

ABSTRAK

UD Pelangi merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan. Selama kurang lebih 20 tahun di bidang ini, pengukuran kinerja hanya dilihat dari aspek financial saja. Hanya melihat satu perspektif saja tentu kurang dapat menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam menghadapi persaingan seperti sekarang ini. Perspektif financial dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, karena itu perlu melihat perspektif lainnya. Dengan metode pengukuran *Balanced Scorecard* dapat melihat kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan mengacu pada visi, misi dan strategi perusahaan.

Pada perspektif finansial, UD Pelangi menggunakan tolok ukur *Return on Investment*, *Sales Growth Ratio* dan *Profit Margin on Sales*. Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan yaitu *New Customer growth*, Pelanggan Kembali dan Kepuasan Pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal, tolok ukur yang digunakan yakni Keterlambatan, Jumlah Cacat, Frekuensi Maintenance, Pelanggan Radio, Tepat Waktu, Respon Cepat. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan yaitu Kepuasan Karyawan dan *Employee Training*.

Dari hasil pengukuran kinerja selama 2 tahun diperoleh kinerja masing-masing perspektif. Kinerja UD Pelangi tahun 2010 lebih baik dari pada tahun 2009. Pada 2009 kinerja periode I adalah 2,491, pada periode II adalah 2,943, pada periode III 3,195 dan pada periode IV 2,881. Pada 2010 kinerja periode I adalah 2,539, pada periode II adalah 2,739, pada periode III 3,322 dan pada periode IV 3,001. Hasil nilai kinerja perusahaan ini menggunakan range skor 1-5, dengan arti nilai satu adalah kinerja perusahaan sangat tidak baik sampai dengan nilai lima adalah kinerja perusahaan sangat baik. Kinerja pada periode III adalah yang terbaik sedangkan pada periode ke IV terjadi penurunan karena ada kinerja yang tidak dilakukan pada periode ke IV seperti *employee training*.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja maka diketahui kondisi kinerja perusahaan selama empat periode pada tahun 2009 dan 2010. Maka langkah selanjutnya ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang dianggap perlu untuk mendapat perbaikan. Penentuan indikator yang perlu mendapat perbaikan dilakukan dengan cara analisis kuadran. Indikator yang akan dilakukan usulan perbaikan adalah indikator yang terletak pada kuadran I (skor rendah namun bobot tinggi), yaitu indikator *Profit Margin on Sales*, Pelanggan datang kembali dan *Employee Training*. Setelah mengetahui indikator yang bermasalah maka langkah selanjutnya adalah menganalisis penyebab-penyebab dari masalah yang terjadi melalui analisis diagram Tulang Ikan. Setelah diketahui penyebab-penyebabnya maka langkah selanjutnya adalah menentukan perbaikan serta *action plan*. Beberapa *action plan* usulan yang diajukan untuk UD Pelangi adalah merekrut teknisi profesional untuk merawat mesin dan melakukan perbaikan mesin, membuat member anggota untuk pelanggan lama dengan menawarkan promo menarik, memanfaatkan media komunikasi lainnya untuk strategi pemasaran terutama internet, membuat jadwal training terstruktur selama setahun serta memperluas informasi training dan hubungan dengan percetakan lainnya..

Untuk menampilkan hasil kinerja perusahaan direpresentasikan oleh dashboard BSC yang berisi KPI yang dianggap penting. Berdasarkan beberapa pertimbangan maka KPI yang akan ditampilkan pada dashboard BSC adalah *employee training*, kepuasan pelanggan, pelanggan datang kembali, *profit margin on sales*, frekuensi *maintenance*, *new customer growth*, jumlah cacat, *return on investment*, *sales growth ratio*.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Analisis SWOT, *Pairwise Comparison*, Dashboard