

ABSTRAK

P.T. PAL Indonesia adalah perusahaan negara yang bergerak dibidang industri perkapalan. Perusahaan juga memberikan jasa perbaikan dan perawatan bagi kapal-kapal. Dalam situasi persaingan yang ketat ukuran kinerja finansial saja tidaklah dapat menjamin kesuksesan jangka panjang karena tidak selalu memperhatikan aspek-aspek lain yang secara terintegrasi berpengaruh di dalamnya. Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang memiliki empat aspek dalam pengukurannya yaitu *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Business Process Perspective*, dan *Learning and Growth Perspective*.

Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang disesuaikan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan. Penjabaran visi, misi, dan strategi yang jelas dari perusahaan sangat diperlukan agar kriteria kinerja yang dibuat sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Strategi ditetapkan dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dengan memakai analisis *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat*.

Selanjutnya ditentukan tolok ukur dari tiap perspektif *Balanced Scorecard*. *Financial Perspective* P.T. PAL Indonesia menggunakan empat tolok ukur yaitu *Sales Growth Ratio* (SGR), *Return On Asset* (ROA), *Quick Ratio* (QR), dan *Inventory Turnover* (ITO). Pada *Customer Perspective* menggunakan *Percentage of New Customer* (PoNC), *Complain Rate* (CR), *Sales per Customer* (SpC), dan *Percentage of Customer Retention* (PoCR). Pada *Internal Business Process Perspective* menggunakan *Defect Rate* (DR), *Percentage of On Time Delivery* (PoOTD), *Raw Material Productivity* (RMP), *Power Productivity* (PP), dan *Percentage of Machine Breakdown* (PoMB). Pada *Learning and Growth Perspective* menggunakan persentase tanggapan terhadap saran karyawan (TS), *Percentage of Training Employee* (PoTE), *Absenteism* (Abs), *Employee Turnover* (ET), *Suggestion Rate* (SR), *Employee Productivity* (EP), persentase pemenuhan pelayanan karyawan (PPK), dan *Percentage of Employee Idle* (PoEI). Dari masing-masing tolok ukur tersebut ditentukan target dan *performance drivers*. Tolok ukur tersebut juga diberi bobot kepentingan yang ditentukan dengan menggunakan metode *Pairwise Comparison*.

Kriteria penilaian terhadap pengukuran kinerja dari perusahaan adalah sebagai berikut :

$1,00 \leq \text{total hasil pengukuran} < 1,68 \rightarrow$ kinerja perusahaan kurang baik.

$1,68 \leq \text{total hasil pengukuran} < 2,34 \rightarrow$ kinerja perusahaan cukup baik.

$2,34 \leq \text{total hasil pengukuran} < 3,00 \rightarrow$ kinerja perusahaan baik.

Hasil pengukuran kinerja keseluruhan perusahaan pada tahun 2001 adalah cukup baik dengan nilai kinerja 1,7213. Untuk tahun 2002 nilai kinerjanya adalah cukup baik dengan nilai kinerja 2,1685.

Langkah selanjutnya adalah menetapkan inisiatif-inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang pencapaiannya belum baik seperti SGR, ITO, SpC, PoOTD, RMP, dan PP. Melalui matriks *House of Quality* inisiatif perbaikan pada metode *Quality Function Deployment* diperoleh inisiatif yang punya kontribusi cukup besar terhadap perbaikan tolok ukur tersebut. Selanjutnya dibuat matriks divisi untuk dapat mengetahui divisi yang paling berpengaruh terhadap inisiatif perbaikan tersebut, yaitu Divisi Pemasaran dan Penjualan.

Langkah terakhir adalah menentukan *action plan* yang harus dilakukan tiap divisi untuk memperbaiki tolok ukur tersebut secara terinci pada matriks *action plan*.