

ABSTRAK

Klinik kesehatan kulit Melliderma adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa perawatan kesehatan dan kecantikan kulit. Bertambahnya jumlah pesaing dari perusahaan-perusahaan sejenis yang berdampak pada semakin ketatnya lingkup persaingan mengharuskan klinik kesehatan kulit Melliderma untuk memikirkan strategi yang tepat agar dapat bertahan. Oleh karena itu, klinik kesehatan kulit Melliderma perlu melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaannya yang tidak hanya terbatas pada aspek finansial saja tetapi juga pada seluruh aspek dari perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang memiliki empat sudut pandang dalam pengukurannya, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta 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 disusun sesuai dengan kondisi dari perusahaan. Strategi yang ditetapkan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan melalui Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* juga diselaraskan dengan visi, misi, *competitive requirement*, rantai nilai (*value chain*), serta sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Selanjutnya ditentukan tolok ukur dari tiap perspektif *Balanced Scorecard*. Perspektif finansial klinik kesehatan kulit Melliderma menggunakan tolok ukur *Return on Equity, Total Assets Turnover, Current Ratio, Economizing Ratio, Profit Margin on Sales, dan Sales Growth Ratio*. Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan adalah *Percentage of New Customer, Percentage of Customer Retention, Complain Rate, dan Customer Satisfaction*. Dan untuk perspektif proses bisnis internal, klinik kesehatan kulit Melliderma menggunakan tolok ukur *Staff Knowledge and Skill, Number of New Service Treatment, dan Customer per Labour Hour*. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tolok ukur yang digunakan adalah *Employee Turnover, Employee Training, Absenteeism, Rasio Keluhan Karyawan, dan Persentase Tanggapan terhadap Saran Karyawan*. Dari masing-masing tolok ukur tersebut ditentukan target dan *performance drivers*. Tolok ukur tersebut juga akan diberi bobot kepentingan yang ditentukan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*.

Dari hasil penelitian diperoleh hasil kinerja keseluruhan klinik kesehatan kulit Melliderma pada tahun 2000 adalah sebesar 2,1354 (cukup baik) dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah 2,3638 (baik) untuk perspektif finansial, 2,2505 (cukup baik) untuk perspektif pelanggan, 1,9998 (cukup baik) untuk perspektif proses bisnis internal, dan 1,8338 (cukup baik) untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan untuk tahun 2001, kinerja keseluruhan klinik kesehatan kulit Melliderma adalah sebesar 2,6962 (baik) dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah 2,7192 (baik) untuk perspektif finansial, 2,7519 (baik) untuk perspektif pelanggan, 2,7130 (baik) untuk perspektif proses bisnis internal, dan terakhir 2,5569 untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil pengukuran kinerja tersebut, ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang pencapaiannya statis, seperti *Current Ratio, Percentage of New Customer, Customer per Labour Hour*, dan tolok ukur yang pencapaiannya belum baik dalam artian kinerja tolok ukur ini sudah mengalami peningkatan dibanding tahun sebelumnya tetapi masih belum berhasil mencapai target yang telah ditetapkan, seperti Rasio Keluhan Karyawan, Persentase Tanggapan terhadap Saran Karyawan, serta tolok ukur yang mengalami penurunan, seperti *Profit Margin on Sales*. Melalui Matriks *House of Quality* Inisiatif Perbaikan pada metode *Quality Function Deployment* dapat diperoleh inisiatif yang memiliki kontribusi cukup besar terhadap perbaikan tolok ukur tersebut. Selanjutnya, dibuat Matriks *Action Plan* sehingga dapat diketahui *action plan* mana yang paling besar peranannya pada inisiatif perbaikan yang terpilih. Dan berikutnya dibuat Matriks Divisi sehingga dapat diketahui divisi atau bagian yang paling berpengaruh terhadap *action plan* dari inisiatif perbaikan tersebut, yaitu bagian *Accounting dan Finance*, disusul berturut-turut bagian *Marketing*, bagian HRD, bagian *Treatment*, dan terakhir bagian *General Affair*. Langkah terakhir adalah menentukan detail *action plan* yang harus dilakukan oleh tiap bagian guna memperbaiki tolok ukur tersebut secara terperinci pada Matriks Detail *Action Plan*.