

ABSTRAKSI

Sejalan dengan terjadinya "booming" pada bidang usaha properti, maka industri paving stone juga mengalami pertumbuhan yang pesat. Hal ini disebabkan karena sebagian besar real estate tidak lagi menggunakan jalan yang beraspal, tetapi sudah menggunakan paving stone. Selain itu, pelataran parkir pada gedung-gedung seperti hotel, perkantoran, pusat perbelanjaan, serta trotoar-trotoar yang merupakan prasarana jalan, juga menggunakan paving stone.

Pertumbuhan yang tinggi pada industri paving stone disertai dengan persaingan yang ketat. Setiap badan usaha berusaha untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada konsumennya. Untuk memiliki keunggulan bersaing, badan usaha harus memiliki faktor-faktor yang berfungsi sebagai senjata dalam persaingan. Faktor-faktor inilah yang disebut *critical success factors*. Untuk badan usaha yang berorientasi pada konsumen, maka yang menjadi *critical success factor* pada umumnya adalah *time, quality, performance and service, dan cost*. Faktor-faktor inilah yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari badan usaha.

Untuk mengetahui seberapa jauh upaya yang dilakukan badan usaha dapat memberikan dukungan kepada *critical success factors*, maka dilakukan suatu pengukuran kinerja. Namun pengukuran kinerja yang ada selama ini hanya mengukur kinerja dari aspek *financial*, sedangkan pengukuran dari aspek *non financial* terabaikan. Padahal pengukuran kinerja dari aspek *financial* tidak memadai jika digunakan untuk mengukur kinerja pada *critical success factors*. Pengukuran yang cukup memadai untuk mengukur kinerja badan usaha pada *critical success factors* adalah pengukuran *non financial*. Tetapi apabila badan usaha ingin menjadi pemimpin dalam industrinya, sekedar pengukuran saja tidak memadai. Apalagi dalam lingkungan yang sangat kompetitif, badan usaha perlu memikirkan kepentingan seluruh *stake-holdernya*. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja yang bisa memberikan gambaran atas kinerja badan usaha secara keseluruhan di mana ukuran-ukuran yang digunakan masing-masing dapat mewakili kepentingan *stakeholder* dari badan usaha, dan sekaligus mengarahkan badan usaha pada tujuan yang hendak dicapai. Pengukuran kinerja yang dapat memenuhi hal tersebut adalah *balanced scorecard*, yang memberikan gambaran badan usaha dari empat sudut pandang, yaitu *customer perspective, internal business perspective, innovation and learning perspective dan financial perspective*. Dalam hal ini, pengukuran terhadap *critical success factor* dipilah-pilah ke dalam empat sudut pandang tersebut.

Dari hasil pengukuran yang telah dilakukan diketahui bahwa pada CV "X" sering terjadi keterlambatan pengiriman barang, retur penjualan yang makin meningkat, produktivitas yang menurun dan adanya piutang yang belum terbayar sampai lebih dari dua bulan. Akibatnya banyak keluhan yang masuk, baik diakibatkan oleh keterlambatan pengiriman dan barang yang cacat. Juga sebagian dan pangsa pasar tidak dapat dilayani dengan baik. Oleh karena itu diperlukan tambahan armada pengangkutan, pemberian insentif untuk meningkatkan produktivitas, maupun intensifikasi penagihan piutang.

