

## **Analisa Tingkat Kinerja Pt. Pos Indonesia Diukur Menggunakan Metode *Balance Scorecard* dengan *Six Sigma***

**Siti Zohrah Indah Mahartati<sup>1</sup>, Ni Ketut Sriwinarti<sup>2</sup>, Defel Septian<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bumigora

<sup>2,3</sup>Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bumigora

Univesitas Bumigora

Alamat:

Jl. Ismail Marzuki No.22, Cilinaya ; Kota/Kabupaten, : Kec. Cakranegara - Kota Mataram -

Prov. Nusa Tenggara Barat

<sup>1</sup>sitizohrahindah25@gmail.com, <sup>2</sup>sriwinarti@universitasbumigora.ac.id,

<sup>3</sup>defel@universitasbumigora.ac.id

---

Article Info:

Received: 12 Agustus 2023, Revised: 14 Agustus 2023, 16 Agustus 2023, 11 Setember 2023,

Published: 30 September 2023

---

### **Abstrak**

Penelitian ini memfokuskan pada permasalahan yang muncul pada saat pandemi terjadi dimana pandemi telah menjadi titik awal dari perubahan sistem yang terjadi pada setiap usaha, khususnya usaha yang berkontak langsung dengan konsumen. Berbagai transformasi pelayanan telah dilakukan untuk menyesuaikan terhadap aturan pembatasan yang di terapkan oleh pemerintah. Untuk mengatur jumlah kunjungan, PT Pos Indonesia merancang dan membangun aplikasi yang di beri nama *PosPay*. Adanya aplikasi ini berdampak pada perubahan sistem kerja dan pelaporan pada PT Pos Indonesia, hal inilah yang menjadi sesuatu yang menarik untuk diteliti. Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis tingkat kinerja PT. Pos Indonesia Cabang Utama Mataram yang diukur sengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dengan *Six Sigma*. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan triangulasi data untuk menguji keabsahan data penelitian, menunjukkan bahwa menganalisis tingkat kinerja menggunakan empat perspektif yang di ukur dengan lima tahapan teori six sigma yaitu: (1) Perspektif finansial berpengaruh terhadap adanya *pospay* yang muncul pada perusahaan (2) Perspektif pelanggan berpengaruh terhadap *pospay* pelanggan merasakan kepuasan akan kinerja yang diberikan. (3) Perspektif proses bisnis internal berpengaruh dengan tingkatan penggunaan *pospay* terhadap bisnis interna yang dikeluarkan oleh perusahaan. (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpangaruh terhadap adanya *pospay*, karena perusahaan tidak memanfaatkan pengguna untuk pengelolaan internal perusahaan secara merata untuk disetiap bagian perusahaan.

**Kata kunci** : Balance Scorecard, Kinerja Perusahaan, PosPay, Six Sigma

### **Abstract**

This research focuses on problems that arise when a pandemic occurs where the pandemic has become the starting point for system changes that occur in every business, especially businesses that have direct contact with consumers. Various service transformations have been carried out to adjust to the restrictions imposed by the government. To manage the number of visits, PT Pos Indonesia designed and built an application



called PosPay. The existence of this application has an impact on changes in work and reporting systems at PT Pos Indonesia, this is something that is interesting to study. So the purpose of this study was to analyze the performance level of PT. Pos Indonesia Mataram Main Branch as measured using the Balanced Scorecard method with Six Sigma. Based on the results of data analysis using data triangulation to test the validity of research data, it shows that analyzing performance levels uses four perspectives which are measured by the five stages of six sigma theory, namely: (1) The financial perspective influences the existence of pospay that appears in companies (2) Perspective customers influence pospay customers feel satisfaction with the performance provided. (3) The internal business process perspective influences the level of use of pospay for internal business issued by the company. (4) The learning and growth perspective has no effect on the existence of pospay, because the company does not utilize users for internal company management equally for all parts of the company

**Keywords :** *Balance Scorecard, Company Performance, PosPay, Six Sigma*

## **Pendahuluan**

Pandemi telah menjadi titik awal dari perubahan tatanan kehidupan masyarakat. Kehidupan sosial mulai dibatasi guna untuk mencegah penyebaran virus *Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)* kepada masyarakat. Fenomena ini mengakibatkan pengukuran kinerja suatu perusahaan berada di tengah-tengah transformasi yang dari semua dibataskan karena virus yang tersebar di berbagai negara. Pengalaman-pengalaman atas kejadian pandemic ini telah menjadi pelajaran yang sangat penting bagi masyarakat untuk tetap menjadi manusia yang bertanggung jawab atas kebersihan dan kesehatan (Habibi, 2020). Masyarakat kini menjadi memiliki kebiasaan hidup yang lebih tertata, mulai dari membiasakan diri hidup sehat agar tetap menjalankan aktivitas yang selalu memperhatikan protokol kesehatan. Pandemi yang belum usai tidak menjadi hambatan bagi masyarakat untuk menjalani kehidupan selajutnya, dengan memperhatikan aturan yang telah ditetapkan untuk kepentingan bersama.

PT Pos Indonesia merupakan pelayanan jasa yang di pegang oleh pemerintah yaitu merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Menurut Rahmawati, (2014) Keberadaan BUMN didasarkan pada beberapa fungsi dan perannya, yaitu: a) Memberikan sumbangsih pada perekonomian nasional dan penerimaan kas negara; b) Mengejar dan mencari keuntungan; c). Pemenuhan hajat hidup orang banyak; d) Perintis kegiatan-kegiatan usaha; e) Memberikan bantuan dan perlindungan pada usaha kecil. Sesuai dengan Pasal 33 UUD 1945, BUMN merupakan salah satu penggerak utama perekonomian nasional. Kebijakan dalam menentukan kelangsungan perusahaan menjadi fokus yang penting bagi semua pihak, *shareholder, stakeholder*, pemerintah dan juga masyarakat umum. Perusahaan BUMN yang telah *go public* menjadi perhatian yang lebih dikarenakan masyarakat juga dapat terlibat sebagi investor. Perusahaan yang masuk Badan Usaha Milik Negara salah satunya yaitu PT Pos Indonesia, yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman terlama yang ada sampai saat ini (Ginting, 2016). Sebagai salah satu perusahaan dibawah BUMN, sudah pasti PT Pos Indonesia harus mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah mengubah kebijakan yang ada pada PT. Pos Indonesia cabang utama Mataram, dengan adanya penetapan tatanan normal baru (*new normal*) ini membuat masyarakat merasa lebih aman untuk melakukan aktivitas pada PT Pos Indonesia. Kebijakan yang wajib diterapkan oleh masyarakat membuat perekonomian negara tidak tumbang dan mulai bangkit.



Beberapa kebijakan perubahan yang terjadi di PT Pos Indonesia adanya pembatasan kunjungan dalam ruangan dengan menggunakan protokol kesehatan yang telah ditetapkan untuk saling melindungi (Ilmi, 2022), dari adanya pembatasan kunjungan ini maka PT Pos Indonesia mengeluarkan kemudahan masyarakat untuk melakukan kegiatan transaksi melalui aplikasi *Pospay*. Dalam terobosan baru yang dirancang oleh PT Pos Indonesia bertujuan untuk memudahkan masyarakat dalam layanan keuangan yang memiliki berbagai fitur pembayaran dan pembelian untuk kebutuhan sehari-hari. Tidak hanya itu saja dalam aplikasi ini masyarakat bisa berkesempatan menjadikan bisnis dalam aplikasi *Pospay* dan juga sebagai rekening penampungan tanpa biaya administrasi perbulan dan tarik tunai. Sehingga meminimalisir kontak langsung dengan masyarakat ramai untuk menghindari penularan virus, tetapi bisa memenuhi kebutuhan masyarakat walaupun hanya dari rumah dan tidak khawatir menggunakan pembayaran tunai dengan menggunakan aplikasi *Pospay*.

Penerapan sistem baru, secara langsung maupun tak langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sistem penilaian kinerja yang dibutuhkan oleh pihak manajemen dapat merumuskan langkah strategis salah satunya dengan menggunakan *Balance Scorecard*. Menurut Oktora (2019) pada dasarnya *balance scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang untuk pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan termasuk manajemen, dan proses bisnis internal (sistem) demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan pengembangan perusahaan daripada sekadar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek. Terdapat empat perspektif dari *Balance Scorecard* yang digunakan yaitu (1) perspektif finansial (*share holders-pemegang saham*), (2) perspektif pelanggan (*customers*), (3) perspektif proses bisnis internal (*internal-business-process*), (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*).

Pengaruh kemahiran dalam pengelolaan perusahaan banyak dipengaruhi oleh faktor internal dan *external* perusahaan. Bahwa faktor internal adalah faktor yang dapat dikontrol dan dievaluasi oleh internal perusahaan sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang tidak dapat dikontrol oleh pihak perusahaan. Pada PT. Pos Indonesia cabang utama Mataram dari faktor internal adalah aktivitas operasi sehari-hari seperti melayani para pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu Sentral Layanan Pelanggan Korporat (SLPK). Sedangkan faktor eksternal adalah tingkat inflasi, suku bunga, nilai tukar, dan kebijakan pemerintah. Perusahaan jasa pada saat ini harus menerapkan strategi yang baik, untuk pencapaian dari segi penjualan secara finansial, sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan menghasilkan laba yang maksimal (Surya, 2015).

Menurut Ardyanfitri (2021) perlu diperhatikan oleh perusahaan bukan hanya dari segi *finansial* saja, melainkan memperhatikan juga dari segi nonfinansial perusahaan, seperti kinerja yang dilakukan oleh karyawan, kepuasan pelanggan terhadap produk yang dijual pada pangsa pasar, hubungan yang baik terhadap pelanggan setia yang selalu menggunakan jasa pelayanan dari PT Pos Indonesia. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menunjang pencapaian keberhasilan dimasa yang akan datang dengan strategi bersaing, yaitu dengan menggunakan metode *balance scorecard*. *Balance Scorecard* merupakan sistem pengukuran bagi suatu perusahaan, karena mudah untuk dimengerti dan digunakan untuk semua lapisan yang ada didalam perusahaan. *Balance Scorecard* ialah salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat membuat perusahaan mencapai strateginya, dan mendorong karyawan untuk dapat bertindak



sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Tujuan dari penerapan tersebut adalah untuk memperhitungkan pencapaian antara kinerja finansial dan nonfinansial dengan menggunakan empat perspektif yang ada dalam *Balance Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Oktora (2019) dan Handayani (2017) tentang kinerja PT Pos Indonesia (Persero) dengan pendekatan *Balance Scorecard*, jenis penelitian ini adalah Penelitian Kualitatif Deskriptif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Berdasarkan penelitiannya bahwa tidak memiliki kestabilan antara bagian keuangan maupun non keuangan, karena perusahaan hanya mengutamakan kepuasan pelanggan sehingga perusahaan tidak bisa meraih laba yang telah dirancang. Selanjutnya Peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Afiq, (2021) tentang analisis kinerja manajemen PT Sariguna Primatirta Tbk menggunakan metode *Balance Scorecard*, jenis penelitian ini penelitian kuantitatif deskriptif, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, objek penelitian ini adalah laporan keuangan. Hasil dari penelitian ini bahwa terjadi ketidakefektifan dalam menjalankan operasional, perusahaan kurang efektif dan efisien dalam memanfaatkan seluruh aset yang ada dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wulandari (2017) tentang perencanaan strategis dengan pendekatan *Balance Scorecard* pada perusahaan properti, jenis penelitian ini adalah analisis SWOT dan BSC. Berdasarkan hasil penelitian ini pengoperasian strategi yang disusun oleh perusahaan cukup baik menggunakan penerapan *Balance Scorecard*. Selanjutnya Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gunarta (2017) tentang analisis preferensi manajemen terhadap strategi pengukuran kinerja dengan mengintegrasikan *Balance Scorecard* dalam *game theory*, jenis penelitian ini menguraikan tentang langkah-langkah sistematis untuk melakukan amatan yang terdiri dari beberapa tahap yakni tahap perumusan *research question*, tahap identifikasi awal, tahap pengambilan data, tahap pengolahan data dan tahap analisis hasil. Berdasarkan penelitian ini hasil dari integrasi *Balance Scorecard* dan *Game Theory* mempengaruhi nilai skor pengukuran kinerja untuk direktur keuangan.

Situasi yang terjadi pada PT. Pos Indonesia cabang utama Mataram pada saat tatanan normal baru (*new normal*) menerapkan aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Berdasarkan penelitian terdahulu yang sudah dijabarkan di atas seperti Oktora, (2019), Handayani, (2017), Afiq & Ardyanfitri, (2021) tersebut mengukur hanya dengan *Balance Scorecard* selanjutnya penelitian dari R. Wulandari et al., (2017) mengembangkan metode BSC dengan menganalisis SWOT dan Afifuddin & Gunarta, (2017) penelitian ini menggunakan metode BSC kemudian mengembangkan penelitiannya dengan *game theory* dalam pengukuran kinerja keuangannya. Maka penelitian ini mencermati tingkat kinerja PT. Pos Indonesia cabang utama Mataram secara komperhensif melalui perspektif *balance scorecard* dengan teori *Six Sigma*. Dengan demikian dapat dilihat kinerja suatu unit bisnis secara komperhensif yaitu bukan hanya dari aspek-aspek keuangan saja tetapi ada keseimbangan antara aset finansial dan aset non-finansial, diharapkan perusahaan mampu mencapai keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Pendekatan *Six sigma* merupakan sekumpulan konsep dan praktik yang berfokus pada penurunan variasi proses dan penurunan kegagalan atau kecacatan produk Azizi, (2020). Menuju tujuan tersebut digunakan 5 tahapan pengaplikasian pengendalian kualitas dengan *six sigma*. Menurut F. Hutami & Yunitasari (2016) tahapan tersebut terdiri dari *Define, Measure, Analyze, Improve serta Control* (DMAIC)



Tujuannya adalah untuk mengembangkan produk atau jasa yang sudah ada untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

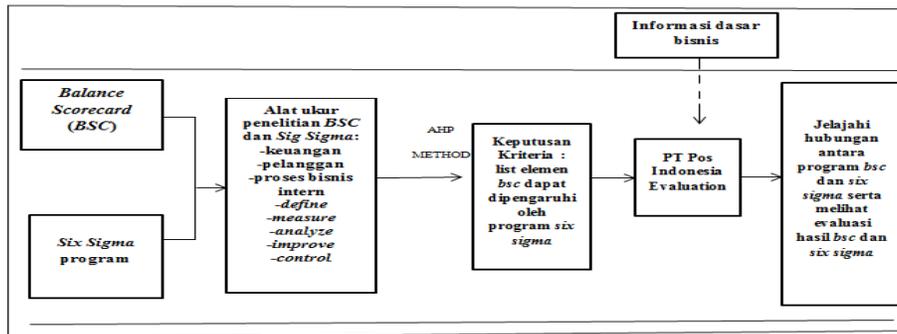
Berdasarkan latar belakang maka rumusan masalah yang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu bagaimana tingkat kinerja PT. Pos Indonesia cabang utama Mataram yang diukur dengan metode *Balance Scorecard* dengan *six sigma*? Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan pada penelitian ini yaitu untuk menganalisis tingkat kinerja PT. Pos Indonesia cabang utama Mataram yang diukur dengan metode *Balance Scorecard* dengan *six sigma*.

**Metode Penelitian**

Penulis melakukan desain penelitian dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif, sehingga data yang diperoleh dapat dikumpulkan, disajikan dan dianalisa secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Menurut Anggarini, (2021) metode penelitian kualitatif deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan terhadap subjek penelitian pada suatu saat tertentu. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai subyek penelitian dan perilaku subjek penelitian pada suatu periode tertentu. Lokasi penelitian merupakan tempat dimana melakukan kegiatan penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan guna menjawab permasalahan yang ditetapkan.

Menurut Mariyani, (2020) keabsahan data merupakan padanan dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas) menurut versipenelitian kuantitatif dan disesuaikan dengan tuntunan pengetahuan, kreteria, dan paradigma sendiri. Keabsahan data merupakan derajat kepercayaan atau kebenaran hasil suatu penelitian. Menurut Wijaya, (2020) keabsahan data di dalam penelitian kualitatif, suatu realistik itu bersifat majemuk dan dinamis, sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula. Keabsahan data dapat dicapai dengan menggunakan proses pengumpulan data dengan tekniktriangulasi data. Menurut (Alfansyur, 2020) triangulasi data merupakan teknik pengumpulan data yang sifatnya menggabungkan berbagai data dan sumber yang telah ada. Triangulasi data merupakan teknik pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Tahapan penelitian

Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan kombinasi antara *Balance Scorecard* dengan *Six Sigma* sebagai alat ukur atau alat analisisnya. Berikut adalah gambar skema penelitian yang akan peneliti lakukan:

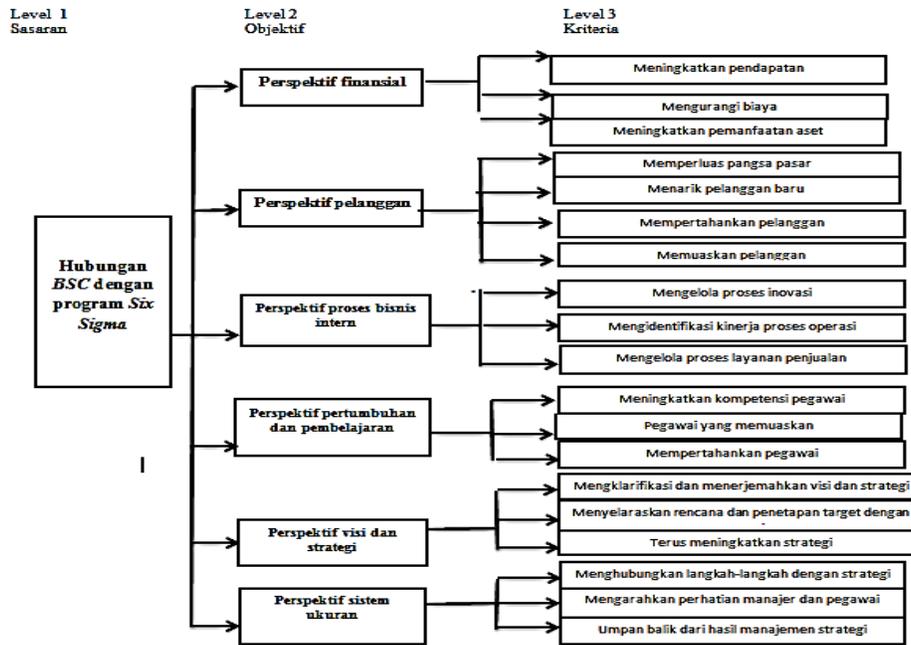


Gambar 1. Perbandingan Balance Scorecard dan Six Sigma

Berdasarkan gambar diatas setelah mengetahui alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini ada keputusan kriteria untuk mengetahui elemen *BSC* dapat dipengaruhi oleh



program *Six Sigma*, adapun kriteria yang digunakan untuk menjadikan pedoman dalam pertanyaan wawancara penelitian ini:



Gambar 3.5 kriteria elemen BSC dengan *Six Sigma*

**Hasil dan Pembahasan**

Sejak berdiri 276 tahun yang lalu pos Indonesia terus bertransformasi. Digitalisasi yang sedang berlangsung sejatinya merupakan usaha Pos Indonesia untuk mendekatkan masyarakat agar dapat menjangkau pelosok negeri melalui layanan kurir, memudahkan pelanggan dalam memenuhi kebutuhan akan layanan keuangan yang mudah dan murah. Semua usaha pos indonesia untuk lebih baik adalah agar seluruh masyarakat indonesia semakin dekat dan semakin mudah.

Dengan berjalannya waktu, PT Pos indonesia kini telah menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya. Jaringan yang dimiliki merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid dan terintegrasi. Sistem kode pos diciptakan untuk mempermudah *processing* kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

Visi PT. Pos Indonesia yaitu menjadi postal operator, penyedia jasa kurir, logistik dan keuangan paling kompetitif. Pos indonesia menghadapi new normal masih dalam ketidak pastian akibat pandemi Covid-19 dan juga optimisme akan pemulihan ekonomi pasca pandemi. Untuk itu pos melakukan berbagai upaya diantaranya *sustaining* , *scaling*, *scooping*, pada tiga bisnis inti yaitu kurir, jaskug, dan logistik.

*“rencana perusahaan buat penetapan target sih sudah sesuai rencana perusahaan, didukung dari beberapa project kemaren yang dimanfaatin perusahaan kayak bantuan langsung tunai, dilanjutin bantuan subsidi upah. Khusus bantuan upah subsidi ini kan buat para pekerja yang terdaftar di BPJS Ketenagakerjaan, nah pospay ne langsung diupgread yang dibuat jadi para pekerja bisa melihat namanya sudah terdaftar atau ngga di pospay ini, kalo namanya udah terdaftar otomatis aplikasi pospay ini ngeluarin barcode buat bisa discan, jadinya rencana*



*perusahaan sudah sesuai dengan penetapan target perusahaan.” –Branch Manager GNI*

Menurut (Priananda, 2021) dalam pelaksanaan strategi dari pos indonesia ini menunjukkan bahwa implementasinya six sigma, dari permasalahan yang terjadi bahwa perusahaan telah berupaya agar tetap berada di perekonomian yang stabil. Segala inisiatif-inisiatif dan strategi yang terus dioptimalkan untuk menghasilkan kinerja yang terus tumbuh pada tahun-tahun mendatang pos indonesia berharap dapat memenuhi harapan masyarakat dan aspirasi pemegang saham dan pemangku kepentingan.

Pada saat jadwal penerimaan bantuan kepada masyarakat, pos indonesia menjalankan strateginya dengan cara mensosialisasikan manfaat aplikasi *pospay* pada masyarakat mengenai penggunaan dan keuntungan bagi masyarakat. Strategi yang dimanfaatkan oleh perusahaan dengan mengarahkan untuk masyarakat dapat menggunakan aplikasi *pospay* agar dapat mengetahui apakah nama penerimaan bantuan telah terdaftar pada kantor pos. *Pospay* berpengaruh terhadap tujuan dari strategi perusahaan, yang membuat masyarakat lebih teratur dan tidak berkerumun. Sehingga masyarakat secara tidak langsung harus menggunakan *pospay* agar memudahkan mereka dalam pelaksanaan penerimaan bantuan ini, dan bagi perusahaan berhasil menjalankan strategi mengenalkan aplikasi *pospay* kepada masyarakat dengan memanfaatkan keadaan sebaik mungkin. Perusahaan memantau perkembangan *pospay* melalui bagian pemasaran yang setiap hari memberikan laporan pencapaian *pospay*.

#### **Perspektif sistem pengukuran**

PT. Pos Indonesia bersinergi untuk mengembangkan potensi perusahaan menggunakan sistem pengukuran yang jelas, agar terlaksanakan sesuai target yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berbagai transformasi yang dikeluarkan oleh perusahaan salah satunya adanya aplikasi *pospay*, dengan adanya inovasi yang semakin ditingkatkan menjadi lebih baik dan memaksimalkan penggunaan dari aplikasi ini. Dimasa new normal yang serba digital menjadikan perusahaan lebih menekankan bahwa *pospay* ini untuk dapat digunakan seluruh masyarakat dengan mudah.

*“ehh iya dong soalnya kan perusahaan udah menganalisis apa aja yang saat ini diperlukan contohnya kan sekarang banyak yang menggunakan dompet digital nah di pospay itu udah menyediakan fitur QRIS jadinya memudahkan saat pelanggan males narek uangnya, perusahaan tetap mengamati apa yang lagi hits itu yang dijadikan langka-langkah untuk memajukan perusahaan kami biar ga ketinggalan jaman hahaha.” –Branch Manager GNI*

Menurut Putra, (2022) langkah-langkah perusahaan menganalisis yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, yaitu dengan pengembangan digital untuk menarik minat pangsa pasar yang menjadikan sistem pengukuran perusahaan dalam mengambil tindakan untuk kemajuan dimasa mendatang, kepuasan pelanggan dalam menikmati kualitas produk yang diberikan. Pada era digital pos indonesia memanfaatkan sosial media untuk tetap memperkenalkan produknya.

Fitur pembayaran QRIS dapat memudahkan sistem pembayaran pelanggan, mengefisien waktu bagi pelanggan yang tidak ingin banyak bawaan dengan memanfaatkan teknologi semua akan terasa mudah dalam menjalankan semua aktivitas. Sehingga penambahan fitur dalam *pospay* ini menjadi startegi perusahaan untuk menarik minat bagi pengguna untuk mengoperasikan *pospay*.

Hasil pengamatan kinerja terhadap perspektif sistem pengukuran bahwa *pospay* berpengaruh dalam perusahaan mengambil langka-langkah, pengelolaan, dan hasil pencapaian



target pada PT. Pos Indonesia. Dengan adanya kemudahan dari fitur aplikasi *pospay* dan upaya perusahaan mencapai target dengan langkah-langkah yang telah dilakukan untuk memanfaatkan pemasaran langsung dan tidak langsung tetap berjalan, dengan mengarahkan para manajer dan pegawai untuk tetap mengelola. Perusahaan tetap menggunakan data objektif untuk mencapai hasil, tidak sembarang untuk mengalisis hasil yang diperoleh perusahaan.

### **Perspektif Finansial**

Tingkat pertumbuhan dan pendapatan merupakan perbandingan selisih antara tingkat pendapatan tahun yang diamati dan dua tahun sebelumnya, dengan tingkat penjualan tahun sebelumnya. Artinya sampai sejauh mana tingkat penjualan perusahaan meningkat dari tahun ke tahun berdasarkan dari penelitian Nugrahyu, (2015). Pendapatan PT. Pos Indonesia Cabang utama Mataram sistemnya terpusat, setiap rekapan harian laporannya langsung menuju kantor pusat melalui sistem dari PT. Pos Indonesia. Sehingga tingkat pendapatan tahun yang akan diamati dilihat keseluruhan dari PT. Pos Indonesia.

*“dalam hal pendapatan dari perusahaan itu mengarah ke laporan yang terpusat, contohnya dari oranger loket yang setiap hari melakukan pencatatan pendapatan yang mereka laporkan itu sudah langsung ngelink dengan sistem ke pusat, masyarakat yang menggunakan aplikasi pospay pun terhubungnya langsung ke kantor pusat.”* –Bagian Keuangan

Permasalahan dibagian keuangan untuk melakukan pencatatan hanya menjadi wadah pada aktivitas harian kantor Pos cabang utama mataram, peran keuangan untuk mengontrol sistem yang bernama SAPHANA, sehingga peneliti menilai pertumbuhan dan pendapatan yang terjadi melalui laporan terpusat yang diambil langsung dari bagian keuangan di kantor pos cabang utama mataram. tingkat pendapatan usaha PT. Pos Indonesia dari tahun 2019 sampai 2021:

Tabel 4.1 Tingkat jumlah pendapatan usaha

Tahun	Pendapatan
2019	Rp 4.971.457.720.430
2020	Rp 5.455.530.736.395
2021	Rp 4.418.940.056.393

*Sumber : Laporan Keuangan PT. Pos Indonesia 2021*

Pada tabel diatas dilihat dari tingkat pendapatan usaha dari PT. Pos Indonesia mengalami kenaikan pada 2020, pada 2021 terjadinya penurunan pendapatan lebih rendah dari tahun 2019 sehingga dikatakan pendapatan yang terjadi selama 3 tahun ini tidak stabil, kehadiran dari inovasi yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu *pospay* tidak berpengaruh dengan tingkat pendapatan usaha dari tahun ke tahun pada PT. Pos Indonesia, akan tetapi jika dilihat dari keseluruhan informasi usaha yang ada pada PT. Pos Indonesia terjadi peningkatan setiap tahunnya.

Berdasarkan informasi hasil usaha pada PT. Pos Indonesia, pada bagian pendapatan usaha tahun 2017 senilai 4.328.500.000, pada tahun 2018 senilai 4.876.570.000, pada tahun 2019 senilai 4.971.460.000, pada tahun 2020 senilai 5.455.530.000, pada tahun 2021 senilai 4.418.940.000 terjadinya penurunan lebih rendah dibandingkan pada tahun 2019 senilai 4.971.460.000 pada awal dikeluarkan produk *pospay*. Pada bagian laba tahun 2017 354.970.000, pada tahun 2018 senilai 124.700.000, pada tahun 2019 senilai 120.210.000, pada tahun 2020 senilai 345.660.000, pada tahun 2021 senilai 589.540.000. Tetapi pada laba penghasilan komprehensif, laba per saham menunjukkan terjadinya peningkatan dari tahun 2019 senilai 264.183.000 hingga tahun 2021 senilai 1.295.637.000 .

Hasil kinerja yang terjadi pada keseluruhan usaha terlihat stabil dan perusahaan tetap berupaya agar keuangan berjalan sesuai dengan strategi yang telah direncanakan, dari banyaknya produk yang perusahaan keluarkan tidak menjadikan inovasi *pospay* menjadi tenggelam walaupun perannya pada pendapatan tidak mempengaruhi secara keseluruhan, tetapi bisa berjalan hingga saat ini. Perusahaan tetap berusaha berupaya agar setiap produk yang dikeluarkan meningkat sesuai targetnya.

### **Perspektif Pelanggan**

Tingkat kepuasan pelanggan adalah hal yang sifatnya kualitatif, untuk itu pengukuran dilakukan dengan melakukan survey kepada pelanggan perusahaan yang bersangkutan. Survey kepuasan pelanggan pada dasarnya memperlihatkan tiga bagian besar kriteria keputusan pelanggan yaitu seberapa jauh atribut produk dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, seberapa jauh kedekatan hubungan pelanggan dengan perusahaan, seberapa jauh citra dan reputasi perusahaan atau produk dimata pelanggan Leonardo, (2021).

Survey ini sebaiknya tidak hanya dikenakan pada pelanggan yang memberikan keuntungan besar saja dan mengabaikan pelanggan dengan nilai penjualan yang kecil, tetapi harus dilakukan secara merata, sehingga perusahaan mampu memenuhi gambaran seluruh pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini menyebabkan perusahaan dapat menjaga dan meningkatkan proses pengembangan produk dan pelayanan yang diberikan terhadap pelanggan.

Pengenalan produk dari PT. Pos Indonesia yaitu aplikasi yang bernama *pospay* merupakan salah satu strategi perusahaan untuk mengembangkan produknya kepada pelanggan. Mengenalkan sebuah keluaran baru yang sebelumnya belum banyak orang mengetahuinya, disinilah perusahaan memiliki strategi untuk meyakinkan pelanggan.

*“Nggeh udah saya dikasi tau, katanya jak bisa kita nabung anuk juga mba bisa kita bayar bayar sama bisa uangnya diambil di kantor pos atau indomart.”-Pelanggan 1*

*“Iya udah saya dijelasin, kan awalnya saya sering ke kantor pos buat ngirim paket terus saya dijelasin sama petugas pos bilang sekarang ada sistem COD soalnya sy pernah ditanya karena keseringan sy ngirim jadinya saya cerita kalau buka olshop kosmetik nah dari sana dah sy mau make ke pelanggan saya sistem COD, ee terus saya disuruh buat akun pospay disana nanti ada rekening giro pos yang bisa saya cantumin kalo mau pake COD.” –Pelanggan 2*

*“iya mba saya belum tau nama pospay.” –Pelanggan 3*

*“ndek tetao kedek hp mba, bai no doang laman ne bebadak amun tekiriman.” –Pelanggan 4*

*“saya nabung disana soalnya biaya administrasi dari pos ga ada tiap bulan, tapi kalo narek jak harus diemin saldo 10ribu jangan abisin semua kata petugasnya.” –Pelanggan 5*

Permasalahan yang terjadi pada pengenalan *pospay* yaitu belum semua pelanggan mengetahui tentang kegunaannya, disisi lain pelanggan yang belum menggunakan *pospay* karena tidak memiliki kepentingan khusus yang menguntungkan bagi pelanggan. Bagi pelanggan yang telah mengetahui *pospay*, mereka memanfaatkan sebaik mungkin fitur yang telah disediakan oleh perusahaan dengan sebaik mungkin.

### Perspektif Proses Bisnis Internal

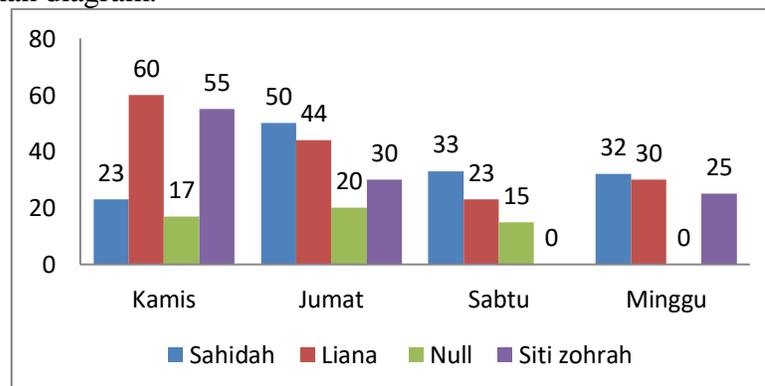
Kinerja perusahaan juga perlu meninjau operasional perusahaan yang meliputi perencanaan strategi, implementasi strategi sehingga evaluasi strategi. Jika tanpa aktivitas operasional yang baik, sehingga akan berdampak pada ketidakpuasan konsumen pada pelayanan yang diberikan mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian dan sebaliknya juga apabila aktivitas operasional optimal, maka pelayanan yang diberikan juga membuat kepuasan pelanggan dan meningkatnya kepercayaan dan keuntungan perusahaan Afiq, (2021).

PT. Pos Indonesia pada saat pandemi telah mengeluarkan produk yang menjadi salah satu bisnis internal yang dimiliki perusahaan yaitu sebuah aplikasi yang bernama *pospay*. Perencanaan strategi yang telah dirancang oleh perusahaan untuk bisnis internal mengimplementasikan strategi pada *pospay*. Usaha perusahaan dengan membuat berbagai fitur didalam aplikasi ini agar pelanggan merasakan manfaat yang ada pada *pospay*.

*“kami tim dari pemasaran dibagi lagi menjadi 4 bagian yaitu pertama oranger mobile, oranger antaran, oranger loket, sama pospay ranger, nah untuk bagian pospay itu dipegang oleh pospay ranger dimana mereka diberikan pembekalan untuk memasarkan aplikasi pospay ini, pihak pemasaran memberikan kode referal untuk para pospay ranger agar kami mudah untuk mengakses kinerja proses operasional para ranger dan masyarakat yang telah mengunduh aplikasi pospay sudah otomatis terhubung dengan sistem yang telah perusahaan rencanain.”*-  
Manejer Pemasaran

Proses bisnis internal yang dikeluarkan perusahaan untuk produk-produk dikelola oleh bagian pemasaran salah satunya *pospay* ini. Perusahaan membagi para tim untuk memegang produk yang dikeluarkan, strategi untuk mencapai target dengan memberi nama tim *pospay* yaitu *pospay* ranger terkhusus untuk memasarkan dengan cara terjun langsung pada kerumunan masyarakat. *Pospay* ranger kesulitan apabila dilepas pada titik yang masyarakat merasa tidak berkepentingan akan promosi *pospay* tersebut. Gambaran *pospay* ranger dititik kerumunan yang susah memperkenalkan *pospay*:

Pada gambar diatas para *pospay* ranger mengeluh dengan langkah perusahaan yang menugaskan menuju ketempat keramaian, situasi untuk memperkenalkan *pospay* teralihkan dengan kegiatan seperti memburu bazar atau datang menonton konser, pada event mataram fair selama empat hari menunjukkan diagram:

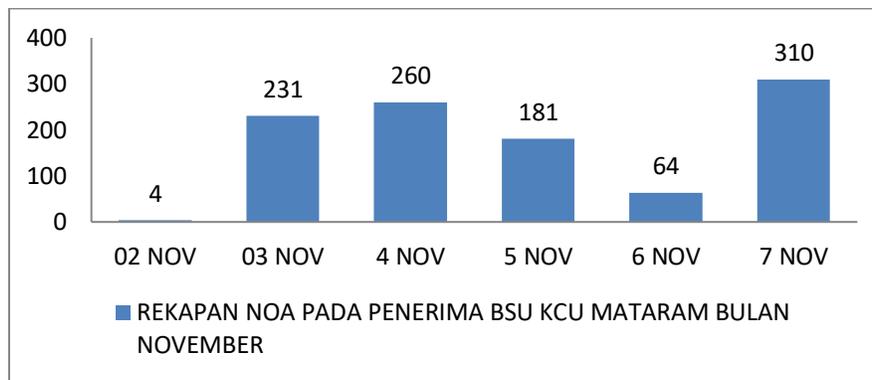


Gambar 2. Diagram Rekanan NOA event Mataram fair

Pada diagram diatas menunjukkan ada empat *pospay* ranger yang aktif dalam pencarian

pengguna *pospay* pada event Mataram fair diselenggarakan dalam empat hari, dari diagram pengguna baru *pospay* pada hari kamis menunjukkan lebih tinggi dibanding pada puncak event mataram fair pada hari minggu. Sehingga perusahaan menggunakan strategi dengan memanfaatkan kerjasama antara beberapa pihak seperti mengunjungi sekolah, penerima bantuan di kantor pos. Dengan cara seperti itu membuat para *pospay* ranger memudahkan dalam pengenalan, karena masyarakat diwajibkan untuk menerima para *pospay* ranger memperkenalkan *pospay*. Salah satu kegiatan *pospay* ranger untuk menuju target pengguna *pospay*:

Para *pospay* ranger diarahkan untuk memperkenalkan kepada para penerima BSU, perusahaan menjadi penyalur dalam penyelenggaraan BSU untuk menjalankan strategi produk *pospay*. Perusahaan juga memanfaatkan untuk penjualan pelayanan perusahaan didalam *pospay* pada pengunjung, guna memikat untuk menggunakan *pospay*. Rekapitan pengguna *pospay* pada penerima BSU :



Gambar 3. Diagram pengguna *pospay* pada penerima BSU

Dari diagram diatas menunjukkan peningkatan setiap harinya, pada awal penerima BSU belum banyak yang memanfaatkan *pospay* untuk mengecek nama penerima, tetapi pada saat diinformasikan oleh satgas untuk mempermudah para penerima bantuan mengetahui namanya terdaftar untuk mencairkan dana bantuan. Kemudian pada hari kedua tanggal 3 November peningkatan pengguna *pospay* sangat meningkat hingga pada tanggal 07 November. Strategi yang digunakan perusahaan membuat para *pospay* ranger lebih pasti untuk meyakinkan produk perusahaan kepada pengguna ada *feedback*.

Dengan strategi melihat keinginan pasar membuat *pospay* semakin dikenal oleh masyarakat dengan kegunaan yang dibutuhkan. Perusahaan dengan sigap melakukan berbagai sistem agar produk yang direncanakan sesuai dengan target perusahaan. Hasil penelitian ini berpengaruh terhadap perspektif proses bisnis internal dengan meninjau operasional perencanaan strategi, cara mengimplementasi strategi sehingga evaluasi strategi dengan baik dan sigap terhadap kendala yang terjadi. *Pospay* ini tetap dikendalikan oleh bagian pemasaran perusahaan dengan strategi yang membuat para pelanggan tetap tertarik untuk menggunakan, karena promosi perusahaan secara tidak langsung pada aplikasi *pospay* terdapat notifikasi untuk mempertahankan pelanggan

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memberi prasarana dalam tercapainya ketiga perspektif lainnya agar berjalan dan untuk mendapat pertumbuhan dan pembaruan yang

panjang Shinta, (2021). PT. Pos Indonesia memiliki pegawai dan oranger yang bersinergi untuk menjalankan tugas dan peran perusahaan, dalam pengembangan pembelajaran dan pertumbuhan bagi pegawai dan oranger sangat beragam langkah dari perusahaan untuk memberi bekal ilmu dalam menuangkan pada perusahaan. Kebijakan perusahaan dalam memfasilitaskan para pegawai dan oranger untuk kelayakan berkarya dan berkarir yang layak dengan tujuan dapat memajukan perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan mengeluarkan produk dan pelayanan terbaru, seluruh pegawai dan oranger diberikan arahan untuk mengetahui tentang bisnis yang ada pada perusahaan. Dengan mengadakan workshop secara offline maupun online dengan tujuan agar memahami produk dan pelayanan yang ada. Potret pengenalan produk dengan mengadakan workshop secara offline untuk pegawai:

Perusahaan memaksimalkan kinerja para pegawai dan oranger, setiap pengenalan produk yang diluncurkan memiliki strategi dan sasaran masing-masing, para pegawai dan oranger belum tentu bisa melaksanakan produk yang ada akan tetapi dapat memperkenalkan dengan lingkungan sekitar bahwa ada hal baru pada perusahaannya. Salah satunya produk perusahaan yang wajib dimiliki para pegawai dan oranger yaitu menggunakan *pospay*. Alat penerimaan gaji yang dimanfaatkan perusahaan kepada pegawai dan orangernya.

*“pospay bagi pegawai ya unggulnya buat penerimaan gaji lewat sana, buat nareknya ga jauh-jauh keluar kantor hahaha, sekarang juga kalau mau ga bawa dompet tinggal bisa scan QRIS dari pospay lebih efisien ajasih bagi saya yang menggunakan pospay ini.”* –Bagian SDM

*“pospay di slpk sejauh ini dalam kerjasama sih ngga ada ya dek, soalnya kalau pembayaran ya langsung ke bendahara kantor berurusannya, laporan tagihan pun itu dari keuangan yang rekap.”* –Bagian SLPK

*“iya berpengaruh untuk dibagian antaran, soalnya sekarang pos udah ikut metode COD untuk para pelanggan yang ngirim paket kayak olshop nah nanti uang COD itu di transfer ke akun pospay pengirim atau olshop itu dia fungsi pospay memudahkan pengantar.”* –Bagian Antaran

Dari beberapa pendapat pegawai dan oranger dapat diartikan bahwa *pospay* tidak semua bagian yang mendalami untuk menggunakannya, sampai saat ini perusahaan belum memanfaatkan sepenuhnya untuk internal perusahaan, strategi yang digunakan untuk dikenal eksternal perusahaan. Dalam segi fitur yang ada perusahaan belum memfasilitaskan pegawai dan oranger untuk terhubung pada perusahaan. Hal ini menjadikan pengeluaran biaya yang lebih dari perusahaan untuk pengadaan kebutuhan kinerja para pegawai dan oranger untuk memenuhi pengelolaan disetiap bidangnya. Perusahaan mengadakan pelatihan atau workshop untuk pegawai dan oranger bertujuan pada target di eksternal perusahaan tetapi tidak merencanakan pemanfaatan dari aplikasi yang perusahaan buat.

Hasil penelitian terhadap perspektif pembelaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh pada produk *pospay* yang perusahaan keluarkan bagi pegawai dan oranger dibagian tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, strategi yang perusahaan hanya memfasilitaskan penerimaan gaji, belum mempermudah di setiap bagian dalam memanfaatkan produk perusahaan. Dalam hal ini perlunya perusahaan mengontrol dibagian internal perusahaan juga agar alat keuangan utama para pegawai dan oranger dapat memanfaatkan produk perusahaan, memberikan kemudahan juga dalam pengelolaan dan pemantauan baik dari internal maupun eksternal perusahaan agar tetap sejalan

dengan strategi yang dilakukan.

### **Kesimpulan Dan Saran**

Berdasarkan hasil analisis tingkat kinerja dalam konsep *balance scorecard* dengan *six sigma* pada PT. Pos Indonesia Cabang utama Mataram, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) PT. Pos Indonesia Cabang utama Mataram telah memiliki visi, strategi, dan sistem pengukurannya dapat menyeimbangkan dengan transformasi yang perusahaan luncurkan dengan baik dan berjalan sesuai planning yang mengutamakan pelayanan jasa pengiriman pertama dengan memiliki berbagai produk yang mengikuti kebutuhan pangsa pasar dan dapat tercapai; (2) secara formal PT. Pos Indonesia sudah menerapkan pengukuran kinerja dengan sistem *balance scorecard*, akan tetapi perusahaan belum menerapkan keseluruhan dalam mengukur untuk metode *six sigma*, namun PT. Pos Indonesia sudah mengupayakan dengan pengukuran menggunakan *six sigma*; (3) tidak semua perspektif dalam *balance scorecard* yaitu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh dengan transformasi yang diukur menggunakan *six sigma* dari PT. Pos Indonesia. (4) pengukuran menggunakan triangulasi menunjukkan bahwa pengelolaan dan pengendalian dari *pospay* harus diperbaiki agar dapat berperan dalam mencapai target perusahaan.

Ada beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bulan pertimbangan sehubungan dengan penerapan metode *Balance Scorecard* dengan *Six Sigma* sebagai pengukuran tingkat kinerja pada PT. Pos Indonesia Cabang Utama Mataram, agar diharapkan dalam pencapaian visi, strategi, dan sistem pengukuran PT. Pos Indonesia dengan menggunakan pengukuran *six sigma* dalam empat perspektif *balance scorecard*. Dengan mengadakan evaluasi pengembangan produk yang bukan hanya sekedar dikenal tetapi dapat digunakan dalam interaksi pada kehidupan sehari-hari, mengasah kemampuan pengelola untuk bisa mengupgrad produk *pospay* sesuai dengan kebutuhan pangsa pasar yang semakin menuju semua digital, agar tidak tertinggal oleh perkembangan zaman dan persaingan yang semakin meningkat. Dalam empat perspektif *balance scorecard* dan *Six Sigma* dapat dipatuhi, didukung, dan melaksanakan secara nyata dan berkelanjutan oleh segenap tingkatan manajemen, sehingga perusahaan dapat segera melakukan usaha-usaha perbaikan dalam mempertahankan potensi perusahaan yang berwawasan global dan terbaik dikelasnya.

### **Daftar Pustaka**

- Afifuddin, M., & Gunarta, I. K. (2017). Analisis Preferensi Manajemen Terhadap Strategi Pengukuran Kinerja Dengan Mengintegrasikan Balanced Scorecard Dan Game Theory (Studi Kasus : Pt. Jawa Pos Media Televisi). *Journal of Industrial Engineering Management*, 2(2), 77. <https://doi.org/10.33536/jiem.v2i2.169>
- Afiq, M. K., & Ardyanfitri, H. (2021). Analisis Kinerja Manajemen PT Sariguna Primatirta Tbk. Menggunakan Metode Balanced Scorecard Periode 2018-2020. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, 4(2), 37–50. <https://doi.org/10.15642/manova.v4i2.535>
- Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Seni Mengelola Data : Penerapan Triangulasi Teknik , Sumber Dan Waktu Pada Penelitian Pendidikan Sosial. *HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 146–150.
- Anggarini, D. T. (2021). Upaya Pemulihan Industri Pariwisata Dalam Situasi Pandemi Covid -19. *Jurnal Pariwisata*, 8(1), 22–31. <https://doi.org/10.31294/par.v8i1.9809>
- Baldah, N. (2020). Analisis Tingkat Kecacatan Dengan Metode Six Sigma Pada Line Tgsw. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1(01), 27–44.



- <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v1i01.4>
- Dewi, D. C., Vidya Yanti Utami, & Yusuf, S. Y. M. (2021). Re-modeling Sistem Pelayanan Publik Sebagai Bentuk Tanggap Kebijakan Dalam Mendukung Tatanan Normal Baru (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Mataram). *Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer (Rapik)*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.47134/rapik.v1i1.1>
- Dewi, K., & Surya, A. K. (2015). Penerapan Balanced Scorecard untuk Menilai Kinerja PT XL Axiata Tbk dalam Mencapai Strateginya. *Binus Business Review*, 6(2), 268. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i2.976>
- F. Hutami, R. R., & Yunitasari, C. (2016). Analisis Pengendalian Kualitas Produk Dengan Metode Six Sigma Pada Perusahaan Percetakan Pt. Okantara. *Kinerja*, 20(1), 81. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v20i1.699>
- Habibi, A. (2020). Normal Baru Pasca Covid-19. *Journal.Uinjkt.Ac.Id*, 4(1), 197–202. <http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/adalah/article/view/15809>
- Handayani, S. (2017). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt Pos Indonesia ( Persero ) Lamongan. *Jurnal Akuntansi*, 2(3), 13. <https://doi.org/10.30736/jpensi.v2i3.110>
- Margaretha, F., & Ginting, K. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal Pada Perusahaan Bumn Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Universitas Esa Unggul*, 7(01), 77872.
- Ningtyas, A., & Priyadi, M. P. (2013). Penerapan Balanced Scorecard pada PT Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya. 2(4).
- Nining Dwi Rahmawati, ivonne s saerang paulina van rate. (2014). Kata kunci : TATO, NPM, ROI, DER, Dividend Payout Ratio. 2(2), 1306–1317.
- Nugrahayu. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10), 1–16.
- Oktora, F. E. (2019). Kinerja Pt. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 3(1), 172. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v3i1.526>
- Priananda, A., Oktavianthie, N., Rahmanto, I. N., & Paramitha, P. D. A. (2021). Analisis Implementasi Konsep Six Sigma Dalam Manajemen Proses Bisnis Pada Pt Telkom Indonesia Tbk. *Researchgate.Net*, September, 0–15. [https://www.researchgate.net/profile/Ilmiana-Savema/publication/354839226\\_Analisis\\_Implementasi\\_Konsep\\_Six\\_Sigma\\_Dalam\\_Manajemen\\_Proses\\_Bisnis\\_Pada\\_PT\\_UNILEVER\\_INDONESIA\\_Tbk/links/614f1a36522ef665fb5b02b9/Analisis-Implementasi-Konsep-Six-Sigma-Dalam-Manaj](https://www.researchgate.net/profile/Ilmiana-Savema/publication/354839226_Analisis_Implementasi_Konsep_Six_Sigma_Dalam_Manajemen_Proses_Bisnis_Pada_PT_UNILEVER_INDONESIA_Tbk/links/614f1a36522ef665fb5b02b9/Analisis-Implementasi-Konsep-Six-Sigma-Dalam-Manaj)
- Putra, D. P., Faris, A., Himawan, I., Gresik, U. M., & Timur, J. (2022). Pendekatan Metode Six Sigma Pada Pt Langgeng. 3(01), 25–37.
- Putri, C. Y. (2019). Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Doloksanggul. 4(11), 5148–5156.
- Soraya, H., & Gamayanto, I. (2016). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen Pada Rsud Dr. M. Ashari Pemalang. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*, 1(1), 1–10.
- Sugiri, D. (2020). Menyelamatkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dari Dampak Pandemi Covid-19. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 19(1), 76–86. <https://doi.org/10.32639/fokusbisnis.v19i1.575>
- Widodo, A., & Azizi, M. Z. W. (2020). Integrasi Servqual Dan Six Sigma Untuk Peningkatan



- Kualitas Layanan Pelanggan Ukm Produk Kerajinan Kabupaten Rembang. *Fokus Ekonomi : Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 15(1), 19–34. <https://doi.org/10.34152/fe.15.1.19-34>
- Wijaya, Y. S. (2020). Nilai Karakter pada Struktur Simbolis Visual Topeng Panji Gaya Yogyakarta. *Gelar : Jurnal Seni Budaya*, 18(1), 52–60. <https://doi.org/10.33153/blr.v18i1.2772>
- Wulandari, I., & Bernik, M. (2018). Penerapan Metode Pengendalian Kualitas Six Sigma Pada Heyjacker Company. *EkBis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 222. <https://doi.org/10.14421/ekbis.2017.1.2.1008>
- Wulandari, R., Fahmi, I., & Nurmalina, R. (2017). Perencanaan Strategis dengan Pendekatan Balance Scorecard pada Perusahaan Properti (Studi Kasus : Elang Group). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 299–312. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.299>



**REKAN**

Riset Ekonomi, Akuntansi dan Perpajakan

Vol. IV No. II September 2023 e-ISSN : 2721-4109 DOI: 10.30812/rekan.v4i2.3279

