

## ABSTRAK

CV. Herry & Co. adalah perusahaan manufaktur pembuatan conveyor yang memiliki sistem kerja *job order*. Dalam situasi dan kondisi yang penuh persaingan CV. Herry & Co. harus menyusun strategi-strategi bisnisnya yang tepat agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Untuk mencapai keunggulan bersaing, maka perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja yang tidak terbatas pada aspek finansial saja tetapi juga aspek non finansial. Metode *Balanced Scorecard* merupakan sebuah metode pengukuran kinerja yang terdiri dari empat perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth*.

Langkah awal adalah mengetahui visi dan misi perusahaan, faktor-faktor penting yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan. Kemudian merancang strategi dengan menggunakan *SWOT analysis*, strategi yang diperoleh dari matriks *SWOT* dihubungkan ke dalam pengukuran *Balanced Scorecard*. Berikutnya dibuat rancangan *Balanced Scorecard* untuk masing-masing perspektif, pada *financial perspective* tolok ukur yang digunakan adalah *Sales Growth Ratio*, *Profit Margin on Sales*, *Current Ratio*, dan *Return on Assets*. Pada *customer perspective* tolok ukur yang digunakan adalah *Customer Retention*, *Number of New Customer*, dan *Complaint Rate*. Pada *internal business process perspective* tolok ukur yang digunakan adalah *Supplier Lead Time*, *On time Delivery*, dan *Percentage of Defects*. Dan pada *learning and growth perspective*, tolok ukur yang digunakan adalah Rasio Keluhan Karyawan, *Suggestion Rate*, dan *Employee Turnover*.

Masing-masing dari tolok ukur tersebut ditentukan target, *performance drivers*, kriteria penilaiannya, pemberian bobot kepentingan dengan menggunakan metode *Pairwise Comparison*, dan pemberian skor dengan range 1 sampai 3. Hasil pengukuran kinerja keseluruhan pada CV. Herry & Co. pada tahun 2005 adalah cukup baik dengan nilai 2,14. Sedangkan kinerja keseluruhan pada tahun 2006 mengalami peningkatan menjadi 2,49, dan berada pada level kinerja yang baik. Hal ini dapat menunjukkan bahwa CV. Herry & Co. mampu meningkatkan kinerjanya menjadi level kinerja yang baik dengan kenaikan sebesar 16,4 %.

Dari hasil pengukuran kinerja, ditentukan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang mengalami penurunan dan belum mencapai target perusahaan, dengan dibuat diagram *ishikawa* dapat diketahui penyebabnya. Untuk menentukan strategi-strategi perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang maka dibuat *House Of Quality* yang dapat menentukan prioritas inisiatif perbaikan yang paling berpengaruh terhadap perbaikan tolok ukur tersebut, yaitu konfirmasi dengan *customer* mengenai pengiriman order sehingga tepat waktu dan konfirmasi dengan *supplier* mengenai pemesanan bahan baku untuk menghindari keterlambatan dan kesalahan pengiriman.

Inisiatif-inisiatif perbaikan tersebut dijabarkan lebih detail lagi ke dalam *action plan* yang harus dilaksanakan oleh bagian-bagian perusahaan yang terkait, sehingga bagian yang terkait dapat melaksanakan tugasnya dengan jelas dan terperinci. Bagian-bagian yang terkait dengan inisiatif perbaikan tersebut adalah bagian penjualan dan bagian pembelian.