

ABSTRAK

PT "X" merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distribusi obat-obatan. Selama ini pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan masih terbatas pada pengukuran finansial saja dengan menggunakan tolok ukur laporan keuangan. Laporan keuangan sebagai tolok ukur kinerja tidak mampu lagi menggambarkan titik-titik strategis perusahaan dalam kondisi menuju keunggulan bersaing. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja yang mencakup seluruh aspek perusahaan. Integrasi analisis SWOT, *Balanced scorecard* dan QFD dapat membantu memenuhi kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang.

Pada perspektif finansial, PT "X" menggunakan tolok ukur *sales growth ratio*, *profit margin on sales*, *return on assets*, *inventory turnover*, dan *transportation cost*. Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan yaitu *new customer*, *customer retention*, dan *complaint rate*. Pada perspektif proses bisnis internal, tolok ukur yang digunakan adalah *on time delivery* dan *supplier lead time*. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan yaitu *absenteeism*, jumlah saran dan *suggestion response*.

Dari hasil pengukuran kinerja empat perspektif *balanced scorecard*, diperoleh kinerja masing-masing perspektif tahun 2001 adalah 2,094 untuk *financial perspective*, 1,771 untuk *customer perspective*, 2,000 untuk *internal business process perspective*, dan 1,568 untuk *learning and growth perspective*. Untuk tahun 2002 kinerjanya adalah 2,562 untuk *financial perspective*, 2,321 untuk *customer perspective*, 2,000 untuk *internal business process perspective* dan 2,157 untuk *learning and growth perspective*. Dari tolok ukur tersebut kemudian ditetapkan target dan bobot kepentingan dengan menggunakan metode *pairwise comparison*.

Dari hasil pengukuran tersebut ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang nilainya mengalami penurunan dari periode 1 hingga periode 2 pada tahun 2002 yaitu *customer retention*. Tolok ukur yang tidak mengalami peningkatan pada tahun 2002 yaitu *on time delivery*, *supplier lead time*, dan *Inventory Turnover*, sedangkan tolok ukur yang mengalami peningkatan pada tahun 2002 namun belum mencapai target yaitu *sales growth ratio*, *new customer*, dan *suggestion rate*. Dalam menentukan inisiatif perbaikan yang paling berpengaruh pada tolok ukur itu digunakan metode QFD dengan membuat matriks *House of Quality* yaitu matriks inisiatif. Untuk mengetahui departemen mana saja yang terkait dengan inisiatif perbaikan tersebut dibuat matriks departemen setelah itu dapat diketahui departemen mana yang paling berpengaruh. Kemudian dibuat matriks *action plan* yang berisikan *action plan* dari inisiatif perbaikan sesuai dengan departemen terkait dan informasi untuk mengetahui apakah *action plan* tersebut sudah direalisasikan oleh perusahaan atau belum.