

ABSTRAK

Industri makanan dan minuman di Indonesia pada saat ini berkembang sangat pesat. Jumlah badan industri yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman jumlahnya sangat banyak, jumlah tenaga kerja yang diserap semakin besar, produk yang ditawarkan semakin banyak dan bervariasi, dan wilayah pemasarannya semakin luas. Perkembangan teknologi, transportasi, komunikasi, dan produksi yang semakin canggih menyebabkan persaingan menjadi semakin ketat dan global. Pelanggan mempunyai daya beli yang semakin kuat dan memiliki kebebasan untuk memilih produk apa yang akan dibeli, sehingga badan usaha harus mengetahui secara benar apa yang diinginkan oleh pelanggan.

Situasi ini dialami pula oleh PT "X" yang bergerak dalam industri makanan dan minuman. PT "X" mempunyai produk utama berupa minuman *juice* dari berbagai ukuran dan rasa. Pada saat ini, PT "X" mempunyai visi yaitu memasyarakatkan *juice* di Indonesia. Untuk mencapai visi tersebut PT "X" menggunakan strategi yaitu meningkatkan penciptaan produk yang inovatif beserta kualitasnya dan memperluas pangsa pasar.

PT "X" mempunyai banyak pengukuran yang berdiri sendiri dengan tujuan untuk mengendalikan aktivitas operasional badan usaha. PT "X" mempunyai banyak karyawan untuk melaksanakan aktivitas operasional tersebut. PT "X" merasa kesulitan untuk mengendalikan seribu karyawan tersebut karena setiap karyawan mempunyai pandangan yang berbeda-beda mengenai aktivitas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan PT "X" dan kondisi operasional serta lingkungan yang selalu berubah.

Kondisi ini mengakibatkan PT "X" menjadi kehilangan arah. PT "X" tidak mengetahui hal-hal apa yang harus dicapai untuk meraih visi di masa depan. Ketidaktahuan karyawan mengenai aktivitas apa yang harus dilakukan menyebabkan karyawan cenderung melakukan *dysfunctional behavior*.

Sumber masalah terletak pada pengukuran-pengukuran yang dimiliki PT "X" yang dinilai secara sendiri-sendiri/ terpisah. Dan ini diperburuk lagi, dimana PT "X" didalam melakukan *feedback* terhadap pengukuran tersebut masih menggunakan *single loop learning*, yaitu lebih memfokuskan perhatiannya untuk mereview kinerja daripada mereview strategi dan mendiskusikan implikasi-implikasi yang terjadi di lingkungan yang selalu berubah.

Untuk mengatasi hal itu, maka digunakan *balanced scorecard* yang mengukur kinerja dari sudut pandang keuangan dan non keuangan. Kata *balanced scorecard* digunakan karena menunjukkan keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dengan pengukuran internal dari proses bisnis dan *learning and growth*. *Balanced scorecard* mengukur kinerja dari empat sudut pandang sebagai satu kesatuan yang utuh dan tidak terpisah, yaitu: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Dari masing-masing *perspective* akan ditentukan sejumlah *critical success factor* yang sangat menentukan keberhasilan tujuan PT "X". Selain itu *balanced scorecard* mampu menerjemahkan tujuan badan usaha yang bersifat jangka panjang menjadi seperangkat tujuan operasional yang lebih bersifat jangka pendek.

Dalam *financial perspective*, pengukuran yang digunakan adalah *cash flow*, *profit margin on sales*, *return on equity*. Dalam *customer perspective*, pengukuran yang digunakan adalah *on time delivery*, *sales return*, *number of complaints*. Dalam *internal business perspective*, pengukuran yang digunakan adalah *cycle time*, *defect rate*, *yield rate*, *number of new product*, *development time*. Sedangkan dalam *learning and growth perspective*, pengukuran yang digunakan adalah *employee turnover*, *absenteeism*, *employee training*, dan *bonuses*.

Dengan *balanced scorecard* memungkinkan terjadinya *double loop learning* yaitu yang dapat memberikan pemahaman pada masing-masing personel pada PT "X" mengenai sumbangan dan keberhasilan mereka dalam pencapaian visi dan strategi badan usaha, melalui target-target yang ditetapkan. Dan juga dapat mengevaluasi apakah strategi yang digunakan masih relevan dengan kondisi lingkungan saat ini. *Balanced scorecard* akan menimbulkan *sense of commitment* dan motivasi seluruh karyawan dari PT "X" untuk melakukan proses *learning* yang *strategic*.