

ABSTRAK

CV. Sembilan Jaya merupakan perusahaan yang memproduksi dus. 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. Pengukuran kinerja dengan modifikasi *Balanced Scorecard* dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Pengukuran ini diawali dengan menentukan visi, misi, dan strategi perusahaan. Strategi perusahaan dirumuskan berdasarkan analisis SWOT.

Pada perspektif finansial, CV. Sembilan Jaya menggunakan tolok ukur yaitu *Sales Growth Ratio*, *Current Ratio*, *Return On Assets*, *Fixed Assets Turnover*. Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan adalah *Customer Retention*, *Percentage of New Customer*, *Percentage of Complaint*, *On Time Delivery*. Pada perspektif proses bisnis internal, tolok ukur yang digunakan adalah *Number of Preventive Maintenance*, *Output per Material*, *Supplier Leadtime*. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan adalah *Employee Turnover*, *Absenteeism*, *Percentage of New Employee*, *Employee Training*.

Dari hasil pengukuran kinerja empat perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan metode OMAX, diperoleh kinerja masing-masing perspektif tahun 2000 adalah 2,65 untuk perspektif finansial, 4,186 untuk perspektif pelanggan, 2,452 untuk perspektif proses bisnis internal, 3,175 untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk tahun 2001 kinerjanya adalah 4,45 untuk perspektif finansial, 7,018 untuk perspektif pelanggan, 4,307 untuk perspektif proses bisnis internal, 3,504 untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil pengukuran kinerja tersebut, ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang nilainya tidak mengalami peningkatan pada periode 2001 yaitu *Return On Assets*, *Percentage of Complaint*, *Supplier Lead Time*, *Absenteeism*, Tolok ukur yang nilainya menurun pada periode 2001 yaitu *Percentage of New Customer* dan *Employee Turnover*, Tolok ukur yang mengalami peningkatan pada periode 2001 tetapi masih berada di bawah nilai 5 yaitu *Sales Growth Ratio* dan *Number of Preventive Maintenance*. Dalam menentukan inisiatif perbaikan yang paling berpengaruh pada tolok ukur itu digunakan metode QFD dengan membuat matriks *House of Quality* yaitu matriks inisiatif yang kemudian diturunkan menjadi matriks *Action Plan*. Untuk mengetahui bagian perusahaan mana saja yang terkait dengan *action plan*, maka dibuat matriks bagian. Dari matriks tersebut diketahui bagian perusahaan yang paling berpengaruh bagi terlaksananya *action plan* adalah Bagian Pemasaran. Dari matriks bagian tersebut, kemudian dibuat *detail action plan* yang harus dilakukan oleh bagian-bagian perusahaan yang terkait dengan inisiatif perbaikan.