

ABSTRAK

Dalam lingkungan dunia usaha yang semakin kompetitif, perusahaan memerlukan seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dan mampu memberikan informasi keuangan maupun non-keuangan. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tercakup dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

PT. Panggung Electric Corporation (PEC) adalah perusahaan yang memproduksi barang-barang elektronik. Untuk mengukur tingkat kinerja perusahaan, PEC telah mengimplementasikan *Balanced Scorecard*. Dalam penerapannya, *Balanced Scorecard* ini tidak mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu akan diteliti faktor-faktor penyebab kegagalan implementasi *Balanced Scorecard* tersebut.

Dari hasil pengolahan dan analisis data, didapatkan dua faktor kesalahan. Pertama, kesalahan desain antara lain : sistem tidak bersifat komprehensif karena masih ada aktivitas yang belum terukur, ada *initiative* yang belum jelas sehingga tidak dapat dijalankan secara optimal, antar *objective* dari masing-masing perspektif tidak mempunyai hubungan yang koheren, dan sistem tidak seimbang karena ada faktor internal yang tidak tercakup. Kedua, kesalahan proses antara lain : kepala departemen tidak ikut dilibatkan dalam menentukan *objectives, measures, target, dan initiatives* ; belum ada tim khusus yang menangani sistem pengukuran kinerja divisi ; tidak ada *punishment dan reward systems* yang jelas.

Pengukuran kinerja ini dilakukan pada divisi HRD saja. Adanya evolusi fungsi sumber daya manusia dari yang awalnya hanya sebagai administrasi dan profesional menjadi aset strategis, sehingga diperlukan suatu alat yang dapat digunakan untuk membuktikan kontribusi sumber daya manusia pada implementasi strategi perusahaan. *Human Resources Scorecard* adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran human resources dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. Maka untuk memperbaiki kesalahan desain akan dilakukan *re-design* dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*. Beberapa tolok ukur yang digunakan dalam rancangan *Human Resources Scorecard* ini adalah *revenue per head, employee complaints, response time per information request dan number of new material in learning process each year*.

Sedangkan untuk memperbaiki kesalahan proses yang terjadi, maka akan dilakukan perbaikan dengan menggunakan prinsip dari *Strategy Focused Organization*. Perbaikan tersebut berupa perancangan *Personal Scorecard / Team Scorecard* untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan ke level bawah. Sebagai contoh, *Personal Scorecard* Kepala Departemen Personalia yang merencanakan *action plan* menambah *tools* yang dapat membantu pekerjaan HRD sehingga dapat mencapai target untuk meningkatkan pelayanan HRD.