

NASKAH PUBLIKASI TUGAS AKHIR

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD*
DI PENGECORAN LOGAM PT. ANEKA ADHILOGAM KARYA
BATUR CEPER KLATEN**



**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Teknik Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik
Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Diajukan Oleh:
ZULI PRIYADI
D 600.080.028**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2014**

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD*
DI PENGECORAN LOGAM PT. ANEKA ADHILOGAM KARYA
BATUR CEPER KLATEN**

Naskah Publikasi Tugas Akhir ini diajukan guna memenuhi sebagai syarat menyelesaikan Studi S-1 untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Hari : Sabtu

Tanggal : 20 Desember 2014

Disusun oleh:

Nama : Zuli Priyadi

NIM : D600.080.028

Jur/Fak : Teknik Industri / Teknik

Mengesahkan:

Pembimbing I



(Hafidh Munawir, ST, M.Eng)

Pembimbing II



(Muchlison Anis, ST, MT)

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* DI PENGECCARAN LOGAM PT. ANEKA ADHILOGAM KARYA BATUR CEPER KLATEN

ABSTRAKSI

Meningkatnya persaingan bisnis industri dari tahun ke tahun membuat banyak perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Salah satunya adalah PT. Aneka Adhilogam Karya, yang selalu mengembangkan usaha bisnisnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

Obyek penelitian dilakukan di PT. Aneka Adhi logam Karya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *BSC*, dengan mengukur empat perspektif. Untuk pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, kuesioner serta studi pustaka. Jenis data yang digunakan untuk pengukuran ini yaitu kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran kinerja ini dari tahun 2011, 2012 dan 2013, dengan mengukur 4 perspektif.

Pada perspektif keuangan, kinerja yang telah dilakukan sudah berjalan baik. Dapat dilihat dari hasil perhitungan *ROA*, *ROE*, *TATO*, dan *PMS* yang selalu meningkat tiap tahunnya, akan tetapi perputaran dari harta yang dimiliki perusahaan masih kurang efektif dalam penggunaannya. Perspektif pelanggan, kinerja perusahaan sudah berjalan baik di tiap tahunnya. Terbukti dalam perhitungan retensi pelanggan, komplain pelanggan serta *customer acquisition* mengalami kenaikan tiap tahun. Akan tetapi, nilai retensi pelanggan tiap tahunnya mengalami penurunan mempertahankan pelanggan tetapnya. Dan dilihat dari hasil penyebaran kuesioner, hasilnya pelanggan merasa puas akan kinerja perusahaan, didapat nilai indek 2034. Akan tetapi, masih terdapat responden yang merasa tidak setuju akan pelayanan dari perusahaan. Sedangkan dari kinerja bisnis internal yang diterapkan perusahaan sudah baik, didapat indek 3137. Meskipun demikian, dari penyebaran kuesioner terdapat karyawan yang tidak setuju akan proses bisnis internal perusahaan, dilihat dari penggunaan bahan baku dan kegiatan *finishing*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ada di perusahaan sudah baik, dengan nilai indek 1780. Dari hasil kuesioner masih terdapat karyawan yang tidak setuju akan peningkatan kompetensi karyawan dan kebebasan untuk mengembangkan ide gagasan inovasi.

Kata kunci : *Balanced ScoreCard*, Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1.1 Pendahuluan

Semakin pesatnya persaingan bisnis antara perusahaan membuat semua perusahaan berusaha meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan baiknya kinerja yang ditunjukkan perusahaan maka hal tersebut memberikan pengaruh yang baik terhadap perusahaan, mulai dari kemungkinan perusahaan mendapatkan untung yang lebih tinggi, meningkatnya penjualan serta meningkatnya investasi yang ditanamkan oleh penanam saham. Untuk itu pengukuran kinerja perusahaan sangat penting bagi perusahaan itu sendiri. Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya adalah suatu perusahaan pengecoran logam yang cukup besar serta terkenal akan kualitas produk dan pelayanan yang efisien akan konsumen hal tersebut dibuktikan tahun 1987 mendapatkan penghargaan teknologi dari *M.I.D.C (Metal Industry Development Centre)* Bandung dan penghargaan lainnya.

2.1. Landasan Teori

Pengukuran kinerja adalah membandingkan standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi (Gazpersz, 2011). Pengertian penilaian kinerja ialah penentuan secara periodik efektivitas operasional dari suatu organisasi, bagian organisasi, serta karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Balance scorecard adalah suatu konsep manajemen yang membantu dalam menerjemahkan strategi ke dalam tindakan (Gazperz, 2011).

3.1. Metodologi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Aneka Adhilogam Karya yang beralamatkan di Batur, Ceper, Klaten.

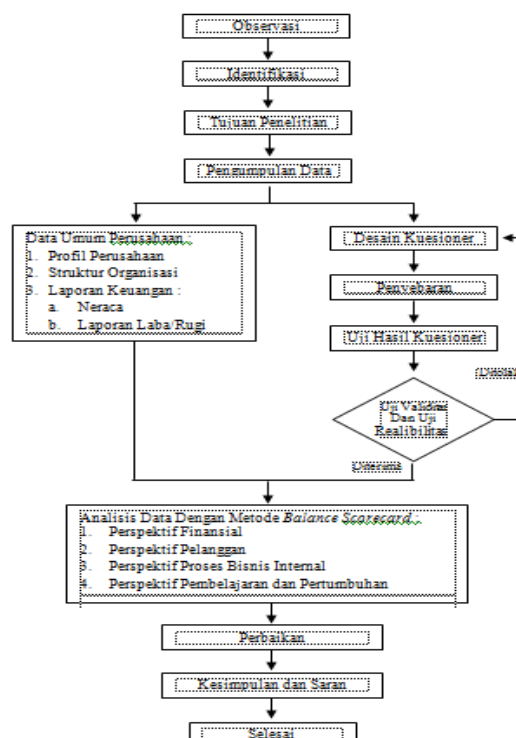
Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif berupa sumber data sekunder yaitu data laporan keuangan tahun 2011 sampai 2013 (neraca dan laporan laba rugi), serta jumlah pelanggan, gambaran dari perusahaan, sedangkan data kualitatif berupa sumber data primer seperti wawancara, penelitian secara langsung ataupun hasil kuesioner.

Untuk pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, kuesioner serta studi pustaka. Pada kuesioner yang dijadikan responden ialah karyawan tetap dan pelanggan tetap PT. Aneka Adhilogam Karya.

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



Gambar 1. Kerangka Pemecahan Masalah

4.1. Hasil Dan Pembahasan Penelitian

4.1.1. Pengolahan Data

1. Perspektif Finansial/Keuangan

Perspektif ini menilai kinerja perusahaan dari sudut pandang keefektifan laporan keuangan perusahaan. Pengukuran pada *ROA*, *ROE*, *TATO* dan *PMS*. Perhitungan secara rinci dapat dilihat di lampiran.

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%

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 disebarkan *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%

untuk mengetahui kuesioner valid dan reliabel atau tidaknya, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Berikut hasil uji validitas dan reliabilitas:

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Perspektif Pelanggan

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.759	14

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Kuesioner Perspektif Pelanggan

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0,426	0,304	valid
Pernyataan 2	0,608	0,304	valid

Pernyataan 3	0,587	0,304	valid
Pernyataan 4	0,437	0,304	valid
Pernyataan 5	0,529	0,304	valid
Pernyataan 6	0,413	0,304	valid
Pernyataan 7	0,412	0,304	valid
Pernyataan 8	0,312	0,304	valid
Pernyataan 9	0,543	0,304	valid
Pernyataan 10	0,538	0,304	valid
Pernyataan 11	0,491	0,304	valid
Pernyataan 12	0,589	0,304	valid
Pernyataan 13	0,528	0,304	valid
Pernyataan 14	0,495	0,304	valid

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 disebarkan kepada 40 karyawannya. Untuk mengetahui kuesioner valid dan realibel atau tidak maka dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner perspektif bisnis internal adalah sebagai berikut :

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas
Kuesioner Perspektif Bisnis Internal

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.903	20

Tabel 6. Hasil Uji Validitas
Kuesioner Perspektif Bisnis Internal

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0,449	0,304	valid
Pernyataan 2	0,569	0,304	valid
Pernyataan 3	0,750	0,304	valid
Pernyataan 4	0,370	0,304	valid
Pernyataan 5	0,700	0,304	valid
Pernyataan 6	0,592	0,304	valid
Pernyataan 7	0,590	0,304	valid
Pernyataan 8	0,458	0,304	valid
Pernyataan 9	0,700	0,304	valid
Pernyataan 10	0,852	0,304	valid
Pernyataan 11	0,852	0,304	valid
Pernyataan 12	0,819	0,304	valid
Pernyataan 13	0,732	0,304	valid
Pernyataan 14	0,784	0,304	valid
Pernyataan 15	0,458	0,304	valid
Pernyataan 16	0,352	0,304	valid
Pernyataan 17	0,361	0,304	valid
Pernyataan 18	0,653	0,304	valid
Pernyataan 19	0,469	0,304	valid
Pernyataan 20	0,784	0,304	valid

4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Digunakan untuk 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 disebarkan kepada 40 karyawan.

Hasil uji validitas dan reliabilitas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. aneka adhilogam karya adalah sebagai berikut :

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas
Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.703	12

Tabel 8. Hasil Uji Validitas
Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,486	0,304	valid
Pertanyaan 2	0,417	0,304	valid
Pertanyaan 3	0,608	0,304	valid
Pertanyaan 4	0,500	0,304	valid
Pertanyaan 5	0,551	0,304	valid
Pertanyaan 6	0,376	0,304	valid
Pertanyaan 7	0,420	0,304	valid
Pertanyaan 8	0,680	0,304	valid
Pertanyaan 9	0,485	0,304	valid
Pertanyaan 10	0,556	0,304	valid
Pertanyaan 11	0,369	0,304	valid
Pertanyaan 12	0,444	0,304	valid

4.1.2. Hasil Analisis Data

1. Perspektif Finansial

- 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 setia

tahunnya maka perusahaan memiliki Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya harta yang baik dan hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan juga baik

- d. 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.

2. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Hasil pengisian kuesioner yang telah disebar dan di isi oleh para karyawan, didapat indek kepuasan karyawan sebesar 1780, nilai indek 1780 termasuk dalam interval 1635-2019, sehingga dapat dikatakan bahwa kegiatan pertumbuhan dan pembelajaran yang diterapkan perusahaan sudah baik.

3. Perspektif Bisnis Internal

Hasil pengisian dari kuesioner yang disebar dan di isi para karyawan, maka didapat indek sebesar 3137, dan nilai indek 3137 termasuk dalam interval 2723 – 3363, maka dapat dikatakan bahwa proses kegiatan bisnis internal yang telah perusahaan terapkan saat ini sudah baik.

4. Perpektif Pelanggan

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.
- d. Hasil analisis perhitungan *customer satification* berdasarkan kuesioner yang telah disebar dan di isi oleh para pelanggan, menunjukan nilai indek sebesar 2034, nilai indek 2034 termasuk dalam interval 1907 – 2355, sehingga bisa dikatakan bahwa pelanggan sudah puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan.

5.1 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.1. 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 menunjukkan 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. Sedangkian 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.

5.1.2. Saran dan Masukan

1. Perusahaan diharapkan tahun selanjutnya mampu menjaga kinerjanya atau bahkan meningkatkan untuk lebih baik dari tahun sebelumnya. Perusahaan mampu mengolah asetnya dengan efektif dan efisien, terus memotivasi karyawannya untuk menunjukkan produktivitas kerja agar terus meningkat sehingga mempunyai dampak yang positif terhadap perusahaan.
2. Diharapkan perusahaan mampu menjaga kepuasan pelanggannya dengan mengirimkan pesanan tepat waktu dan menggunakan bahan baku yang berkualitas sehingga produk yang dihasilkan juga mempunyai kualitas yang unggul. Sehingga pelanggan tetap setia menjalin kerja sama dengan perusahaan dan menjadi pelanggan tetap. Jika hal tersebut terjadi maka perusahaan juga akan diuntungkan dengan meningkatnya penjualan dan mempunyai kemungkinan besar untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar.
3. Perusahaan diharapkan bisa menjaga kinerja karyawannya dengan baik, memberikan pelatihan-pelatihan agar keterampilan karyawan juga semakin baik dan kompeten. Karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi tentunya akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan dengan menunjukkan kinerja yang maksimal dan optimal.
4. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya menggunakan metode yang lain selain *Balance Scorecard*, sehingga memberikan informasi yang lebih lengkap terhadap perusahaan dan dapat melengkapi kekurangan dari penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggi Rahajeng, dan Kuncoro, Mudrajad, 2005. Peta dan Prospek Iklim Investasi/Bisnis di Indonesia.
- 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: *Vinchrsto Publication*.
- Iqbal, Hasan. 2002. Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya, Edisi Pertama. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Umar, Husein. 2002. Metode Riset Bisnis. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyuni, Sri. 2011. Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Penguuran Kinerja Pada PT. Semen Bosawa Maros. Jurusan Akutansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makasar.