

ABSTRAK

CV. Sri Sedjati adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam industri rokok terutama Rokok Sigaret Kretek. Selama ini pendekatan dalam metode pengukuran kinerja yang digunakan oleh CV. Sri Sedjati hanya berdasarkan laporan keuangan saja. Namun seiring dengan semakin ketatnya persaingan dalam lingkungan perusahaan yang kompleks, ukuran kinerja finansial saja tidak dapat menjamin kesuksesan jangka panjang karena tidak terlalu memperhatikan aspek-aspek lain yang secara terintegrasi mempengaruhinya. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja yang mencakup seluruh aspek perusahaan.

Metode *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang dipandang dari 4 sudut pandang yaitu *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Business Process Perspective*, dan *Learning and Growth Perspective*. Pengukuran kinerja dengan metode ini disesuaikan dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Strategi dirumuskan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan melalui analisis SWOT.

Strategi yang telah ditetapkan dengan analisis SWOT tersebut kemudian digunakan untuk menentukan tolok ukur dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Tolok ukur yang digunakan oleh CV. Sri Sedjati pada *financial perspective* yaitu *Sales Growth Ratio*, *Current Ratio*, *Profit Margin on Sales* dan *Return on Asset*. Pada *customer perspective* yaitu *New Customer*, *Complaint Rate*, dan *Customer Retention*. Pada *internal business process perspective* yaitu *On Time Delivery*, *Idle Capacity*, Jumlah Retur, dan Jumlah Produk Tidak Terpenuhi. Pada *learning and growth perspective* yaitu *Produktivitas Karyawan*, *Absenteeism*, *Employee Turnover*, dan jumlah training. Dari masing-masing tolok ukur tersebut ditentukan *performance drivernya*. Penentuan bobot dilakukan dengan *Pair Comparison*.

Dari hasil pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 3 (tiga) tahun terakhir ini kurang bagus, dengan ditunjukkannya indeks kinerja untuk masing-masing tahun dengan rincian pada tahun 2001 adalah 47,51 (kurang baik). Pada tahun 2002, kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah 51,45 (cukup baik), sedangkan pada tahun 2003 terjadi penurunan drastis dengan kinerja keseluruhan sebesar 39,09.

Dari hasil pengukuran tersebut ditetapkan beberapa tolok ukur yang perlu diperbaiki yaitu *Return on Asset*, *Profit Margin on Sales*, *Current Ratio*, *Sales Growth Ratio*, *Prosentase Keluhan*, *Jumlah Pelanggan (agen) Baru*, *Idle Process*, *Prosentase Jumlah Produk Tidak Terpenuhi*, *Jumlah Program Training*, *Prosentase Ketidakhadiran*, *Rasio Pendapatan Perusahaan dengan Total Karyawan*, dan *Jumlah Employee Turnover*. Dengan menggunakan matriks *House Of Quality* dapat diperoleh inisiatif perbaikan yang berpengaruh pada tolok ukur tersebut, yang kemudian dibuat matriks divisi untuk diketahui bagian perusahaan yang paling berhubungan bagi terlaksananya inisiatif perbaikan, yaitu divisi produksi. Langkah selanjutnya adalah menentukan *Action Plan* yang harus dilakukan oleh tiap divisi guna memperbaiki tolok ukur tersebut.