

PENGUKURAN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA: SUATU PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

(Studi Kasus pada Industri Tahu Mitra Cemangi Kelurahan Boyaoge Kecamatan Palu Barat Kota Palu)

Human Resource Performance Assessment: Balanced Scorecard Approach
(Case Study on Tofu Industry “Mitra Cemangi” from Boyaoge Village West Palu Palu District)

Joko Santoso¹⁾, M.R Yantu²⁾ dan Sulaeman²⁾

¹⁾Mahasiswa Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Tadulako, Palu.

²⁾Staf Dosen Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Tadulako, Palu.

Email : jokosantoso@yahoo.com

ABSTRACT

Human resources (HR) is very important factor to support a successful of business, both in production process and marketing. Objectives to this research is to design a performance measurement system on Human Resource at Tofu Industry “Mitra Cemangi” . Industry Tofu Mitra Cemangi is one of the industry that process soybeans into tofu products that operate in the Village of Boyaoge- West Palu District. Fluctuation in production and the available marketing system is detrimental to this industry therefore Mitra Cemangi needs to implement performance assessment and efficient strategy. The analysis used was the Balanced Scorecard (BSC). Respondents in this study were the key management and employees, as for the employees that the Daily Permanent Employee (KHT) was quite homogenous. Performance measurement by using BSC in tofu industry Mitra Cemangi showed that there are many indicators which are used not standardized inclusive on the financial system, the perspective of growth and expenditure. Therefore, Tofu industry Mitra Cemangi needs to implement the balanced Scorecard for better performance assessment.

Keywords : performance assessment, Tofu Industry Mitra Cemangi

ABSTRAK

Sumberdaya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat berperan penting dalam usaha bisnis, baik produksi maupun pemasaran. Tujuan yang ingin dicapaidalam penelitian ini ialah merancang sistim pengukuran kinerja (SDM) berorientasikan pada industri tahu mitra cemangi. Industri Tahu Mitra Cemangi merupakan salah satu industri yang mengolah hasil pertanian kedelai menjadi produk tahu yang beroperasi di Kelurahan Boyaoge Kecamatan Palu Barat Kota Palu. Fluktuasi yang dialami dalam proses produksi dan pemasaran Industri Tahu Mitra Cemangi akhir-akhir ini sangatlah merugikan industri tersebut, oleh karnanya industri perlu menerapkan penilaian kinerja dan strategi yang efisien. Analisis yang digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Responden dalam penelitian ini adalah pihak manajemen dan karyawan, Adapun karyawan yang relatif homogen yaitu merupakan Karyawan Harian Tetap (KHT). Hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC pada Industri Tahu Mitra Cemangi selain perspektif proses bisnis internal masih banyak indikator yang digunakan belum memenuhi standart penilaian diantaranya pada prespektif finansial dan prespektif pertumbuhan dan pembelajara. Oleh sebab itu Industri Tahu Mitra Cemangi perlu menerapkan Balanced Scorecard sebagai panduan penilaian kinerja.

Kata kunci : Pengukuran kinerja, Industri Tahu Mitra Cemangi

PENDAHULUAN

Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi, proses globalisasi ekonomi

pun meningkat. Perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang lebih kompetitif. Persaingan yang masih terbuka tidak hanya

dengan perusahaan dalam negeri, tetapi juga luar negeri. Akibat krisis dalam tahun 1997, banyak perusahaan mengalami keterpurukan bahkan tidak sedikit perusahaan yang mengalami kebangkrutan. Lima belas tahun telah berlalu, perusahaan masih berusaha untuk menjadi lebih baik lagi, berusaha untuk bangkit dari keterpurukan, (Radha, 2008).

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan tersebut dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan agar mampu bertahan dari krisis ekonomi.

Pada sistem manajemen tradisional, pengukuran kinerja karyawan berfokus pada deskripsi pekerjaan (*job description*) dan keuangan. Oleh karena itu, keberhasilan seseorang akan diukur dari sejauh mana pelaksanaan *job description* tersebut. Hal ini masih diberlakukan pada Industri Tahu Mitra Cemangi Kelurahan Boyaoge, kota Palu. Perusahaan ini bergerak di bidang industri yang menjalankan usaha di bidang pengolahan, produksi dan pemasaran kedelai menjadi tahu.

Selama tiga tahun terakhir Industri Tahu Mitra Cemangi melakukan penambahan tenaga kerja hampir mencapai 50 persen dari jumlah tenaga kerja. Hal ini dilakukan dengan harapan agar keuntungan yang diperoleh semakin tinggi. Jumlah tenaga kerja semakin besar yaitu pada tahun 2010 mencapai 16 orang (semuanya karyawan tetap) maka laba yang di hasilkan meningkat 10-15 persen dari hasil penjualan. Memasuki akhir tahun 2011 Industri Tahu Mitra Cemangi mengalami penurunan laba sebesar 5 persen dari hasil penjualan. Pada awal tahun 2012 Industri Tahu Mitra Cemangi mengalami penurunan laba hingga 25 persen sehingga mengalami kerugian sebesar 35 persen dari hasil penjualan. Penurunan laba ini terjadi pada Industri Tahu Mitra Cemangi sudah hampir 1 tahun, dan ini merupakan masalah yang perlu diperbaiki untuk menjaga industri tersebut mampu bertahan dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian sebelumnya, pertanyaan penting yang muncul ialah

“bagaimana pengukuran kinerja sumber daya manusia (SDM) pada Industri Tahu Mitra Cemangi, sehingga permasalahan tersebut dapat dicegah dan diatasi.

Tujuan penelitian ini ialah merancang sistem pengukuran kinerja SDM Industri Tahu Mitra Cemangi Kelurahan Boyaoge Kecamatan Palu barat Kota Palu. Yang berorientasi pada BSC.

BAHAN DAN METODE

Penelitian ini dilakukan pada Industri Tahu Mitra Cemangi Kelurahan Boyaoge Kecamatan Palu Barat Kota Palu. Industri tersebut dipilih secara *purposive* atas pertimbangan bahwa Industri tersebut bergerak dalam bidang pengolahan dan pemasaran bahan baku pertanian. Selain itu, industri tersebut masih baru karena berumur 5 tahun semenjak berdirinya di kota palu. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Agustus sampai September 2012.

Metode Pendekatan. Penelitian ini didekati dengan konsep (BSC). BSC merupakan salah satu konsep dalam pengukuran kinerja karyawan. Berdasarkan konsep ini, visi, misi dan strategi perusahaan dibagi kedalam empat karakteristik yaitu prospek finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan prospek pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja SDM dengan rancangan BSC ditentukan oleh penilaian (skor) kinerja yang semakin baik. Apabila hasil yang dicapai dari suatu tujuan memiliki nilai yang mendekati target perusahaan sehingga diketahui pada perspektif mana suatu kinerja SDM dalam perusahaan mengalami penurunan atau peningkatan. (Gaspersz, 2003). **Metode Analisis.** Untuk mencapai tujuan dari penelitian digunakan metode (BSC). Menurut Gaspersz (2003) empat perspektif yang berbeda dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat di evaluasi oleh manajemen untuk penilaian kinerja sumberdaya manusia sebagai berikut :

- a. Perspektif finansial yaitu bagaimana kita memuaskan pemegang saham perusahaan.

- b. Perspektif Pelanggan yaitu bagaimana kita memuaskan pelanggan atau dalam artian karyawan.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal yaitu apa proses yang seyogyanya diunggulkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan.
- d. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan yaitu bagaimana kita akan mempertahankan keberlangsungan kemampuan terhadap perubahan dan peningkatan.

Dalam pengukuran ke empat perspektif diatas berdasarkan BSC mengacu pada empat hal yaitu tujuan, ukuran, target, hal tersebut diilustrasikan dalam gambar dibawah ini : Gambar 1: *Cascading Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Keempat aktifitas yang diilustrasikan dalam Gambar 1 dapat menjelaskan strategi-strategi yang ditetapkan dengan baik sehingga strategi dapat menjadi alat untuk mengkomunikasikan strategi kepada seluruh anggota dalam bentuk ukuran-ukuran aktivitas operasional. Peta strategi adalah sekumpulan sasaran-sasaran strategi dari setiap perspektif yang akan dikomunikasikan kepada seluruh indikator penilain yang mencakup empat bagian yaitu tujuan, ukuran, target dan capaian. Dalam menentukan target pada setiap indikator penilaian tergantung dari keadaan internal perusahaan, dengan pertimbangan penilaian mulai dari 10 persen sampai 100 persen. Indikator penilaian untuk capaian dari target yang ditetapkan yaitu dengan kriteria mengikuti penyesuaian pada target yang ditetapkan perusahaan. Di mana peta strategi tersebut merupakan hubungan sebab akibat antara misi, visi dan strategi Industri Tahu Mitra Cemangi.

Perspektif finansial adalah tehnik dalm mengukur kinerja keuangan bagi badan usaha atau perusahaan, tujuan jangka panjang ialah menghasilkan keuntungan yang lebih besar sesuai dengan investasi modal. Investasi tersebut dilakukan oleh suatu badan usaha untuk mengetahui seberapa baik peningkatan keuangan yang dicapai.

Perspektif Pelanggan, dari perspektif ini dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan, dalam hal ini yang dimaksud dengan *customer* atau pelanggan adalah karyawan. Jadi disini

dilihat tingkat kepuasan karyawan terhadap fasilitas atau kemudahan yang diterima dari pihak perusahaan. Pelanggan merupakan siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu tim.

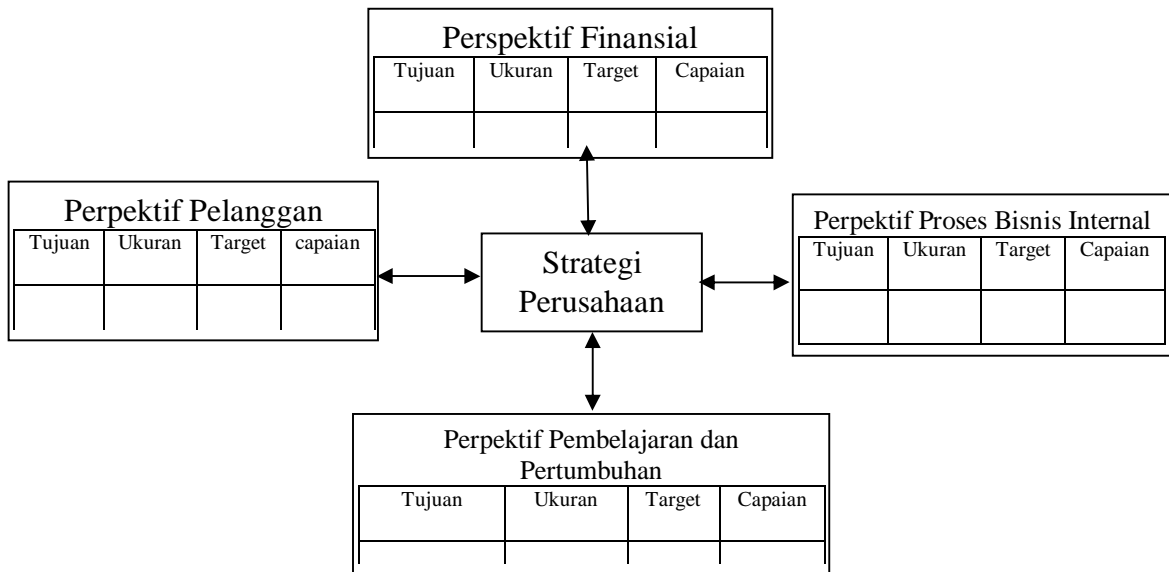
Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari usaha-usaha apa saja yang telah ataupun yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Ada tiga kategori pokok untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu (i) Kemampuan pekerja, (ii) Kemampuan sistem informasi, dan (iii) Motivasi, pendelegasian dan penempatan.

Proses Bisnis Internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang sering disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan *marketing*, distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*), serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and healthy*). (Mayasari,2009).

Metode Pengambilan Data. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diambil tehnik *purpossive* dan sensus. Tehnik *purpossive* diterapkan mencakup perusahaan dan pelanggan Industri Tahu Mitra Cemangi. Industri Tahu mitra Cemangi secara sengaja dijadikan objek penelitian atas pertimbangan bahwa bidang operasionalnya adalah komoditi agroindustri. Selain itu, industri tersebut tergolong industri baru karena baru 5 tahun didirikan. Selanjutnya tehnik sensus diterapkan pada pengambilan responden yaitu pihak manajemen dan karyawan.

Jenis data yang diperlukan meliputi visi misi perusahaan, strategi SDM perusahaan, jumlah karyawan, perputaran karyawan, biaya pelatihan karyawan, biaya pengadaan karyawan, kepuasan karyawan, jumlah bonus dan tunjangan, serta jumlah pelatihan bagi karyawan yang relatif homogen, yaitu Karyawan Harian Tetap (KHT) sebanyak 16 orang karyawan yang diwawancarai,

selain karyawan, 1 orang pihak manajemen (pemilik industri) yang diwawancarai.



Gambar 1: *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja (Gaspersz, 2003)

Data sekunder ialah data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian, data tersebut diperoleh dari dokumen-dokumen tertulis yang telah dimiliki oleh perusahaan, dan instansi- instansi terkait yaitu pemerintah kelurahan dan kota. Jenis data tersebut berupa laporan keuangan jumlah tenaga kerja, serta surat-surat yang berhubungan dengan penelitian.

Dalam penelitian ini digunakan dua macam daftar pertanyaan yang disebarakan ke responden, yaitu :

1. Daftar pertanyaan untuk pihak manajemen, untuk mengetahui tingkat kepentingan atau peranan tolok ukur maupun perspektif berdasarkan metode BSC dan
2. Daftar pertanyaan untuk karyawan, guna mengukur tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja selama ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja Industri Tahu Mitra Cemangi menggunakan BSC, hal ini bertujuan untuk mengetahui keempat perspektif BSC yang berhubungan dengan kinerja SDM yang dilakukan oleh industri Tahu Mitra Cemangi. Dalam hal ini

kriteria-kriteria yang masuk dalam ke empat perspektif BSC ialah Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif Finansial. Pengukuran perspektif finansial pada Industri Tahu Mitra Cemangi dengan melihat biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan yang berhubungan dengan SDM dimana SDM adalah karyawan. Pengukuran kinerja perspektif finansial diukur berdasarkan empat hal yaitu tujuan, ukuran, target, dan capaian dari perusahaan tersebut. Hasil pengukuran perspektif finansial disajikan dalam Tabel 1 :

Tabel 1 menunjukkan bahwa Industri Tahu Mitra Cemangi tidak mengeluarkan biaya pelatihan pegawai atau karyawan hal ini ditentukan dengan indikator capaiannya 0 persen jadi industri tersebut tidak melakukan perkembangan karyawan. Selanjutnya biaya pengadaan pegawai industri dengan indikator capaian 0 persen, dikarenakan pegawai yang masuk tidak melalui promosi, jadi karyawan yang datang melamar pekerjaan.

Industri Tahu Mitra Cemangi menghasilkan perkembangan laba pendapatan

sebesar 65 persen meski tidak setinggi target, namun capaian tersebut tergolong tinggi dibandingkan dengan tujuan lainya dan efisiensi biaya untuk setiap karyawan dengan target 100 persen yang dicapai 50 persen. Adapun hal ini berarti bahwa karyawan bekerja menghasilkan pendapatan dalam kategori sedang untuk industri tersebut.

Berdasarkan paparan diatas, maka hal yang perlu diperbaiki dari prespektif

finansial pada Industri Tahu Mitra Cemangi ialah (i) pelatihan tentang keahlian karyawan dalam bekerja serta (ii) sistim perekrutan pegawai baru dengan kriteria-kriteria yang mendukung perkembangan perusahaan. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memberikan nilai positif bagi perusahaan untuk memberikan kemajuan dan mempertahankan perusahaan dalam jangka panjang.

Tabel 1. Pengukuran Kinerja Perspektif Finansial Pada Industri Tahu Mitra Cemangi

Tujuan	Ukuran	Target	Capaian
Biaya Pelatihan Karyawan	Perkembangan karyawan	100%	0%
Biaya Pengadaan Pegawai	Pengadaan Karyawan baru	100%	0%
Laba pendapatan semakin meningkat	Pendapatan dari kegiatan lain	100%	65%
Efisiensi Biaya	Persentase biaya setiap karyawan	100%	50%

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2012.

Tabel 2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan pada Industri Tahu Mitra Cemangi

Tujuan	Ukuran	Target	Capaian
Penggunaan bahan baku yang berkualitas	Grading dan sortasi dilakukan karyawan terhadap bahan baku	100%	80%
Pelayanan Terhadap Pelanggan	Sikap terhadap pelayanan terhadap pelanggan	100%	60%
Promosi terhadap produk	Penyampaian informasi kepada calon pelanggan	100%	0%
Kwalitas produk yang dijual	Kemahiran karyawan dalam proses produksi	100%	65%

Sumber: Data Primer setelah diolah, 2012.

Perspektif Pelanggan. Pelanggan merupakan faktor penting dalam setiap usaha bisnis. Pada Industri Tahu Mitra Cemangi Perspektif Pelanggan yang diukur adalah kriteria-kriteria bagaimana kinerja karyawan dalam memuaskan pelanggan. kinerja yang baik menjadikan pelanggan dapat bertahan terhadap industri tersebut. Dalam hal ini pemimpini industri mengetahui peningkatan laba dari penjualan produk serta meminimalisir keluhan konsumen, dengan demikian penilaian terhadap perspektif ini dapat menjadi data yang dapat membantu memperbaiki kekurangan dari Industri tersebut. Adapun pencapaian pengukuran untuk perspektif pelanggan ini disajikan dalam tabel 2.

Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa penggunaan bahan baku yang berkualitas dengan indikator kemampuan karyawan melakukan grading dan sortasi terhadap bahan baku yang akan diproduksi dengan target 100 persen dan mencapai 80 persen hal ini berarti bahwa kegiatan tersebut sudah cukup baik, sedangkan sikap karyawan terhadap pelanggan yang bertujuan melayani terhadap pelanggan mencapai 60 persen hal ini berarti kinerja karyawan baik. Selanjutnya, untuk penyampaian informasi yang dilakukan karyawan untuk kegiatan dalam promosi 0 persen hal ini berarti bahwa karyawan tidak melakukan kegiatan promosi. kemahiran karyawan dalam memproduksi produk dengan tujuan menjaga kualitas produk

yang akan dijual penilaiannya mencapai 65 persen hal ini berarti karyawan dalam melakukan produksi tetap berhati-hati dan menjaga kualitas produk.

Pada perspektif palanggan, kegiatan yang perlu di perbaiki oleh Industri Tahu Mitra Cemangi adalah kegiatan promosi. harus lebih diperhatikan karena dapat berdampak negatif terhadap persaingan dalam pasar dan paningkatan laba penjualan. Perbaikan terhadap promosi produk yang ditawarkan dapat menambah pelanggan baru dan meningkatkan laba penjualan serta menjadikan peluang produk yang ditawarkan tetap bertahan didalam pasar.

Perspektif Proses Bisnis Internal. Penilaian perspektif proses bisnis internal pada Industri Tahu Mitra Cemangi dilakukan untuk melihat bagaimana kinerja karyawan yang dapat menghasilkan laba yang tinggi bagi industri tersebut. Disamping itu, dapatkah pemimpin memebangun partisipasi karyawan untuk lebih giat bekerja melalui hubungan yang baik dengan para karyawan. Penilaian prespektif proses bisnis internal pada Industri Tahu Mitra Cemangi disajikan pada tabel 3.

Tabel 3 menunjukkan bahwa rata-rata capaian ukuran indikator memiliki 50 persen. Hal ini mengidikasikan bahwa kinerja Perspektif proses Bisnis Internal pada indutri Tahu Mitra cemangi tergolong baik. bahkan tujuan terakhir yaitu hubungan pemimpin dengan karyawan dengan indikator sikap pemimpin mencapai 85 persen. Hal ini mengindifikasikan bahwa hubungan pemimpin dengan karyawan sangat baik terhadap karyawan. Selanjutnya, capaian yang paling sedikit adalah kecepatan proses kerja dengan indikator kegiatan produksi hanya 50 persen. Hal ini mengartikan bahwa karyawan bekerja dalam tempo yang sedang-sedang saja. Sebenarnya, hal tersebut cukup baik, produk tahu mudah rusak, sehingga bila produksi terlalu cepat maka kerusakan akan semakin tinggi. Adapun capaian 60 persen dengan indikator perilaku karyawan, mengartikan bahwa karyawan melaporkan dengan jujur hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Terakhir, capaian

80 persen terhadap keiatan karyawan dalam berpartisipasi terhadap kegiatan pembersihan tergolong baik. Hal ini berdasarkan pada peningkatan kemampuan pimpinan dalam mempertahankan kualitas produk dan meminimumkan kerusakan alat-alat pabrik.

Untuk Perspektif Proses Bisnis Internal yang ada pada Industri Tahu Mitra Cemangi, dalam penilaian dan pencapaian disimpulkan sangat baik karena tidak ada kekurangan pada indikator-indikator dalam perspektif tersebut yang perlu diperbaiki. Dengan demikian, Industri Tahu Mitra Cemangi perlu mempertahankan kinerja tersebut agar dapat bertahan usahanya dalam dunia bisnis. Hal tersebut merupakan salah satu kekuatan yang dapat diandalkan oleh Industri Tahu Mitra Cemangi.

Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan proses yang terpenting untuk membangun suatu organisasi. Proses pertumbuhan dan pembelajaran bertumpu pada peningkatan kualitas karyawan serta perkembangan suatu industri. Keberhasilan pencapaian sasaran strategik pada perspektif ini didasarkan pada peningkatan kualitas karyawan. Hal ini diukur dengan karyawan yang mengikuti pelatihan, jumlah bonus dan tunjangan yang diberikan, serta kegiatan seminar yang dilakukan oleh Dinas yang terkait untuk peningkatan kerja. Adapun hasil pengukuran perpektif ini disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4 menunjukkan bahwa pencapaian penilaian terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangat rendah. Kriteria untuk tunjangan terhadap karyawan dengan indikator besarnya bonus atau tunjangan yang diberikan perusahaan hanya mencapai 20 persen. Artinya bahwa industri hanya memberikan bonus untuk karyawan produksi saja. Untuk kriteria pelatihan yang diberikan Industri terhadap karyawan dengan indikator pengembangan keahlian karyawan lebih rendah lagi yaitu 10 persen. Artinya industri hanya memberikan arahan saat karyawan memulai bekerja. Untuk kriteria fasilitas yang diberikan kepada perusahaan dengan indikator adanya

tempat tinggal dan alat transportasi tidak memiliki capaian sama sekali (0%) artinya tidak ada pemberian atau peminjaman tempat tinggal dan kendaraan dinas untuk karyawan yang bekerja.

Tabel 3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal pada Industri Tahu Mitra Cemangi

Tujuan	Ukuran	Target	Capaian
Kejujuran karyawan dalam bekerja	Perilaku karyawan dengan hasil kerjanya	100%	60%
Kecepatan proses kerja	Kegiatan produksi	100%	50%
Perawatan mesin dan kebersihan pabrik	Partisipasi karyawan kegiatan	100%	80%
Hubungan pemimpin dengan karyawan	Sikap pimpinan terhadap karyawan	100%	85%

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2012.

Tabel 4. Pengukuran Kinerja Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Industri Tahu Mitra Cemangi

Tujuan	Ukuran	Target	Capaian
Tunjangan terhadap karyawan	Bonus atau penghargaan yang diberikan	20%	20%
Pelatihan terhadap karyawan	Pengembangan karyawan	10%	10%
Fasilitas yang diberikan kepada karyawan	Tempat tinggal dan alat transportasi	0%	0%
Peningkatan vareasi produk	Adanya produk baru yang dikembangkan	20%	20%

Sumber: Data Primer setelah diolah, 2012.

Hasil penilaian diatas menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Industri Tahu Mitra Cemangi belum baik dan masih perlu banyak melakukan perbaikan. Kriteria prespektif ini dapat menjadikan kekuatan untuk karyawan dapat bekerja dengan baik dan meningkatkan sumberdaya manusia yang handal. Dengan demikian, perusahaan tersebut dapat meningkatkan laba melalui sumberdaya yang handal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan menggunakan BSC masih banyak indikator-indikator yang belum memenuhi standar penilaian kecuali perpektif proses bisnis internal. Adapun indikator yang belum memenuhi standar sebagai berikut:

pada perspektif finansial (biaya pengadaan pegawai dan biaya pelatihan karyawan), perspektif pelanggan (promosi produk), serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (tunjangan terhadap karyawan, pelatihan terhadap karyawan fasilitas yang diberikan karyawan dan peningkatan fariasi produk), oleh sebab itu Industri Tahu Mitra Cemangi perlu menerapkan Balanced Scorecard

Saran

Saran peneliti terhadap industri tersebut yaitu Industri perlu menerapkan penilaian kinerja dengan Balanced Scorecard sebagai panduan penilaian kinerja, dengan tujuan agar Industri Tersebut dapat bertahan dalam jangka panjang dan untuk pembaca kiranya dapat menjadi motifasi dalam mengembangkan diriketika menjadi seorang pemimpin perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalia: Edisi Keenam, Jilid 1*. Erlangga : Jakarta.

Gubernur Sulteng, 2010. *Pidato Pengantar Nota Keuangan*. Palu.

Hasan, M. I., 2002. *Pokok-Pokok Materi: Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Ghalia Indonesia: Jakarta.

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton, 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga: Jakarta.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat: Jakarta.
- Mulyadi, 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Nurmianto, E dan Siswanto, N (2006). *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spancer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum , Kota Probolinggo)*. J. Tehnik Industri Vol.8 No. 1, Juni 2006 hal 40-53.
- Umberto Sihombing, 2000, *Pendidikan Luar Sekolah Manajemen Strategi*, PD Mahkota. Jakarta.
- Rangkuti, F., 2008, *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Radha Kurniawan., 2008. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Balanced Scorecard Sebagai Upaya untuk Mengendalikan, Mengevaluasi, dan Meningkatkan Kinerja Karyawan di Pt. Tactic Communication Representative Surabaya*. Skripsi. Institut Teknologi Nasional Malang. (Tidak Dipublikasikan).
- Vincent Gaspersz, 2003. *Sistim Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. PT.Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Yantu, M.R., Eka putra, Asas Prabowo, Freddy S. Ngiu, Abdul Haris Panai, Bambang Suprianto, dan Imam Mustafa. 2001. *Studi kelayakan Pembangunan Kelayakan Wilayah Terpadu dalam Perstudi Pertanian di Kawasan Pantura Kabupaten Gorontalo Propinsi Gorontalo*. J. Agroland P(3): 278-283. September 2001.
- Yantu, M.R., Mamiek Slamet, Thamrin dan Franky Palit. 2002. *Studi Peningkatan Mutu Intensifikasi Padi Sawah di Sulawesi Tengah*. J. Agrisains 3 (1): 16-21. April 2002.
- http://deep-swot-analysis software.smartcode.com/images/sshots/deep_swot_analysis_software_19452.gif
- http://www.1000ventures.com/design_elements/selfmade/swot_analysis_6x4.png
- <http://yusrizalfirzal.wordpress.com/2011/06/21/analisis-pekerjaan-dalam-manajemen-sumber-daya-manusia/>