

ABSTRAK

PT. 'XYZ' adalah perusahaan yang memproduksi air minum dalam kemasan (AMDK) dengan merk 'X' yang berasal dari mata air pegunungan Pandaan sebagai produk utama. Selain itu, perusahaan juga memproduksi air minum dengan merk 'Y' dan 'Z' sebagai *second brand*. Selama ini pengukuran kinerja perusahaan masih terbatas pada pengukuran finansial saja yaitu dengan berdasarkan laporan keuangan saja sebagai ukuran keberhasilan. Dalam perkembangannya, perusahaan memerlukan pengukuran kinerja yang lebih kompleks dan relevan untuk memenuhi kebutuhan informasi perusahaan. Perusahaan seharusnya memperhatikan pengukuran kinerja yang menyeluruh dan berimbang baik dari segi finansial maupun dari segi non finansial. Hal tersebut dapat dipenuhi dalam *Balanced Scorecard*.

Metode *Balanced Scorecard* merupakan metode yang mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan dan memberikan kerangka strategi pengukuran dan sistem manajemen. Untuk mendapatkan hasil pengukuran kinerja yang nantinya dapat dijadikan acuan di masa mendatang, perusahaan harus memodifikasikan rancangan *Balanced Scorecard* dengan beberapa pendekatan yang lain. Antara lain dilakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*), *Value Chain* dan metode QFD (*Quality Function Deployment*). Kemudian dari hasil pengukuran kinerja tersebut, ditentukan inisiatif-inisiatif perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja *Financial Perspective* adalah *Sales Growth Ratio* (SGR), *Current Ratio* (CR), *Return on Assets* (ROA) dan *Profit Margin on Sales* (PMoS). Tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja *Customer Perspective* adalah *Percentage of New Customer* (PNC), *Percentage of Complaint* (PC), dan *Customer Retention* (CL). Tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja *Internal Business Process* adalah *On Time Delivery* (OTD), *Supplier Lead Time* (SLT), *Sales Return* (SR), *Idle Capacity* (IC), dan Inovasi Produk (IP). Tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja *Learning and Growth Perspective* adalah *Absentism* (Abs), *Employee Turnover* (ET), Rasio Keluhan Karyawan (RKK), dan *Employee Training* (ETr). Dari masing-masing tolak ukur tersebut ditentukan target, *Performance Drivers*, dan kriteria penilaiannya. Tolak ukur tersebut akan diberi bobot kepentingan yang akan ditentukan dengan menggunakan metode *Pairwise Comparison*.

Pemberian skor yang diberikan terhadap pengukuran kinerja menggunakan skala 1 sampai 5. Pengukuran kinerja PT. 'XYZ' dengan menggunakan rancangan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja keseluruhan pada tahun 2005 adalah baik dengan nilai kinerja sebesar 3,51699 yang mengalami peningkatan jika dibandingkan pada tahun 2004 sebesar 3,19563, hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2005 kinerja keseluruhan mengalami peningkatan sebesar 10,1%

Dari hasil pengukuran kinerja, ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolak ukur yang tidak mengalami peningkatan atau tidak memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam menentukan inisiatif perbaikan yang paling berpengaruh digunakan metode QFD, dengan membuat matrik *House Of Quality* yaitu matrik inisiatif dan matrik divisi. Kemudian dari hasil QFD tersebut dibuat *Action Plan* dari tiap divisi. Dari matriks inisiatif diperoleh hasil bahwa *percent of importance of Hows* terbesar adalah mengadakan ekspansi dan meningkatkan kegiatan pemasaran. Dari matriks divisi, diperoleh hasil bahwa *percent of importance of Hows* terbesar adalah Divisi *Marketing*.