

# IMPLEMENTASI INTEGRASI SWOT *BALANCED SCORECARD* DALAM PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PT GRAFIKA JAYA SUMBAR

Dhea Novanda

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Andalas, Padang

Email: d\_a\_TM@yahoo.com

## Abstrak

*Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah yang bertujuan meningkatkan pendapatan asli daerah guna membiayai pembangunan daerah. Kesuksesan dan perkembangan perusahaan-perusahaan milik daerah merupakan salah satu faktor yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Namun, BUMD saat ini belum memiliki kinerja yang baik dilihat dari kemampuan BUMD dalam memberikan pendapatannya bagi daerah. Salah satu BUMD di daerah Sumatera Barat yang beroperasi di Kota Padang adalah PT Grafika Jaya Sumbar. Perusahaan saat ini tidak dalam kondisi yang memuaskan padahal perusahaan pernah menjadi perusahaan percetakan terbesar di Sumbar dan banyak permasalahan yang terjadi di perusahaan saat ini. Oleh karena itu, dibutuhkan usaha penyehatan perusahaan dengan menentukan arah strategi yang menunjukkan ke arah mana perusahaan akan bergerak memperbaiki kondisi saat ini sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan arah strategi perusahaan dan merancang sistem pengukuran kinerja berupa Key Performance Indicators (KPI).*

*Alat ukur yang paling populer serta paling banyak digunakan saat ini adalah Analisis SWOT dan Balanced Scorecard. Balanced Scorecard adalah metode pengukuran kinerja yang dibangun dari visi, misi dan strategi organisasi dan indikator kinerja yang terbentuk memiliki keseimbangan antara indikator kinerja keuangan dan non-keuangan. Analisis SWOT merupakan pengembangan dari rencana jangka panjang untuk mengefektifkan manajemen perusahaan berdasarkan peluang dan ancaman mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Penggunaan kedua alat ukur BSC dan SWOT secara sinergis akan menghasilkan kecepatan dan kemudahan pemantauan untuk mengendalikan jalannya suatu bisnis dan memberikan dampak yang besar bagi strategi dan kinerja perusahaan.*

*Langkah-langkah perancangan sistem pengukuran kinerja dalam penelitian ini sebagai berikut: pengumpulan informasi strategis, kuesioner riset SWOT, penentuan arah strategi, penyusunan formulasi strategis dan sasaran strategis, identifikasi Key Performance Indicators (KPI), dan validasi KPI. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka arah strategi yang difokuskan saat ini untuk PT Grafika Jaya Sumbar adalah strategi defensif, perusahaan harus berusaha meminimalkan kelemahan dan mengubahnya menjadi kekuatan serta menghindari ancaman sambil merebut peluang yang ada. Terdapat 66 Key Performance Indicators (KPI) untuk PT Grafika Jaya Sumbar berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu tujuh indikator untuk perspektif Keuangan, 11 indikator untuk perspektif Pelanggan, 36 indikator untuk perspektif Proses Bisnis Internal, dan 12 indikator untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.*

**Kata Kunci** : SWOT BSC, Arah Strategi, KPI.

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah yang bertujuan meningkatkan pendapatan asli daerah guna membiayai pembangunan daerah. Kesuksesan dan perkembangan perusahaan-perusahaan milik daerah merupakan salah satu faktor yang mampu mendorong

pertumbuhan ekonomi daerah. Namun, BUMD saat ini belum memiliki kinerja yang baik dilihat dari kemampuan BUMD dalam memberikan pendapatannya bagi daerah. Meski memiliki aset yang besar, pendapatan yang disetor ke kas daerah oleh BUMD ternyata masih kecil dan tidak sesuai harapan (Harefa, 2010). Kondisi ini dapat dilihat dari kontribusi BUMD terhadap PAD per provinsi, yaitu yang terbesar adalah Sulawesi Tenggara (14,14%), kemudian

menyusul Kalimantan Selatan (8,43%), Sulawesi Utara (5,15%), Bengkulu (4,93%), Nusa Tenggara Barat (4,25%), Sumatera Barat (2,81%), dan seterusnya hingga yang terkecil adalah Jawa Timur (0,07%) (Harefa, 2010).

Salah satu BUMD di daerah Sumatera Barat yang beroperasi di Kota Padang adalah PT Grafika Jaya Sumbar. Perusahaan ini bergerak di bidang percetakan yang berdiri sejak tahun 1961 dan merupakan perusahaan percetakan tertua di Sumatera Barat. Dirut PT Grafika Jaya Sumbar, Dasril, S.Pd, M.M, menyatakan bahwa perusahaan saat ini tidak dalam kondisi yang memuaskan padahal perusahaan pernah menjadi perusahaan percetakan terbesar di Sumbar. Perusahaan saat ini juga mengalami kerugian yang cukup besar dalam bisnisnya.

Menurut Wirjana (2007), organisasi harus mampu mengartikulasikan visi, misi, dan program organisasi, membangun kerangka untuk kinerja, membuat perencanaan strategik bagi peningkatan kinerja, memastikan ada tolok ukur kinerja, berdasarkan kebutuhan-kebutuhan berbagai konsumen, serta mengumpulkan data secara sistematis untuk mengukur secara teratur efektivitas organisasi. PT Grafika Jaya Sumbar saat ini belum memiliki tolok ukur kinerja yang dibutuhkan untuk mengevaluasi kinerja sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan mengukur secara teratur efektivitas organisasi.

Melihat kondisi PT Grafika Jaya Sumbar saat ini, perlu adanya evaluasi kinerja agar pembentukan pengembangan PT Grafika Jaya Sumbar sesuai dengan tujuannya. Oleh karena itu, dibutuhkan arah strategi untuk mengetahui langkah perbaikan yang tepat untuk diambil dalam perancangan sistem pengukuran kinerja dan penyusunan indikator-indikator yang penting untuk melihat pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Indikator-indikator tersebut disusun dalam *Key Performance Indicators* (KPI). Banyak perusahaan yang telah menerapkan KPI untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing, untuk mengetahui apakah memang benar usaha mengalami pertumbuhan, harus dihitung tingkat pencapaian perusahaan saat ini dan tren terhadap keberhasilan KPI (Rangkuti, 2011).

### 1.2. Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan diselesaikan dalam Tugas Akhir ini adalah:

1. Bagaimana melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT Grafika Jaya Sumbar?
2. Bagaimana menentukan arah strategi PT Grafika Jaya Sumbar?

### 1.3. Tujuan Penelitian

1. Merancang *Key Performance Indicators* (KPI) yang berguna untuk sistem pengukuran kinerja PT Grafika Jaya Sumbar.
2. Mengembangkan arah kebijakan dan strategi PT Grafika Jaya Sumbar.

### 1.3. Batasan Masalah

1. Perancangan *Key Performance Indicators* untuk sistem pengukuran kinerja didasarkan pada data PT Grafika Jaya Sumbar dari tahun 2011. Hal ini dilakukan karena pada tahun ini perusahaan dipimpin oleh Direktur Utama yang baru, Dasril, S.Pd, M.M, dan perusahaan mulai bergerak melakukan perubahan yang diperlukan sebagai usaha perbaikan dan mengembangkan budaya baru di perusahaan.

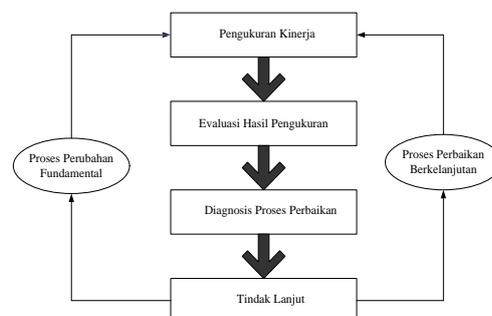
## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah ukuran kondisi seseorang atau organisasi yang menggambarkan efektivitas keseluruhan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki dalam pencapaian visi.

### 2.2. Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat atau metode untuk menilai kemajuan perusahaan yang dibandingkan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi (Wahyuni, 2004). Pengukuran kinerja merupakan salah satu pilar utama dalam sistem manajemen kinerja. Hal ini dapat dilihat pada diagram manajemen kinerja pada Gambar 2.1.



**Gambar 1.** Diagram Manajemen Kinerja

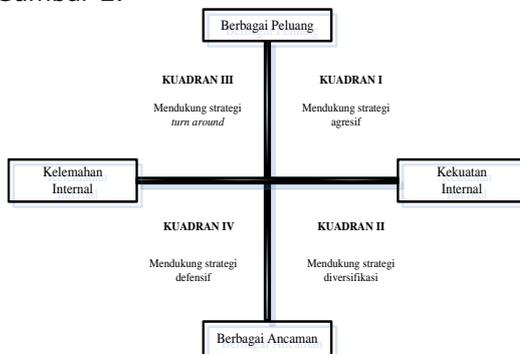
**2.3. Metode Pengukuran Kinerja**

Terdapat beberapa metode dalam melakukan pengukuran kinerja, yaitu metode SMART System, metode Performance Measurement Questionnaires, metode Integrated Performance Measurement System (IPMS), metode Performance Prism, dan metode Balanced Scorecard (BSC).

**2.4. Analisis SWOT**

SWOT adalah singkatan untuk menggambarkan Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman) tertentu yang merupakan faktor strategis untuk sebuah perusahaan tertentu. Analisis SWOT tidak hanya menghasilkan identifikasi khas sebuah kompetensi atau kemampuan tertentu perusahaan, sumber daya yang dimiliki perusahaan, dan cara unggul di mana mereka digunakan, tetapi juga dalam mengidentifikasi peluang bahwa perusahaan saat ini belum mampu mengambil keuntungan karena kurangnya sumber daya yang sesuai.

Analisis SWOT digunakan untuk menentukan posisi yang dialami perusahaan saat ini dan menentukan arah strategi yang dapat diambil perusahaan dengan menggunakan Diagram Analisis SWOT. Diagram Analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Diagram Analisis SWOT

SWOT juga dapat digunakan untuk menghasilkan sejumlah strategi alternatif yang mungkin. Matriks TOWS (TOWS hanya cara lain untuk mengatakan SWOT) menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan tertentu dapat dicocokkan dengan kekuatan internal perusahaan dan kelemahan perusahaan yang dapat menghasilkan empat set alternatif strategi yang mungkin. Matriks TOWS dapat dilihat pada Gambar 3.

<b>INTERNAL FACTORS (IFAS)</b> List 5 – 10 internal strengths here	<b>Strengths (S)</b> List 5 – 10 internal strengths here	<b>Weaknesses (W)</b> List 5 – 10 internal weaknesses here
<b>EXTERNAL FACTORS (EFAS)</b> <b>Opportunities (O)</b> List 5 – 10 external opportunities here	<b>SO Strategies</b> Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	<b>WO Strategies</b> Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
<b>Threats (T)</b> List 5 – 10 external threats here	<b>ST Strategies</b> Generate strategies here that use strengths to avoid threats	<b>WT Strategies</b> Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

**Gambar 3.** Matriks TOWS

**2.5. SWOT Balanced Scorecard**

Saat ini, untuk mengelola perusahaan secara profesional, sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Alat ukur yang paling populer serta paling banyak digunakan saat ini adalah Analisis SWOT dan Balanced Scorecard. Penggabungan kedua kekuatan model ini menjadi kekuatan baru yang sangat dahsyat dampaknya terhadap strategi perusahaan dan kinerja perusahaan.

Analisis SWOT Balanced Scorecard pertama kali dikenalkan pada tahun 2001 oleh Lennart Norberg and Terry Brown. SWOT BSC adalah sebuah konsep sederhana yang mengkombinasikan dua alat yang kuat BSC (Balanced Scorecard) dan analisis SWOT ketika mengidentifikasi faktor-faktor yang menjalankan atau menghambat strategi. Keempat perspektif BSC dikombinasikan dengan empat dimensi SWOT di dalam sebuah matriks yang dapat menemukan solusi.

**Tabel 1.** Matriks SWOT BSC

	STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
FINANCIAL	financial strengths	financial weaknesses	financial opportunities	financial threats
CUSTOMER	customer strengths	customer weaknesses	customer opportunities	customer threats
INTERNAL PROCESSES	internal strengths	internal weaknesses	internal opportunities	internal threats
PEOPLE	people strengths	people weaknesses	people opportunities	people's threats

**2.6. Critical Success Factors (CSF)**

Critical Success Factors (CSF) merupakan elemen-elemen yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam menjalankan strateginya (Moehariono, 2012). CSF mencerminkan wilayah kunci yang dapat menunjukkan kinerja saat organisasi mewujudkan tujuannya dan diturunkan dari setiap rumusan tujuan. Pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi CSF adalah "Faktor apa yang harus tersedia pada saat organisasi berhasil mewujudkan tujuan?" Atau "Faktor apa yang menyebabkan organisasi dapat berhasil mewujudkan tujuan-tujuannya?". Setelah berhasil mengidentifikasi CSF, maka CSF akan banyak membantu dalam merumuskan KPI

**2.7. Key Performance Indicators (KPI)**

Terdapat dua kata kunci dalam pengertian di atas, yaitu "ukuran" dan

"pencapaian kinerja". Maka, *Key Performance Indicators* adalah ukuran atau indikator-indikator pengendali kinerja yang harus dilakukan untuk keberhasilan pencapaian kinerja perusahaan sehingga perusahaan mampu meraih kesuksesan yang diinginkan, baik masa sekarang maupun masa yang akan datang.

KPI yang akan disusun sebaiknya mampu memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik dan ideal, yaitu karakteristik SMART-C (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bounded, Continuously*).

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Survei Pendahuluan

Tahap pertama penelitian adalah survei pendahuluan, yaitu melakukan pengamatan terhadap objek penelitian, PT Grafika Jaya Sumbar, melalui pengamatan langsung dan wawancara dengan Direktur Utama perusahaan. Pelaksanaan kegiatan ini dilakukan pada hari Selasa, 3 April 2012 di PT Grafika Jaya Sumbar. Survei pendahuluan ini memperoleh informasi mengenai sistem perusahaan, proses bisnis, gambaran umum perusahaan saat ini, dan permasalahan yang dialami perusahaan.

#### 3.2. Studi Literatur

Tahapan selanjutnya adalah studi literatur, yaitu mengidentifikasi teori-teori yang dibutuhkan sebagai bahan analisis dengan mempelajari berbagai buku, jurnal penelitian, karangan ilmiah, serta dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian, yaitu mengenai sistem pengukuran kinerja perusahaan. Teori-teori yang dipelajari antara lain: manajemen kinerja perusahaan, metode pengukuran kinerja perusahaan, *SWOT Balanced Scorecard*, manajemen strategi, dan lain-lain. Studi literatur ini menjadi dasar dalam menyelesaikan permasalahan.

#### 3.3. Identifikasi Masalah

Setelah melakukan survei pendahuluan dan studi literatur, dilakukan pengidentifikasian masalah yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini dan ditentukan tujuan penelitian. PT Grafika Jaya Sumbar mengalami kerugian dalam bisnisnya karena belum memiliki tolok ukur kinerja yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mengukur secara teratur efektivitas organisasi sehingga diperlukan arah strategis dan indikator kinerja utama / *Key Performance Indicators* (KPI) dengan menggunakan alat ukur yang tepat, yaitu SWOT dan BSC.

#### 3.4. Perumusan Masalah

Tahap ini merumuskan masalah untuk mengarahkan permasalahan apa saja yang akan diselesaikan dalam penelitian. Permasalahan tersebut adalah bagaimana melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT Grafika Jaya Sumbar sehingga diperoleh arah strategis perusahaan dan menentukan *Key Performance Indicators* (KPI) perusahaan.

#### 3.5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dari tanggal 13 April - 31 Mei 2012 di PT Grafika Jaya Sumbar. Data-data yang dibutuhkan dikumpulkan dengan menggunakan metode berikut :

##### 1. Observasi Lapangan

Pengumpulan data awal pada penelitian ini dilakukan melalui observasi lapangan dengan mengunjungi langsung ke perusahaan untuk mengetahui gambaran langsung mengenai perusahaan dan memperoleh data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan Direktur Utama perusahaan. Data primer tersebut adalah kondisi perusahaan saat ini (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dialami perusahaan) dan proses bisnis. Data sekunder yang dikumpulkan adalah gambaran umum perusahaan meliputi visi dan misi, struktur organisasi, bidang usaha, dan sejarah perusahaan.

##### 2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan tanya jawab kepada Direktur Utama perusahaan yang mengetahui kondisi perusahaan secara baik. Wawancara yang dilakukan dengan menggunakan protokol *SWOT Balanced Scorecard Development Tools* untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini. Alat ini berisi pertanyaan tentang faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari setiap perspektif BSC (keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan).

##### 3. Kuesioner

Kuesioner merupakan pengumpulan data dengan menyebarkan angket bertujuan untuk menentukan prioritas strategis sehingga dapat disusun formulasi strategis. Kuesioner disebarkan kepada pimpinan staf dan karyawan perusahaan yang mengetahui kondisi perusahaan dengan menggunakan Kuesioner Riset SWOT yang indikator pertanyaannya dibuat berdasarkan hasil wawancara sebelumnya.

#### 3.6. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

### 3.6.1. Mengumpulkan Informasi Strategis

Pengumpulan informasi strategis merupakan proses *input* untuk menyusun SWOT BSC. Alat yang digunakan untuk memperoleh informasi strategis yang diperlukan adalah SWOT *Balanced Scorecard Development Tool*.

### 3.6.2. Kuesioner Riset SWOT

Langkah selanjutnya adalah melakukan riset SWOT yang bertujuan untuk merumuskan perencanaan strategis dan menentukan prioritas arah strategis sehingga dapat disusun formulasi strategis. Riset SWOT dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang indikator pertanyaannya dibuat berdasarkan hasil wawancara informasi strategis.

### 3.6.3. Penyusunan Formulasi Strategis dan Sasaran Strategis

Berdasarkan hasil analisis kuesioner riset SWOT, diperoleh arah strategi dalam Diagram Analisis SWOT yang akan menjadi dasar dalam formulasi strategi dengan menggunakan matriks TOWS. Setelah dilakukan formulasi strategis yang disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan, ditentukan strategi prioritas yang paling tinggi nilai hubungan kedekatannya dengan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga paling besar fungsinya untuk dapat meminimalkan permasalahan internal dan mengatasi permasalahan eksternal. Selanjutnya akan diperoleh sasaran strategis berdasarkan strategi prioritas untuk setiap perspektif BSC.

### 3.6.4. Identifikasi Critical Success Factors(CSF)

Setelah diketahui sasaran strategis yaitu tujuan yang akan dicapai perusahaan, maka diidentifikasi CSF yang penting dalam menentukan faktor-faktor kritis yang paling menentukan keberhasilan pencapaian sasaran strategis. Setelah berhasil mengidentifikasi CSF, maka CSF akan banyak membantu dalam merumuskan KPI.

### 3.6.5. Identifikasi Key Performance Indicators (KPI)

Setelah dilakukan identifikasi KPI, dilakukan validasi KPI untuk menilai dan mengecek kemampuan KPI dalam merepresentasikan kondisi perusahaan. Validasi dilakukan dengan menggunakan opini pakar (*experts*). Pakar dalam penelitian ini dapat mengoreksi dan menambah KPI yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Pakar yang dipilih adalah dari pihak perusahaan dan pihak akademisi yang ahli

dan memahami sistem pengukuran kinerja dan indikator-indikator KPI. Pakar dari pihak perusahaan adalah Direktur Utama, Dasril S.Pd, MM, yang mengetahui kondisi keseluruhan perusahaan sehingga mampu menilai apakah indikator-indikator tersebut sesuai dengan perusahaan dan mampu diimplementasikan di dalam perusahaan. Pakar dari pihak akademisi yang berpengalaman dan mengerti tentang sistem pengukuran kinerja adalah Dr. Vera Pujani, M.Tech yang merupakan Dosen sekaligus Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unand.

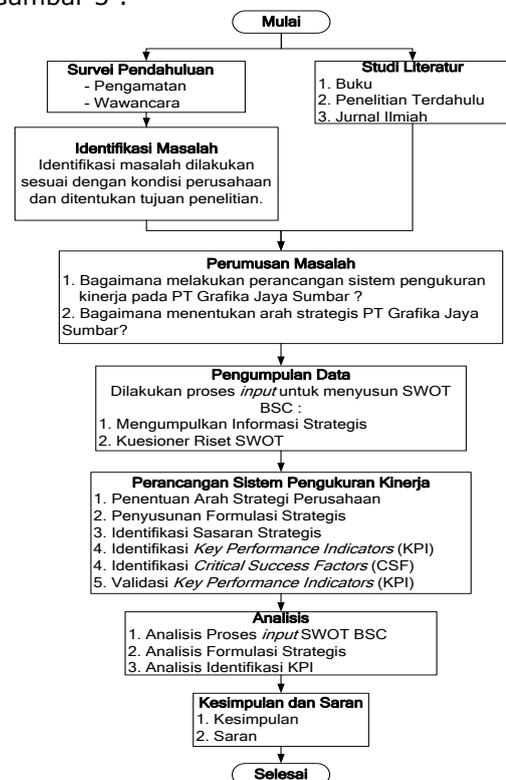
### 3.7. Analisis

Analisis dilakukan berdasarkan perancangan sistem pengukuran kinerja yang telah dilakukan. Analisis dilakukan untuk mengevaluasi pengolahan sehingga dapat menarik kesimpulan.

### 3.8. Kesimpulan dan Saran

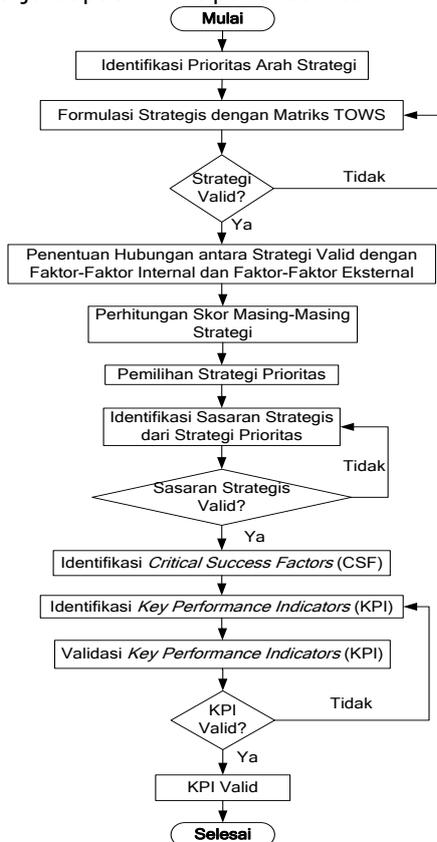
Setelah dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja dan analisis terhadap hasil perancangan tersebut, kemudian dapat diambil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian dan diberikan saran-saran berupa implikasi dari hasil penelitian ataupun saran untuk lanjutan penelitian yang dapat dilakukan.

*Flowchart* penelitian dapat dilihat pada Gambar 3 :



Gambar 3. Flowchart Metodologi Penelitian

Flowchart perancangan sistem pengukuran kinerja dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Flowchart Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

## 4. KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1. Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan yang merupakan jawaban dari tujuan penelitian, yaitu :

1. Arah strategi yang difokuskan saat ini untuk PT Grafika Jaya Sumbar adalah strategi defensif karena posisi perusahaan saat ini berada dalam Kuadran IV pada Diagram Analisis SWOT. Perusahaan harus berusaha meminimalkan kelemahan dan mengubahnya menjadi kekuatan serta menghindari ancaman sambil merebut peluang yang ada.
2. Sasaran strategis PT Grafika Jaya Sumbar saat ini yaitu :
  1. Peningkatan kontribusi setoran PAD.
  2. Peningkatan pendapatan perusahaan.
  3. Pelayanan prima dan peningkatan cakupan layanan.
  4. Peningkatan pelayanan usaha *Packaging House*.
  5. Inovasi pelayanan.
  6. Pembuatan RKAP dan rencana organisasi yang baku.

7. Produk berkualitas yang mampu bersaing.
  8. Perbaikan kualitas dengan manajemen TQM.
  9. Penyempurnaan sistem informasi.
  10. Peningkatan monitoring, evaluasi, dan kelayakan laporan.
  11. Peningkatan kerja sama dengan pemasok.
  12. Peningkatan efisiensi dan efektivitas produksi.
  13. Perluasan target pasar.
  14. Pembuatan deskripsi pekerjaan yang jelas dan baku.
  15. Pengadaan teknologi baru.
  16. Pembuatan SOP.
  17. Penghematan waktu administratif proses pemesanan produk dengan situs web.
  18. Peningkatan kompetensi operator.
  19. Pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan.
  20. Peningkatan komitmen personel.
3. Terdapat 66 *Key Performance Indicators* (KPI) untuk PT Grafika Jaya Sumbar berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu tujuh indikator untuk perspektif Keuangan, 11 indikator untuk perspektif Pelanggan, 36 indikator untuk perspektif Proses Bisnis Internal, dan 12 indikator untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

### 4.2. Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian ini adalah :

1. Kerja sama dan komitmen seluruh karyawan PT Grafika Jaya Sumbar diperlukan untuk dapat melakukan pengukuran kinerja dan menggunakannya sebagai sarana untuk melakukan evaluasi kinerja perusahaan.
2. PT Grafika Jaya Sumbar harus menentukan target untuk setiap KPI dan sebaiknya membentuk tim khusus untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan dan terus dilakukan secara berkala sesuai dengan periode pengukuran masing-masing KPI.
3. Penelitian selanjutnya dapat melakukan pembobotan KPI sehingga memperoleh KPI utama yang paling menentukan peningkatan kinerja perusahaan dan melakukan pengukuran kinerja PT Grafika Jaya Sumbar.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] David, Fred.R. (2009). *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- [2] Harefa, Mandala. (2010). *Pengelolaan BUMD/ Perusahaan Daerah di Provinsi Sumatera Barat, Nusa Tenggara Barat,*

- dan Kalimantan Selatan. *Kajian Vol.15, No. 2, Juni 2010*.
- [3] Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. (1996). *Strategi into Action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- [4] Kodrat, David Sukardi. (2009). *Manajemen Strategi : Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan Edisi Pertama*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- [5] Moehersono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [6] Naniek, U. H. dkk. (2005). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metoda Performance Prism. *TEKNOIN, Vol. 10, No. 4, Desember 2005, 295-303*.
- [7] Nelly, Andy, Chris Adams dan Mike Kennerley. (2002). *The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. United Kingdom.
- [8] Parmenter, David. (2011). *Key Performance Indicators*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Gramedia.
- [9] Rangkuti, Freddy. (2009). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [10] Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [11] Sharma, Ashu. (2009). Implementing Balanced Scorecard for Performance Measurement. *The Icfai University 8 Journal of Business Strategy, Vol. VI, No. 1, 2009. India: The Icfai University Press*.
- [12] Suwignjo, Patdono dan Syairuddin, Bambang. (2007). Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Integrated Performance Measurement System (Studi Kasus: Jurusan Teknik Mesin Universitas Mataram). *Jurnal Teknik Industri, Vol. 9, No. 2, Desember 2007*.
- [13] Vanany, Iwan dan Sugianto, Agus. (2007). Perancangan dan Pengukuran Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah dengan Metode Smart System (Terakreditasi). *Manajemen Usahawan Indonesia mengukur Kinerja dengan Metode Smart System, Volume 36, Nomor 5, 2007*.
- [14] Wahyuni, Erma dkk. (2004). *Balanced Scorecard Untuk Manajemen Publik*. Yogyakarta: YAPI.
- [15] Wheelen, T. L. dan Hunger, J. D. (2011). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability. Edisi ke-13*. Boston: Pearson.
- [16] Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja : Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- [17] Wirjana, Bernardine R. (2007). *Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi, Kinerja, Program*. Yogyakarta: Andi.