

## ABSTRAK

Era globalisasi memaksa setiap perusahaan atau organisasi untuk perlu melakukan kinerja terbaik mereka. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan perbaikan terhadap kinerja yang salah satunya adalah dengan melakukan pengukuran kinerja terlebih dahulu. Metode-metode pengukuran kinerja ini memiliki karakteristik sendiri-sendiri dan penggunaannya dicocokkan dengan kondisi yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuan dari berdirinya organisasi tersebut.

Perusahaan Genteng, Bata dan Roster Bisma merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur yang telah berdiri hampir 30 tahun. Selama ini perusahaan belum pernah melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan mereka dan mereka hanya melihat keberhasilan perusahaan hanya berdasarkan segi finansial saja. Pengukuran yang hanya memperhatikan segi finansial saja tentunya kurang bagus, oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan metode pembobotan SMART.

Metode *Balanced Scorecard* ini dipilih karena pengukuran kinerja dengan menggunakan metode ini menekankan pengukuran kinerja secara keseluruhan dari keempat perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth*. Metode ini menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam berbagai tujuan yang telah tersusun ke dalam empat perspektif. Metode pembobotan SMART digunakan karena memperhitungkan adanya faktor pertimbangan yang digunakan perusahaan dalam menentukan pembobotan.

Metode pengukuran kinerja ini akan dilakukan pada perusahaan Bisma selama 2 tahun (tahun 2009-2010) yang terbagi ke dalam 8 periode. Periode ini dianggap mampu untuk mewakili kondisi perusahaan. Pengukuran dilakukan pada empat perspektif yang ada dan terbagi ke dalam 11 *Key Performance Indicator* (KPI). Perancangan *Performance Dashboard* perusahaan akan dilakukan dengan melihat bobot global tertinggi dan juga adanya keterkaitan dengan VPF (*Value Performance Framework*) dan KPI yang akan dibuat antara lain *Net Income Growth* (NIG), *Sales Growth* (SG), *Sales Return* (SR), Banyaknya Komplain (BK), *Percentage of On Time Delivery* (POTD), *Customer Retention* (CRt), dan *Percentage of New Customer* (PoNC).

Dari hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan maka diperoleh nilai dari kinerja perusahaan keseluruhan. *Range Score* yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1-5. Kinerja keseluruhan Bisma pada periode 1 adalah 3,71, pada periode 2 adalah 3,59, pada periode 3 adalah 3,84, pada periode 4 adalah 3,66, pada periode 5 adalah 2,69, pada periode 6 adalah 3,49, pada periode 7 adalah 3,81 dan pada periode 8 adalah 3,93. Secara keseluruhan kinerja perusahaan sudah berada pada kondisi yang menunjukkan kinerja perusahaan telah baik, tetapi perlu perhatian pada periode 5 yang mengalami penurunan.

Perbaikan terhadap kinerja perusahaan dilakukan dengan mencari terlebih dahulu KPI yang bermasalah. Penentuan dari KPI bermasalah tersebut akan dilakukan dengan melakukan analisis kuadran. Hasil dari analisis kuadran terdapat 3 KPI yang bermasalah yaitu KPI *Sales Growth* (SG), *Product Return* (PR), dan *Customer Retention* (CRt). Untuk KPI *Sales Growth* perbaikan yang disarankan adalah dengan memberikan informasi kepada pelanggan mengenai harga produk setiap bulannya, meningkatkan tenaga marketing dan meningkatkan kualitas baik dari segi pelayanan maupun produk, sedangkan untuk KPI *Product Return* perbaikan yang disarankan adalah dengan membuat sistem penataan gudang yang baik, ketika melakukan pengangkutan karyawan melakukan inspeksi terhadap barang pesanan, menjalin kerjasama yang baik dengan pihak pelayaran, dan memastikan proses produksi dapat berjalan dengan baik terutama dalam melakukan perawatan terhadap mesin secara berkala. Untuk KPI *Customer Retention* perbaikan yang disarankan adalah dengan menjalin hubungan yang baik dengan satu lebih pihak pelayaran dan supplier, menambah tenaga marketing dan karyawan melakukan inspeksi pada saat melakukan pengangkutan agar tidak sampai salah dalam melakukan pengiriman.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, pembobotan SMART, *Performance Dashboard*, Diagram *Ishikawa*