

ABSTRAK

Semakin meningkatnya persaingan dunia usaha yang makin ketat, PT "Laron" sebagai perusahaan kecap manis harus memikirkan dan menentukan strategi yang tepat agar dapat bertahan dan bersaing. Jika selama ini kinerja perusahaan hanya dilihat dari tolok ukur keuangan maka dengan adanya persaingan yang makin ketat terutama didaerah pedesaan yang hanya melihat dari segi harga diperlukan pengukuran kinerja yang lebih kompleks yang mencakup aspek *financial, customer, internal business process* dan *learning and growth*.

Metode *Balanced Scorecard* dapat mengukur keempat aspek tersebut. Pengukuran *Balanced Scorecard* pertama kali dilakukan dengan menentukan visi, misi dan strategi perusahaan. Setelah itu ditentukan *order qualifier* dan *order winner* untuk meningkatkan daya saing serta rantai nilai untuk mengetahui aktivitas yang ada di perusahaan kemudian dirumuskan menjadi *Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat* selanjutnya dihubungkan dengan *critical succes factors* dari empat *perspective Balanced Scorecard*.

Untuk *perspective Financial* PT "Laron" menggunakan tolok ukur *Return on Assets, Current Ratio, Sales Growth Ratio* dan *Percentage Sales from New Customer*. Pada *perspective Customer* tolok ukur yang digunakan adalah *Customer Retention, Percentage of Complaint, On time Delivery* dan *Percentage New Customer*. Pada *Internal Business Process* tolok ukur yang digunakan adalah *Percentage of Defective Units, Idle Capacity* dan *Supplier Lead Time*. Pada *perspective learning and growth* tolok ukur yang digunakan adalah *Employee Productivity, Tardiness, Employee Suggestion, Employee Turnover, Employee Training* dan Keluhan. Dari tolok ukur tersebut kemudian ditetapkan target dan bobot kepentingan dengan menggunakan *Pairwise Comparison* dari metode *Analytical Hierarchy Process*.

Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan matriks OMAX diperoleh hasil kinerja keseluruhan PT "Laron" tahun 1999 adalah sedang dengan nilai 4,275, untuk tahun 2000 hasil kinerjanya sedang dengan nilai 5,285 dan untuk tahun 2001 nilai kinerjanya juga tetap sedang dengan nilai 4,819 dengan range 0-3: jelek, 4-7: sedang dan 8-10: baik. Terjadinya kenaikan penurunan tahun 2001 disebabkan karena *perspective customer* mengalami penurunan nilai.

Setelah diukur dengan matriks OMAX dapat diketahui tolok ukur yang menyebabkan kinerja PT "Laron" menurun dan perlu diperbaiki berdasarkan prioritas perbaikan. Dalam menentukan inisiatif perbaikan yang paling berpengaruh pada tolok ukur-tolok ukur itu digunakan metode *Quality Function Development* dengan membuat matriks *House of Quality* yaitu matriks inisiatif. Untuk mengetahui departemen mana saja yang terkait dengan inisiatif perbaikan tersebut dibuat matriks departemen setelah itu dapat diketahui departemen mana yang paling berpengaruh. Kemudian dibuat matriks *action plan* yang berisikan *action plan* dari inisiatif perbaikan sesuai dengan departemen yang terkait dan informasi apakah *action plan* tersebut sudah direalisasikan oleh perusahaan atau belum. Dari matriks *action plan* dipilih satu *action plan* untuk dibuat suatu prosedur perbaikan dengan menggunakan sistem informasi manajemen yaitu sistem penerimaan order.