

ABSTRAK

PT. 'Z' adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri logam nako. Dengan persaingan yang semakin ketat menyebabkan PT. 'Z' harus memikirkan strategi yang tepat agar dapat bertahan dan bersaing. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja perusahaan yang tidak terbatas pada aspek finansial saja. Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang terdiri dari empat perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth*.

Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang disesuaikan dengan visi, misi dan strategi perusahaan sehingga pengukuran kinerja yang dilakukan sesuai dengan kondisi perusahaan. Strategi ditetapkan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan melalui analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT).

Selanjutnya ditetapkan tolok ukur dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Pada *financial perspective* tolok ukur yang digunakan oleh PT. 'Z' adalah *Return On Assets*, *Current Ratio*, *Sales Growth Ratio*, dan *Percentage Sales from New Customer*. Pada *customer perspective* tolok ukur yang digunakan adalah *Percentage of New Customer*, *Percentage of Complaint*, dan *Customer Retention/Loyalty*. Pada *internal business process perspective* tolok ukur yang digunakan adalah *On Time Delivery*, *Sales Return*, dan *Idle Capacity*. Dan pada *learning and growth perspective*, tolok ukur yang digunakan oleh PT. 'Z' adalah *Percentage of New Employee*, *Absenteeism*, *Suggestion Rate*, *Employee Turnover*, *Employee Training*, dan Rasio Keluhan Karyawan. Dari masing-masing tolok ukur tersebut ditentukan target dan *performance drivers* serta kriteria penilaiannya. Tolok ukur tersebut juga akan diberi bobot kepentingan yang akan ditentukan dengan menggunakan *Pairwise Comparison*.

Hasil pengukuran kinerja keseluruhan PT. 'Z' pada tahun 2001 adalah 1,7245 (cukup baik) dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah 1,4708 (kurang baik) untuk *financial perspective*, 1,6881 (cukup baik) untuk *customer perspective*, 1,6881 (cukup baik) untuk *internal business process perspective*, 1,8919 (cukup baik) untuk *learning and growth perspective*. Sedangkan kinerja keseluruhan PT. 'Z' pada tahun 2002 adalah 2,4051 (baik), 2,4708 (baik) untuk *financial perspective*, 2,6881 (baik) untuk *customer perspective*, 1,7071 (cukup baik) untuk *internal business process perspective*, 2,1047 (cukup baik) untuk *learning and growth perspective*.

Dari hasil pengukuran kinerja, ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang mengalami penurunan seperti *On Time Delivery* dan *Absenteeism*, serta beberapa tolok ukur lain sesuai prioritas yang ditentukan. Dengan matriks *House Of Quality* Inisiatif Perbaikan pada *Quality Function Deployment* dapat diperoleh inisiatif perbaikan yang paling berpengaruh terhadap perbaikan tolok ukur tersebut. Selanjutnya dibuat Matriks Divisi untuk mengetahui divisi yang paling berpengaruh terhadap inisiatif perbaikan tersebut yaitu Divisi Produksi. Langkah terakhir adalah menentukan *Action Plan* dari tiap divisi guna memperbaiki tolok ukur tersebut yang terinci dalam Matriks *Action Plan*.