

## ABSTRAK

PT. Bromo Steel Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dan pabrikasi. Metode pengukuran kinerja dengan memberi penilaian semesteran yang selama ini diterapkan perusahaan tersebut memiliki kelemahan pada subyektifitas yang dilakukan atasan. Di samping itu, metode tersebut hanya digunakan untuk mengukur kinerja pegawai. Perusahaan belum memiliki sistem pengukuran kinerja organisasi yang digunakan untuk memantau apakah strategi perusahaan telah berjalan dengan baik atau tidak. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dirancang sistem pengukuran kinerja PT. Bromo Steel Indonesia.

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sebuah sistem manajemen strategis sekaligus sebagai sistem pengukuran kinerja yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam berbagai tujuan dan tolok ukur. Tolok ukur kinerja atau *Key Performance Indicator* (KPI) di dalam penelitian ini ditinjau dari empat perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Konsumen, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Agar perusahaan mencapai kinerja tinggi, maka setiap level dalam organisasi harus menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan organisasi yang dinyatakan dalam *Organizational Balanced Scorecard* (OBSC).

Untuk menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan terkini, maka dilakukan analisis *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT). Selanjutnya dilakukan perancangan OBSC yang dimulai dengan menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam tujuan dan tolok ukur yang spesifik. Kemudian masing-masing tolok ukur (KPI) dalam OBSC dihitung bobotnya dengan metode *Pair Comparison*. Agar pencapaian masing-masing KPI dapat diukur, maka masing-masing KPI dalam OBSC harus memiliki target. Target inilah yang akan digunakan sebagai dasar kriteria penilaian kinerja. Berdasarkan rancangan OBSC yang telah dibuat, dilakukan pengembangan *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian ini, OBSC akan diturunkan ke *Department Balanced Scorecard* (DBSC) dan kemudian diturunkan lagi dengan penetapan target yang lebih spesifik untuk sasaran karyawan ke *Personal Balanced Scorecard* (PBSC). Proses perancangan DBSC di dalam penelitian ini hanya dilakukan sebagai jembatan menuju perancangan dan pengukuran karyawan untuk PBSC. Pada penelitian ini, untuk pengukuran PBSC masih memiliki hambatan karena tidak memungkinkan setiap karyawan dapat merancang PBSC berdasarkan rancangan OBSC. Oleh karena itu, dilakukan modifikasi pada PBSC yang dirancang yang dilakukan oleh peneliti atas dasar *job description* dan diskusi dengan pihak manajemen berdasarkan jabatan pada Dinas Produksi.

*Range* nilai kinerja adalah 1–1,67 termasuk kurang baik, 1,67–2,33 termasuk cukup baik dan 2,33–3 termasuk baik. Hasil pengukuran kinerja perusahaan pada tahun 2004 dikategorikan cukup baik dengan nilai kinerja 2,099 dan tahun 2005 menurun 7,19% menjadi 1,948, sedangkan kinerja Dinas Produksi tahun 2004-2005 sama yaitu cukup baik dengan nilai 1,869. Untuk karyawan jabatan staf rata-rata nilai kinerja cukup baik ditahun 2004 sebesar 1,744 dan untuk tahun 2005 meningkat 9,96% menjadi 1,937. Untuk jabatan *foreman* rata-rata nilai kinerja ditahun 2004 sebesar 1,756 dan di tahun 2005 menurun sebesar 15,32% menjadi 1,462. Untuk jabatan *fitter* nilai rata-rata kinerja tahun 2004 sebesar 1,532 dan ditahun 2005 meningkat 15,9% menjadi 1,698. Hasil kinerja karyawan ini kemudian dijadikan dasar dalam rancangan sistem penggajian berdasarkan metode *Contribution Related Pay*.