

ABSTRAK

PT 'XYZ' adalah sebuah perusahaan pengeksport furniture rotan. Munculnya perusahaan-perusahaan sejenis sebagai pesaing menyebabkan PT 'XYZ' harus memikirkan strategi yang tepat agar dapat tetap bertahan dan menang dalam persaingan. Oleh karena itu PT 'XYZ' perlu mengukur kinerja perusahaan yang tidak terbatas pada finansial saja tapi juga pada seluruh aspek perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang memiliki 4 sudut pandang dalam pengukurannya, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang disesuaikan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan, sehingga penjabaran visi, misi, dan strategi yang jelas sangat penting agar kriteria pengukuran kinerja yang dibuat sesuai dengan kondisi perusahaan. Strategi ditetapkan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan melalui Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*.

Selanjutnya ditentukan tolok ukur dari tiap perspektif *Balanced Scorecard*. Untuk perspektif finansial PT 'XYZ' menggunakan 4 tolok ukur yaitu *Sales Growth Ratio, Return On Assets, Quick Ratio, dan Profit Margin on Sales*. Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan adalah *Number of New Customer, Customer Retention, Number of Complaint, dan Sales Per Customer*. Pada perspektif proses bisnis internal, PT 'XYZ' menggunakan tolok ukur *Sales Return, dan On Time Delivery*. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan adalah *Suggestion Rate, Rasio Keluhan Karyawan, Employee Training, Employee Turnover, dan Absenteism*. Dari masing-masing tolok ukur tersebut ditentukan target dan *performance drivers*. Tolok ukur tersebut juga akan diberi bobot kepentingan yang ditentukan dengan menggunakan *Pairwise Comparison*.

Dari hasil penelitian, diperoleh hasil kinerja keseluruhan PT 'XYZ' pada tahun 2000 adalah 6,22 (baik) dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah 1,7293 (jelek) untuk perspektif finansial, 9,2269 (baik) untuk perspektif pelanggan, 7,3332 (baik) untuk perspektif proses bisnis internal, dan 8,0739 (baik) untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan untuk tahun 2001, kinerjanya adalah 7,165 (baik) dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah 4,4535 (baik) untuk perspektif finansial, 8,3179 (baik) untuk perspektif pelanggan, 10 (baik) untuk perspektif proses bisnis internal, dan 7,4456 (baik) untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil pengukuran kinerja tersebut, ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang pencapaiannya belum baik, seperti *Return On Asset, Profit Margin on Sales, Suggestion Rate dan Employee Turnover* yang pencapaiannya menurun serta beberapa tolok ukur lain sesuai dengan prioritas yang ditentukan. Melalui Matriks *House of Quality* Inisiatif Perbaikan pada metode *Quality Function Deployment (QFD)* dapat diperoleh inisiatif yang memiliki kontribusi cukup besar terhadap perbaikan tolok ukur tersebut. Selanjutnya dibuat Matriks Divisi sehingga dapat diketahui divisi yang paling berpengaruh terhadap inisiatif perbaikan tersebut yaitu Divisi Administrasi dan Keuangan, disusul berturut-turut Divisi Pemasaran, dan Divisi Produksi. Langkah terakhir adalah menentukan *Action Plan* yang harus dilakukan oleh tiap divisi guna memperbaiki tolok ukur tersebut secara terinci pada Matriks *Action Plan*.