

## Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Score Card (BSC) Pada PT. Maura Abadi– Lombok

Lalu Andre Saputra<sup>1\*</sup>, Nurhidayati<sup>2</sup>  
Sekolah Tinggi Ilmu Akuntansi Nasional<sup>1,2</sup>  
[laluandresaputra@steknas.ac.id](mailto:laluandresaputra@steknas.ac.id)

### Abstrak

PT. MAURA ABADI– Lombok merupakan perusahaan tembakau yang berlokasi di sikur Lombok Timur. Berdasarkan laporan perusahaan PT. MAURA ABADI sistem operasionalnya menunjukkan hasil yang cukup baik, namun pengukuran kinerja secara terintegrasi belum pernah dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT. MAURA ABADI dengan beberapa aspek terintegrasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menentukan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu menekankan pada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data. Peneliti menggunakan analisa kualitatif dengan menampilkan data kuantitatif sebagai pendukung analisa untuk mendapatkan hasil yang optimal. Berdasarkan hasil perhitungan *balanced scorecard* (BSC) diketahui bahwa kinerja PT. MAURA ABADI– Lombok masih dikatakan kurang baik, kinerja karyawan masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik. Penerapan *balanced scorecard* (BSC) pada perusahaan berguna untuk membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangannya saja tetapi juga mempertimbangkan kinerja dari aspek non keuangan. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang.

**Kata Kunci:** Kinerja, BSC dan AHP

### PENDAHULUAN

Di era globalisasi seperti sekarang ini, kompetisi dan persaingan terjadi diantara perusahaan yang memiliki core bussiness yang sama untuk menjadi yang terbaik sangatlah tinggi. Hampir semua perusahaan berlomba untuk meningkatkan kualitas dan kinerjanya, untuk itu dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang.

Peningkatan kinerja dalam hal ini yaitu bagaimana cara perusahaan menyempurnakan sistem pengukuran kinerja seperti dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Manajemen perusahaan perlu mengubah pemikiran manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis dapat menjadi lebih efektif.

Penilaian/Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Salah satunya digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu. Sehubungan dengan

hal itu, pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi dapat dilakukan secara menyeluruh. Dengan demikian strategi tersebut akan dapat mengakomodasi setiap perspektif yang terlibat dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan baik secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Kinerja dapat diukur dalam kurun waktu periode tertentu untuk mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Di dalam pengukuran kinerja KPI (Key Performace Indicator) menjadi tolok ukur karena merupakan suatu pembandingan antara target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hasil pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan.

Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan karena sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menyusun strategi perusahaan untuk mencapai tujuan.

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah suatu

pengukuran kinerja bisnis dan merupakan salah satu alat perancangan strategi yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai visi yang diinginkan perusahaan. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam perusahaan yang akan merumuskan strategi perusahaan. Pengertian *Balanced Scorecard* jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai rapor hasil kinerja yang seimbang (*Balanced*). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor/nilai hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan.

Metode *balance score card* ini digunakan untuk menyeimbangkan pengukuran antara aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Sehingga kemampuan perusahaan dalam merespon perubahan dengan tindakan perbaikan dapat lebih cepat untuk memperkecil resiko. Menurut Sumarsan (2011:220), "*Balanced Scorecard* tidak hanya merupakan kerangka kerja yang menyediakan pengukuran kinerja, tetapi juga membantu perencana untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *Balanced Scorecard*, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard* ke dalam skripsi yang berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Score Card (Bsc) di PT. MAURA ABADI-Lombok"

## TINJAUAN PUSTAKA

### Definisi kinerja dan sistem pengukuran kinerja karyawan

Pengertian kinerja karyawan menurut Moeheriono (2012:95) yaitu kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi, dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Menurut Tangen (2005), sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada. Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga sistem, yaitu:

1. Pertama "*Fully Integrated*" Sistem pengukuran kinerja pada kelompok ini merupakan sistem pengukuran yang paling baik (*advanced*), yang mana banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Sistem ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dipertimbangkan. *Database* dan sistem pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.
2. Kedua "*Balanced*" Sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari sistem ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya.
3. Ketiga "*Mostly Financial*" Kelompok ketiga merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasiskan pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan produktifitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan

pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek.

### **Kelemahan Pengukuran Kinerja**

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000: 75) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu :

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

### **Pengertian *Balanced Scorecard***

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan kinerja yang hanya terfokus pada aspek keuangan. Sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan efektivitas biaya proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Maka dari itu, ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek. Hal ini menyebabkan pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan akan berjangka pendek pula (Radithya, 2011).

*Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. *Balanced Scorecard* juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya (Amin Widjaja Tunggal, 2002 :1).

### **Konsep-konsep *Balanced Scorecard***

Menguraikan bahwa BSC merupakan suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi,

strategi dan sasaran kepada pemangku kepentingan Darwanto (2003).

### **Manfaat *Balanced Scorecard***

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu menekankan pada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data. Pada penelitian ini juga menggunakan analisa kualitatif dengan menampilkan data kuantitatif sebagai pendukung analisa untuk mendapatkan hasil yang optimal. Menurut Indriantoro dan Supomo (2002), penelitian deskriptif adalah suatu penelitian terhadap suatu fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subyek berupa individu, organisasional, industri atau perspektif yang lain.

Dalam menyusun penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data yang didapat dari studi pustaka, wawancara dan kuesioner. Untuk memperoleh data-data yang diperlukan, digunakan cara-cara sebagai berikut:

#### **1. Data primer**

Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang berisikan beberapa pertanyaan kepada karyawan perusahaan. Kuesioner dibagikan langsung kepada responden dan kemudian ditarik kembali setelah diisi lengkap. Kuesioner ini digunakan

terutama untuk mengukur kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

## 2. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka dan laporan atau dokumen perusahaan (keuangan, pemasaran, operasional, manajemen).

## Populasi dan Sampel Penelitian

Untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran semua pada PT. MAURA ABADI- Lombok diambil sebagai unit penelitian. Hal ini dilakukan karena jumlah populasi relatif kecil, yaitu sebesar 30 orang. Sedangkan Untuk prespektif pelanggan dan bisnis internal pengambilan sampel dilakukan dengan cara *Simple Random Sampling*, karena pengambilan anggota sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu dan kemungkinan memiliki peluang yang sama (Sullivan, 2008: 16).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data dalam penelitian ini deskriptif yang bertujuan menguraikan, mengklasifikasikan DAN menginterpretasikan hasil penelitian.

Pengukuran kinerja menurut *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan pada khususnya akan dianalisis atas posisi perusahaan dalam siklus bisnisnya. Posisi PT. MAURA ABADI- Lombok sebagai salah satu kantor cabang berada pada tahap bertahan (*sustain*), hal ini ditandai dengan kegiatan perusahaan yang masih melakukan kegiatan investasi dan reinvestasi.

Sebelum dilakukan analisis dan perhitungan dari perspektif keuangan, pelanggan dan pertumbuhan dan pembelajaran serta proses bisnis internal.

Selama periode Maret sampai dengan september 2013, peneliti melakukan pengumpulan data perusahaan. Kemudian data tersebut dikelompokkan dan diolah ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.

### Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif ini menggunakan analisis laba (profitabilitas) dan analisis resiko perusahaan (*solvabilitas*). Analisis profitabilitas dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektivitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaannya. Dari perspektif keuangan, kinerja PT. MAURA ABADI- Lombok dapat dilihat dari tabel berikut ini:

**Tabel 1 Rasio Keuangan PT. MAURA ABADI- Lombok**

KET	2013	2013	2013	2013	2013
Current Ratio	9.90	6.70	6.10	13.45	11.18
Debt to Equity	(35.55)	2.45	1.60	4.10	3.20
Total Asset Turn Over	1.05	1.05	1.11	1.13	1.16
Return of Equity (%)	200.13	27.45	32.76	78.45	72.34
Profit Margin	(213.14)	(94.99)	89,87	70,67	(44.65)

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan PT. Budi Jaya Sentosa - Lombok (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dilihat kinerja PT. BUDI JAYA SENTOSA- Lombok periode dari tahun 2013 – 2013 dapat dilihat sebagai berikut:

1. *Current Ratio*; adalah rasio yang

digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya

dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki. Selama lima tahun terakhir,

current ratio PT. MAURA ABADI-Lombok selalu di atas 100%, artinya perusahaan mempunyai kemampuan untuk membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki. Hal ini merupakan bukti kondisi keuangan perusahaan cukup baik.

2. *Debt to Equity*; adalah perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya. Dari data laporan keuangan perusahaan dapat dihitung *Debt to Equity ratio* PT. MAURA ABADI-Lombok selama lima tahun terakhir dan ditampilkan dalam tabel di atas. Angka persentase yang ditampilkan menunjukkan indikasi yang kurang baik, karena semua persentase di atas 100% kecuali di tahun 2013. Artinya porsi utang (*debt*) perusahaan lebih besar daripada modal (*equity*)-nya.
3. *Total Asset Turn Over*; Rasio ini merupakan efektivitas penggunaan seluruh harta perusahaan dalam rangka menghasilkan penjualan atau menggambarkan berapa rupiah penjualan

bersih yang dapat dihasilkan oleh setiap rupiah yang diinvestasikan dalam bentuk harta perusahaan. Dari tabel dapat disimpulkan bahwa posisi *total asset turnover* PT. MAURA ABADI-Lombok dalam kondisi kurang baik. Tahun 2013 dari aset Rp. 2 hanya mampu menghasilkan Rp. 1.05 pada tahun 2013. Akan tetapi di tahun-tahun berikutnya dapat dilihat polakenaikan rasio ini yang menunjukkan perbaikan kinerja.

4. *Return of Equity*; kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari modal sendiri yang dimiliki. Dari data diperoleh hasil ROE yang tinggi, bahkan sejak 2013-2013 nilai ROE selalu 100%. Nilai ini sangat positif karena berarti dari setiap rupiah yang diinvestasikan oleh *shareholder* akan 100% menghasilkan laba. Untuk setiap Rp. 1 yang diinvestasikan, para pemegang saham memperoleh tambahan nilai ekuitas sebesar Rp.0.27 pada tahun 2013 Dan selalu naik tiap tahunnya. Dan bisa dikatakan dari total investasi yang ada, para pemegang saham memperoleh kenaikan nilai.

Nopember	87	-
Desember	86	-

Sumber PT. MAURA ABADI(diolah) ekuitas.

5. *Profit Margin*; adalah selisih antara *net sales* dengan *operating expenses* (harga pokok penjualan + biaya administrasi ditambah biaya umum), yang dinyatakan dalam persentase dari *net sales*. Dari tabel dapat dilihat bahwa sejak tahun 2013 hingga sekarang, PT. MAURA ABADI-Lombok selalu mengalami fluktuatif di dalam penerimaan profit margin setiap tahunnya. Namun jika dilihat dari tren

per tahun, nilai kerugian makin lama makin turun.

#### Perspektif Kepuasan Pelanggan

Kotler (2001) seperti yang dikutip Rangkuti (2002), menjelaskan bahwa kepuasan pelanggan merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan antara prestasi atau produk yang dirasakan dan diharapkannya.

**Tabel 2 Rasio Kepuasan Pelanggan PT. MAURA ABADI-Lombok Tahun 2013**

Bulan	Prosentase	
	2013	2013
Januari	91	92

Februari	92	91
Maret	93	93
April	93	93
Mei	93	86
Juni	94	87
Juli	94	84
Agustus	87	80
September	88	70
Oktober	86	-

Angka persentase di atas menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PT. MAURA ABADI-Lombok. Dari tabel di atas terlihat bahwa prosentase kepuasan pelanggan di tahun 2013 mengalami penurunan dibanding tahun 2013. Penurunan terjadi sejak bulan Mei sampai dengan September 2013, dan mengalami titik terendah pada bulan september 2013. Indikator ini harus dicermati secara serius oleh perusahaan, karena kepuasan pelanggan seharusnya menjadi faktor kesuksesan utama. Perusahaan harus meneliti lebih dalam penyebab penurunan kepuasan pelanggan tersebut dan segera mencari solusinya.

#### Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal, menurut pendapat Gaspersz (2005), ditentukan oleh manajemen perusahaan dalam mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham. Proses bisnis internal pihak manajemen seluruh proses internal yang penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- Memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
- Memenuhi harapan keuntungan finansial kepada para pemegang saham.

Peneliti mendapatkan data tentang perspektif proses bisnis internal dari wawancara dengan nara sumber Manajer Strategi Bisnis PT Budi Jaya Sentosa - Lombok. Narasumber menunjukkan Roadmap “**PT Budi Jaya Sentosa : Strategic Key Initiatives to Achieve Objective 2018**” yang berisi langkah-langkah utama perusahaan untuk mencapai tujuan di tahun

2018. Dalam roadmap tersebut terdapat 15 *strategic initiatives* (inisiatif/ program strategis) dan 45 *revenue drivers* (penghasil penjualan). Inilah proses-proses kritis, seperti disebutkan Gaspersz, yang menjadi kunci proses bisnis internal dan harus terus dimonitor oleh manajemen setiap periode.

#### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Dole and Schroeder (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa (1999) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Locke (dalam Testa, 1999) juga menjelaskan bahwa bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Menurut Devi (2009), seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Karyawan yang bekerja dengan gembira akan berdampak positif terhadap hasil kinerja mereka. Dalam penelitian ini, kepuasan karyawan diukur dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. MAURA ABADI- Lombok. Kuesioner terdiri dari empat aspek yaitu kinerja karyawan,

komitmen organisasional, kepuasan karyawan, dan motivasi kerja. Masing-masing aspek dijabarkan dalam beberapa pertanyaan yang dijawab oleh responden dalam skala Likert 1 sampai 7 yang mewakili pendapat Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju. Hasil survey ini merupakan perspektif responden terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 3 Hasil Survey Kepuasan Karyawan**

Aspek	Skor rerata
Kinerja karyawan	6.10
Komitmen organisasi	5.10
Kepuasan karyawan	5.02

Sumber: data diolah, 2013

Tabel di atas menunjukkan data hasil pengolahan kuesioner kepuasan kerja karyawan PT. Budi Jaya Sentosa- Lombok. Kuesioner ini disebar dalam periode bulan Juli-September 2018 dengan cara *guided survey*.. Dari 30 kuesioner yang disebar, 100% kuesioner kembali kepada peneliti walaupun tidak semua diisidengan lengkap.

#### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja di PT. MAURA ABADI Lombok dengan menggunakan metode Balance Scorecard dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. MAURA ABADI Lombok ditinjau dari:

1. Perspektif Keuangan (2013 – 2013). Kinerja keuangan tahun 2013 dan 2013 kategori cukup baik walaupun perusahaan masih merugi akan tetapi tren dari tahun ke tahun selalu menunjukkan peningkatan yang berarti
2. Perspektif kepuasan pelanggan (2013-2013). Dari tahun 2013 sampai dengan 2013 cukup baik akan tetapi terjadi penurunan kepuasan pelanggan pada tahun 2018 terutama pada bulan mei sampai dengan september 2018.
3. Perspektif proses internal bisnis (2013-2013). Sudah terdapat perubahan ke arah yang lebih baik hanya saja membutuhkan monitoring didalam pelaksanaan kelanjutannya.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

(2013- 2018). Karyawan merasa cukup puas dengan kebijakan perusahaan hal ini ditandai dengan rerata skor pada nilai 5.31.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincent. 2005. Total Quality Management. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Indriantoro. Nur dan Bambang Suepomo. 1999. *Metodelogi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta:BPFE
- Kaplan, Robert dan David Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Translating Strategi Into Action*. Jakarta: Erlangga
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sullivan, M. (2008). *Fundamental of Statistics. Second Edition*. Prentice Hall. Pearson Education.
- Tangen, Stefan. "Analyzing The Requirement of Performance Measurement", *Measuring Business Excellence*, Vol. 9 Iss: 4, pp.46 – 54. 2005
- Tunggal Wijaya, Amin, (2002), *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jakarta: Harvindo.