

ABSTRAK

PT. X wilayah Jawa Timur adalah perusahaan jasa yang memfokuskan diri dalam penyediaan jasa sewa kendaraan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan telah menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard (Organizational Balanced Scorecard)* mulai Januari 2005. Sejauh ini perusahaan belum pernah melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan sistem pengukuran kinerja tersebut. Selain itu perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja terhadap organisasinya tetapi tidak pernah dilakukan pengukuran kinerja terhadap karyawan. Sistem pengukuran kinerja yang sempurna menekankan pada perlunya pengukuran kinerja kepada keseluruhan organisasi, baik kepada organisasi maupun kepada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, pengukuran kinerja pada organisasi saja tidak cukup tetapi harus didukung oleh pengukuran kinerja karyawan.

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 merancang sistem pengukuran kinerja yang selaras dengan tujuan organisasi, maka dilakukan penurunan (*cascading*) OBSC ke semua level dalam organisasi dengan mengacu pada *scorecard* level korporat yang dimiliki oleh perusahaan. Penurunan ini mengikutsertakan semua strategi dan KPI dalam OBSC perusahaan. OBSC akan diturunkan menjadi *Department Balanced Scorecard (DBSC)*. Kemudian rancangan DBSC tersebut akan diturunkan menjadi *Personal Balanced Scorecard (PBSC)*. Penurunan DBSC dan PBSC tersebut juga mempertimbangkan *job description* karyawan perusahaan.

Hasil evaluasi OBSC adalah bahwa selama ini perusahaan hanya melibatkan sebagian kecil karyawan saja dalam pengukuran kinerja perusahaan. Sisanya hanya mengetahui hasil pengukuran kinerja dari hasil sosialisasi yang dilakukan 3 bulan sekali. OBSC PT. X wilayah Jawa Timur memiliki 20 strategi, tetapi diantara 20 strategi tersebut hanya 15 strategi yang dijabarkan menjadi KPI, yaitu sejumlah 31 KPI. Dalam *scorecard*nya, perusahaan menggunakan skor warna untuk mewakili kinerja perusahaan. Yang mana warna merah berarti kinerja perusahaan kurang, kuning berarti kinerja perusahaan cukup, dan hijau berarti kinerja perusahaan baik. PT. X wilayah Jawa Timur selama ini tidak pernah mempertimbangkan bobot dalam mengukur kinerja perusahaan. Walaupun sesungguhnya OBSC perusahaan memiliki bobot KPI, bobot tujuan, dan bobot perspektif. Baik buruknya kinerja hanya dilihat dari banyak sedikitnya warna merah pada KPI yang diukur. Agar dapat dilakukan pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan maka seharusnya perusahaan melakukan perhitungan kinerja OBSC dengan mempertimbangkan bobot kinerja.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan, maka kinerja pada periode Januari 2006 sampai dengan Maret 2006 berturut-turut adalah 2,816; 2,848; dan 2,653. Selama 3 periode ini nilai kinerja perusahaan dapat dikategorikan baik. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja departemen *sales*, pada periode Januari 2006 diperoleh nilai kinerja 2,505. Sedangkan kinerja pada periode Februari 2006 adalah 2,485. Selama dua periode, nilai kinerja departemen *sales* tersebut dapat dikategorikan baik. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja *sales officer* periode Januari 2006 maka kinerjanya dapat dikategorikan cukup baik dengan nilai kinerja rata-rata sebesar 2,279. Sedangkan kinerja SO pada Februari 2006 dikategorikan baik dengan nilai kinerja rata-rata sebesar 2,408.

Dari hasil pengukuran kinerja OBSC, DBSC, dan PBSC di PT. X wilayah Jawa Timur dapat diketahui KPI yang kinerjanya rendah dan belum mencapai target. Oleh sebab itu ditentukan inisiatif perbaikan kinerja untuk masing-masing KPI tersebut. Mengingat banyaknya inisiatif perbaikan yang harus dilakukan, maka ditentukan prioritas pelaksanaan inisiatif perbaikan.