

ANALISIS PERSPEKTIF PELANGGAN DENGAN SASARAN STRATEGIS PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Dwi Novirani dan Sugih Arijanto

Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Nasional Bandung

Email: dwinov@itenas.ac.id

ABSTRAK

Pencapaian visi dan misi merupakan tujuan yang dicapai setiap perusahaan dengan menerapkan strategi yang baik, yang dapat diukur dengan indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja tersebut. Pengukuran kinerja suatu perusahaan ini ditujukan untuk mengetahui integrasi antar semua orang atau kegiatan yang ada di dalam perusahaan. Metode Balanced Scorecard (BSC) adalah metode yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam seperangkat ukuran menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 1996). BSC menyatakan adanya keseimbangan antara perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Output yang diharapkan adalah analisis perspektif pelanggan dengan sasaran strategis: Peningkatan kepuasan pelanggan dengan indikator Indeks kepuasan pelanggan, Peningkatan image perusahaan yang berindikator Jumlah pelanggan yang loyal, Peningkatan pelayanan administrasi yang berindikator lama waktu pelayanan administrasi, Peningkatan pelayanan terhadap keluhan pelanggan yang berindikator jumlah keluhan pelanggan serta waktu penanganan keluhan.

Kata Kunci: *Peningkatan performansi, Balanced Scorecard, keseimbangan perspektif,*

ABSTRACT

Achieving the vision and mission is an achievable goal every company with a good strategy, which can be measured by the indicators used in measuring the performance. Measurement of the performance of a company is intended to determine the integration among all persons or activities in the company. The Balanced Scorecard (BSC) is a method that translates the vision, mission and strategy into a comprehensive set of measures that provide the framework for a strategic measurement and management (Kaplan and Norton, 1996). BSC suggested a balance between financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective. The expected output is the analysis of the customer's perspective with strategic objectives: Increased customer satisfaction with customer satisfaction index indicator, Improved corporate image berindikator number of loyal customers, Increased administrative services berindikator long time administrative services, Improved service to customer complaints berindikator number of customer complaints and complaints handling time.

Keywords: *Improved performance, the Balanced Scorecard, a balance perspective*

1. PENDAHULUAN

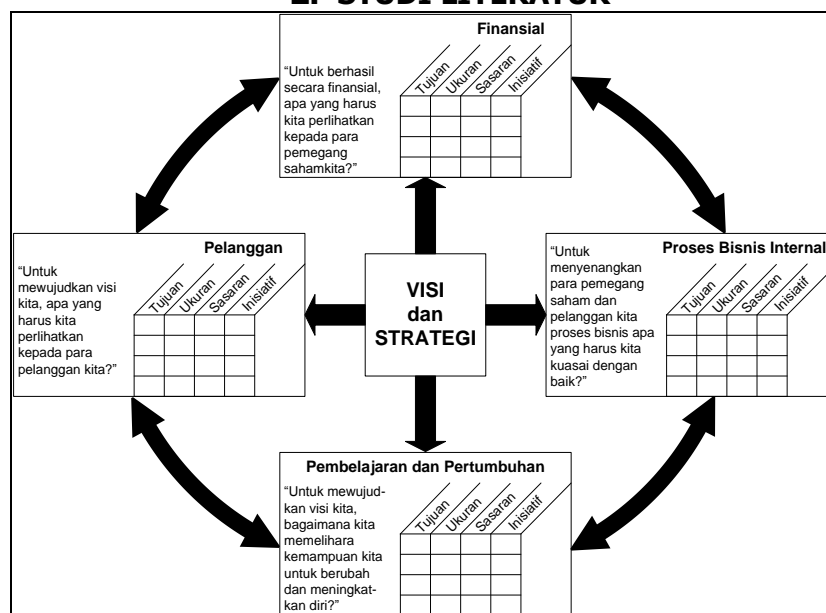
Pengukuran kinerja adalah suatu tindakan untuk mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan dan hasil pengukuran tersebut akan digunakan untuk merencanakan kegiatan perusahaan di masa yang akan datang. Tindakan evaluasi tersebut dapat berupa usaha perbaikan apabila terdapat kekurangan pada strategi dalam pencapaian visi misi.

Salah satu metode pengukuran kinerja yaitu dengan menggunakan *balanced scorecard* (BSC). Metode BSC mengukur kinerja karyawan secara seimbang dari aspek finansial maupun *non* finansial. Metode BSC menyeimbangkan antara perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini dapat meningkatkan performansi perusahaan sehingga dapat memenangkan persaingan.

Penelitian ini menggunakan metode BSC dengan perspektif pelanggan sedangkan ketiga perspektif pada penelitian yang lain. Perspektif pelanggan dilakukan pengukuran yang berfokus terhadap pelanggan seperti kepuasan pelanggan, jumlah pelanggan, serta hal-hal yang dibutuhkan oleh pelanggan. Sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi hal-hal yang diinginkan pelanggan dan dapat memenuhi keinginan pelanggan agar perusahaan tidak ditinggalkan oleh para pelanggannya.

Tujuan penelitian ini adalah mengusulkan rancangan peta strategis untuk pengukuran kinerja dengan menggunakan metode bsc berdasarkan perspektif pelanggan yang disesuaikan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan

2. STUDI LITERATUR



Gambar 1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard* (BSC)(Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996)

Pada perancangan *Balanced Scorecard* ini ada beberapa tahap yang dilakukan. Tahap-tahap yang dilakukan adalah sama dari sudut pandangan perspektif sebagai berikut:

- Menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan,
- Menentukan sasaran strategis,
- Menentukan ukuran strategis (indikator),
- Menentukan *Key Performance Indicators*.

Balanced scorecard (BSC) mempunyai 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling menunjang guna mencapai visi dan misi perusahaan.

Perusahaan memiliki visi, misi, dan strategi untuk mencapai visi & misi. Visi, misi, dan strategi perusahaan dijabarkan menurut perspektif pelanggan. Kemudian dari hasil penjabaran tersebut didapatkan sasaran strategis perusahaan berdasarkan perspektif pelanggan. Masing-masing sasaran strategis mempunyai ukuran strategis (indikator), sehingga sasaran strategis tersebut dapat diukur berdasarkan ukuran strategis pada perspektif pelanggan. Setelah itu menentukan *key performance indicator* dari seluruh indikator.

Key performance indicator merupakan indikator kunci yang dapat mewakili indikator lainnya. Indikator tersebut dijadikan sebagai prioritas utama untuk dilakukan perbaikan karena dapat mempengaruhi indikator lainnya. Hasil dari masing-masing ukuran strategis dimasukkan kedalam *template* BSC untuk dikonfirmasi oleh pihak perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengetahui indikator yang masih kurang. Perusahaan menentukan target untuk indikator yang ingin dicapai pada satu tahun kedepan.

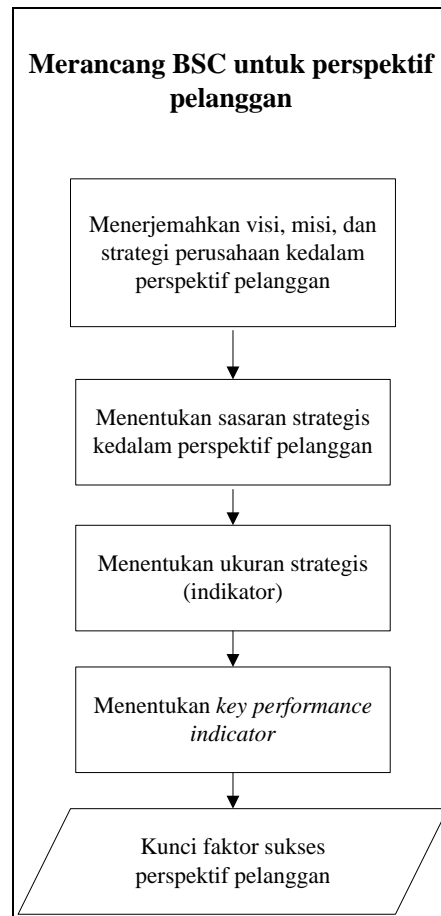
Sasaran strategis dan ukuran strategis pada masing-masing perspektif saling menunjang. Kemudian dibuat gambar keterkaitan antar sasaran strategis seluruh perspektif BSC, sehingga akan terlihat hubungan antar sasaran strategis yang saling menunjang guna mencapai visi dan misi perusahaan. Setelah melakukan pengukuran kinerja, diharapkan perusahaan dapat mengetahui ketercapaian visi misi. Selain itu, perusahaan dapat mengevaluasi tingkat keberhasilan strategi-strategi yang dimiliki perusahaan dalam pencapaian visi & misi.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Langkah-langkah penyusunan BSC ini merupakan langkah-langkah penyusunan BSC menurut *Yuwono* (2004). sebagai berikut:

1. Tahap pendahuluan, terdiri dari identifikasi masalah dan rumusan masalah yang terdapat pada perusahaan.
2. Tahap perancangan penelitian, yaitu studi literatur dan studi pendahuluan, serta menentukan metode BSC.
3. Tahap pengumpulan dan pengolahan data, terdiri dari pengumpulan data perusahaan dan data yang digunakan untuk perspektif pelanggan. Pengumpulan data terdiri dari sejarah perusahaan, penentuan unit bisnis, evaluasi sistem pengukuran kinerja, dan data visi, misi, strategi perusahaan, dan data pelanggan. Pengolahan data dilakukan dengan menguraikan visi, misi, dan strategi perusahaan ke masing-masing perspektif. Kemudian merancang BSC untuk perspektif pelanggan, setelah itu membuat template perspektif pelanggan.
4. Tahap analisis dan kesimpulan
Tahap ini terdiri dari analisis mengenai ukuran strategis (indikator), peta strategis perspektif pelanggan dan analisis hubungan sebab akibat antar perspektif. Tahap ini juga terdiri dari kesimpulan dan saran bagi perusahaan.

Pada penelitian ini hanya membahas perspektif pelanggan. Untuk perspektif pelanggan, *flowchart* metodologi penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Bagan Metodologi Penelitian Perspektif Pelanggan

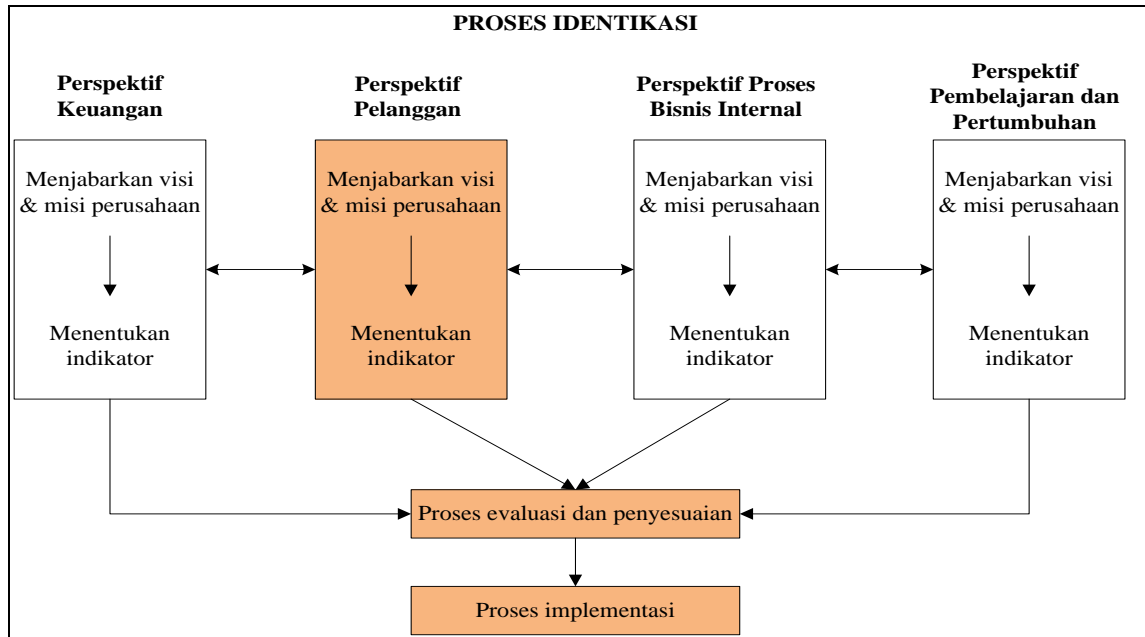
4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Penelitian awal ini mengacu pada keempat perspektif BSC, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Namun pada penelitian ini hanya membahas perspektif pelanggan, sedangkan ketiga perspektif lainnya tidak di bahas. Model penelitian dengan konsep *balanced scorecard* dapat pada Gambar 2.

Penjelasan dari konsep Balaced Scorecard adalah sebagai berikut:

1. Proses Identifikasi

Proses ini merupakan proses menjabarkan visi dan misi perusahaan kedalam perspektif BSC. Kemudian visi dan misi perusahaan diterjemahkan kedalam strategi agar dapat dikomunikasikan. Dari strategi tersebut kemudian menentukan sasaran strategi dan indikatornya. Hal ini saling terhubung antar perspektif yang satu dengan yang lainnya. Sehingga indikator yang telah ditentukan akan saling berkaitan pada masing-masing perspektif.

Gambar 3 Konsep *Balanced Scorecard*

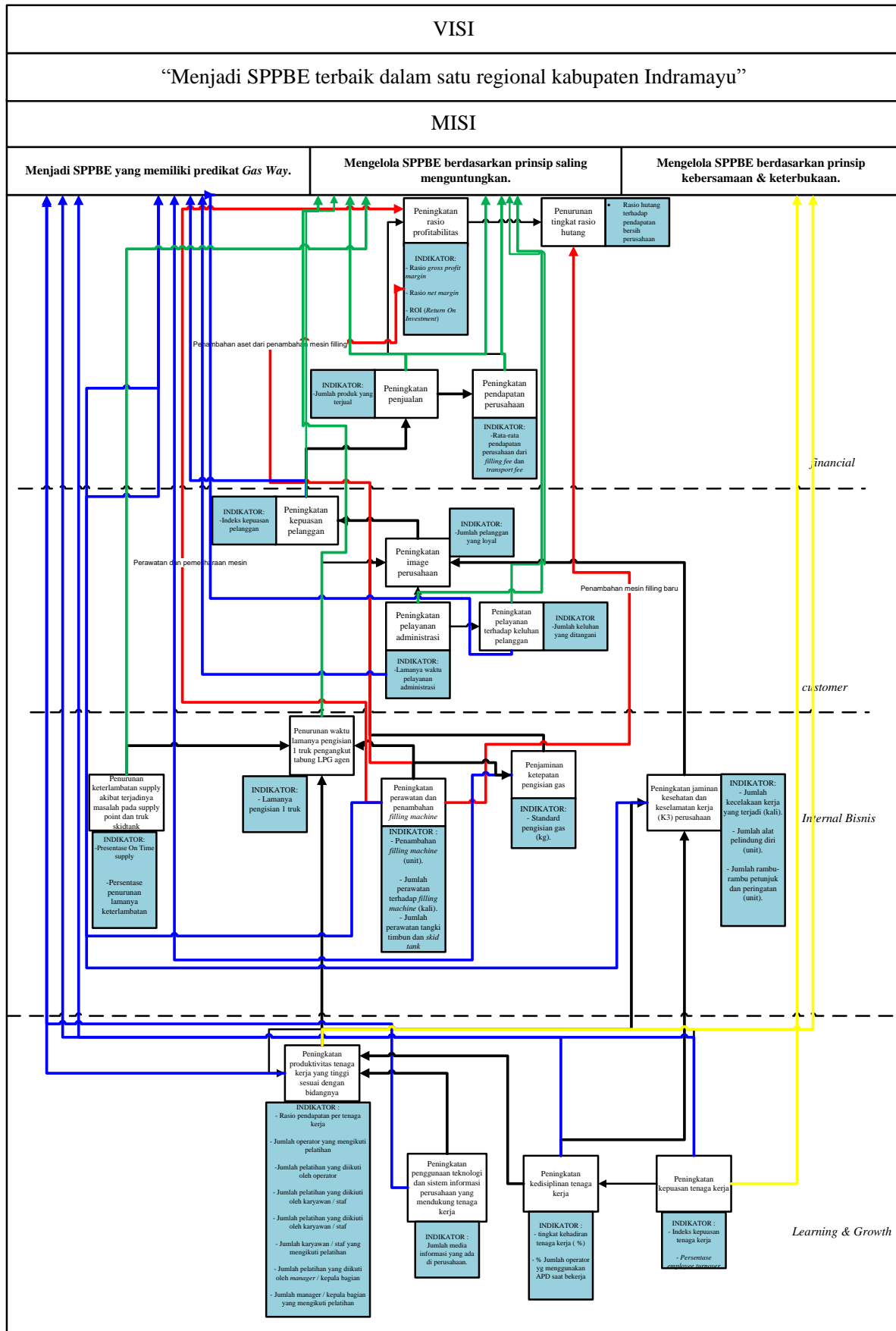
2. Proses Evaluasi dan Penyesuaian

Melakukan evaluasi terhadap indikator-indikator yang telah ditentukan. Evaluasi ini bertujuan untuk melihat indikator yang masih kurang, sehingga dapat diperbaiki oleh perusahaan. Tahap ini juga melakukan penyesuaian indikator terhadap perusahaan dan penyesuaian pada keempat perspektif BSC.

3. Proses Implementasi

Proses ini merupakan proses pengukuran performansi kinerja BSC yang telah disusun. Seluruh perspektif di dalam BSC saling terintegrasi atau saling berkaitan untuk menghasilkan kinerja keuangan yang baik (perspektif finansial), tenaga kerja harus mewujudkan sasaran dari perspektif pelanggan, perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), serta produk dan jasa yang memiliki *value* tersebut harus dihasilkan dari proses bisnis yang produktif (perspektif proses bisnis internal) dan selanjutnya proses bisnis yang produktif tersebut harus dijalankan oleh tenaga kerja yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), yang digambarkan pada gambar 6 Peta Strategis *Balanced Scorecard* (BSC)

Analisis perspektif pelanggan dengan sasaran strategis pendekatan *balanced scorecard* (bsc)



Gambar 4 Peta Strategis *Balanced Scorecard* (BSC)

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 ANALISIS UKURAN STRATEGIS (INDIKATOR) PERSPEKTIF PELANGGAN

5.1.1 Lama Waktu Pelayanan Administrasi

Saat melakukan pengisian gas, agen menyerahkan *loading order* (LO) sebagai surat perintah pengisian dari PERTAMINA ke SPPBE. *Loading order* (LO) diserahkan kepada *gate keeper* untuk diperiksa kesesuaian jumlah tabung dengan yang tertera pada LO. Setelah itu agen menyerahkan LO ke bagian administrasi untuk mendapatkan SPPP (Surat Pengantar Penyerahan Produk) agar bisa memasuki *filling hall* untuk melakukan pengisian gas.

Selain itu, perusahaan menggabungkan kepengurusan administrasi. Setelah LO diserahkan ke bagian administrasi, LO langsung diserahkan ke bagian *filling hall*. Pelayanan ini diharapkan dapat memudahkan pihak agen dan mempercepat kepengurusan administrasi.

5.2 Jumlah Pelanggan Yang Loyal

SPPBE PTX selalu menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan, sehingga tercipta rasa kekeluargaan dengan pelanggan. Salah satunya dengan melakukan pendekatan agar agen melakukan pengisian di SPPBE PTX, jumlah pelanggan loyal juga dilihat dari jumlah kedatangan pelanggan untuk melakukan pengisian gas di SPPBE PTX. Saat ini SPPBE PTX memiliki 9 agen elpiji, dan belum ada pelanggan yang meninggalkan SPPBE PTX.

5.2.1 Jumlah keluhan Pelanggan

SPPBE PTX menyediakan layanan kotak saran dan menyediakan layanan telepon untuk menerima keluhan pelanggan. Hal ini diharapkan SPPBE dapat mengetahui keluhan serta saran dari pelanggan, sehingga keluhan tersebut ditangani. Setelah keinginan pelanggan dapat terpenuhi, maka diharapkan pelanggan terus melakukan pengisian gas di SPPBE PTX. Terdapat satu keluhan mengenai fasilitas ruang tunggu supir. Keluhan tersebut sudah ditangani oleh SPPBE.

Perusahaan juga selalu menghubungi pelanggan untuk menanyakan keinginan-keinginan atau hal-hal yang masih dianggap kurang oleh pelanggan. Sehingga perusahaan dapat segera memperbaiki kekurangan tersebut. Hal ini diharapkan dapat mengurangi jumlah keluhan pelanggan.

5.1.4 Waktu Penanganan Keluhan

Peningkatan penanganan keluhan pelanggan juga dapat dilihat dari waktu penanganannya. Semakin lama pelanggan menunggu, maka citra SPPBE juga semakin menurun dimata pelanggan. SPPBE menetapkan target selama 6 hari sejak SPPBE menerima keluhan tersebut. SPPBE PTX menetapkan target selama 3 hari sejak SPPBE menerima keluhan tersebut. Hal ini diharapkan dapat menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan, sehingga pelanggan tidak meninggalkan SPPBE PTX.

5.1.5 Indeks Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan diukur melalui survei terhadap pelanggan SPPBE PTX. Survei tersebut dengan cara memberikan kuesioner kepada para pelanggan. Kuesioner diberikan kepada 18 supir truk masing-masing agen. Kuesioner pendahuluan diberikan untuk menguji validitas data. Setelah data valid, kuesioner diberikan kembali untuk mengukur tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan pelanggan. Kuesioner dapat dilihat pada lampiran A.

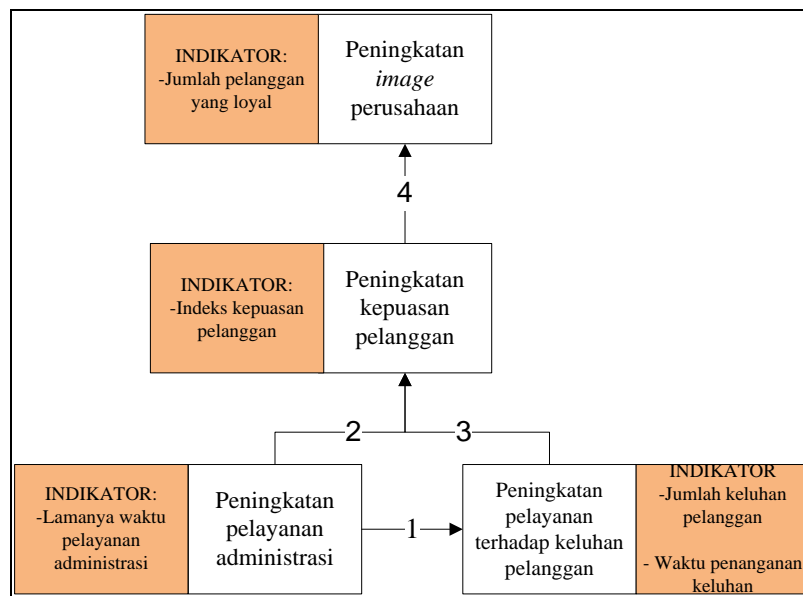
Dari pengolahan data didapat hasil kuesioner sebesar 3,7 (puas). Hal ini berarti pelanggan merasa puas terhadap fasilitas dan pelayanan SPPBE PTX. Hal ini juga dapat menjadi ukuran

Analisis perspektif pelanggan dengan sasaran strategis pendekatan *balanced scorecard* (bsc)

bagi SPPBE untuk memperbaiki hal-hal yang masih dianggap kurang oleh pelanggan. Sehingga hal-hal tersebut dapat diperbaiki guna memenuhi kepuasan pelanggan.

5.3 ANALISIS HUBUNGAN SEBAB AKIBAT PERSPEKTIF PELANGGAN SPPBE PTX

Hubungan sebab akibat perspektif pelanggan dapat dilihat dari hubungan sebab akibat antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan. Hubungan antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Hubungan Antar Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

Hubungan antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan pada akhirnya akan menunjang sasaran strategis peningkatan *image* perusahaan dimata pelanggan. Karena *image* perusahaan akan mempengaruhi pendapatan perusahaan. Jika *image* perusahaan baik dimata pelanggan, maka pelanggan akan loyal terhadap perusahaan dengan melakukan pengisian gas di SPPBE PTX. Hal ini akan membuat SPPBE PTX memperoleh kepercayaan dari pelanggan untuk tidak meninggalkan SPPBE PTX.

Keterangan hubungan sebab akibat antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan pelayanan administrasi dengan peningkatan pelayanan terhadap keluhan pelanggan.

Peningkatan pelayanan administrasi akan mempengaruhi peningkatan pelayanan terhadap keluhan pelanggan. Caranya dengan menggabungkan prosedur kepengurusan administrasi sehingga dapat mempercepat waktu pelayanan. Hal ini akan mengurangi jumlah keluhan pelanggan mengenai pelayanan yang ada pada SPPBE PTX. Hal ini diharapkan agar SPPBE dapat memenuhi keinginan konsumen dengan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan.

2. Peningkatan pelayanan administrasi dengan peningkatan kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan akan dipengaruhi oleh pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, dalam hal ini pelayanan administrasi. SPPBE PTX memberikan pelayanan yang cepat dan tepat serta membantu pelanggan dalam mengurus administrasi. Peningkatan pelayanan terhadap keluhan pelanggan dengan peningkatan kepuasan pelanggan.

Peningkatan pelayanan terhadap keluhan pelanggan akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Saat pelanggan merasa kebutuhannya belum tercapai, pelanggan akan mengeluh terhadap perusahaan. SPPBE PTX selalu berupaya untuk tanggap dan segera menangani keluhan pelanggan. Karena SPPBE ingin memenuhi kebutuhan pelanggan. Apabila kebutuhan pelanggan terpenuhi maka pelanggan akan merasa puas.

Perusahaan langsung menangani keluhan pelanggan saat menerima keluhan, sehingga waktu penanganan keluhan dapat lebih cepat. Sehingga pelanggan tidak menunggu terlalu lama keuhannya ditangani. Hal ini diharapkan pelanggan merasa puas terhadap SPPBE karena keuhannya ditangani dengan cepat.

3. Peningkatan kepuasan pelanggan dengan peningkatan *image* perusahaan.
Sasaran strategis pada perspektif pelanggan akan menunjang peningkatan *image* perusahaan dimata pelanggan. Saat pelanggan merasa puas terhadap SPPBE PTX maka *image* perusahaan akan baik dimata pelanggan. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan kepercayaan dari pelanggan. Apabila pelanggan sudah percaya terhadap perusahaan, maka pelanggan tidak akan meninggalkan perusahaan. Sehingga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

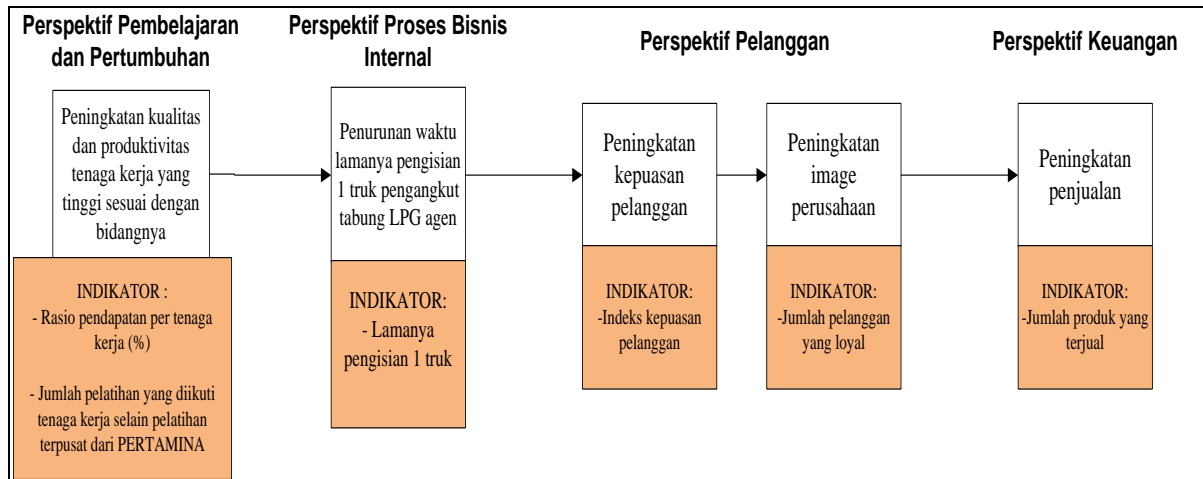
Setelah dilakukan survei terhadap kepuasan pelanggan, maka perusahaan dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Selain itu perusahaan dapat mengetahui hal-hal yang masih dianggap kurang oleh pelanggan, sehingga perusahaan terus berusaha untuk memperbaiki hal-hal yang masih dianggap kurang oleh pelanggan. Hal ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan agar pelanggan tetap melakukan pengisian di SPPBE PTX.

5.3 ANALISIS HUBUNGAN SEBAB AKIBAT PERSPEKTIF PELANGGAN DENGAN KETIGA PERSPEKTIF BSC SPPBE PTX

Empat perspektif yang ada pada *balanced scorecard* saling berhubungan antar satu sama lain. Semua perspektif saling menunjang untuk mencapai tujuan perusahaan. Begitu juga dengan perspektif pelanggan yang memiliki hubungan dengan perspektif lainnya. Perspektif pelanggan ditunjang oleh perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ketiga perspektif tersebut kemudian menunjang perspektif keuangan.

Sasaran strategis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif proses bisnis internal akan menunjang sasaran strategis kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan. Kemudian dari sasaran strategis kepuasan pelanggan akan menunjang sasaran strategis peningkatan *image* perusahaan yang selanjutnya menunjang sasaran strategis peningkatan penjualan pada perspektif keuangan. Hubungan sasaran strategis dan indikator pada perspektif pelanggan dengan ketiga perspektif lainnya dapat dilihat pada Gambar 6 dan Gambar 7.

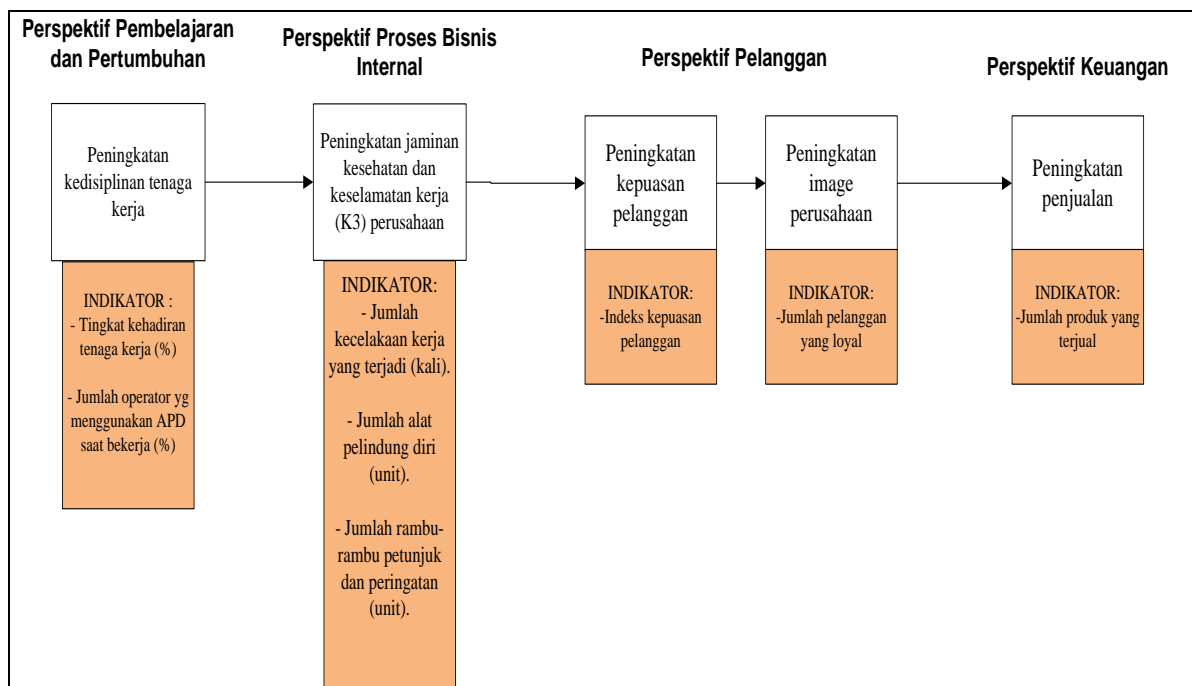
Analisis perspektif pelanggan dengan sasaran strategis pendekatan *balanced scorecard* (bsc)



Gambar 6 Hubungan Sebab Akibat Perspektif Pelanggan dengan Ketiga Perspektif BSC Lainnya

Dari Gambar 6 dapat dilihat bahwa sasaran strategis peningkatan produktivitas tenaga kerja akan menunjang penurunan waktu pengisian gas. Semakin tinggi produktivitas tenaga kerja maka waktu pelayanan pengisian gas akan semakin cepat. Hal ini akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

Pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh tenaga kerja diharapkan dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan dan produktivitas tenaga kerja. Sehingga waktu pengisian gas per truk semakin cepat dan pelanggan tidak menunggu terlalu lama. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang kemudian berpengaruh terhadap jumlah pelanggan loyal. Pelanggan yang sudah merasa puas diharapkan dapat terus melakukan pengisian di SPPBE PTX. Semakin banyaknya jumlah pelanggan yang loyal maka jumlah produk yang terjual akan semakin banyak.



Gambar7 Hubungan Sebab Akibat Perspektif Pelanggan dengan Ketiga Perspektif BSC Lainnya

Dari Gambar 7 dapat dilihat bahwa peningkatan kedisiplinan tenaga kerja dapat menunjang peningkatan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) perusahaan. Pekerja diharapkan disiplin memakai alat pelindung diri dan menaati peraturan sehingga dapat mengurangi resiko kecelakaan kerja. Jika tidak ada tenaga kerja yang mengalami kecelakaan, maka pelayanan terhadap pelanggan tidak terganggu yang berimbas pada *image* perusahaan dimata pelanggan. Kemudian akan menunjang peningkatan penjualan perusahaan.

Perusahaan selalu menekankan kepada tenaga kerja untuk disiplin dan menjaga kesehatan dan keselamatan kerja dengan memakai APD. Semakin banyak jumlah operator yang memakai APD dapat menurunkan resiko kecelakaan kerja. Kecelakaan kerja yang dialami operator dapat mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Hal ini dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap pelayanan SPPBE. Kepuasan pelanggan dapat mempengaruhi jumlah pelanggan loyal yang mengisi gas. Jumlah pelanggan loyal ini akan mempengaruhi jumlah penjualan.

6. KESIMPULAN

6.1 KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian adalah bahwa peta strategis yang menghubungkan keterkaitan antar seluruh sasaran strategis pada keempat perspektif BSC, yang saling berkaitan sehingga diharapkan dapat mencapai visi yang telah ditetapkan perusahaan. Masing-masing perspektif menghasilkan sasaran strategis dan ukuran strategis untuk mengukur kinerja karyawan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menunjang perspektif proses bisnis internal. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan tenaga kerja sehingga tenaga kerja dapat bekerja dengan baik. Kepuasan tenaga kerja dapat dicapai dengan memberikan kebutuhan karyawan seperti pemberian gaji sesuai dengan jenis pekerjaannya. Selain itu perusahaan memberikan pelatihan bagi karyawan untuk membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Hal ini tentu saja dapat meningkatkan pelayanan pada perspektif proses bisnis internal. Peningkatan pelayanan ini diantaranya dengan meningkatkan kualitas pengisian seperti waktu pengisian yang cepat serta ketepatan pengisian. Sehingga hal ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan. Peningkatan kepuasan pelanggan diukur dengan melakukan survei terhadap pelanggan, dengan memberikan kuesioner kepuasan pelanggan. Peningkatan kepuasan pelanggan juga dapat dilakukan dengan menangani keluhan pelanggan.

Pelanggan yang merasa puas akan tetap melakukan pengisian gas pada SPPBE PTX. Hal ini akan meningkatkan jumlah pengisian sehingga meningkatkan keuntungan pada perspektif keuangan. *Key performance indicator* dijadikan untuk prioritas perbaikan bagi perusahaan, karena memiliki pengaruh yang besar bagi perusahaan dan dapat mewakili untuk indikator-indikator lainnya. Perspektif pelanggan menghasilkan sasaran strategis, ukuran strategis, dan *key performance indicator* seperti pada Tabel 1.

Analisis perspektif pelanggan dengan sasaran strategis pendekatan *balanced scorecard* (bsc)

Tabel 1 Sasaran Strategis, Ukuran Strategis, Dan *Key Performance Indicator* Pada Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis (Indikator)	Inisiatif Strategi	Key Performance Indicator
Peningkatan pelayanan administrasi	Lamanya waktu pelayanan administrasi	Menggabungkan kepengurusan administrasi	Indeks kepuasan pelanggan
Peningkatan <i>image</i> perusahaan	Jumlah pelanggan yang loyal	Menghubungi agen untuk memberikan informasi serta bertanya mengenai kritik dan saran untuk SPPBE	
Peningkatan penanganan terhadap keluhan pelanggan	Jumlah keluhan pelanggan	Menyediakan layanan kotak saran dan menyediakan layanan telephon untuk menerima keluhan pelanggan	
	Waktu penanganan keluhan	Menangani keluhan pelanggan dengan cepat.	
Peningkatan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	Melakukan survei terhadap pelanggan dengan memberikan kuesioner	

6.2 SARAN

6.2.1 Saran Untuk Perusahaan

Saran untuk perusahaan adalah agar SPPBE PTX memiliki tim untuk mengukur kinerja perusahaan agar kinerja perusahaan dapat meningkat serta dapat memperbaiki hal-hal yang dianggap menjadi kekurangan bagi perusahaan. Hal ini berguna untuk kemajuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincent. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kaplan, Robert S. Norton, David P. (1996). *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press. Boston, Massachussets.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Singarimbun, Masri, Effendi, Sofian. *Metode Penelitian Survei*. Lembaga Penelitian dan Pendidikan, Penerangan dan Penerangan Ekonomi. Jakarta.