Logistik Indonesia telah mempunyai *Key Performance Indicator* khusus yang telah dibuat. Penelitian ini bertujuan Untuk menganalisis kembali kinerja perusahaan (*key performance indicator*) yang ada dalam mengirimkan pelumas (oli) di subregion VI.

Studi Pustaka

2.1 Manajemen Kinerja

Manajemen (*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda. Dimana manajemen berasal dari kata *to manage* yaitu pengendalian, penanganan atau pengelolaan. Secara umum, pengertian manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang lain untuk bekerja. Menurut G. R. Terry, manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut James A. F. Stoner, manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan upaya (usaha-usaha) anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kesadaran akan kebutuhan sistem manajemen kinerja yang baru sudah mulai dirasakan pada awal tahun 1980-an, belum ada satupun pakar yang mengajukan metode pengukuran kinerja yang pasti dan disepakati oleh seluruh pelaku bisnis sebagai pengganti sistem manajemen. Namun demikian, para pakar yang berkecimpungan dalam sistem manajemen kinerja sepakat dengan kriteria yang harus dipenuhi oleh sebuah rancangan sistem manajemen kinerja yang lebih efektif dibandingkan

dengan sistem yang konvensional. Dari beberapa usulan yang telah di ajukan beberapa para ahli, terdapat dua pendapat yang cukup penting untuk disimak dan patut menjadi perhatian adalah kriteria yang dilansir oleh Brian Maskell (1981) dan Shlomo Giloberson (stoop, 1996) pada awal tahun 1990-an.

Brian Maskell (1981) mengajukan tujuh kriteria yang sebaiknya dipenuhi oleh perusahaan dalam merancang sistem baru manajemen kinerja agar dapat mengembangkan perusahaan. ketujuh kriteria berikut adalah :

1. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus berkaitan langsung dengan startegi perusahaan.
2. Variabel-variabel sebaiknya diukur menggunakan ukuran-ukuran nonfinansial.
3. Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus fleksibel dan dapat bervariasi tergantung dari lokasi perusahaan. bahkan untuk suatu jenis perusahaan yang terletak pada geografis yang berlainan, sistem manajemen kinerja yang dirancang sebaiknya juga berbeda sesuai dengan konteksnya masing-masing.
4. Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus bersifat dinamis, selalu diperbarui seiring dengan perubahan waktu.
5. Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus sederhana dan mudah dioperasikan
6. Dalam sistem manajemen kinerja tersebut harus dimungkinkan adanya umpan balik yang cepat bagi operator dan manajer yang bertanggung jawab, agar dapat diambil tindakan segera mungkin dalam pelaksanaan proses perbaikan.
7. Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus ditujukan untuk proses perbaikan bukan sekedar untuk pemantauan.

Senada dengan Brian Maskell, Shlomo Globerson (Stoop, 1996) memberikan beberapa kriteria yang hampir sama dan menambahkan kriteria lain yang lebih lengkap, yaitu :

1. Kriteria kinerja yang akan diukur dalam setiap level organisasi harus berasal dari tujuan perusahaan.
2. Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus memungkinkan untuk digunakan sebagai alat membandingkan antarperusahaan sejenis (benchmarking),
3. Tujuan perancangan sistem manajemen kinerja harus didefinisikan dengan jelas dari sejak awal.

4. Metode pengumpulan dan pengolahan data yang akan digunakan dalam sistem manajemen kinerja harus didefinisikan dengan jelas.
5. Dalam penentuan besaran variabel, penggunaan rasio variabel lebih disukai dibandingkan dengan penggunaan angka absolut.
6. Kriteria kinerja yang dirancang harus dibawah kendali unit organisasi yang berhak mengevaluasi.
7. Kriteria kinerja kuantitatif lebih disukai dari pada kualitatif.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen kinerja yang dirancang harus dapat mengakomodasikan sistem operasi dari sebuah perusahaan. dalam tahun-tahun terakhir ini, prinsip-prinsip sistem operasi perusahaan telah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Dengan mengetahui perkembangan sistem operasi perusahaan tersebut diharapkan perancangan sistem manajemen kinerja dapat selalu mutakhir terhadap perkembangan zaman yang terjadi.

2.4 Kinerja (Definisi, Tujuan dan Manfaat, Karakteristik)

2.4.1 Definisi Kinerja

Menurut Mulyadi (2001) kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Namun secara umum kinerja merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Srimindarti,2004).

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

2.4.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja perusahaan mempunyai tujuan yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Dimana standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran dari sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

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

2.4.3 Karakteristik Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis harus digerakkan oleh konsumen-*focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono dkk, 2002):

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

2.5 *Balanced Scorecard* (Definisi, Keunggulan, dan persfektif)

2.5.1 Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan. Saat ini, dimana *Balanced Scorecard* sudah berkembang dan terus berevolusi. Yang pada awalnya hanya untuk melakukan evaluasi kinerja, kemudian disempurnakan menjadi metode yang dapat dipakai dalam sistem manajemen untuk membangun proses pembelajaran organisasi. Kemudian metode ini terus dikemabangkan sehingga dapat dipakai sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan. Pada saat ini dalam mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode

Balanced Scorecard telah populer dikarenakan adanya suatu integrasi dari berbagai metode strategis bisnis yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: “*a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.*” Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.5.2 Keunggulan *Balanced Scorecard* Method

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren.

Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan. Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu :

pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategic ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

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

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategic yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperhatikan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategic menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif non keuangan. Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai

sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.5.3 Perspektif *Balanced Scorecard*

2.5.3.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, dikarenakan ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Dimana Pengukuran kinerja keuangan harus mempertimbangkan tahapan-tahapan siklus hidup bisnis. Dan tiap tahapan tersebut memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda. Adapun tahapan dalam pengukuran kinerja keuangan yaitu :

1. *Growth* (berkembang)

adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan terhadap potensi pertumbuhan yang baik. Manajemenpun saling mempunyai kaitan terhadap komitmen dalam mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. *Sustain* (bertahan)

adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.

3. *Harvest* (panen)

adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah

hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2.5.3.2 Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen focus dan konsumen satisfaction. Perspektif ini merupakan leading indicator sehingga jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Kaplan dan Norton (2001) mengemukakan pendapat bahwasanya perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: customer core measurement dan customer value propositions. Dimana Customer Core Measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

1. *Market Share* (pangsa pasar)

Dimana pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

2. *Customer Retention* (retensi pelanggan)

Dimana customer retention mengukur terhadap tingkat perusahaan agar dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

3. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan)

Dimana customer acquisition mengukur terhadap tingkat suatu unit bisnis yang mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

4. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan)

Dimana customer satisfaction akan menafsirkan tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

5. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan);

Dimana *customer profitability* akan mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Namun beda halnya dengan *Customer Value Proposition* yang merupakan suatu pemicu kinerja terhadap *core value proposition* berdasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. *Product* atau *service*

Dimana attributes meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Setiap pelanggan mempunyai preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang

mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

2. Konsumen *relationship*

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

3. *Image* and reputasi

Dimana atribut ini menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Dalam membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

2.5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Balanced Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Proses Inovasi

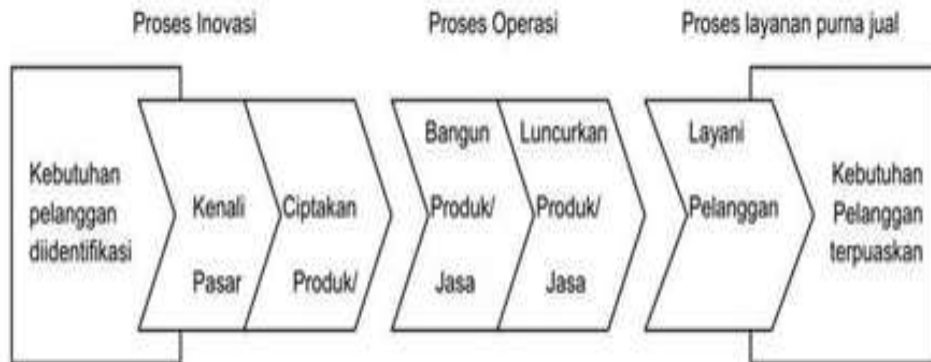
Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

2. Proses Operasi

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

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa yang telah dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini adalah penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Setiap perusahaan pun dapat mengukur mengenai upaya dalam pelayanan purna jual. Apakah layanan purna jual tersebut telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan. Adapun gambar perspektif bisnis internal adalah sebagai berikut :



Gambar 2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal
(Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton 1996)

2.5.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan

yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah :

1. Kapabilitas pekerja

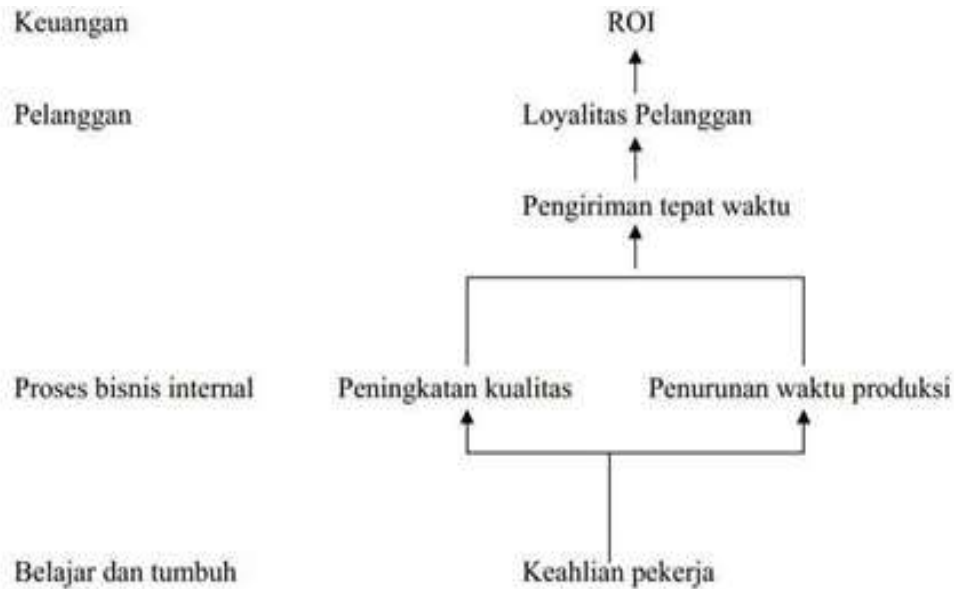
Dimana manajemen dalam kapabilitas harus dituntut untuk memperbaiki pemikiran para pekerja terhadap organisasi mengenai kemampuan terhadap organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kapabilitas sistem informasi

Dimana kapabilitas sistem informasi sangat diperlukan dalam mencapai tujuan atau target perusahaan. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

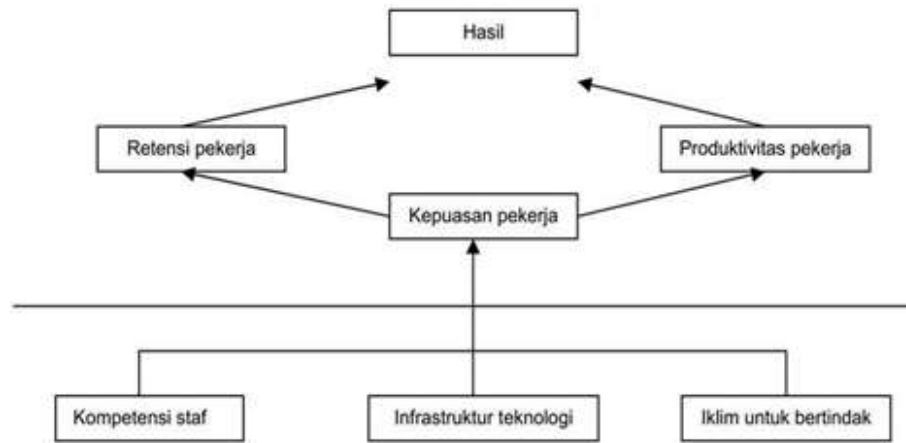
3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Motivasi, kekuasaan dan keselarasan sangat penting dalam menjamin suatu proses kinerja terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dikenali. Tidak hanya jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai yang ada di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Sehingga berdasarkan keempat perspektif tersebut dapat disimpulkan bahwasanya terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Adapun gambar perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :



Gambar 2.4 Hubungan Sebab Akibat Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
(Sumber : Kaplan dan Norton (1996))

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategik yang di hasilkan dalam perencanaan strategik dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan tentang hubungan sebab akibat keempat perspektif dalam *Balance Scorecard*:



Gambar 2.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
 (Sumber : Kaplan dan Norton (1996))

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang fokus tidak hanya pada aspek keuangan namun juga pada aspek non keuangan. Pengukuran kinerja tersebut dengan memandang 4 perspektif *balanced scorecard* yakni perspektif keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta perspektif proses bisnis internal. Adapun standart pengukuran yang telah ditetapkan dalam mengukur *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut :

Rating Scale	Skor Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Gambar 2.6 Standar Pengukuran *Balanced Scorecard Method*
 (Sumber: Mulyadi, 2001)

Dalam menentukan kriteria kinerja berdasarkan standart pengukuran metode *balanced scorecard* dimana terdiri atas tiga rating scale yaitu : -1, 0 dan 1. Untuk rating scale -1 kinerja dikatakan “kurang” jika besar hasil dari pengukuran nilai yang didapatkan kurang dari 50%. Untuk rating

scale 0 kinerja dikatakan “cukup” jika besar hasil pengukuran nilai yang didapatkan rata-rata dari 50% s/d 80%. Untuk rating scale 80% kinerja dikatakan “baik” jika besar hasil dari pengukuran nilai yang didapatkan lebih dari 80%. Adapun tabel kriteria keseimbangan dalam pengukuran kinerja yang berisi indikator-indikator yang akan digunakan sebagai dasar pemberian *score balanced scorecard*.

Rating Scale	Skor Nilai
Kurang dari 5	Kurang
Lebih dari 5	Baik

Gambar 2.7 Jumlah Standart Pengukuran Balanced Scorecard
(Sumber : Mulyadi 2001)

Dimana kriteria akan di katakan “kurang” jika jumlah hasil dari pengukuran kinerja dilihat berdasarkan keempat prespektif *balanced scorecard* mendapatkan rating scale <5 dari total standart pengukuran yang telah ditetapkan yaitu 10. Kriteria akan dikatakan “baik” jika pengukuran kinerja mendapatkan rating scale >5 dari total standart pengukuran kinerja yang ditetapkan berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard*.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini memiliki alur seperti terlihat pada Gambar 3.1

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif yang bersifat survei dengan teknik pengumpulan data berupa data primer dan data sekunder. Data primer di dapatkan berdasarkan hasil wawancara sedangkan data sekunder di dapatkan berdasarkan hasil dokumentasi.

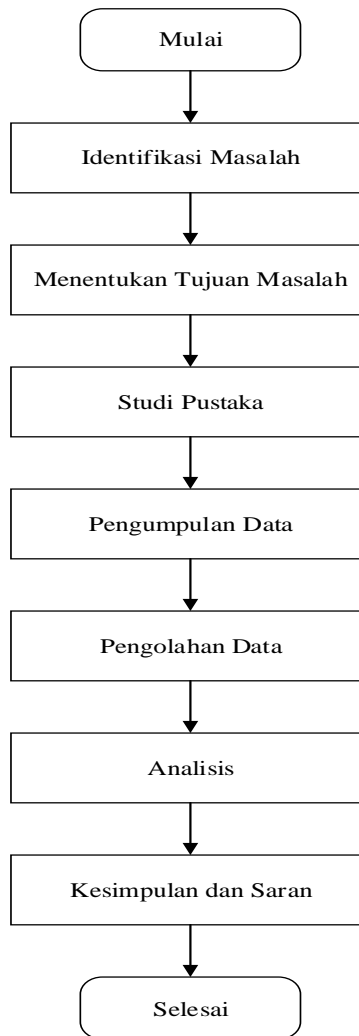
Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengukuran Kinerja dalam mengirimkan pelumas (oli) PTPL diukur berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard Method* yaitu:

- Perspektif *Financial* (Keuangan)

Dalam mengukur kinerja pengiriman pelumas (oli) PT. Pertamina Lubricants dilihat berdasarkan perspektif financial (keuangan) divisi contract logistik PT. Pos Logistik Indonesia menjadikan tujuan utama dari perspektif lainnya yang terdapat di metode balanced scorecard. Dimana

prespektif financial (keuangan) menjadikan tolak ukur perusahaan agar dapat melihat pendapatan dalam pengoperasian bisnis perusahaan. Pada Prespektif financial (keuangan) metode pengukuran yang dilakukan adalah melihat *Residual Income (RI)* dan *Net Worth*.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

Residual income (RI) merupakan laba residu, yang digunakan dalam aktivitas finansial di dalam sebuah bisnis atau perusahaan, sedangkan *Net Worth* adalah jumlah kekayaan bersih dari perusahaan.

Tabel 4.1. Data Keuangan Perusahaan

Uraian	2016	2017
Pendapatan	44,875,358,318.00	31,203,725,501.00
Biaya Operasional	34,685,528,905.00	28,812,144,818.00

Residual Income dihitung dengan menggunakan persamaan:

$$\text{Residual Income (RI)} = \text{Pendapatan} - \text{Biaya Opearsional Langsung}$$

Perhitungan Residual Income di tahun 2016

$$\begin{aligned} \text{RI tahun 2016} &= 44.875.358.318.00 - 34.685528905.00 \\ &= \text{Rp. } 10.189.829.413.00 \end{aligned}$$

Perhitungan Residual Income di tahun 2017

$$\begin{aligned} \text{RI tahun 2017} &= 31.203.725.501.00 - 28.812.144.818.00 \\ &= \text{Rp. } 2.391.580.683.00 \end{aligned}$$

Net worth dihitung dengan persamaan :

$$\text{Net Worth} = \frac{\text{Residual Income}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Perhitungan Net Worth di tahun 2016

$$\begin{aligned} \text{Net Worth 2016} &= \frac{10.189.829.413.00}{44.875.358.318.00} \times 100\% \\ &= 22\% \end{aligned}$$

Perhitungan di tahun 2017

$$\begin{aligned} \text{Net Worth 2017} &= \frac{2.391.580.683.00}{31.203.725.500.00} \times 100\% \\ &= 7\% \end{aligned}$$

- Perspektif *Customer* (Pelanggan)

pengukuran kinerja pengiriman dalam perspektif pelanggan akan diukur berdasarkan *customer satisfaction* (Kepuasan Pelanggan). Tingkat kepuasan pelanggan akan diukur berdasarkan persentase pencapaian kinerja perusahaan (*key performance indicator*) di tahun 2016 s/d 2017.

Tabel 4.2. Persentase Kinerja Perusahaan

Tahun	Persentase Pencapaian
2016	77,3 %
2017	84,3 %

- **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu : proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. Pada perspektif proses bisnis internal pengukuran yang dinilai oleh peneliti melalui ketiga aspek dalam mengukur proses bisnis perusahaan dalam mengirimkan pelumas (oli) PTPL.

Tabel 4.3. Data Perspektif Bisnis Internal

Perspektif Bisnis Internal	Tahun	
	2016	2017
Inovasi	2 kali	2 kali
Operasi	8 jam	8 jam
Manajemen Pelanggan	3 kali	3 kali

- **Perspektif Learning and Growth**

Pengukuran yang dinilai pada perspektif pertumbuhan dan pembelajarana diukur dari indikator reterensi karyawan dan produktivitas karyawan.

Tabel 4.4. Jumlah Karyawan

Tahun	Karyawan Tetap	Karyawan Keluar
-------	----------------	-----------------

2016	111	3
2017	102	6

Pengukuran retensi pelanggan dihitung dengan menggunakan persamaan :

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi karyawan 2016} = \frac{3}{111} \times 100\% = 2,7\%$$

$$\text{Retensi karyawan 2017} = \frac{6}{102} \times 100\% = 5,8\%$$

sedangkan produktivitas karyawan dihitung dengan persamaan:

$$\text{produktivitas karyawan} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas karyawan 2016} &= \frac{44,875,358,318.00}{111} \times 100\% \\ &= 40,4\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas karyawan 2017} &= \frac{31,203,725,501.00}{102} \times 100\% \\ &= 31,2\% \end{aligned}$$

Pembahasan

Pembahasan dilakukan berdasarkan pengukuran kinerja perusahaan (ke performance indicator) dalam mengirimkan pelumas (oli) dengan menggunakan layanan jasa PT. Pos Logistik Indonesia yang menggunakan Balanced Scorecard Method diukur dalam empat perspektif pengukuran.

Dari hasil perhitungan , dapat disajikan bahwa kinerja pengiriman pelumas oli di PT. Pos Logistik tampak pada tabel 5.1.

- Perspektif Financial (Keuangan)

Dalam perspektif *financial* (keuangan) telah melakukan pengukuran berdasarkan strategi pengukuran pertumbuhan pendapatan pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 dan menginvestasikan pendapatan tersebut untuk menambah nilai keuangan didalam perusahaan, maka

dapat diukur dengan mencari nilai *residual income* (RI) dan *net worth* pada perusahaan. Dimana *residual income* (RI) di tahun 2016 mencapai angka sebesar Rp. 10.189.829.413.00 dan di tahun 2017 mencapai angka sebesar Rp. 2.391.580.683.00. Hal ini dapat dinyatakan bahwasanya pendapatan dalam mengirimkan pelumas (oli) PT. Pertamina Lubricants divisi *contract* logistik PT. Pos Logistik Indonesia telah mengalami penurunan pendapatan atau mengalami kerugian sehingga diberi skor -1 yang artinya kriteria pengukuran dilihat dari perspektif *financial* tersebut masih kurang terhadap kinerja perusahaan. Dan untuk penginvestasian pendapatan yang diukur dengan mencari nilai *net worth*, dimana ditahun 2016 mencapai persentase sebesar 22%. Di tahun 2017 mencapai persentase sebesar 7%.Dapat dinyatakan bahwasanya dalam menginvestasikan keuangan perusahaan pada proses bisnis pengiriman pelumas (oli) telah mengalami penurunan penginvestasian sehingga diberi skor -1 yang artinya kriteria pengukuran dilihat dari perspektif *financial* masih kurang baik. Hal ini dikarenakan standart pengukuran dalam mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur penginvestasian perusahaan akan dikatakan baik jika rating scale pengukuran kinerja perusahaan lebih dari 80%

Tabel 5.1 Skor Kinerja pengiriman Oli di PT. Pos Logistik

Perspektif	Tahun		Kriteria	Skor
	2016	2017		
Perspektif Keuangan				
*) <i>Residual Income (RI)</i>	Rp.10.189.829.413,-	Rp.2.391.580.683,-	Kurang	-1
*) <i>Neth Worth</i>	22%	7%	Kurang	-1
Perspektif Pelanggan				
*) <i>Customer satisfaction</i>	77,3 %	84,3%	Baik	1
Perspektif Bisnis Internal				
*) Proses Inovasi	2 kali perubahan	2 kali perubahan	Baik	1
*) Proses Operasi	8 jam kerja dari hari senin sampai dengan jumat	8 jam kerja dari hari senin sampai dengan jumat	Cukup	0
*) Proses Manajemen Pelanggan	3 kali mengadakan pertemuan	3 kali mengadakan pertemuan	Baik	1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
*)Retensi karyawan	2,7%	5,8%	Kurang	-1
*)Produktivitas Karyawan	40,4%	31,2%	Kurang	-1

TOTAL	-1
-------	----

- Perspektif Customer (Konsumen)

Dalam perspektif pelanggan (*customer*) telah melakukan pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*). Dimana tingkat kepuasan pelanggan pada tahun 2016 mencapai persentase sebesar 77,3% dari 100% berdasarkan standart pengukuran kinerja perusahaan (*key performance indicator*) yang telah ditetapkan oleh divisi *contract* logistik PT. Pos Logistik Indonesia. Untuk tahun 2017, tingkat kepuasan pelanggan mencapai persentase sebesar 84,3% dari 100% berdasarkan standart pengukuran kinerja perusahaan (*key performance indicator*) yang telah ditetapkan oleh divisi *contract* logistik PT. Pos Logistik Indonesia. Oleh sebab itu pengukuran kinerja perusahaan dalam mengirimkan pelumas (oli) PT. Pertamina Lubricants menggunakan jasa angkutan PT. Pos Logistik Indonesia mengalami kenaikan di tahun 2017 sehingga dalam skala pengukuran tingkat kepuasan diberi skor 1 yang artinya pelanggan merasa puas mengenai proses bisnis yang telah di operasikan. Hal ini dikarenakan standart pengukuran untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan akan dikatakan baik jika rating scale pengukurannya dari 80%..

- Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal diukur berdasarkan tiga proses bisnis utama yaitu berdasarkan proses inovasi, proses operasi dan proses manajemen pelanggan. Untuk proses inovasi divisi *contract* logistik PT. Pos Logistik Indonesia dalam melakukan pengiriman pelumas (oli) ke area subregion VI telah mengalami 2 kali inovasi atau perubahan. Pada perubahan yang pertama divisi *contract* logistik PT. Pos Logistik Indonesia dapat melakukan proses pengiriman pelumas (oli) langsung dari gudang produksi unit Gresik ke area subregion VI. Untuk perubahan yang kedua adalah pergantian vendor dalam mengoperasikan WMS (*Warehouse Management System*). Sehingga dalam skala pengukuran inovasi diberi skor 1 yang artinya sudah baik melakukan proses inovasi dalam usaha bisnis yang telah beroperasi. Untuk proses bisnis, dalam mengirimkan pelumas (oli) ke masing-masing tujuan para tenaga kerja melakukan aktivitas kinerja selama 8 jam dari hari senin sampai dengan hari jumat baik itu di gudang penyimpanan Bandaran ataupun gudang distributor. Sehingga dalam skala pengukuran pada proses bisnis diberi skor 0 yang artinya

sudah cukup. Hal ini dikarenakan telah menyesuaikan dengan standart jam kinerja karyawan pada umumnya dalam menjalankan proses bisnis yang beroperasi. Dan untuk proses manajemen pelanggan dinilai sudah baik dimana divisi *contract* logistik PT. Pos Logistik Indonesia dengan PT. Pertamina Lubricants telah mengadakan pertemuan (*meeting*) setiap satu minggu satu kali, setiap satu bulan satu kali dan tiga bulan satu kali dalam mengevaluasi kembali proses bisnis yang sedang berlangsung. Sehingga dalam skala pengukuran pada proses manajemen pelanggan diberi skor 1. Hal ini dikarenakan dalam menangani permasalahan pengiriman pelumas (oli) dari masing-masing pihak mampu mengatasi permasalahan tersebut dengan mengadakan pertemuan (*meeting*).

- Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif ini diukur berdasarkan retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Untuk retensi karyawan, ditahun 2016 mencapai persentase sebesar 2,7%. Untuk di tahun 2017 retensi karyawan mencapai persentase sebesar 5,8%. Hal ini dapat dinyatakan bahwasanya, retensi karyawan mengalami kenaikan di tahun 2017 sehingga diberi skor -1 yang artinya PT. Pos Logistik Indonesia masih kurang baik dalam mempertahankan karyawan yang menjalankan proses bisnis pengiriman pelumas (oli) di subregion VI. Dan untuk produktivitas karyawan, di tahun 2016 persentase mencapai 40,4%. Ditahun 2017 persentase mencapai 31,2%. Dapat dinyatakan bahwasanya dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada perusahaan telah mengalami penurunan peningkatan ditahun 2017 sehingga diberi skor -1 yang artinya kriteria pengukuran diukur dari produktivitas karywan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih kurang baik. Hal ini dikarenakan standart pengukuran dalam mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* akan dikatakan baik jika rating scale pengukuran kinerja perusahaan lebih dari 80% dan akan dikatakan kurang jika rating scale pengukuran kinerja perusahaan kurang dari 50%.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa, total skor dari kriteria pengukuran dari keempat perspektif metode *balanced scorecard* adalah -1 yang artinya total kriteria pengukuran dari keempat perspektif *balanced scorecard* masih kurang baik dalam kinerja bisnis mengirimkan pelumas (oli) di subregion VI yang sedang beroperasi. Hal ini dikarenakan standart pengukuran dalam mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* akan dikatakan baik jika total rating scale pengukuran kinerja perusahaan lebih dari 5 dan akan dikatakan kurang jika total rating scale pengukuran kinerja perusahaan kurang dari 5.

Penutup

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah Pengukuran Kinerja dalam mengirimkan pelumas (oli) PTPL dengan menggunakan jasa layanan pengiriman PT.Pos Logistik Indonesia belum optimal karena total skor yang diperoleh dari hasil analisis Balanced Scorecard bernilai -1. Saran yang dapat di berikan adalah Divisi Contract Logistik PT. Pos Logistik Indonesia harus mengevaluasi kembali key performance indicator yang telah ada di ukur berdasarkan aspek tertentu baik itu aspek financial ataupun non financial agar dapat mengembangkan usaha bisnis yang dijalankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Monika (2000)“Strategi yang Berpengaruh Terhadap Keunggulan Kompetitif Perusahaan”.
<https://silpiintansuseno7.wordpress.com/2016/01/14/strategi-yang-berpengaruh-terhadap-keunggulan-kompetitif-perusahaan/>
- G. R. Terry ”Manajemen Kinerja : Definisi Manajemen Kinerja”.Bursanom.Com.
<https://bursanom.com/pengertian-manajemen/>
- James A. F. Stoner“Manajemen Kinerja : Pengertian, Fungsi, Tujuan Manajemen Kinerja”.<https://bursanom.com/pengertian-manajemen/>
- Brian Maskell (1981) dan Shlomo Giloberson (1996) “Manajemen Kinerja: Kriteria Manajemen Kinerja”.Skripsi Teknik Ekonomi Universitas Widyatama.
- Mulyadi (2001) “Sistem Pengukuran Kinerja : Pengertian Kinerja” Universitas Widyatama”.
- Mulyadi(2001)“Kinerja:ManfaatPengukuran Kinerja”.Skripsi Manajemen Ekonomi Universitas Binus.
- Yuwono dkk (2002) “Syarat-Syarat Karakteristik Kinerja”.Skripsi Universitas Mercubuana.
- Kaplan dan Nurton (1996) “Balanced Scorecard:Definisi,Konsep,Perspektif”.
<http://tipsserbaserbi.blogspot.co.id/2016/10/pengertian-dan-4-perspektif-balanced-scorecard.html>
- Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996) “Balanced Scorecard:Perspektif Proses Bisnis Internal Pada Proses Pelayanan Purna Jual”.
- Mulyadi (2001) “Standart Pengukuran dan Total Standart Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Method”.Universitas Binus.
- Freddy Rangkuti. 2011. SWOT Balanced Scorecard “Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko”. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- DR. Dadang Dally, M.SI. 2010. Balanced Scorecard Method “ Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Jakarta : Rosda.

Freddy Rangkuti. 2011. SWOT Balanced Scorecard “Customer Service Satisfaction and Call Center”. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.