

Perancangan Total Performance Scorecard Dengan Mengintegrasikan Personal Balanced Scorecard Dan Organizational Balanced Scorecard (Studi Kasus: Departemen Corporate Development Perusahaan Maintenance Repair And Overhaul)

Erlinda Muslim¹, Rizka Amalia Liputo², Ghassani Shabrina³

^{1,2,3} Faculty of Industrial Engineering, Universitas of Indonesia

Abstrak. Industri perawatan pesawat di Indonesia hanya mampu menguasai 30-40% pasar dalam negeri. Melihat hal tersebut, organisasi harus dapat meningkatkan kinerjanya untuk dapat menguasai pasar industri perawatan pesawat yang lebih besar lagi. Upaya peningkatan kinerja dalam organisasi, harus terdapat keselarasan antara ambisi/tujuan organisasi dengan ambisi/tujuan setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut, karena setiap individu dalam perusahaan memiliki kontribusi yang besar dalam mewujudkan tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengintegrasikan Personal Balanced Scorecard dan Organizational Balanced Scorecard yang menghasilkan Total performance scorecard (TPS) sehingga dapat dilihat hubungan antara tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan. Pengintegrasian yang dilakukan menghasilkan 12 diagram yang dapat memperlihatkan apakah hubungan keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Hal ini akan membantu organisasi untuk melihat sejauh mana pemahaman karyawan terhadap strategi yang dibuat oleh organisasi dan melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses perumusan

Kata kunci: Performance Improvement, Balanced Scorecard, Total Performance Scorecard

Abstract. *The aircraft maintenance industry in Indonesia is only able to control 30-40% of the domestic market. Seeing this, organizations must be able to improve their performance to be able to master the aircraft maintenance industry market even greater. Efforts to improve performance in organizations, there must be harmony between ambitions / goals of the organization with the ambitions / goals of each individual in the organization, because each individual in the company has a large contribution in realizing organizational goals. This study aims to integrate the Personal Balanced Scorecard and the Organizational Balanced Scorecard that results in a Total performance scorecard (TPS) so that the relationship between employee goals and company objectives can be seen. Integration carried out resulted in 12 diagrams that could show whether the alignment relationship between individual goals and organizational goals. This will help the organization to see the extent to which employees understand the strategies made by the organization and make improvements in the strategy formulation process*

Keywords: *Performance Improvement, Balanced Scorecard, Total Performance Scorecard*

Received 4 January 2019 | Revised 18 January 2019 | Accepted 18 January 2019

*Corresponding author at: Depok 16424

E-mail address: erlinda@eng.ui.ac.id

1. Pendahuluan

Industri penerbangan di Indonesia terus mengalami perkembangan dari tahun ke tahun dan salah satu pendukung industri penerbangan di Indonesia adalah jasa perawatan pesawat atau jasa Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO). Namun perkembangan industri penerbangan di Indonesia belum sejalan dengan perkembangan industri MRO. Hal ini dibuktikan dengan kemampuan industri MRO nasional yang hanya mampu melayani 30- 40% perawatan pesawat dalam negeri [1]. Perusahaan-perusahaan MRO di Indonesia harus dapat meningkatkan kinerja agar dapat bersaing dalam industri ini.

Berdasarkan hal diatas, PT. GMF AeroAsia sebagai perusahaan MRO terbesar di Indonesia terus melakukan perbaikan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan guna menyerap nilai pasar yang lebih besar lagi. Strategi merupakan kunci suksesnya peningkatan kinerja perusahaan dan PT. GMF AeroAsia menyadari hal tersebut sehingga strategi perusahaan dirumuskan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard sejak tahun 2003.

Pada dasarnya perumusan strategi suatu perusahaan harus melibatkan karyawan untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang dituju oleh perusahaan sesuai dengan tujuan pribadi setiap karyawan sehingga strategi perusahaan yang dijalankan selaras dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan. Sehingga diperlukan integrasi antara tujuan karyawan (Personal Balanced Scorecard) dengan tujuan perusahaan (Organizationl Balanced Scorecard) agar perusahaan dapat merumuskan dan mengimplementasikan strategi dengan tepat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengintegrasikan Personal Balanced Scorecard (PBSC) karyawan dengan Organizational Balanced Scorecard (OBSC) Departemen Corporate Development PT. GMF AeroAsia yang menghasilkan rancangan Total Performance Scorecard sehingga dapat dilihat hubungan keselarasan antara tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan pada Departemen Corporate Development. Total Performance Scorecard (TPS) didefinisikan sebagai proses sistematis perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang berkesinambungan, bertahap dan rutin yang terpusat pada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan, TPS merupakan suatu konsep holistik yang membahas mengenai manajemen perubahan dan perbaikan [2]. Rancangan Total Performance Scorecard dapat membantu Departemen Corporate Development untuk melihat sejauh mana keselarasan tujuan individu dalam departemen terhadap tujuan yang menjadi sasaran departemen itu sendiri.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton, Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai hal yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain mengukur kinerja finansial di masa lalu, Balanced Scorecard juga memperkenalkan hal yang dapat mendorong kinerja finansial di masa depan. Hal yang mendorong kinerja adalah perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan, yang diturunkan dari proses penerjemahan

strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan disiplin ke dalam berbagai tujuan dan pengukuran yang nyata [3].

Manfaat dari Balanced Scorecard adalah memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi; mengintegrasikan berbagai tujuan dan pengukuran strategis; merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; dan meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.2. Total Performance Scorecard

Total Performance Scorecard (TPS) merupakan penggabungan dan pengembangan dari beberapa konsep yaitu Balanced Scorecard, Total Quality Management, dan Competence Management. TPS berfokus pada peningkatan performa kerja individu dan organisasi secara berkesinambungan. TPS membentuk suatu model holistik hasil interaksi dari perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang disebut dengan siklus TPS seperti yang terlihat pada Gambar 1 [2].

3. Metodologi dan Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan pada PT. GMF AeroAsia. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan salah satu departemen dalam perusahaan yaitu Departemen Corporate Development.

Pada penelitian ini, data bersumber dari data primer berupa wawancara dan pengisian boring Personal Balanced Scorecard serta data sekunder berupa informasi perusahaan mengenai Balanced Scorecard Departemen.

Pengumpulan dan pengolahan data dalam penelitian ini mengacu pada siklus TPS namun dibatasi sampai pada tahap penghubungan dan pengkomunikasian PBSC dan OBSC. Langkah awal dari pengumpulan dan pengolahan data adalah perumusan Personal Balanced Scorecard. PBSC merupakan penentuan Balanced Scorecard pribadi karyawan yang terdiri dari visi dan misi pribadi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, dan tindakan perbaikan pribadi karyawan. Perumusan PBSC ini melibatkan 15 orang anggota departemen yang berasal dari empat bidang di dalam departemen tersebut. Setelah merumuskan PBSC, langkah pengumpulan dan pengolahan data selanjutnya adalah penerjemahan *Organizational Balanced Scorecard* (OBSC). Penerjemahan OBSC dilakukan dengan menerjemahkan *Balanced Scorecard* yang telah dimiliki departemen menjadi scorecard masing-masing bidang. *Departemen Corporate Development* memiliki empat bidang yaitu, Bidang *Business Development*, Bidang *Strategic Resource Management*, Bidang *Strategic Management Office*, dan Bidang *Information and Communication Technology*. Masing-masing bidang memiliki fokus yang berbeda-beda sehingga *scorecard* dari masing-masing bidang diterjemahkan secara spesifik sesuai dengan fokus dari masing-masing bidang.

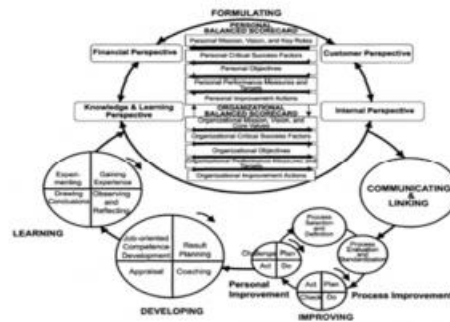


Figure 1 Siklus Total Performance Scorecard

Langkah terakhir dari pengumpulan dan pengolahan data adalah penghubungan dan pengkomunikasian *Personal Balanced Scorecard* dan *Organizational Balanced Scorecard*. Hasil penghubungan dan pengkomunikasian PBSC dan OBSC ini dapat memperlihatkan ada atau tidaknya hubungan keselarasan antara antara tujuan karyawan dengan tujuan bidang maupun departemen tempat ia berada.

4. Pengolahan Data dan Analisis

4.1. Perumusan PBSC

Pengolahan data dimulai dengan perumusan PBSC, kemudian menerjemahkan OBSC departemen menjadi scorecard bidang, dan tahap terakhir adalah menghubungkan rencana kinerja individu dengan *Balanced Scorecard* Departemen dan *scorecard* bidang. Dari ketiga hal tersebut, dibuat hubungan keselarasan antara PBSC dan OBSC dari masing-masing bidang. Rincian dari setiap tahapan pengumpulan dan pengolahan data adalah sebagai berikut.

Beberapa hal penting yang dijelaskan dalam PBSC adalah penentuan visi serta misi pribadi karyawan, peran utama (kunci), faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi yang dibagi kedalam empat perspektif *balanced scorecard*, Contoh perumusan personal balanced scorecard dapat dilihat pada Tabel 1. Dan Tabel 2.

Table 1 Personal Balanced Scorecard Bapak X

VISI	Profesional di bidang industri penerbangan / aviation Indonesia
MISI	Memberikan kontribusi secara aktif untuk perkembangan industri penebangan MRO Indonesia dalam menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan dinamika transprotasi udara yang cepat.
Peran Kunci	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai karyawan: Melihat kondisi makro industri 2. Sebagai Karyawan Unit TDB: meningkatkan strategi pengembangan perusahaan jangka panjang.

Table 2 Penjabaran PBSC Bapak X dalam Perspektif Eksternal

PERSPEKTIF EKSTERNAL				
Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan perbaikan Pribadi
Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan	Mempunyai hubungan yang baik dengan rekan kerja	Kemudahan dalam berkomunikasi dan bekerja sama	terlibat dalam kegiatan perusahaan minimal 1x per 3 bulan	hadir dalam setiap pertemuan dalam lingkup perusahaan
	Memberikan kontribusi positif kepada perusahaan	meningkatkan pencapaian perusahaan	aktif dalam setiap program perusahaan	berkontribusi positif dan memberikan nilai tambah

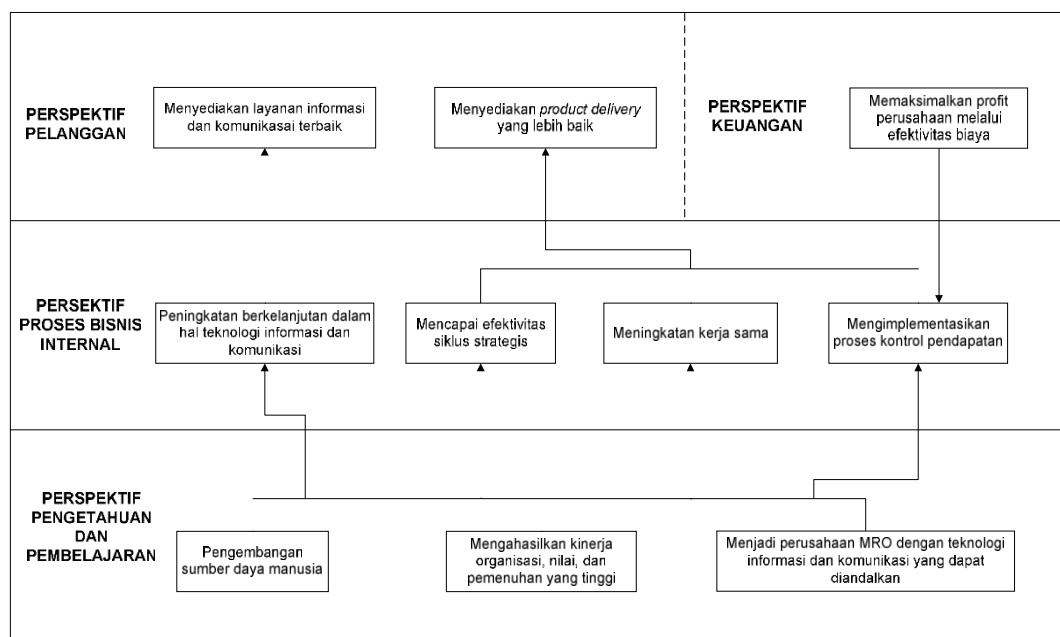


Figure 2 Peta Strategis Departemen

4.2. Perjemahan Organizational Balanced Scorecard

Rumusan OBSC pada Departemen *Corporate Development* ini telah tersusun dalam *Balanced Scorecard* Departemen. OBSC pada umumnya mengacu pada *balanced scorecard* yang terdiri dari perspetif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pengetahuan dan pembelajaran. Beberapa faktor penentu keberhasilan departemen dijabarkan dalam Tabel 3. Setelah faktor penentu keberhasilan dijabarkan, peta strategis departemen dapat dibuat. Peta strategis ini bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat yang terjadi diantara setiap tujuan strategis yang telah ditentukan sebelumnya. Peta strategis Departemen *Corporate Development* dapat dilihat pada gambar 2.

Setelah dilakukan perumusan *Organizational Balanced Scorecard* dan *Personal Balanced Scorecard* maka sebelum melakukan tahap selanjutnya, maka hal yang perlu dilakukan adalah perumusan *scorecard* setiap bidang yang berada dalam Departemen *Corporate Development* ini. *Scorecard* untuk masing-masing bidang berisikan tujuan tiap bidang, tolok ukur performa kerja

tiap bidang, target masing- masing bidang, serta tindakan yang direncanakan (*Action Plan*) untuk mencapai target berdasarkan empat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* departemen dan *Corporate Development*. Namun, setiap bidang berfokus pada perspektif yang berbeda sesuai dengan tujuan strategi dari masing- masing bidang.

4.3. Hubungkan dan Komunikasi Rencana Kinerja Individu dengan Scorecard Bidang dan Balanced Scorecard Departemen

Langkah selanjutnya dalam perumusan strategi dengan metode Total Performance Scorecard adalah tahap mengintegrasika scorecard departemen dengan scorecard bidang serta rencana kinerja anggota bidang yang berkaitan. Rencana kinerja anggota ini diperoleh berdasarkan Personal Balanced Scorecard yang telah dibuat oleh masing-masing karyawan, dimana rencana kerja ini merupakan acuan bagi para karyawan untuk dapat melakukan peningkatan terhadap performa kerja yang telah diperoleh sampai saat ini.

Rencana kinerja individu meliputi tujuan yang berorientasi pada pekerjaan, tolok ukur kinerja, dan target dari setiap individu. Melalui fase ini, rencana kinerja dari masing-masing individu dapat terlihat apakah telah sesuai dengan scorecard bidang dari tempatnya bekerja serta scorecard departemen. Berikut ini adalah contoh penghubungan dan pengkomunikasian rencana kinerja individu dengan scorecard bidang dan Balanced Scorecard Departemen.

Berdasarkan Tabel 4. dapat dilihat bahwa departemen corporate development dan bidang TDC menetapkan tujuan berdasarkan perspektif pengetahuan dan pembelajaran yaitu yaitu pengembangan sumber daya manusia, menghasilkan kinerja organisasi, nilai, dan pemenuhan yang tinggi, serta menjadi perusahaan MRO dengan teknologi informasi dan komunikasi yang dapat diandalkan. Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan yang ditetapkan oleh bidang TDC sangat mendukung karena setiap tujuan berdasarkan perspektif pengetahuan dan pembelajaran dalam scorecard departemen, diikuti oleh scorecard bidang. Sedangkan rencana kinerja dari salah satu anggota bidang TDB adalah terus menambah pengetahuan dan bertambahnya *soft skill* dalam komunikasi formal. Maka dapat dilihat bahwa tujuan dari anggota bidang TDB ini sesuai dengan salah satu tujuan dari scorecard departemen dan scorecard bidang yaitu pengembangan sumber daya manusia. Hubungan antara scorecard departemen, bidang TDC, dan rencana kinerja bapak B dapat dilihat pada Gambar 3.

4.4. Hubungkan dan Komunikasi Rencana Kinerja Individu dengan Scorecard Bidang dan Balanced Scorecard Departemen

Langkah selanjutnya dalam perumusan strategi dengan metode *Total Performance Scorecard* adalah tahap mengintegrasika *scorecard* departemen dengan *scorecard* bidang serta rencana kinerja anggota bidang yang berkaitan. Rencana kinerja anggota ini diperoleh berdasarkan *Personal Balanced Scorecard* yang telah dibuat oleh masing- masing karyawan, dimana rencana kerja ini merupakan acuan bagi para karyawan untuk dapat melakukan peningkatan terhadap performa kerja yang telah diperoleh sampai saat ini.

Rencana kinerja individu meliputi tujuan yang berorientasi pada pekerjaan, tolok ukur kinerja, dan target dari setiap individu. Melalui fase ini, rencana kinerja dari masing-masing individu dapat terlihat apakah telah sesuai dengan *scorecard* bidang dari tempatnya bekerja serta *scorecard* departemen. Berikut ini adalah contoh penghubungan dan pengkomunikasian rencana kinerja individu dengan *scorecard* bidang dan *Balanced Scorecard* Departemen.

Berdasarkan Tabel 4. dapat dilihat bahwa departemen *corporate development* dan bidang TDC menetapkan tujuan berdasarkan perspektif pengetahuan dan pembelajaran yaitu yaitu pengembangan sumber daya manusia, menghasilkan kinerja organisasi, nilai, dan pemenuhan yang tinggi, serta menjadi perusahaan MRO dengan teknologi informasi dan komunikasi yang dapat diandalkan. Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan yang ditetapkan oleh bidang TDC sangat mendukung karena setiap tujuan berdasarkan perspektif pengetahuan dan pembelajaran dalam *scorecard* departemen, diikuti oleh *scorecard* bidang. Sedangkan rencana kinerja dari salah satu anggota bidang TDB adalah terus menambah pengetahuan dan bertambahnya *soft skill* dalam komunikasi formal. Maka dapat dilihat bahwa tujuan dari anggota bidang TDB ini sesuai dengan salah satu tujuan dari *scorecard* departemen dan *scorecard* bidang yaitu pengembangan sumber daya manusia. Hubungan antara *scorecard* departemen, bidang TDC, dan rencana kinerja bapak B dapat dilihat pada Gambar 3.

Table 3 Contoh Uraian *Scorecard* Departemen *Corporate*

Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Departemen <i>Corporate development</i>	Pengembangan sumber daya manusia	Kesiapan sumber daya manusia	95%
	Menghasilkan kinerja organisasi, nilai, dan pencapaian yang tinggi	PDCA Index setiap departemen	80%
	Menjadi perusahaan MRO dengan teknologi informasi dan komunikasi yang dapat diandalkan	Implementasi IT SWIFT	60%
Bidang <i>Strategic Resources Mangement</i>	Pembangunan sumber daya manusia	Kesiapan sumber daya manusia	95%
Bidang <i>Strategic Resources Mangement</i>	Menghasilkan kinerja organisasi, nilai, dan pmenuhan yang tinggi	PDCA Index setiap departemen	80%
	Menjadi perusahaan MRO dengan teknologi informasi dan komunikasi yang dapat diandalkan	Implementasi IT SWIFT	60%
Perorangan (Bapak B)	Terus menambah pengetahuan	jumlah buku yang dibaca	sedikitnya 1 buku dalam sebulan
	Bertambahnya soft skill dalam komunikasi	jumlah banyaknya komunikasi formal (presentasi/ negosiasi)	1x dalam 1 bulan

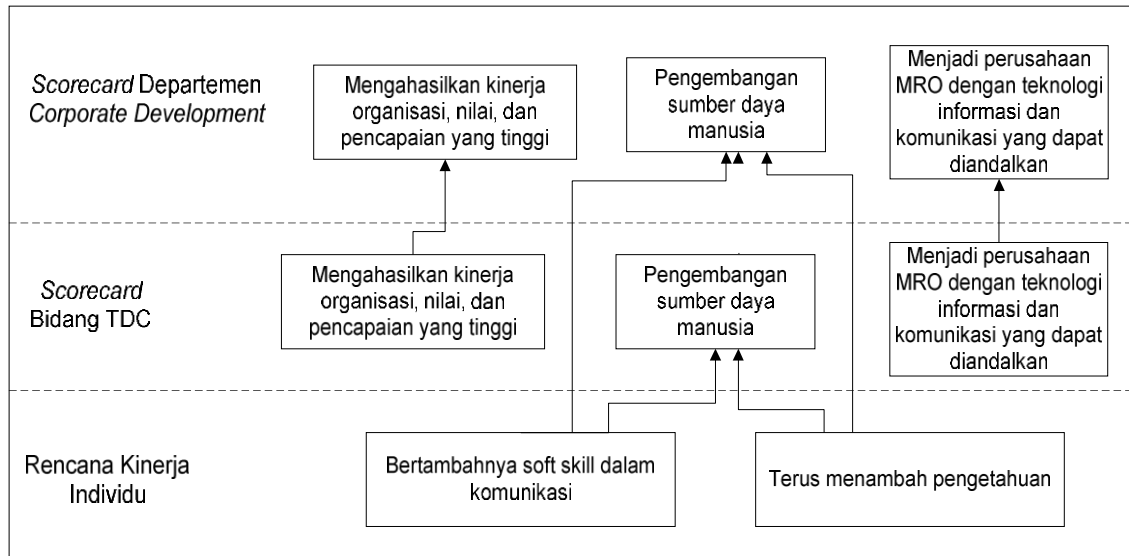


Figure 3 Hubungan antara *Scorecard* Departemen, *Scorecard* Bidang dan Rencana Kinerja Individu Dalam Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran

4.5. Hubungan Keselarasan PBSC dengan OBSC Departemen dan *Scorecard* Bidang

Hubungan keselarasan antara PBSC, *Scorecard* bidang, dan *Balanced Scorecard* Departemen dibuat agar dapat memperlihatkan apakah terdapat keterkaitan yang sesuai antara tujuan dari individu, Bidang, dan Departemen.

Berdasarkan hubungan keselarasan ini, maka dapat dilihat gambaran besar dari masing-masing tujuan yang ditetapkan oleh individu, bidang, dan departemen berdasarkan masing-masing perspektif. Contoh hubungan keselarasan antara PBSC, *Scorecard* Bidang dan *Balanced Scorecard* Departemen *Corporate Development* dapat dilihat pada Gambar 4.

Berdasarkan contoh diatas, dapat dilihat hubungan keselarasan antara personal *Balanced Scorecard* salah satu karyawan anggota bidang dengan *Balanced Scorecard* departemen dan *Scorecard* bidang *Strategic Resources Management*. Gambar tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sesuai dan saling mendukung antara tujuan dalam PBSC, *Scorecard* Bidang, dan *Balanced Scorecard* Departemen. Hal ini dapat dilihat dari garis hubungan masing-masing perspektif. Meskipun secara keseluruhan tujuan dari karyawan belum signifikan berkaitan dengan tujuan departemen dan bidang, namun masing-masing tujuan memberikan kontribusi yang dapat membantu departemen dan bidang.

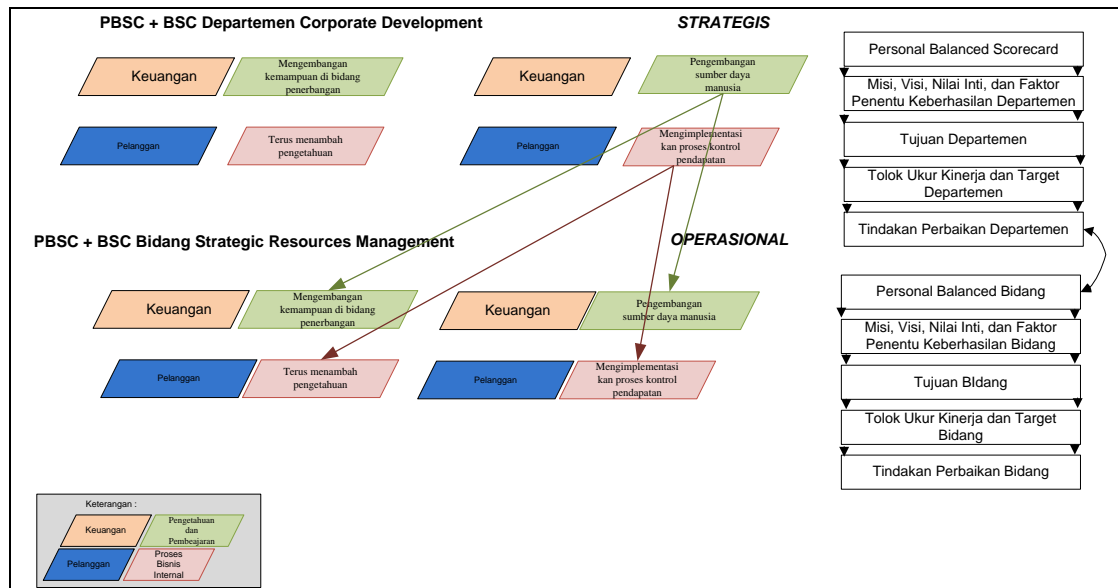


Figure 4 Contoh Hubungan Keselarasan antara PBSC dengan Scorecard Bidang Strategic Resources Management, dan Balanced Scorecard Departemen

5. Kesimpulan

Perancangan *Total Performance Scorecard* dapat mengintegrasikan *Personal Balanced Scorecard* dan *Organizational Balanced Scorecard* Departemen Corporate Development PT. GMF AeroAsia dengan tujuan untuk melihat hubungan keselarasan antara tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan. Hasil pengintegrasian yang dilakukan menghasilkan 12 diagram yang dapat memperlihatkan seberapa besar tingkat keselarasan antara penjabaran strategi perusahaan dengan strategi departemen dan rencana kinerja individu pada Departemen Corporate Development PT. GMF AeroAsia.

Proses pengintegrasian yang telah dilakukan memperoleh beberapa diagram yang menunjukkan ketidakselarasan hubungan antar tujuan departemen dengan tujuan bidang dan rencana kinerja individu yang terdapat didalamnya. Hal ini dapat dilihat dari masih kurang fokusnya karyawan dalam membentuk rencananya masing-masing.

REFERENSI

- [1] Industri Perawatan Pesawat di Indonesia. (Oktober, 2012). *Trans Magazine*, p. 6-11.
- [2] Rampersad, H.K. (2003). *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*. Elsevier Science. Burlington, MA.
- [3] Kaplan, R.S & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA