

ABSTRAK

CV. 'X' adalah perusahaan yang memproduksi *box carton*. Pengukuran kinerja yang digunakan CV. 'X' selama ini hanya berdasarkan pengukuran finansial dengan menggunakan laporan keuangan. Pengukuran kerja yang hanya berdasarkan laporan keuangan tidak dapat menjamin kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh sebab itu dibutuhkan adanya pengukuran kinerja yang meliputi seluruh aspek dalam perusahaan.

Pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Business Perspective*, dan *Learning and Growth Perspective*. Pengukuran ini disesuaikan dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dalam analisis SWOT diperlukan untuk merumuskan strategi perusahaan. Strategi yang telah dirumuskan kemudian digunakan untuk menentukan tolok ukur yang digunakan oleh CV. 'X' untuk masing-masing perspektif.

Tolok ukur yang digunakan CV. 'X' pada *financial perspective* adalah *Sales Growth Ratio*, *Profit Margin on Sales*, *Current Ratio*, *Return on Assets*. Pada *customer perspective* adalah *Customer Retention*, *Percentage of New Customer*, *Complaint Rate*. Pada *internal business perspective* adalah *On Time Delivery*, *Number of Preventive Maintenance*, *Supplier Lead Time*. Pada *learning and growth perspective* adalah tanggapan terhadap saran yang diberikan karyawan, *Absenteeism*, *Lateness*. Masing-masing dari tolok ukur tersebut ditentukan *performance drivernya*, sedangkan penentuan bobot dilakukan dengan *Pair Comparison*. Skor yang dipakai adalah 1 (kurang baik), 2 (cukup baik), 3 (baik)

Melalui hasil pengukuran kinerja empat perspektif *Balanced Scorecard*, diperoleh kinerja keseluruhan tahun 2004 adalah 2,376 (baik) dengan masing-masing perspektif 2,203 (cukup baik) untuk *financial perspective*, 2,242 (cukup baik) untuk *customer perspective*, 2,589 (baik) untuk *internal business perspective*, 2,792 (baik) untuk *learning and growth perspective*. Sedangkan kinerja keseluruhan tahun 2005 adalah 2,295 (cukup baik) dengan masing-masing perspektif 1,874 (cukup baik) untuk *financial perspective*, 2,539 (baik) untuk *customer perspective*, 2,589 (baik) untuk *internal business perspective*, 2,551 (baik) untuk *learning and growth perspective*.

Dari hasil pengukuran tersebut ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang nilainya menurun tahun 2005, tolok ukur yang nilainya tetap serta tolok ukur yang mengalami kenaikan namun belum mencapai target yaitu *Sales Growth Ratio*, *Return on Assets*, *Profit Margin on Sales*, *Percentage of New Customer*, *Complaint Rate*, *Supplier Lead Time*, tanggapan terhadap saran karyawan, *Lateness*.

Metode QFD dengan membuat matriks *House of Quality* yaitu matriks inisiatif untuk menentukan inisiatif perbaikan apa yang paling berpengaruh pada tolok ukur itu, sedangkan untuk mengetahui departemen mana saja yang terkait dengan inisiatif perbaikan dibuat matriks departemen sehingga dapat diketahui departemen mana yang paling berpengaruh. Inisiatif perbaikan yang dilakukan adalah elemen *How* yang memiliki persentase di atas 10 % yaitu meningkatkan kualitas agar sesuai dengan keinginan pelanggan, meningkatkan hubungan baik dengan *supplier*, koordinasi yang baik antar bagian pemasaran dan produksi. Sedangkan departemen yang paling berpengaruh adalah departemen pemasaran.

Membuat matriks *action plan* yang berisi *action plan* dari inisiatif perbaikan yang sesuai dengan departemen yang terkait serta informasi mengenai *action plan* tersebut sudah direalisasikan oleh perusahaan atau belum.