

## ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* (Studi Kasus di PT Aneka Adhilogam)

Hafidh Munawir<sup>1\*</sup>, Zuli Priyadi<sup>2</sup>, Muchlisson Anis<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta

Jl. A. Yani Pabelan Kartasura - Surakarta

\*Email : hafidh.munawir@ums.ac.id

### Abstrak

Agar suatu perusahaan bisa berkembang, maka perusahaan dituntut untuk terus menerus meningkatkan kinerjanya. PT Aneka Adhilogam merupakan salah satu perusahaan pengecoran logam yang sedang berkembang di daerah Cepher, Klaten. Untuk meningkatkan kinerja PT Aneka Adhilogam, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja PT Aneka Adhilogam. Salah satu metode pengukuran kinerja adalah dengan *Balance Scorecard*. (BSC). Metode BSC mengukur kinerja dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan. Hasil dari pengolahan data menunjukkan bahwa dilihat dari perspektif keuangan yang terdiri dari analisis *Return On Asset (ROA)*, *Return On Equity (ROE)*, *Total Asset Turnover (TATO)* dan *Profit Margin On Sales (PMS)* menunjukkan nilai yang baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur langkah-langkah perusahaan menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja karyawannya. Pengukuran ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi 12 pernyataan mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kepada 40 karyawan. Berdasarkan hasil pengisian kuesioner yang telah disebar dan di isi oleh para karyawan, didapat indek pembelajaran dan pertumbuhan 1780 (baik). Perspektif bisnis internal dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi 20 pernyataan mengenai proses bisnis internal kepada 40 karyawannya. Berdasarkan kuesioner yang telah disebar dan di isi oleh para karyawan, didapat indek sebesar 3137 (baik), sehingga dapat dikatakan bahwa proses kegiatan bisnis internal yang telah perusahaan terapkan saat ini sudah baik. Perspektif Pelanggan menunjukkan bahwa, kinerja perusahaan pada tahun 2011-2013 menunjukkan nilai yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah pelanggan baru dan bertambahnya pelanggan tetap sedangkan jumlah pelanggan yang melakukan komplain menurun. Hasil analisis perhitungan *customer satification* berdasarkan kuesioner yang telah disebar dan di isi oleh para pelanggan, menunjukan nilai indek sebesar 2034 (baik), sehingga bisa dikatakan bahwa pelanggan sudah puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan.

**Kata kunci** : *balanced scorecard*, kinerja, pengukuran

## 1. PENDAHULUAN

Saat ini persaingan usaha antar perusahaan semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk terus menerus meningkatkan kinerjanya. PT Aneka Adhilogam merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri pengecoran logam di cepher. Untuk meningkatkan kinerja PT Aneka Adhilogam, maka perusahaan harus mengetahui kinerjanya.

Pengukuran kinerja adalah membandingkan standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi (Gazpersz, 2011). Kinerja suatu perusahaan dapat diukur dengan menggunakan beberapa metode yaitu : *Performance Prism*, *IPSM (Integrated Performance Measurement System)*, atau *Balance Scorecard*.

*Performance prism* merupakan metode yang dikembangkan oleh *Universitas Cranfiel*, kemudian pada tahun 2000 Neely, Adam, dan Kennedy mencoba memperkenalkan sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan. Kelebihan dari metode ini dibanding dengan metode-metode sebelumnya adalah bahwa *performance prism* mencoba mempertimbangkan seluruh *stakeholder* dari perusahaan seperti investor, pelanggan, karyawan, peraturan pemerintah sebagai bagian yang saling terintegrasi. Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak hanya terbatas pada beberapa *stakeholder* saja seperti yang dilakukan pada pengukuran kinerja pada metode terdahulu (Rahajeng dan Kuncoro, 2005:8).

*IPSM (Integrated Performance Measurement System)* merupakan model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di *Center for Strategic Manufacturing dari University of Strathclyde*,

*Glasgow*. *IPSM* ini bertujuan untuk system pengukuran kinerja lebih *robust*, terintegrasi, efektif dan efisien. Metode ini dengan metode pengukurannya lainnya, model ini menjadikan keinginan *stakeholder* menjadi titik awal didalam melakukan perancangan system pengukuran kinerjanya. Untuk *stakeholder* ini tidak berarti hanya pemegang saham, melainkan juga beberapa dari pihak yang berkepentingan oleh organisasi seperti konsumen dan karyawan.

Ukuran keuangan hanya menangkap aspek proses kinerja yang paling akhir dari suatu rantai proses kinerja yang panjang. Adanya kekurangan kemampuan kinerja keuangan dalam perusahaan mengilhami Kaplan dan Norton (1996) untuk komprehensif inilah yang disebut sebagai *balanced scorecard*. Pada perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakan *balanced scorecard* untuk menjalankan proses manajemen, seperti (Nasution, 2006:453):

1. Mengklarifikasikan dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategi dan ukuran-ukurannya
3. Memperluas umpan balik dan pembelajaran yang strategis (Kaplan dan Norton, 1996)
4. Merencanakan, menetapkan target, dan menyusun inisiatif strategi

## 2. METODOLOGI

Penelitian dilakukan di PT. Aneka Adhilogam Karya yang beralamatkan di Batur, Ceper, Klaten. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2002). Data primer dalam penelitian ini berupa data yang bersumber dari hasil pengamatan (observasi) dan wawancara (*interview*) dengan pimpinan dan sejumlah karyawan perusahaan.

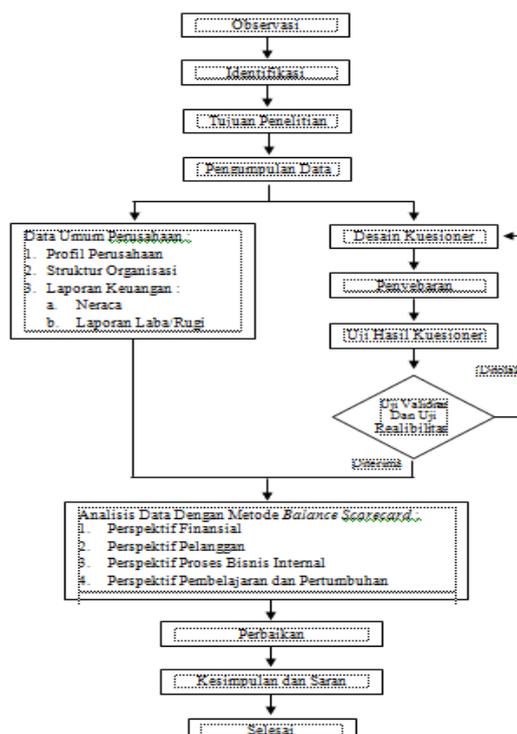
Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini data sekunder berupa laporan-laporan keuangan perusahaan.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan observasi, wawancara, penyebaran kuesioner dan studi pustaka. Observasi dalam penelitian ini mengamati secara langsung dan melakukan pencatatan kegiatan yang sedang berjalan di PT. Aneka Adhilogam Karya baik kegiatan produksi maupun kegiatan pelayanan. Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data dimana pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan yang diwawancarai, dapat juga secara tidak langsung seperti memberikan daftar pertanyaan untuk dijawab pada kesempatan lainnya (Umar, 2002). Peneliti melakukan wawancara langsung kepada pimpinan, karyawan maupun pelanggan PT. Aneka Adhilogam Karya tentang pelayanan terhadap konsumen, kinerja karyawan maupun proses produksi. Menurut Suliyanto (2006) Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan untuk mengumpulkan data dengan cara membagi daftar pertanyaan kepada responden agar responden tersebut memberikan jawabannya. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Studi pustaka merupakan cara pengumpulan data dengan cara mencari informasi dari buku atau artikel yang berkaitan dengan masalah yang diamati yang dapat membantu memecahkan masalah berkaitan masalah yang diteliti baik dalam bentuk karya ilmiah atau literatur-literatur yang mempunyai hubungan dalam penelitian ini.

Analisis data yang digunakan di pengukuran ini ialah *balance scorecard*, yang terdiri dari empat perspektif sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan.
2. Perspektif pelanggan.
3. Perspektif Bisnis Internal.
4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan.

Kerangka pemecahan masalah dari penelitian ini dapat dilihat di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Pemecahan Masalah

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode analisis data yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. Aneka Adhilogam Karya menggunakan konsep *balance scorecard* dengan pendekatan 4 (empat) perspektif yaitu perspektif finansial/keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.1 Perspektif Finansial/Keuangan

Perspektif ini menilai kinerja perusahaan dari sudut pandang keefektifan laporan keuangan perusahaan. Pengukuran pada *ROA*, *ROE*, *TATO* dan *PMS*. Hasil perhitungan perspektif finansial dapat dilihat pada tabel dibawah ini, sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil analisis perspektif finansial

Tahun	ROA (%)	ROE (%)	TATO (kali)	PMS (%)
2011	3,53%	34,60%	0,54	6,58%
2012	7,05%	69,18%	0,59	12,04%
2013	6,39%	62,63%	0,60	10,66%
Jumlah	16,97%	166,41%	1,72	29,28%
Rata-Rata	5,66%	55,47%	0,57	9,76%

Hasil Analisis *Return On Asset (ROA)* menunjukkan bahwa dalam 3 tahun terakhir yaitu dari tahun 2011-2013 menunjukkan peningkatan dan penurunan. Tahun 2012 *ROA* mengalami peningkatan sebesar 3,53% dari tahun 2011 menjadi 7,05 %, sedangkan tahun 2013 *ROA* kembali mengalami penurunan dari sebesar 0,67 % dari tahun sebelumnya menjadi 6, 39 %.Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya yang setiap tahunnya menunjukkan *ROA* yang positif meskipun pada tahun 2013 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

Hasil Analisis *Return On Equity (ROE)* 3 tahun terakhir mengalami kenaikan dan penurunan untuk setiap tahunnya. Tahun 2011 menunjukan nilai 34,60 %, sedangkan tahun 2012 *ROE* mengalami kenaikan yang cukup pesat sebesar 34,57 % menjadi 69,18 %. Tahun 2013 *ROE*

mengalami penurunan sebesar 6,55 % dari tahun 2012 menjadi 63,63 %. Semakin besar nilai presentase *ROE* maka kinerja perusahaan semakin baik, karena kegiatan bisnis yang dilakukan perusahaan memberikan pengembalian hasil yang menguntungkan bagi pemilik saham maupun para investor yang sudah menanamkan modalnya ke dalam perusahaan.

Hasil Analisis *Total Asset Turnover (TATO)* Tahun 2011 nilai *TATO* adalah sebesar 0,54 dan tahun 2012 menjadi 0,59 yang berarti naik 0,05 sedangkan di tahun 2013 nilai *TATO* kembali mengalami peningkatan sebesar 0,01 dari tahun sebelumnya menjadi sebesar 0,60. Dengan rasio yang terus meningkat setiap tahunnya menunjukkan aset perusahaan semakin baik.

Hasil Analisis *Profit Margin On Sales (PMS)* tahun 2011 adalah sebesar 6,58 %, sedangkan tahun 2012 naik sebesar 5,46 % menjadi 12,04 %, dan tahun 2013 nilai rasio mengalami penurunan sebesar 1,38 % menjadi 10,66 %. Rasio ini menggambarkan bahwa perusahaan mampu menjalankan kegiatan penjualan dengan baik, meskipun pada tahun 2013 mengalami penurunan.

### 3.2 Perspektif Pelanggan

Kegunaan dari Perspektif pelanggan adalah untuk menilai kepuasan pelanggan. Pengukuran-pengukuran analisisnya adalah:

- Customer Retention/Retensi Pelanggan*, untuk mengukur dari keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan tetapnya.
- Number Of Complain/Komplain Pelanggan*, untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah *complain* dari pelanggan.
- Customer Acquisition*, untuk mengukur dalam keberhasilan perusahaan mendapatkan pelanggan baru.
- Customer Satisfaction Index/Kepuasan Pelanggan*, pengukuran ini untuk mengukur perspektif pelanggan terhadap kepuasan pelanggan) menggunakan kuesioner dan disebarakan kepada 40 responden yaitu pelanggan tetap yang telah bekerja lebih dari 5 tahun. .

Berikut hasil analisis perspektif pelanggan:

**Tabel 2. Hasil analisis perspektif pelanggan**

Tahun	<i>Customer Retention (%)</i>	<i>Number Of Complain (%)</i>	<i>Customer Acquisition (%)</i>
1	4=2/3	4=(2/3)	4=(2/3)
2011	83,78%	5,41%	16,22%
2012	83,16%	2,63%	16,84%
2013	83,05%	1,69%	16,95%
Jumlah	249,99%	9,73%	50,01%
Rata-Rata	83,33%	3,24%	16,67%

Hasil dari analisis *customer retention* menunjukkan bahwa setiap tahunnya perusahaan selalu mendapatkan peningkatan pelanggan tetap. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan jumlah total pelanggan tetap yang setiap tahunnya meningkat. Meskipun demikian dari tabel hasil analisis retensi pelanggan juga menunjukkan bahwa nilai *customer retention* mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal tersebut dapat terlihat dari hasil *customer retention* pada tahun 2012 menurun 0,63 % dari tahun 2011 yang semula 83,78 % menjadi 83,16 %. tahun 2013 nilai *customer retention* mengalami penurunan 0,11% dari tahun sebelumnya menjadi 83,05 %. Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diambil penilaian bahwa Perusahaan dari tahun 2011-2013 mampu menjaga pelanggannya dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis *number of complain* ditunjukkan dengan jumlah pelanggan komplain yang selalu berkurang dari tahun 2011-2013. Perhitungan *number of complain* untuk tahun 2011 sebesar 5,41 % dan tahun 2012 menurun sebesar 2,77 % menjadi 2,63 % dan tahun 2013 kembali berkurang sebesar 0,94 % menjadi 1,69 %. Dari perhitungan diatas, menunjukkan bahwa perusahaan mampu menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya dan mampu mengatasi keluhan yang dialami pelanggannya.

Hasil dari analisis *customer acquisition* mengalami peningkatan pada tahun 2011 sampai tahun 2013. Pada tahun 2012 nilai *customer acquisition* naik sebesar 0,63% dari tahun sebelumnya.

Sedangkan tahun 2013 kembali mengalami peningkatan yang semulatahun 2012 16,84 % menjadi 16,95 % naik 0,11 % dari tahun 2012. Naik jumlah konsumen baru yang didapatkan perusahaan, maka perusahaan mampu mencarilangkah-langkah dan terobosan baru untuk menarik konsumen, hal tersebut menjadi suatu keberhasilan untuk kinerja perusahaan khususnya dalam kinerja marketingnya yang baik sehingga setiap tahunnya mampu meningkatkan jumlah pelanggan baru yang didapatkan.

Hasil analisis perhitungan *customer satifcation* berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan dan di isi oleh para pelanggan, menunjukkan nilai indek sebesar 2034, nilai indek 2034 termasuk dalam interval 1907 – 2355, sehingga bisa dikatakan bahwa pelanggan sudah puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan.

### 3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini untuk mengukur kinerja perusahaan terhadap proses bisnis perusahaan yang telah berjalan sampai saat ini. Pengukuran perspektif proses bisnis internal menggunakan kuesioner yang berisi 20 pernyataan mengenai proses bisnis internal di PT. Aneka Adhilogam Karya dan kuesioner disebarakan kepada 40 karyawannya.

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan dan di isi oleh para karyawan, didapat indek sebesar 3137, nilai indek 3137 termasuk dalam interval 2723 – 3363 yang dikategorikan baik, sehingga dapat dikatakan bahwa proses kegiatan bisnis internal yang telah perusahaan terapkan saat ini sudah baik. Meskipun demikian, perspektif bisnis internal yang dilakukan perusahaan saat ini belum sepenuhnya baik menurut beberapa karyawan. Hal tersebut ditunjukkan bahwa terdapat kuesioner yang diisi salah satu responden hanya menunjukkan jumlah 60. Dari jumlah 60 tersebut, responden memilih jawaban tidak setuju (TS) dari pernyataan yang diberikan. Pernyataan yang diberikan jawaban tidak setuju (TS) oleh salah satu responden adalah sebagai berikut :

1. Bahan baku yang digunakan untuk pembuatan cetakan.Salah satu karyawan berpendapat bahwa perusahaan terkadang menggunakan bahan baku yang kurang ideal dalam membuat produk, hal tersebut dikarenakan bahan baku terlambat datang sehingga perusahaan harus menggunakan bahan seadanya, tanpa mempertimbangkn kualitas dari bahan tersebut. Solusi Perbaikan : Perusahaan diharapkan mampu mencari penyedia bahan baku alternatif, sehingga memiliki banyak pilihan jika membutuhkan bahan baku jika salah satu penyedia tidak mampu menepati memberikan bahan baku sesuai pesanan dan mengirimkannya tidak tepat waktu.
2. Kegiatan *Finishing* dilakukan dengan sangat rapi dan teliti sehingga dihasilkan produk yang berkualitas.

Beberapa karyawan berpendapat bahwa kegiatan *finishing* yang dilakukan perusahaan belum sepenuhnya optimal. Masih terdapat karyawan yang kurang teliti dalam kegiatan *finishing*. Sehingga produk yang dihasilkan kurang maksimal. Perusahaan diharapkan mampu mengawasi kegiatan *finishing* dengan lebih baik. Jika hasil *finishing* belum maksimal perusahaan sebaiknya mampu mengarahkan karyawan tersebut agar lebih teliti dan lebih rapi dalam melakukan kegiatan *finishing*, sehingga produk yang diberikan juga maksimal dan sesuai dengan pesanan konsumen.

### 3.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur langkah-langkah perusahaan menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja karyawannya. Pengukuran ini dengan cara menyebar kuesioner yang berisi 12 pernyataan mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT. Aneka Adhilogam Karya dan kemudian disebarakan kepada 40 karyawan.

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner yang telah disebarakan dan di isi oleh para karyawan, didapat indek kepuasan karyawan sebesar 1780, nilai indek 1780 termasuk dalam interval 1635 – 2019 yang dikategorikan baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kegiatan pembelajaran dan pertumbuhan yang diterapkan perusahaan sudah baik. Meskipun demikian, terlihat ada beberapa karyawan yang kurang puas terhadap sistem pembelajaran dan pertumbuhan yang perusahaan telah terapkan, hal tersebut terlihat dari jumlah kuesioner yang diisi responden sebesar 35. Dari nilai 35 tersebut terdapat responden yang memilih jawaban tidak setuju (TS) atas pernyataan yang diberikan. Responden yang memberikan jawaban tersebut merasa kurang puas terhadap pernyataan tentang pertumbuhan dan pembelajaran yang saat ini perusahaan terapkan.

Pernyataan yang dijawab tidak setuju (TS) oleh salah satu responden adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan terus melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga lebih produktif dalam bekerja. Masih terdapat karyawan yang merasa belum puas terhadap

perusahaan terkait langkah-langkah perusahaan tentang pembelajaran dan pertumbuhan karyawannya. Masih terdapat karyawan yang merasa perusahaan belum terlalu maksimal dalam meningkatkan kompetensi karyawannya sehingga beberapa karyawan kurang maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Perusahaan diharapkan lebih sering mengadakan pelatihan-pelatihan maupun seminar-seminar terhadap semua karyawannya. Pelatihan maupun seminar yang diberikan tentunya harus dibedakan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga tujuan diadakannya pelatihan dan seminar dapat tercapai, karyawan lebih terampil dan mahir dalam bekerja sehingga mereka semakin kompeten terhadap pekerjaannya.

2. Perusahaan memberikan kebebasan terhadap karyawan untuk mengembangkan gagasan dan menciptakan inovasi baru untuk kemajuan perusahaan. Masih terdapat karyawan yang merasa bahwa perusahaan belum terlalu memberikan kebebasan jika seorang karyawan mempunyai sebuah gagasan atau ide untuk menciptakan inovasi baru. Perusahaan hanya menerima gagasan atau ide dari beberapa orang saja sehingga memberikan kesan bahwa perusahaan tidak percaya terhadap gagasan dan ide dari karyawan lainnya. Perusahaan diharapkan mampu memberikan kebebasan terhadap karyawan untuk mengembangkan gagasan dan menciptakan inovasi baru, dan hal tersebut diberikan kepada seluruh karyawannya, sehingga karyawan merasa percaya diri untuk mengembangkan gagasan atau ide yang mereka dapatkan untuk membantu pertumbuhan perusahaan agar lebih baik.
3. Peningkatan pembelajaran dan pertumbuhan yang perusahaan terapkan kepada karyawan sudah baik, sehingga kinerja karyawan juga menunjukkan peningkatan yang positif. Masih terdapat karyawan yang merasa bahwa peningkatan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan yang dilakukan perusahaannya setiap tahunnya menunjukkan penurunan. Karyawan merasa pelatihan yang diberikan perusahaan semakin berkurang, perusahaan masih belum memberikan solusi yang tepat jika karyawan menemui masalah dalam pekerjaannya, dan perusahaan kurang mampu dalam mempertahankan orang-orang yang sangat memberikan pengaruh positif untuk perusahaan, banyak karyawan (karyawan kunci) memilih untuk keluar dari perusahaan dikarenakan banyak hal terkait perusahaan. Perusahaan untuk tahun depan lebih sering mengadakan pelatihan dan seminar untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Perusahaan diharapkan mampu memberikan solusi / pemecahan-pemecahan masalah yang tepat dengan lebih teliti dalam mengurai akar permasalahan yang dialami oleh karyawan, sehingga solusi yang diberikan tepat. Perusahaan diharapkan mampu menjaga karyawan yang memberikan pengaruh positif terhadap perusahaan (karyawan kunci) dengan memberikan pertimbangan-pertimbangan dan pilihan yang menguntungkan karyawan tanpa memberikan dampak yang buruk terhadap perusahaan, contohnya jika keadaan keuangan perusahaan berada dalam kondisi yang baik, bisa menaikkan gaji karyawan secara berkala atau memberikan fasilitas penunjang.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan maka disimpulkan :

1. Perspektif Finansial, kinerja perusahaan dari tahun 2011-2013 dilihat dari perspektif keuangan adalah baik. Hal tersebut dapat terlihat dari hasil analisis perspektif keuangan yang terdiri dari analisis *Return On Asset (ROA)*, *Return On Equity (ROE)*, *Total Asset Turnover (TATO)* dan *Profit Margin On Sales (PMS)* yang menunjukkan nilai yang baik meskipun mengalami kenaikan dan penurunan.
2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukan bahwa kinerja perusahaan dari tahun 2011-2013 dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik. Dibuktikan dengan kuesioner yang telah dibagikan terhadap karyawan yang menunjukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang telah dilakukan perusahaan sudah memberikan dampak positif terhadap perusahaan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, bahwa kinerja perusahaan pada tahun 2011-2013 menunjukkan bahwa proses bisnis internal yang dilakukan perusahaan sudah berjalan dengan baik, hal tersebut dibuktikan dengan adanya hasil analisis dari kuesioner yang diberikan kepada karyawan menunjukkan nilai yang tinggi. Nilai yang tinggi menunjukkan bahwa banyak karyawan yang sudah puas dengan proses bisnis internal yang saat ini dilakukan oleh perusahaan.

4. Perspektif Pelanggan menunjukkan bahwa, kinerja perusahaan pada tahun 2011-2013 dilihat dari perspektif pelanggan menunjukkan nilai yang baik. Hal itu terbukti berdasarkan hasil analisis perspektif pelanggan yang terdiri dari *Customer Retention*, *Number Of Complain*, dan *Customer Acquisition* menunjukkan nilai yang baik. Baiknya perspektif pelanggan ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah pelanggan baru dan bertambahnya pelanggan tetap sedangkan jumlah pelanggan yang melakukan komplain menurun. Sedangkan dari kuesioner yang diberikan kepada pelanggan menunjukkan bahwa banyak pelanggan yang merasa puas dengan kinerja perusahaan baik pelayanannya, layanan purna jualnya, kecepatan produksinya maupun ketepatan pengiriman barang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincent 2011. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi dalam *Balanced Scorecard* dengan *Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management* Contoh Implementasi Pada Organisasi Bisnis dan Pemerintah . Bogor: *Vinchristo Publication*.
- Iqbal, Hasan. 2002. Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya, Edisi Pertama. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Kaplan R.S. dan Norton D.P. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, *Harvard Business Review*.
- Nasution, Arman Hakim. 2006. Manajemen Industri. Yogyakarta : Andi Offset.
- Rahajeng, Anggi dan Kuncoro, Mudrajad, 2005. Peta dan Prospek Iklim Investasi/Bisnis di Indonesia.
- Sugiyono. 2002. Metode Penelitian Bisnis. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD. Bandung : Alfabeta.
- Suliyanto. 2006. Metode Riset Bisnis. Yogyakarta : Andi Offset.
- Umar, Husein. 2002. Metode Riset Bisnis. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.