

## ANALISIS *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA SENTRA TENUN IKAT MEDALI MAS KEDIRI)

Adina Mukti<sup>1</sup>  
Universitas Nusantara PGRI Kediri  
[addina15@gmail.com](mailto:addina15@gmail.com)

Lilia Pasca Riani<sup>2</sup>  
Universitas Nusantara PGRI Kediri  
Diah Ayu Septi Fauji<sup>3</sup>  
Universitas Nusantara PGRI Kediri  
[septifauji@unpkediri.ac.id](mailto:septifauji@unpkediri.ac.id)

### *Abstract*

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Tenun Ikat Medali Mas Kediri secara empiris dengan menggunakan balance scorecard sebagai tolok ukurnya agar dapat menjadi tolok ukur untuk lebih baik lagi. Teknik penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan empat perspektif balance scorecard yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.*

*Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Tenun Ikat Medali Mas dilihat dari perspektif keuangan sudah baik karena mampu meningkatkan laba perusahaan dari tahun ke tahun. Pada perspektif pelanggan yang diukur dari customer satisfaction index sudah baik karena pelanggan merasa puas dengan pelayanan ataupun produk Tenun Ikat Medali Mas. Sedangkan pada perspektif proses bisnis internal juga sudah baik diukur dari inovasi produk, lead time dan cukup baik diukur dari Part Million Defect Rate Error Rate (PMDR). Perspektif pembelajaran dan pengukuran yang diukur dari employee satisfaction index sudah baik karena karyawan telah puas selama bekerja pada Tenun Ikat Medali Mas.*

*Kata kunci: balance scorecard, pengukuran kinerja*

## PENDAHULUAN

Persaingan yang terjadi dalam dunia bisnis sudah tidak dapat terelakkan lagi. Persaingan antar perusahaan ini mendorong para pengusaha untuk lebih mempersiapkan diri sehingga mereka dapat diterima di lingkungan global. Untuk itu, penentuan strategi yang tepat sangat diharapkan mampu untuk membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya, hal itu karena perusahaan dengan kinerja yang maksimal menjadikan perusahaan tersebut lebih siap untuk bersaing secara global.

Pengukuran kinerja menurut Wibowo (2014:155), merupakan kegiatan untuk mengukur kinerja guna mengetahui apakah terdapat deviasi selama pelaksanaan kinerja dan apakah kinerja yang selama ini dilaksanakan telah mencapai hasil sesuai yang diharapkan. Dalam pelaksanaannya, pengukuran

kinerja membutuhkan suatu alat ukur untuk dapat mengukur kinerja sehingga dapat diketahui apakah tujuan, strategi dan sasaran yang sudah diterapkan telah tercapai dengan baik atau tidak.

Mulyadi (2009:4) Mengemukakan bahwa Kaplan dan Norton pada tahun 1990 telah memperkenalkan sebuah metode pengukuran kinerja modern yang berguna untuk menyeimbangkan antara aspek keuangan dan aspek non keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang yang secara umum dinamakan sebagai *Balance Scorecard*.

Dalam penelitian ini, objek yang diamati yaitu kinerja tenun ikat di Bandar Kidul Kota Kediri. Medali Mas selama ini belum pernah menerapkan pengukuran kinerja yang berbasis *Balance Scorecard*, padahal Medali Mas telah lama beroperasi di dunia bisnis dan perkembangan bisnisnya juga cukup pesat. Kegiatan usaha yang semakin berkembang pesat menuntut adanya laporan keuangan yang efektif dan akurat,

disamping itu perusahaan juga harus memiliki keunggulan dalam menghadapi persaingan bisnis serupa yang kian pesat. Untuk itu, Medali Mas perlu diukur kinerjanya tidak hanya dari aspek finansialnya tapi juga dari aspek non finansialnya sehingga dapat diketahui kekurangan-kekurangan apa saja yang perlu untuk diperbaiki oleh Medali Mas. Dengan melakukan pengukuran kinerja, maka dapat diketahui apakah visi dan misi yang sudah diterapkan oleh Medali Mas telah tercapai dengan baik atau tidak sehingga tujuan-tujuan strategik yang selama ini direncanakan dapat tercapai dengan sempurna.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian pada Medali Mas dan mengambil judul “**Analisis Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Sentra Tenun Ikat Medali Mas Kediri).**”

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sujarweni (2015:39), “metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang hasil penemuannya dapat dicapai dengan menggunakan (pengukuran).” Data yang diambil menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data hingga hasil analisis yang didapatkan dari pengukuran terhadap empat perspektif *Balance Scorecard*.

Teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian deskriptif. Kemudian subjek yang digunakan Medali Mas dan objek kinerja Medali Mas yang berdasarkan pada empat perspektif *Balance Scorecard*. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara, studi literatur, serta menyebarkan kuesioner kepada para responden. Sedangkan teknis analisis data dilakukan dengan menjabarkan pengukuran dari empat perspektif *balance scorecard* antara lain perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Perspektif finansial

Dalam pengukuran kinerja perspektif keuangan pada Perusahaan Tenun Ikat Medali Mas, Bandar Kidul, Kediri berdasarkan konsep *Balance Scorecard*, maka dilakukan dengan tiga rasio keuangan sebagai tolok ukurnya, adapun hasil perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

#### a. Return on Assets

**Tabel 1**  
**Return on Assets**  
**Medali Mas**  
**(2014 – 2016)**

| Tahun | EAT         | Total Aktiva  | ROA (%) |
|-------|-------------|---------------|---------|
| 2014  | 213.961.000 | 1.900.000.000 | 11,26%  |
| 2015  | 269.751.000 | 2.100.000.000 | 12,84%  |
| 2016  | 391.473.200 | 2.550.000.000 | 15,35%  |

Sumber: Data sekunder diolah (2017)

Berdasarkan hasil perhitungan *return on assets* (ROA) diatas untuk 3 tahun terakhir yaitu dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016, menunjukkan bahwa pada tahun 2014 *return on assets* Medali Mas sebesar 11,26 %. Pada tahun 2015 *return on assets* Medali Mas mengalami kenaikan sebesar 12,84% dan dapat dikatakan bahwa Medali Mas lebih efektif dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki. Kemudian pada tahun 2016 *return on assets* juga mengalami kenaikan yaitu sebesar 15,35%. Meskipun di lihat dari tiga tahun terakhir yaitu tahun 2014-2016 kenaikan persentasenya tidak terlalu besar, namun *return on assets* pada Medali Mas dapat dikatakan baik karena kenaikan persentase setiap tahunnya naik dengan stabil sehingga sudah dapat dikatakan bahwa Medali Mas baik dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja Medali Mas dilihat dari *return on assets*nya dinyatakan baik.

### b. Net Profit Margin

**Tabel 2**  
**Net Profit Margin**  
**Medali Mas**  
**(2014-2016)**

| Tahun | EAT         | Sales         | NPM (%) |
|-------|-------------|---------------|---------|
| 2014  | 213.961.000 | 2.005.830.000 | 10,67%  |
| 2015  | 269.751.000 | 2.360.250.000 | 11,43%  |
| 2016  | 391.473.200 | 2.764.800.000 | 14,16%  |

Sumber: Data sekunder diolah (2017)

Berdasarkan hasil perhitungan *net profit margin* diatas untuk tiga tahun terakhir yaitu tahun 2014 hingga tahun 2016 dapat dilihat bahwa nilai *net profit margin* cenderung stabil kenaikannya. Pada tahun 2014 diperoleh nilai *net profit margin* sebesar 10,67%. Kemudian pada tahun 2015 mengalami kenaikan menjadi 11,43% yang menunjukkan bahwa Medali Mas menghasilkan 11,43% laba bersih dari penjualannya di tahun 2015. Sedangkan pada tahun 2016 kenaikan mencapai 2,73% yaitu di angka 14,16% yang dengan kata lain keuntungan bersih yang didapatkan Medali Mas sebesar 14,16% di tahun 2016. Nilai persentase yang lebih banyak pada tahun 2016 dibandingkan dengan tahun 2015 dan tahun 2014 diakibatkan karena penjualan di tahun 2016 mengalami kenaikan dikarenakan banyaknya jumlah permintaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Medali Mas mampu dalam mendapatkan laba yang tinggi dan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik karena keuntungan bersih terhadap penjualan bersih telah meningkat persentasenya dilihat dari tiga tahun terakhir.

### c. Operating Ratio

**Tabel 3**  
**Operating Ratio**  
**Medali Mas**  
**(2014-2016)**

| Tahun | HPP + Beban Usaha | Sales         | Operating Ratio (%) |
|-------|-------------------|---------------|---------------------|
| 2014  | 1.789.409.000     | 2.005.830.000 | 89,21%              |
| 2015  | 2.087.999.000     | 2.360.250.000 | 88,46%              |
| 2016  | 2.370.862.800     | 2.764.800.000 | 85,75%              |

Sumber: Data sekunder diolah (2017)

Berdasarkan pada hasil perhitungan *operating ratio* diatas untuk tiga tahun terakhir yaitu tahun 2014 hingga tahun 2016 dapat dilihat bahwa *operating ratio* dari 3 tahun terakhir mengalami penurunan yang signifikan. Pada tahun 2014 hasil *operating ratio*

yaitu sebesar 89,21%. Kemudian pada tahun 2015 turun menjadi 88,46% yang menunjukkan bahwa Medali Mas semakin efisien dalam membelanjakan pengeluaran. Sedangkan pada tahun 2016 nilai *operating ratio* turun sebesar 2,71% menjadi 85,75%, hal tersebut juga menunjukkan Medali Mas semakin efisien dalam membelanjakan pengeluaran. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Medali Mas semakin efisien dalam membelanjakan pengeluaran yang menunjukkan bahwa kinerja Medali Mas semakin baik dilihat dari tiga tahun terakhir.

## 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan *Customer Satisfaction Index* yaitu dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas produk, harga maupun pelayanan yang diberikan oleh Medali Mas. Pengukuran yang dilakukan adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah terpilih sebanyak 30 responden dengan total pertanyaan sebanyak 8 item. Jawaban dari 30 responden ini kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya. Dari uji validitas, didapatkan hasil bahwa semua item pertanyaan yang diajukan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Sedangkan pada uji reliabilitas, didapatkan nilai *Cronbach's Alpha*  $> r_{tabel}$ . Dengan demikian jawaban dari ke-30 responden tersebut dinyatakan valid dan reliabel sehingga semua hasil kuesioner telah memenuhi syarat untuk diolah dan dapat diukur indeks kepuasan pelanggannya.

Dari data yang didapatkan tersebut kemudian dihitung interval kepuasan pelanggan untuk mengetahui indeks kepuasan pelanggan terhadap Medali Mas. Hasil interval dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan pelanggan maksimal dengan indeks kepuasan pelanggan minimal kemudian dibagi 5. Hasil interval tersebut digunakan sebagai acuan dalam mengkategorikan total skor dari jawaban yang diberikan kepada 30 responden sehingga dapat dikategorikan sebagai berikut: 1) sangat tidak puas, 2) tidak puas, 3) cukup puas, 4) puas, 5) sangat puas.

Karena semua pernyataan yang ada pada kuesioner telah valid, maka seluruh nilai dari pernyataan tersebut dapat dimasukkan dalam perhitungan. Berikut adalah perhitungan untuk menentukan interval kepuasan pelanggan yang selanjutnya digunakan untuk mengukur indeks kepuasan pelanggan (*customer satisfaction index*) Medali Mas :

$$\begin{aligned} IK_{maks} &= PP \times R \times EX_{maks} \\ &= 8 \times 30 \times 5 \\ &= 1200 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 IK_{min} &= PP \times R \times EX_{min} \\
 &= 8 \times 30 \times 1 \\
 &= 400 \\
 \text{Interval} &= \frac{(IK_{maks} - IK_{min})}{5} \\
 &= \frac{(1200 - 400)}{5} \\
 &= 160
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas, diketahui bahwa perolehan interval adalah sebesar 160. Indeks kepuasan maksimal (IKmaks) diperoleh hasil sebesar 1200 dan indeks kepuasan minimal (IKmin) diperoleh hasil sebesar 400. Dengan demikian hasil perhitungan tersebut dapat dimasukkan ke dalam skala dengan nilai terendah 400 dan nilai maksimal 1200.

1. 400 – 560 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 560 – 720 → dikategorikan tidak puas
3. 720 – 880 → dikategorikan cukup puas
4. 880 – 1040 → dikategorikan puas
5. 1040 – 1200 → dikategorikan sangat puas

Berdasarkan hasil perhitungan data kuesioner atas kepuasan pelanggan Medali Mas yang diperoleh (disajikan pada lampiran-5), dapat diketahui skala posisi indeks kepuasan pelanggan Medali Mas. Total skor dari keseluruhan jawaban ke-30 responden adalah sebesar 1003. Maka indeks kepuasan pelanggan Medali Mas masuk dalam kategori 4 (PUAS) dengan skala interval antara 880 – 1040. Hal ini berarti pelanggan Medali Mas dapat dikatakan puas akan kualitas produk, harga dan pelayanan yang diberikan oleh Medali Mas selama ini. Walaupun telah memenuhi target, Medali Mas masih dapat meningkatkan lagi indeks kepuasan pelanggan pada tahun – tahun berikutnya apabila Medali Mas tetap konsisten dalam melayani pelanggan dengan sepenuh hati.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam pengukuran perspektif proses bisnis internal ini, sasarannya adalah inovasi produk, *lead time*, dan *Part Million Defect Rate Error Rate* (PMDR).

#### a. Inovasi Produk

Pengukuran ini dilakukan wawancara dengan pemilik Medali Mas. Dari hasil wawancara, inovasi yang dilakukan yaitu dari segi alat dan teknis serta inovasi dari segi pemanfaatan produk yang sudah ada. Inovasi produk dari segi alat dan teknisnya itu adalah tenun dobi atau tenun yang timbul. Tenun dobi dibuat hanya untuk kombinasi sedikit karena harga benang yang digunakan sangat mahal sedangkan pemilik melihat segmentasi pasar yang tidak hanya dari kalangan

menengah keatas sehingga Medali Mas tidak terlalu banyak dalam memproduksi tenun ini.

Sedangkan dari segi pemanfaatan, beberapa inovasi yang telah dilakukan oleh Medali Emas adalah dengan menjadikan hasil produksi tenun ikatnya tidak hanya berupa kain namun juga berupa barang-barang lain seperti pakaian, sarung, dompet, sepatu, dan tas. Inovasi terbaru yang banyak dicari belakangan ini adalah souvenir, tas kantor, map yang terbuat dari kain tenun. Produk-produk tersebutlah yang sedang banyak dipesan oleh kalangan perkantoran. Inovasi yang dilakukan oleh Medali Mas bertujuan untuk menunjukkan kepada pelanggan bahwa produk-produk mereka tidak kalah bersaing dengan produk lain yang serupa.

#### b. *Lead Time* (pada pengiriman bahan baku)

Apabila terjadi keterlambatan pengiriman bahan baku, maka hal itu akan berpengaruh pada proses produksi tenun ikat sehingga akan mengakibatkan pengiriman barang kepada konsumen akan terhambat dan terkendala. Untuk itu, Medali Mas harus selalu menjaga hubungan baik dengan pemasok sehingga keterlambatan pengiriman bahan baku tidak terjadi. Menurut hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik Medali Mas, diketahui bahwa rata-rata masa tenggang pemesanan bahan baku untuk keperluan produksi tenun ikat adalah 1 hari dengan menggunakan alat transportasi truk, namun apabila terjadi kendala paling lama masa tenggang adalah 3 hari saja.

#### c. *Part Million Defect Rate Error Rate* (PMDR)

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui produk-produk cacat yang didapat pada setiap tahunnya sehingga dapat membantu perusahaan untuk dapat menekan jumlah produk cacat supaya berkurang di tahun-tahun yang akan datang. Berikut adalah data hasil perhitungan PMDR pada Medali Mas periode 2014-2016 :

**Tabel 4**  
**Tenun Ikat Medali Mas Kediri**  
*Part Million Defect Rate Error Rate*  
**Periode (2014-2016)**

| Tahun | Total produk cacat | Total produksi | PMDR (%) |
|-------|--------------------|----------------|----------|
| 2014  | 306                | 15.285         | 2,01%    |
| 2015  | 419                | 16.770         | 2,58%    |
| 2016  | 543                | 18.096         | 3,00%    |

Sumber: data primer diolah (2017)

Dari hasil perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa jumlah produk cacat dari 2015 dan 2016 mengalami kenaikan. Pada tahun 2015 kenaikan jumlah produk cacat mencapai 419 kain dengan persentase sebesar 2,58%. Sedangkan pada tahun 2016 kenaikan produk cacat mencapai 543 kain dengan persentase 3,00%. Maka dapat diketahui bahwa Medali Mas belum bisa menekan jumlah produk cacat yang dihasilkan setiap tahunnya. Untuk itu, Medali Mas perlu untuk lebih mengoptimalkan kinerjanya dalam menekan produk cacat. Namun dari hasil wawancara yang didapat dari pemilik Medali Mas, produk-produk yang cacat tersebut dipilih dan diolah kembali menjadi produk lain seperti sepatu, tas, dompet, dan lain sebagainya. Hal tersebut dilakukan oleh Medali Mas agar hasil produk cacat tidak menimbulkan kerugian berlebih sehingga tetap dapat menambah *profit* bagi Medali Mas. Jadi meskipun produk cacat yang dihasilkan meningkat pada tiga tahun terakhir, namun Medali Mas masih dapat mengatasinya dengan memanfaatkan produk cacat tersebut menjadi produk baru yang dapat menghasilkan keuntungan bagi Medali Mas.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap Medali Mas, maka dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para karyawan Medali Mas. Pengukuran yang dilakukan adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah dipilih sebanyak 50 responden dengan total pernyataan sebanyak 10 item dan menggunakan metode *purposive sampling* dalam pengambilan sampel. Jawaban dari 50 responden ini kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya. Dari uji validitas, didapatkan hasil bahwa semua item pertanyaan yang diajukan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Sedangkan pada uji reliabilitas, didapatkan nilai *Cronbach's Alpha*  $> r_{tabel}$  (disajikan pada lampiran-9).

Dengan demikian jawaban dari ke-50 responden tersebut dinyatakan valid dan reliabel sehingga semua

hasil kuesioner telah memenuhi syarat untuk diolah dan dapat diukur indeks kepuasan karyawan.

Dari data yang didapatkan tersebut kemudian dihitung interval kepuasan pelanggan untuk mengetahui indeks kepuasan karyawan terhadap Medali Mas. Hasil interval dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan karyawan maksimal (IKmaks) dengan indeks kepuasan karyawan minimal (IKmin) kemudian dibagi 5. Hasil interval tersebut digunakan sebagai acuan dalam mengkategorikan total skor dari jawaban yang diberikan ke-50 responden sehingga dapat dikategorikan sebagai berikut: 1) sangat tidak puas, 2) tidak puas, 3) cukup puas, 4) puas, 5) sangat puas.

Karena semua pernyataan yang ada pada kuesioner telah valid, maka seluruh nilai dari pernyataan dengan total 10 item pernyataan tersebut dapat dimasukkan dalam perhitungan. Berikut adalah perhitungan untuk menentukan interval kepuasan karyawan yang selanjutnya digunakan untuk mengukur indeks kepuasan karyawan (*employee satisfaction index*) Medali Mas :

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 10 \times 50 \times 5 \\ &= 2500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 10 \times 50 \times 1 \\ &= 500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{(\text{IKmaks} - \text{IKmin})}{5} \\ &= \frac{(2500 - 500)}{5} \\ &= 400 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas, diketahui bahwa perolehan interval adalah sebesar 400. Indeks kepuasan maksimal (IKmaks) diperoleh hasil sebesar 2500 dan indeks kepuasan minimal (IKmin) diperoleh hasil sebesar 500. Dengan demikian hasil perhitungan tersebut dapat dimasukkan ke dalam skala dengan nilai terendah 500 dan nilai maksimal 2500.

1. 500 – 900 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 900 – 1300 → dikategorikan tidak puas
3. 1300 – 1700 → dikategorikan cukup puas
4. 1700 – 2100 → dikategorikan puas
5. 2100 – 2500 → dikategorikan sangat puas

Berdasarkan hasil perhitungan data kuesioner atas kepuasan karyawan Medali Mas yang diperoleh (disajikan pada lampiran-8), dapat diketahui skala posisi indeks kepuasan karyawan Medali Mas. Standar minimal karyawan Tenun Ikat Medali Mas dikategorikan puas apabila perhitungan hasil kuesioner minimal berada pada interval 1700 sampai

dengan 2100. Total skor dari keseluruhan jawaban ke-50 responden adalah sebesar 1921. Maka indeks kepuasan karyawan Medali Mas masuk ke dalam kategori 4 (PUAS) dengan skala interval antara 1700 – 2100. Hal ini berarti karyawan Medali Mas dapat dikatakan puas selama mereka bekerja pada Medali Mas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan Medali Mas telah merasa puas selama bekerja di Medali Mas. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini maka dapat dikatakan telah mencapai kinerja yang diharapkan.

## KESIMPULAN

Dari penelitian ini, maka diperoleh kesimpulan antara lain:

1. Terdapat tiga tolok ukur yang digunakan dapat perspektif keuangan, yaitu *Return on Assets* (ROA), *Net Profit Margin*, dan *Operating Ratio* yang diukur dalam periode tiga tahun terakhir yaitu tahun 2014 – 2016. Hasil pengukuran ketiga alat ukur tersebut didapatkan kriteria yang “baik”.
2. Hasil dari pengukuran pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan Sentra Tenun Ikat Medali Mas, Kediri telah merasa puas terhadap produk maupun pelayanan yang diberikan dengan perolehan nilai kepuasan pelanggan rata-rata sebesar 1003, pada interval minimal 880 sampai dengan 1040.
3. Hasil dari pengukuran perspektif proses bisnis internal diketahui bahwa pada inovasi produk dan *lead time* menghasilkan penilaian yang baik. Sedangkan pada PMDR yang dilihat dari tiga tahun terakhir yaitu tahun 2014-2016, pengukuran tersebut menghasilkan penilaian yang cukup dan perlu untuk ditingkatkan kembali karena Medali Mas belum mampu untuk menekan jumlah produk cacat yang dihasilkan setiap tahunnya.
4. Pada analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa karyawan Sentra Tenun Ikat Medali Mas, Kediri sudah merasa puas selama bekerja dengan perolehan nilai rata-rata kepuasan pelanggan sebesar 1921, pada interval minimal 1700 sampai dengan 2500.
5. Dari hasil yang didapatkan pada penelitian ini, dapat dikatakan bahwa sentra tenun ikat Medali Mas memungkinkan untuk menerapkan *balance scorecard* sebagai tolok ukur kinerja karena dengan *balance scorecard* semua aspek dapat diukur dan sentra tenun ikat Medali Mas

dikatakan cukup baik dengan menggunakan *balance scorecard*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dally, Dadang. 2010. *Balance Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda.
- Eviana. 2016. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Penyedia Jasa Keuangan dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus pada PT BPRS Artha Pamenang)*. Skripsi. Kediri: Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V.W. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka baru press.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja, Edisi Keempat*. Jakarta: Rajawali Pers.