

## **PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DENGAN ANALISIS SWOT DAN SENI PERANG SUN TZU UNTUK PENINGKATAN KINERJA PADA PT DOMINICA SURABAYA**

**Raymond Louis Anggun**  
**Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika**  
**raymond\_louis10@hotmail.com**

**Abstrak** - Kesuksesan sebuah badan usaha ditentukan oleh berbagai faktor. Salah satu faktor yang menentukan kesuksesan adalah terdapatnya pengukuran kinerja yang baik. Dengan pengukuran ini, kinerja yang baik dapat dipertahankan dan yang buruk dapat diperbaiki. Sistem yang baik tidak dapat tercipta dengan sendirinya namun dibutuhkan langkah-langkah dan harus diawali dengan perencanaan. BSC sebagai sistem penilaian yang sangat terkenal dapat menjadi jawaban. Perencanaan untuk sebuah sistem penilaian dimulai dengan membangun BSC dari analisis SWOT. Sesudah terbentuk BSC yang seimbang, BSC digabungkan dengan QFD methodology dan menjadi sisi "what". Untuk menjawab prioritas perencanaan yang dibutuhkan, sisi "how" dalam QFD diisi dengan strategi perang Sun Tzu. Dengan digabungkannya seluruh teori ini didapatkan prioritas perencanaan yang kemudian diterjemahkan ke dalam strategi-strategi yang dapat dieksekusi oleh PT Dominica. Hasil dari penelitian ini berupa strategi-strategi perbaikan kinerja manajemen PT Dominica yang dapat dieksekusi untuk peningkatan inovasi, ekspansi dan pembenahan kinerja PT Dominica.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Quality Function Deployment, Strategy, Internal business process perspective.

**Abstract** - The success of a business entity is determined by various factors. One of the factors that determine the success is the presence of a good performance measurement. With this measurement, good performance can be maintained and the poor can be improved. A good system can not be created by itself but necessary step and must be preceded by planning. BSC as a very famous scoring system may be the answer. Planning for a scoring system begins with the building of the BSC SWOT analysis. After formed a balanced BSC, BSC combined with QFD methodology and become the "what". To address priority needs planning, the "how" in QFD filled with Sun Tzu's war strategy. With the incorporation of the whole theory is obtained planning priorities which are then translated into strategies that can be executed by PT Dominica. Results of this research is a performance improvement strategies for the management of PT Dominica which can be executed to increase innovation, expansion and improvement of the performance of PT Dominica.

**Keywords:** Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Quality Function Deployment, Strategy, Internal business process perspective.

## **PENDAHULUAN**

Sebuah kesuksesan jarang hanya terjadi karena kebetulan, kesuksesan dalam jangka panjang harus direncanakan. Perencanaan memungkinkan kita untuk menguasai, paling tidak memahami masa depan dan justru tidak sebaliknya dikuasai oleh ketidakpastian di masa depan (Abeng, 2006). Berbicara kesuksesan memang tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan perencanaan. Keduanya terkait dan diakui menjadi faktor penentu kesuksesan. Namun jika memahami definisi dari Abeng, perencanaan merupakan hal yang lebih mampu untuk dikendalikan daripada kebetulan.

PT Dominica Surabaya sebagai sebuah bisnis yang telah berdiri selama 20 tahun telah melewati fase perencanaan pembentukan. Fase mempertahankan juga telah dilewati oleh PT Dominica. Permasalahan PT Dominica saat ini adalah untuk mengembangkan. PT Dominica sadar bahwa lingkungan bisnis yang dinamis memaksa PT Dominica harus mengembangkan sesuatu dari bisnisnya agar tetap dapat bertahan dalam persaingan di dunia bisnis.

Badan usaha seperti PT Dominica BSC dengan masalah mengembangkan, membutuhkan sebuah alat untuk merencanakan pengembangan ini secara efektif dan efisien. BSC sebagai sistem penilaian yang digabungkan dengan teori strategi bisnis Sun Tzu akan menjadi sebuah alat perencanaan yang dapat digunakan oleh badan usaha dengan keadaan ini. Penggunaan BSC dan Sun Tzu ini akan menjadi sebuah alat untuk melakukan perencanaan dan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja PT Dominica di Surabaya.

## **METODE PENELITIAN**

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori BSC, *Quality Function Deployment Methodology*, *Sun Tzu's Art of Business Strategies* dan *SWOT Analysis*. Perspektif ini diharapkan mampu membantu perusahaan dalam melakukan pembenahan kinerja dan melakukan ekspansi.

Objek penelitian ini adalah PT Dominica di Surabaya. Surabaya merupakan basis PT Dominica di antara 5 cabang lain sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan secara keseluruhan.

Data-data penelitian ini diperoleh dari badan usaha dengan rentang waktu antara 2012-2014.

Kebenaran data diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data yaitu wawancara, analisis dokumen, dan observasi. Analisis dokumen dilakukan pada *database* keuangan dan dokumen transaksi sehingga seluruh temuan menjadi data yang relevan. Dalam penelitian ini, fokus utama hanya ada pada satu perspektif yaitu *internal business process* dan tidak ada 3 perspektif lainnya. Wawancara dilakukan dengan narasumber yang kompeten dan berpengalaman serta memiliki tingkat pengaruh yang besar pada badan usaha. Kompetensi dan pengalaman narasumber dapat mendukung kebenaran data. Observasi secara partisipasi semakin mendukung kebenaran data. Secara langsung mengawasi aktivitas karyawan dan manajer serta proses bisnis secara keseluruhan.

Dokumen yang digunakan diperoleh secara langsung pada PT Dominica dan dilakukan penyesuaian terhadap data-data yang diperoleh agar searah dengan konsep topik penelitian ini. Terdapat beberapa istilah yang terkesan berbeda antara yang diterapkan oleh PT Dominica dengan istilah teoritis yang dipelajari dalam dunia akademik, namun bila dipandang dari segi definisi dan penerapannya masih serupa dan terbukti saat penelitian di lapangan. Reliabilitas data dipastikan dengan membandingkan hasil wawancara dengan analisis dokumen dan observasi yang dilakukan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1 Pembentukan BSC PT Dominica dengan Analisis SWOT**

Langkah awal yang dilakukan dalam Analisis SWOT ini akan menjadi dasar dalam pembentukan keseluruhan BSC dalam metodologi QFD ini. BSC PT Dominica juga merupakan penerjemahan dari visi yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya. Sehingga berdasarkan visi dan evaluasi inilah BSC dengan analisis SWOT ini dibentuk seperti pada Tabel 5.1.

Tabel 1 SWOT Analysis

Strengths		Weaknesses	
S1	Jumlah <i>container</i> yang banyak	W1	Manajemen yang belum berkembang
S2	Jaringan logistik dengan skala nasional	W2	budaya organisasi yang kurang kondusif
S3	Kinerja <i>customer Retention</i>	W3	Sistem informasi yang kurang
S4	Proses klaim yang memuaskan	W4	Cost management yang kurang
S5	Teamwork karyawan	W5	kinerja customer acquisition
S6	Supplier yang kredibel		
Opportunities		Threats	
O1	MEA tahun 2015	T1	Klaim yang disalahgunakan
O2	Surabaya sebagai pusat pertumbuhan Indonesia Timur	T2	ekspansi dari badan usaha pelayaran
O3	Jasa <i>container</i> kering	T3	badan usaha logistik dengan skala internasional
O4	<i>Business integration</i>		
O5	LCL costing		

Tabel 2 Tabel SWOT Matrix

SWOT MATRIX		
<b>Maxi / Maxi (Strength / Opportunities)</b>		
F	S1S2O5	Melakukan inovasi Costing
F	S1S2O1	Persiapan menghadapi MEA
F	S1S3O2	Peningkatan profit
C	S2S3O2	Meningkatkan kuantitas pelanggan di Indonesia Timur
I	S2S6O1O5	Mengembangkan proses bisnis untuk MEA
<b>Mini/Maxi (Weaknesses/Opportunities)</b>		
F	W4O1	Pembenahan manajemen cost
C	W5O2O3	Maksimalisasi Marketing
I	W1O1	membenahi manajemen untuk persiapan MEA
I	W1O2	Maksimalisasi kinerja manajemen
L	W3O4	Perbaiki sistem informasi perusahaan
L	W1W5O1O	Penambahan SDM yang siap bersaing saat MEA
<b>Maxi/Mini (Strength/Threat)</b>		
F	S4T1	Tinjau ulang kebijakan klaim
F	S3T2T3	Melakukan inovasi diferensiasi produk
C	S3T2T3	Meningkatkan loyalitas pelanggan
I	S1T2T3	Perbaiki proses distribusi container
I	S6T2T3	Pencarian pemasok yang lebih kredibel
L	S4S5T1	kinerja karyawan dalam menangani klaim
<b>Mini/Mini (Weaknesses/Threat)</b>		
C	W5T2T3	Tingkatkan Brand Image
C	W1W3T1	Memperbarui data pelanggan
I	W3W4T1	Melengkapi data seluruh proses bisnis
L	W2T2T3	perbaiki budaya kerja PT Dominica

## 2 Membangun SWOT Matriks

Setelah melakukan analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah membentuk *SWOT Matrix* yang akan menjadi *KPI* dalam BSC. Matriks ini akan menggabungkan beberapa poin analisis SWOT yang telah dibentuk sebelumnya hingga terbentuk sebuah matriks yang saling berhubungan selayaknya prinsip BSC. Matriks ini juga dirangkum dalam bentuk tabel dan dapat dilihat pada Tabel 2

## 3 Implementasi Sun Tzu

Langkah berikutnya setelah Metodologi QFD dengan sisi “*what*” yang sudah terbentuk adalah membentuk sisi yang lainnya. Sisi lainnya ini adalah sisi “*how*” yang akan dibentuk dengan teori strategi bisnis Sun Tzu. Strategi bisnis ini terdiri dari tiga belas bab dan keseluruhan bab dari strategi bisnis ini akan diimplementasikan menjadi sisi “*how*” dalam QFD.

Strategi ini menilai setiap KPI dari BSC dan Penilaian untuk setiap KPI berdasarkan hasil evaluasi dan data yang diperoleh dari PT Dominica secara langsung. Nilai yang diberikan dibagi menjadi 4 tingkatan yaitu 0 ketika tidak memiliki hubungan dengan strategi tersebut, 1 untuk hubungan dengan strategi yang masih lemah, 3 ketika hubungan sedang, dan 9 untuk hubungan dengan tingkatan kuat. Penilaian ini dimulai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran. Proses penilaian yang akan dijelaskan dikhususkan untuk perspektif ke-3 yaitu *internal business process perspective*. Hasil dari penilaian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1 BSC yang telah dinilai dalam QFD Methodology

Hows		Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies													Score	Percentage %	Sub-total		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13					
What		Planning of strategies, estimation and leadership																	
		Resources and competitive actions																	
		Competitive strategy and wisdom																	
		Positioning and targeting, strengths and weaknesses estimation																	
		Opportunity, timing and management structure																	
		Control of market situations and climate																	
		Management of conflict and avoid confrontation																	
		Flexibility and adaptability																	
		Observing and maneuvering																	
		Competitive situations and causes of failure																	
		Competitive conditions and offensive strategy, alliance and vision																	
		Destroying and Decision																	
		Intelligence and information																	
		Score																	
		Percentage %																	
		Sub-total																	
<b>F= Financial Perspective</b>																			
F1	S1S205	Melakukan inovasi costing	9	9	9	9	3	3	0	0	0	1	0	9	1	53	3,99%		
F2	S1S201	Persiapan menghadapi pasar MEA	3	3	3	9	3	1	0	0	0	1	0	1	9	33	2,48%		
F3	S1S302	Peningkatan Profit	9	0	3	3	0	9	0	3	9	0	0	9	9	54	4,07%		
F4	W401	Pembenahan manajemen cost	9	9	3	9	0	3	0	9	9	0	0	9	9	69	5,20%		
F5	S4T1	Tinjau ulang kebijakan klaim	1	9	0	9	3	0	0	0	9	9	0	9	9	58	4,37%		
F6	S3T2T3	Melakukan inovasi diferensiasi produk	9	9	9	0	9	9	9	0	0	1	9	9	9	82	6,17%		
<b>C= Customer Perspective</b>																			
C1	S2S302	meningkatkan kuantitas pelanggan di Indonesia Timur	9	9	9	1	9	9	9	3	0	0	9	9	9	85	6,40%		
C2	W50203	Maksimalisasi Marketing	9	9	3	9	3	9	9	3	0	1	1	9	9	74	5,57%		
C3	S3T2T3	Meningkatkan loyalitas pelanggan	1	9	1	3	9	9	9	1	3	3	1	9	9	67	5,05%		
C4	W5T2T3	Tingkatkan Brand Image	9	9	1	3	9	9	0	1	1	3	1	9	9	64	4,82%		
C5	W1W3T1	Memperbarui data pelanggan	9	9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9	37	2,79%		
<b>I= Internal Business Perspective</b>																			
I1	S2S60105	mengembangkan proses bisnis untuk MEA	9	9	9	0	3	9	9	1	0	0	0	1	9	59	4,44%		
I2	W101	membenahi manajemen untuk persiapan MEA	9	9	0	9	9	0	0	0	0	0	0	0	9	45	3,39%		
I3	W102	Maksimalisasi kinerja manajemen	9	3	0	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9	96	7,23%		
I4	S1T2T3	Perbaiki proses distribusi container	9	9	9	9	0	9	0	3	0	0	0	0	48	3,61%			
I5	S6T2T3	Pencarian pemasok yang lebih kredibel	9	9	9	9	9	9	9	9	1	9	9	9	109	8,21%			
I6	W3W4T1	Melengkapi data seluruh proses bisnis	9	9	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	9	36	2,71%		
<b>L= Learning and Growth Perspective</b>																			
L1	W304	Perbaiki sistem informasi perusahaan	9	9	3	0	0	0	0	0	9	1	3	9	9	52	3,92%		
L2	W1W5010	Penambahan SDM yang siap bersaing saat MEA	9	9	9	9	9	9	0	0	9	9	3	9	9	93	7,00%		
L3	S4S5T1	kinerja karyawan dalam menangani klaim	3	1	9	9	3	0	0	0	1	9	1	9	9	54	4,07%		
L4	W2T2T3	perbaiki budaya kerja PT Dominica	9	1	1	9	9	0	0	0	3	9	1	9	9	60	4,52%		

4 Indikator peningkatan kinerja

Setelah menentukan prioritas *planning* untuk masing-masing indikator BSC, maka langkah terakhir bagi PT Dominica adalah memulai melakukan pembenahan untuk peningkatan kinerja. Pembahasan pembenahan ini dilakukan khusus untuk perspektif proses bisnis internal. Proses pembahasan ini dimulai dari nilai tertinggi KPI secara vertikal yaitu kolom *percentage*.

Tabel 3 Indikator peningkatan kinerja

INDIKATOR BSC					INDIKATOR PERBAIKAN KINERJA
1	8,21%	I5	S6T2T3	Pencarian pemasok yang lebih kredibel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencari pemasok dengan prinsip peningkatan efisiensi biaya dan waktu</li> <li>2. Pemasok yang dapat dibina hubungan jangka panjang</li> </ol>
2	7,23%	I3	W1O2	Maksimalisasi kinerja manajemen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menentukan perencanaan manajemen yang akan diubah secara struktural</li> <li>2. Melakukan penilaian kinerja manajemen</li> </ol>
3	4,44%	I1	S2S6O1O5	Mengembangkan proses bisnis untuk MEA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencari pasar-pasar baru untuk pengembangan bisnis</li> <li>2. Meningkatkan efisiensi proses bisnis</li> </ol>
4	3,61%	I4	S1T2T3	Perbaiki proses distribusi container	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan analisis kebutuhan container</li> <li>2. Melakukan estimasi untuk waktu pengiriman container</li> </ol>
5	3,39%	I2	W1O1	Membenahi manajemen untuk persiapan MEA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperbaiki area pemasaran</li> <li>2. Mempersiapkan pengembangan bidang IT</li> <li>3. Melatih setiap karyawan dengan leadership dan hal-hal teknis</li> </ol>
x6	2,71%	I6	W3W4T1	Melengkapi data seluruh proses bisnis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbaiki sistem informasi</li> <li>2. Membangun database proses bisnis</li> <li>3. Menyiapkan fondasi-fondasi agar PT Dominica siap berkembang untuk Tbk</li> </ol>

## **KESIMPULAN**

1. Dari masing-masing kekurangan pada tiap segi di bagian temuan, implikasi yang terbentuk adalah dengan membangun sebuah KPI dalam BSC. Dalam segi proses manajemen, BSC yang dibentuk adalah pencarian pemasok yang lebih kredibel dan perbaiki proses distribusi *container*. Kedua KPI ini menjadi sistem perencanaan yang memungkinkan PT Dominica untuk memperbaiki kinerjanya.

2. Berikutnya pada segi pelanggan adalah membangun KPI BSC menjadi maksimalisasi kinerja manajemen. Kinerja manajemen yang harus dimaksimalkan adalah kinerja untuk membangun *customer acquisition*. Kemampuan ini harus dimiliki oleh manajemen sehingga manajemen profesional memiliki proses operasi yang seimbang di segala aspek yang dijalani.

3. Untuk temuan di segi inovasi, BSC yang dibangun adalah persiapan untuk menghadapi MEA. Inovasi dalam skala internasional ini akan memaksa PT Dominica untuk benar-benar siap dalam inovasi proses bisnisnya. Pesaing yang akan dihadapi adalah pesaing internasional yang tentu akan membutuhkan strategi-strategi yang unik dan terencana dengan lebih baik.

4. Dari segi terakhir, dibentuklah sebuah KPI BSC yaitu melengkapi data seluruh proses bisnis. Untuk menjalankan proses sosial dan regulator, PT Dominica harus mampu membereskan persoalan yang ada dalam internalnya. *Database* yang ada sudah harus mencakup seluruh kebutuhan proses bisnisnya terutama *database* karyawan. Dengan *database* karyawan yang lengkap, tentu lingkungan dan kebutuhan karyawan akan terekam dengan baik. Hal ini yang akan berdampak pada keseluruhan kinerja PT Dominica.

5. Dengan perbaikan di keempat segi proses bisnis PT Dominica, dibuatlah prioritas berdasarkan strategi perang Sun Tzu. Prioritas ini yang akan digunakan untuk diproses selanjutnya menjadi langkah konkret yang dapat ditempuh oleh PT Dominica. Hasil dari langkah konkret ini akan segera memperlihatkan kemampuan manajemen untuk mengolah PT Dominica secara profesional.



## **SARAN**

1. PT Dominica harus membenahi hubungan dengan pemasok. Disarankan agar segera mencari pemasok dengan kredibilitas yang lebih tinggi. PT Dominica juga harus memperhatikan hubungan jangka panjang dengan pemasok. Hal ini dapat menjamin eksistensi PT Dominica dalam industri jasa logistik ini. Dengan membangun hubungan jangka panjang, pemasok juga dapat membantu meningkatkan efisiensi dari perputaran *container*.

2. Rekomendasi untuk segi pelanggan dapat dimulai dari peningkatan internal. KPI BSC yang dibangun adalah maksimalkan kinerja manajemen. Hal ini dimaksudkan agar dengan peningkatan ini, jasa yang dihasilkan dapat benar-benar memuaskan pelanggan. Kinerja manajemen juga dilakukan penilaian secara objektif dan profesional. Metode peer to peer evaluation menjadi rekomendasi utama sebelum sistem penilaian manajemen seperti BSC secara utuh diadopsi. Metode penilaian ini dapat menjadi sarana utama untuk peningkatan kinerja manajemen PT Dominica.

3. Proses inovasi PT Dominica juga harus diperhatikan untuk rekomendasinya. Dibentuk 2 KPI BSC untuk persiapan menghadapi MEA. Perencanaan ini penting mengingat persaingan yang semakin keras pada saat MEA. Dibutuhkan manajemen yang sudah profesional dan matang serta proses bisnis yang sudah menjadi sistem. Sistem yang berarti proses bisnis sudah dewasa dan berjalan secara otomatis. Untuk mencapai titik ini, PT Dominica harus mengembangkan khususnya bagian pemasaran. Proses bisnis dan karyawan bidang pemasaran PT Dominica harus siap untuk menjadi lini terdepan dalam memasarkan produk berupa jasa logistik ini. Pembenahan di sektor pemasaran merupakan fokus utama dalam rekomendasi ini.

4. Proses yang terakhir mendapatkan rekomendasi untuk membenahi struktur internal PT Dominica. Pembenahan secara struktural ini akan membantu PT Dominica untuk menjalankan proses bisnisnya ke depan. Untuk rencana pengembangan kapasitas bisnis, PT Dominica juga mempersiapkan infrastruktur sistem informasi yang dibutuhkan untuk menjadi badan usaha dengan kelas internasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson Anthony A., Kaplan R.S., Matsumura E.M., Young S.M (2012). *Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution*, 6th edition. Pearson.
- Bayu Aji Pradana (2013). *Mengapa Nestle Gagal di Afrika?*. From <http://kazebay-uknow.blogspot.com/2012/04/mengapa-nestle-gagal-di-afrika.html>
- Charles J. Keating, *Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya*. Kanisius, Yogyakarta.
- Emmalia Adriantantri (2008). *Prosiding Seminar Nasional Teknoin: Aplikasi Metode Quality Function Deployment dalam Usaha Memenuhi Kepuasan Pelanggan terhadap Produk Aqua Gelas 240 Ml pada PT Tirta Investama Pandaan*.
- Hepi Risenasari dan Henny K. S. Daryanto (2011). *Forum Agribisnis Penerapan Metode Quality Function Deployment dalam Penentuan Prioritas Peningkatan Kualitas Layanan Restoran Piringjajar*. Vol. 1, No.1 Maret 2011
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- (2004a). "Measuring the strategic readiness of intangible assets", Harvard Business Review, Vol. 82 No. 2, pp. 52-63.
- (2004b). *Strategy Maps: Converting intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mayang Rahmi Novitasari (2014). *Prinsip Monozukuri dalam Pembangunan Kota Layak Huni di Jepang*. From <http://pemudatataruang.org/index.php/publikasi/artikel/113-prinsip-monozukuri-dalam-pembangunan-di-jepang-jenesys>.
- Mike Perkins, Anna Grey, and Helge Remmers (2013). *International Journal of Productivity and Performance Management: What do We Really Means by "Balanced Scorecard"?* VI (63): pp148-169.
- Krause, D.G. (1996). *Sun Tzu: The Art of War for Executives*, Nicholas Brealey, London.
- Lee, S.F., Roberts, P., Lau, W.S. and Bhattacharyya, S.K. (1997). "The use of Chinese philosophies to assist achievement of world-class business excellence", CIRP International Symposium on Advanced Design and Manufacture in the Global Manufacturing Era, August, pp. 21-22.

- Lee, S.F., Roberts, P., Lau, W.S. and Bhattacharyya, S.K. (1998) “*Sun Tzu's The Art of War as business and management strategies for world class business excellence evaluation under QFD methodology*”, *Business Process Management Journal*, Vol. 04 No. 2, pp. 96-113, ISSN: 1355-2503.
- Mulyadi (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta
- Niven, Paul R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining result*. John Willey & Sons, Inca.. New York.
- Rendy Adriyan Diningrat (2014). *Menata Ruang, Menata Masa Depan*. From <http://pemudatataruang.org/index.php/publikasi/artikel/43-menata-ruang-menata-masa-depan>
- Secakusuma, Thomas.1997. *Perspektif Proses Internal Bisnis Dalam Balanced Scorecard*, Jakarta: Indeks Majalah Usahawan No. 06 Th.XXVI Juni.
- S.F. Lee Andrew Sai On Ko (2000). *Building Balanced Scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies on QFD Methodology*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 ISS ½ Pp. 28-76
- Sanger, M (1998). *Supporting The Balanced Scorecard*. *Work Study*, Vol. 47 No.6
- Suryanatha (2013). *Menara Tertinggi di Dunia*. From <http://forum.kompas.com/sains/286289-3-menara-tertinggi-di-dunia.html>
- Tanri Abeng (2006). *Profesi Manajemen*. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta
- Wehrich H. (1982). *The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis*. *Journal of Long Range Planning*. Vol. 15. No. 2
- Wijaya, Tony (2011). *Manajemen Kualitas Jasa: Desain Servqual, QFD, dan Kano Disertai Contoh Aplikasi dalam Kasus Penelitian*. PT Indeks. Jakarta.