

ABSTRAK

PT 'X' adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri sandal yang bersifat *job order*. Tingginya tingkat persaingan dibidang industri sandal membuat PT 'X' harus menentukan strategi yang tepat dalam menjalankan perusahaan dan melakukan perbaikan terus-menerus. Menyadari akan hal ini, maka menuntut PT 'X' untuk melakukan pengukuran yang lebih kompleks dan relevan untuk memenuhi informasi perusahaan. Karena itu diperlukan pengukuran kinerja yang tidak terbatas pada finansial perusahaan saja melainkan terhadap keseluruhan aspek perusahaan, yaitu *financial, customer, internal business process* dan *learning and growth*.

Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan. penjabaran visi, misi, dan strategi yang jelas dari perusahaan sangat diperlukan agar kriteria pengukuran kinerja yang dibuat sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Strategi PT 'X' dirumuskan dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan melalui Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*. Selanjutnya strategi dihubungkan dengan *critical success factors* dari empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Pada *financial perspective* PT 'X' menggunakan tolok ukur *Quick Ratio, Sales Growth Ratio, Return on Asset* dan *Account Receivable Turnover*. Pada *customer perspective*, tolok ukur yang digunakan adalah *Customer Retention, % New Customer, Percentage Sales from New Customer, Complain Rate* dan *% On Time Delivery*. Pada *Internal Business Process Perspective* menggunakan tolok ukur *Supplier Lead Time, Defect Rate* dan *Sales Return*. Sedangkan pada *Learning and Growth Perspective*, tolok ukur yang digunakan adalah *Employee Training, Employee Turnover, % Tanggapan terhadap Saran karyawan, Rasio Keluhan Karyawan, Employee Productivity* dan *Absenteeism*. Tiap tolok ukur tersebut akan ditentukan target, kriteria penilaian dan *performance drivers*. Selain itu, tiap tolok ukur dan perspektif juga akan diberi bobot kepentingan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.

Berdasarkan hasil pengukuran rancangan *Balanced Scorecard*, diperoleh kinerja keseluruhan PT 'X' pada tahun 2000 adalah cukup baik dengan nilai kinerja sebesar 1,9487, sedangkan pada tahun 2001 nilai kinerja meningkat menjadi sebesar 2,5282. Peningkatan ini terjadi karena adanya peningkatan kinerja pada *financial perspective, customer perspective* dan *learning and growth perspective* walaupun tidak terjadi perubahan nilai kinerja pada *internal business process perspective*.

Dari hasil pengukuran kinerja, ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang pencapaiannya belum baik. Melalui metode *Quality Function Deployment(QFD)* dengan membuat *House of Quality* dapat diperoleh inisiatif yang memiliki kontribusi cukup besar terhadap perbaikan tolok ukur tersebut. Pada tahap selanjutnya dari QFD, dapat diketahui departemen yang paling berkaitan dengan inisiatif perbaikan tersebut yaitu Departemen Pemasaran. Selanjutnya ditentukan *action plan* yang harus dilakukan oleh tiap departemen guna memperbaiki tolok ukur tersebut secara terinci.