

ABSTRAK

PT. Surya Mas Agung adalah sebuah perusahaan vulkanisir ban untuk kendaraan bermotor ataupun *forklift*. Kinerja perusahaan yang selama ini hanya diukur dari sisi keuangan saja sudah tidak memadai untuk dijadikan pedoman dalam mengevaluasi perjalanan perusahaan dalam kondisi lingkungan bisnis yang serba *uncertainty* dan kompetitif. Oleh karena itu perusahaan perlu mempertimbangkan untuk mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* merupakan kerangka pengukuran yang memandang kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*.

Kriteria-kriteria penilaian kinerja dalam *Balanced Scorecard* ditentukan oleh strategi-strategi yang sesuai dengan visi, misi serta kondisi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, yaitu berupa *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*. Selanjutnya rumusan strategi tersebut dipetakan ke proses bisnis perusahaan dengan pendekatan CIMOSA. Dari hasil pendekatan CIMOSA didapatkan indikator pengukuran kinerja yang kemudian dijabarkan pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang berupa tolok ukur, faktor pemacu kinerja, target, dan inisiatif. Pada *financial perspective*, tolok ukur yang digunakan adalah *Return On Investment*, *Profit Margin on Sales*, *Sales Growth Ratio*, *Inventory Turnover*, *Account Receivable Turnover*, dan *Cost of Rework*. Pada *customer perspective*, tolok ukur yang digunakan adalah *Customer Retention*, *Number of New Customers*, *Sales Per Customer*, *Sales Return*, *On Time Delivery*, *Number of Complaints*, *Quick Respond Time*, dan *Number of Visits to Customers*. Pada *internal business process perspective*, tolok ukurnya adalah *Defect Rate*, *Manufacturing Cycle Effectiveness*, *Wasted Material*, *Supplier On Time Delivery*; dan Frekuensi *Maintenance*. Pada *learning and growth perspective*, tolok ukurnya adalah *Employee Productivity*, *Employee Turnover*, *Employee Training*, Instruksi Kerja, dan *Absenteeism*. Bobot masing-masing perspektif dan masing-masing tolok ukur ditentukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process*.

Range skor untuk pengukuran kinerja adalah 1 sampai 3, dimana skor 1 berarti kurang / masih jauh dari target, skor 2 berarti cukup / sudah mendekati target, dan skor 3 artinya baik / telah mencapai atau melampaui target. Dari hasil pengukuran, diketahui bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan pada tahun 2002 adalah 2,029 (cukup) dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah 1,554 (kurang) untuk *financial perspective*; 2,274 (cukup) untuk *customer perspective*; 1,942 (cukup) untuk *internal business process perspective*; dan 1,954 (cukup) untuk *learning and growth perspective*. Nilai kinerja perusahaan secara keseluruhan pada tahun 2003 adalah 2,432 (baik) dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah 2,086 (cukup) untuk *financial perspective*; 2,710 (baik) untuk *customer perspective*; 2,133 (cukup) untuk *internal business process perspective*; dan 2,651 (baik) untuk *learning and growth perspective*.