

ABSTRAK

Persaingan bisnis yang ketat menuntut sebuah perusahaan untuk terus melakukan perbaikan kinerja guna meningkatkan daya saing perusahaan. Begitu juga dengan PR. 369 yang bergerak dalam pembuatan rokok SKT dan SKM merek 369. Selama ini pengukuran kinerja PR. 369 hanya berfokus pada faktor finansial saja. Oleh karena itu PR. 369 perlu melakukan pengukuran terhadap kinerjanya secara keseluruhan agar dapat bersaing di dunia bisnis.

Pengukuran kinerja yang dilakukan di PR. 369 menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang dimulai dengan analisis SWOT dan menghubungkan visi, misi dan strategi perusahaan. Strategi ini lalu dihubungkan dengan pengukuran *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif *Financial*, perspektif *Customer*, perspektif *Internal Business Process*, dan perspektif *Learning and Growth*. Pada tiap perspektif tersebut ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai dasar untuk digunakan dalam pengukuran kinerja, lalu masing-masing perspektif dan KPI ditentukan tingkat kepentingan atau bobotnya dengan menggunakan metode SMART (*Simple Multi-Attribute Rating Technique*). Setelah pengukuran kinerja di level organisasi selesai dilakukan kemudian dilakukan penurunan strategi yang ada di level organisasi ke level departemen produksi untuk menentukan strategi perbaikan yang akan diterapkan. Setelah proses implementasi dilakukan maka kinerja di level organisasi kembali diukur.

Dari hasil pengukuran didapatkan kinerja perusahaan untuk periode tahun 2006 sudah mencapai kondisi normal perusahaan. Nilai kinerja terendah di tahun 2006 adalah 2,518 yang terjadi pada bulan Juli, dan nilai kinerja tertinggi di tahun 2006 adalah 3,553 yang terjadi pada bulan November. Kemudian untuk kinerja pada periode tahun 2007 juga sudah mencapai kondisi normal perusahaan. Nilai kinerja terendah di tahun 2007 adalah 2,498 yang terjadi pada bulan Februari, sedangkan nilai kinerja tertinggi adalah 3,57. Secara keseluruhan kinerja pada periode tahun 2007 mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan kinerja pada tahun 2006.

Proses penurunan strategi terjadi pada strategi yang berada di perspektif proses bisnis internal. Strategi-strategi yang diturunkan ke level departemen antara lain meningkatkan kapasitas produksi dan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Penurunan tersebut menghasilkan KPI baru yang ada di level departemen produksi, yaitu Jumlah Absensi Buruh Linting, Jumlah Absensi Pekerja Bagian Pengepakan SKT, Jumlah Produk Cacat SKT, Jumlah Produk Cacat SKM. *Action plan* yang diterapkan untuk proses implementasi pada pihak perusahaan adalah melakukan pencatatan nama buruh linting dan pekerja bagian pengepakan SKT yang tidak masuk kerja tanpa alasan serta tidak menemukan pengganti yang akan menggantikan pekerjaannya. Kemudian *action plan* lain yang digunakan adalah dengan memeriksa alat produksi yang digunakan untuk proses produksi SKT, serta melakukan *maintenance* mesin SKM secara berkala tiap minggunya.

Hasil implementasi dapat dilihat dari hasil pengukuran kinerja perusahaan setelah proses implementasi dilakukan. Nilai kinerja perusahaan pada bulan Juli 2008 sebesar 3,4351 sedangkan untuk bulan Agustus 2008 sebesar 3,3593. Walaupun terjadi penurunan pada periode bulan Juli-Agustus 2008, jika dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun 2007, kinerja perusahaan pada periode Juli-Agustus 2008 lebih baik.

Kata kunci: SMART, *Balanced Scorecard*, *Department Balanced Scorecard*, KPI, SWOT