

Sistem penilaian kinerja dengan pendekatan balanced scorecard : studi kasus pada environment, health and safety division-PT Astra International Tbk.

Berny Gomulya, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20439271&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Environment, Health & Safety Division (ERS Division) adalah sebuah divisi di PT Astra International yang memiliki role yaitu membuat policy, mendukung, serta memantau Grup Astra dalam bidang lingkungan, kesehatan & keselamatan kerja. Dengan tuntutan pasar yang selalu dinamis dan kondisi persaingan yang semakin ketat, mengharuskari EHS Division senantiasa mempertajam dan membuat dinamis strateginya sesuai dengan perkembangan. Dalam usaha mempertahankan keunggulan, perusahaan perlu menetapkan strategi yang akan dilaksanakan dan merumuskan rencana kegiatan tersebut serta melaksanakan proses impiementasinya dengan seksama. Agar strategi dan rencana kerja yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan baik, maka dalam pelaksanaannya dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja perusahaan (company wide performance measurement) yang fleksibel dan mampu mengintegrasikan seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan.

Sistem dan mekanisme penilaian kinerja perusahaan terus berkembang seiring dengan perkembangan dunia usaha dan perkembangan teori manajemen itu sendiri. Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang tradisional Iebih banyak menekankan pada pengamatan dan sudut keuangan saja dan sedikit sekali memberikan perhatian atas nilai perusahaan yang lain seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan dan kapabilitas operasi internal perusahaan.

Munculnya pendekatan Balanced Scorecard (BSC) didorong oleh semakin tajamnya persaingan usaha dan meningkatnya tuntutan pasar hahwa untuk meraih sukses sebuah organisasi perlu mengelola seluruh sumber daya yang dimilikinya. Sistem penilaian kinerja perusahaan yang ada saat ini sangat kental diwarnai oleh tolok ukur keuangan seperti Return on Investment, Earning per share dan terakhir memakai Economic Value Added.. Maslahnya sekarang adalah bahwa kinerja yang hendak diukur dalam suatu perusahaan ataupun dalam satu bidang usaha tidak terbatas pada faktor keuangan saja melainkan juga meliputi kondisi llainnya seperti Vlsi, Strategi. Organisasi, tingkat pencapaian operasi, kondisi persaingan, pengembangan sumber daya manusia, tingkat kepuasan pelanngan dan sebagainya.

Dengan memanfaatkan konsep-konsep baru dalam manajemen seperti manajemen strategi, akuntansi manajemen, pemasaran, analisa rantal nilai (value-chain analysis, manajemen sumber daya manusia dan teori organisasi, BSC mengetengahkan pendekatan baru dalam pengukuran kinerja organisasi yang berupaya menjabarkan strategi unit bisnis ke dalam

tindakan operasional sehari-hari sekaligus menyeimbangkan aspek sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Cara penilaian kinerja EHS Division berdasarkan pada target-target pencapaian aktifitas. Hal tersebut cukup bagus, hanya saja target-target tersebut masih bersifat jangka pendek dan tidak mampu merefleksikan kondisi kinerja perusahaan secara jelas. Dengan kondisi lingkungan yang terus berubah, EHS Division tidak dapat lagi mengukur kinerjanya dengan cara lama. Perusahaan harus mampu melihat kinerjanya secara jelas, komprehensif dan terukur.

Sebagai satu metode pengukuran yang strategis, USC mengetengahkan satu sistem terintegrasi yang menggabungkan tolok ukur keuangan dan non keuangan. Penjabaran dan penilaian kinerja melalui BSC membantu perusahaan melakukan integrasi seluruh rangkaian strategi manajemen seperti rekayasa ulang proses bisnis, sistem manajemen terpadu dan pemberdayaan karyawan. Sistem yang dibangun melalui BSC memberikan gambaran strategis serta analisa sebab akibat atas seluruh kegiatan dan kinerja perusahaan sehingga proses pelaksanaan strategi perusahaan dan kegiatan pembangunan kompetensi dasar tergambar dengan jelas. Sistem penilaian kinerja ini sekaligus berfungsi sebagai acuan untuk mengevaluasi keanekaragaman kegiatan EHS Division agar ditentukan aktivitas yang perlu diperhatikan, diperbaiki ataupun dihilangkan agar perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien, terutama ukuran atas usaha dan keberhasilan membangun kompetensi dasar (core competence) sebagai kunci dalam mempertahankan dan mengembangkan keunggulan bersaing.

Dengan menerapkan BSC, perusahaan bukan saja memiliki tolok ukur kinerja yang komprehensif, tapi para karyawannya juga memahami keadaan perusahaan yang sebenarnya. Dengan demikian, akan tumbuh semangat kebersamaan dan rasa tanggung jawab diantara para karyawan terhadap maju-rundurnya perusahaan. Untuk itu, seluruh karyawan seharusnya mengetahui dan memahami semua tolok ukur kinerja keempat perspektif, serta mengetahui dan memahami cara dan arti angka-angka tersebut.