

ABSTRAK

UD. X merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi wajan aluminium dengan berbagai ukuran berdasarkan pesanan konsumen. Selama ini pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan masih terbatas pada pengukuran finansial saja dengan menggunakan tolok ukur laporan keuangan. 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, UD. X menggunakan tolok ukur *Sales Growth Ratio*, *Profit Margin on Sales* dan *Return On Assets*. Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan yakni *Percentage of New Customer*, *Customer Retention*, *Percentage of Complaint* dan *Sales Return*. 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 yakni *Absenteeism*, *Employee Turn Over*, Rasio Keluhan Karyawan dan *Employee Training*.

Dari hasil pengukuran kinerja empat perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan skala (1-3), diperoleh kinerja masing-masing perspektif periode 2002 adalah 1,758 untuk perspektif finansial, 2,406 untuk perspektif pelanggan, 2,666 untuk perspektif proses bisnis internal dan 2,195 untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk periode 2003 kinerjanya adalah 2,461 untuk perspektif finansial, 2,089 untuk perspektif pelanggan, 2,000 untuk perspektif proses bisnis internal dan 2,195 untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan pengukuran kinerja keseluruhan pada tahun 2002 adalah 2,186 dan meningkat pada tahun 2003 menjadi 2,217. 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 tidak mengalami peningkatan pada periode 2003 yaitu *Percentage of Complaint*, *Sales Return*, *Supplier Lead Time*, *Absenteeism*, *Employee Turnover* dan Rasio Keluhan Karyawan, dan tolok ukur yang mengalami peningkatan pada periode 2003 namun belum mencapai target yakni *Sales Growth Ratio*. Sedangkan tolok ukur yang mengalami penurunan pada periode 2003 adalah *Percentage of New Customer* dan *On Time Delivery*. 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 apakah *action plan* tersebut sudah direalisasikan oleh perusahaan atau belum.