
RANCANGAN *WORKFORCE SCORECARD* UNTUK PELAYANAN PENERBANGAN CARGO

Tiena Gustina Amran¹ dan Thedy Indrawan²

Abstract: Persaingan antar pelaku bisnis semakin ketat dalam era globalisasi yang menuntut perusahaan untuk dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Perubahan kearah strategi yang dapat diimplementasikan sesuai dengan perkembangan pasar memerlukan system kendali yang seimbang dalam perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis dan pertumbuhan learning and growth yaitu dalam Balanced Scorecard. Dalam perspektif learning and growth merupakan hal mendasar untuk diperhatikan sebagai kontribusi sumber daya manusia dalam implementasi strategi. Workforce Scorecard dirancang untuk keperluan sebagai sebuah alat pengukuran yang lebih mendalam untuk memastikan terpenuhinya perspektif tersebut. Terdapat empat perspektif yang digunakan sebagai indicator yaitu kesuksesan pekerja, kepemimpinan dan perilaku, kompetensi, serta pola pikir dan budaya. Penelitian aplikatif tahap pertama analisa dan matriks SWOT untuk perancangan Balanced Scorecard. Dari hasil perpektif *learning and growth* dirumuskan *Workforce Scorecard* dan dilakukan klasifikasi penentuan tenaga kerja di posisi "A". Kinerja yang dihasilkan adalah 77.52% dan harus ditingkatkan pelayanan maksimal kepada pelanggan.

Keywords: *SWOT, Balanced Scorecard, Workforce Scorecard, performance measurements*

PENDAHULUAN

Penelitian ini dilakukan di perusahaan jasa penerbangan yang berdiri pada tahun 1970 dan berfokus pada layanan penyewaan pesawat (*air charter*). Sampai hari ini perusahaan melayani jasa penerbangan bagi beberapa perusahaan minyak di Indonesia, baik perusahaan asing maupun domestik. Perusahaan ini memiliki sistem pengukuran kinerja menurut standar perusahaan. Dan masih memerlukan perbaikan dalam sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia mengikuti dinamika bisnis. Karena proses implementasi strategi memerlukan sistem kontrol agar dapat berhasil, maka diciptakan suatu sistem yang dapat membantu manajemen dalam mengukur implementasi strategi, yaitu *Balanced Scorecard*. Dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*, perspektif *learn and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan) merupakan hal yang paling mendasar yang perlu diperhatikan (David, 2004)..

Workforce scorecard adalah metode pengukuran kinerja dengan menggunakan empat indikator, yaitu kesuksesan pekerja, kepemimpinan dan perilaku, kompetensi, pola pikir dan budaya. Menurut Huselid, dkk. (2005), dalam pembuatan *workforce scorecard* dipengaruhi oleh tujuan strategis yang diketahui pada *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* dimulai dengan menetapkan strategi perusahaan dan tujuan strategis yang terlihat pada peta strategi *balanced scorecard*.

¹ Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Trisakti
Jl. Kyai Tapa No. 1, Grogol, Jakarta Barat 11440
E-mail: tiena_amran@yahoo.com

² Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Trisakti
Jl. Kyai Tapa No. 1, Grogol, Jakarta Barat 11440
E-mail: thedi_indrawan@windowslive.com

Setelah itu *workforce scorecard* memfokuskan spesifik kompetensi dan kemampuan pekerjaan dalam menjalankan tujuan strategis tersebut. Oleh karenanya perusahaan memerlukan sistem kinerja yang baik yang tersusun

Anderson dan Clancy (1991:1008) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai “*feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.*”

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang. Adapun *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005).

Perspektif dalam *balanced scorecard* meliputi:

- a. Perspektif keuangan yaitu ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dan konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan ekonomi yang diambil (Teuku Mirza, 1997).
- b. Perspektif pelanggan yaitu kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan mereka.
- c. Perspektif bisnis proses internal yaitu proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kinerja untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya (Teuku Mirza, 1997).

Peta strategi *balanced scorecard* merupakan diagram yang menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan nilai dengan menghubungkan tujuan strategis dalam hubungan sebab akibat yang jelas dengan setiap perspektif didalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

Workforce scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* yang artinya kartu skor dan *workforce* yang artinya tenaga kerja. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang dan merencanakan skor yang ingin dicapai di masa mendatang, sehingga dalam kartu skor juga terdapat perbandingan antara hasil kinerja sesungguhnya dengan target yang hendak dicapai. Elemen *Workforce scorecard* meliputi (Huselid, dkk., 2005):

- a. Sukses tenaga kerja (*workforce success*) yang paling penting dalam *workforce scorecard* karena merupakan penghubung terhadap kinerja tenaga kerja. Sukses tenaga kerja merupakan strategi bisnis yang dapat menghubungkan antar para manajer, sehingga terdapat pengendali strategi kinerja yang berkontribusi dalam pencapaian sukses strategi suatu perusahaan.
- b. Kepemimpinan dan perilaku tenaga kerja (*leadership and workforce behaviour*) merupakan elemen kepemimpinan dan perilaku tenaga kerja ini ditemukan dan diukur tingkat konsistensi pimpinan dan tenaga kerja terhadap menjalankan strategi perusahaan..

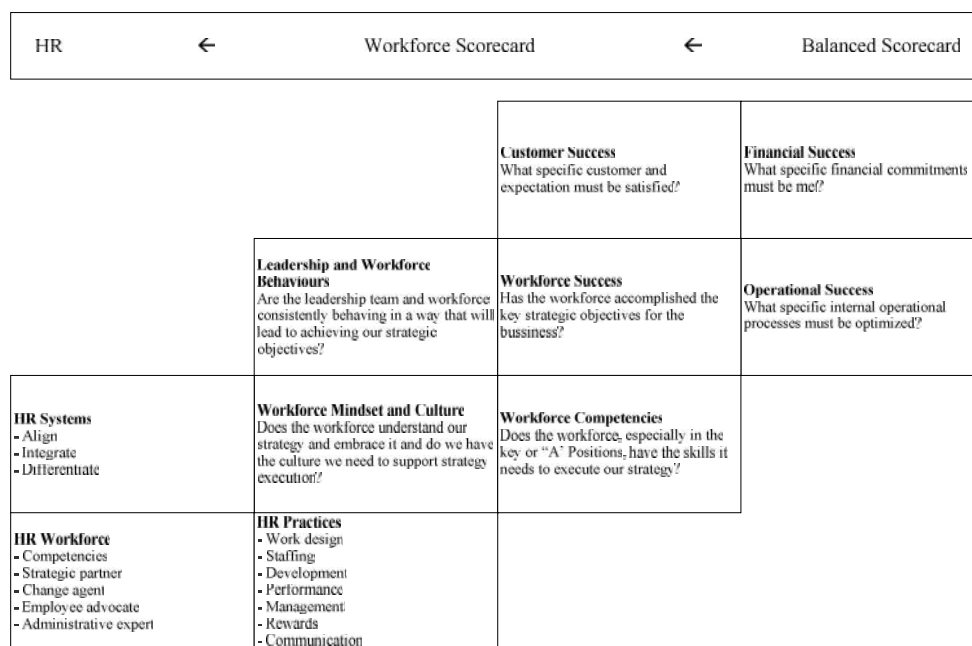
- c. Kompetensi tenaga kerja (*workforce competencies*) merupakan kemampuan melakukan pekerjaan, pengetahuan, keterampilan. Kompetensi pada tiap tenaga kerja juga dapat diukur dan dimonitor.
- d. Budaya dan pola pikir tenaga kerja (*Workforce Mind-Set and Culture*) merupakan budaya organisasi sebagai bagian dari aspek pembelajaran.

“A” Position: menggambarkan posisi yang signifikan dalam menjalankan strategi perusahaan, perusahaan dapat menentukan pilihan dengan pentingnya “A” position dan pilihan tersebut berpengaruh dalam menjalankan strategi perusahaan. (Huselid, dkk., 2005).

“A” Player : perbedaan dengan “A” position hanya terdapat pada langkah awal dalam menjalankan strategi tenaga kerja, lebih pentingnya adalah perbedaan yang aktual dan potensial dalam pengembangan kinerja. Pembuatan peta strategi dapat dimulai dengan memperhatikan kembali tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh tenaga kerja.

Klasifikasi Kinerja Tenaga Kerja

Berdasarkan kemampuannya tenaga kerja dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu: tenaga kerja berkemampuan diatas rata-rata 10%, tenaga kerja berkemampuan rata-rata 70%, dan tenaga kerja berkemampuan dibawah rata-rata 20%.



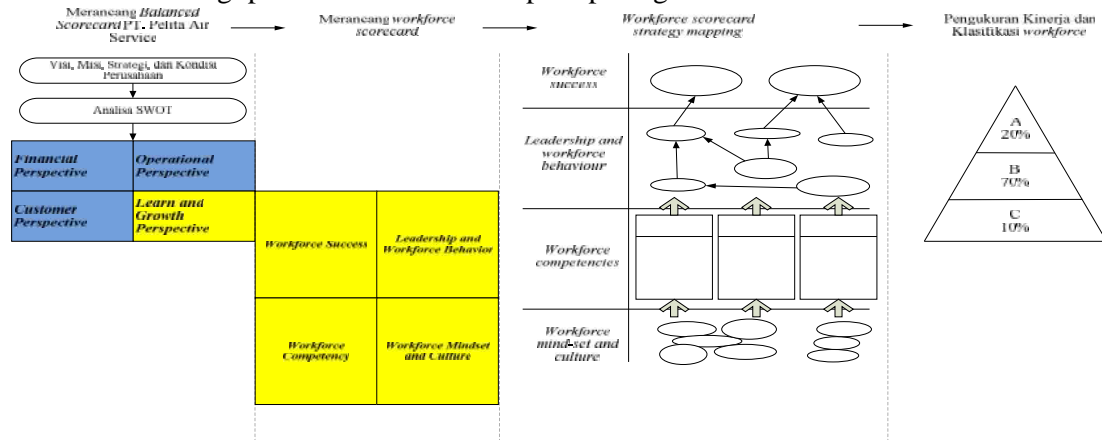
Gambar 1. Hubungan *Balanced Scorecard*, *Workforce Scorecard*, dan *HR Scorecard* (Huselid, dkk., 2005)

Perbandingan Berpasangan (*Pairwise Comparison*)

Dalam metode *pairwise comparison*, setiap elemen dari permasalahan dibandingkan secara berpasangan untuk mengetahui tingkat kepentingan atau bobot relatif kepentingan mereka secara umum. *Consistency index* (CI) adalah tingkat kekonsistenan seseorang didalam memberikan penilaian terhadap suatu elemen didalam suatu permasalahan. *Consistency ratio* adalah angka yang menunjukkan penerimaan tingkat kekonsistensian (CI) dari seseorang terhadap penilaian-penilaian yang telah dia berikan terhadap suatu masalah berdasarkan angka *random index* (Marimin, 2004).

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian dilakukan seperti pada gambar 2.



Gambar 2. Kerangka penelitian *workforce scorecard*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Faktor Internal

Sebagai perusahaan yang telah lama berkiprah di bidang penerbangan khususnya charter, perusahaan yang sudah berpengalaman tentu memiliki faktor-faktor kekuatan dan kelemahan tersendiri.

1. Kekuatan (*strength*)

Kekuatan antara lain: memiliki nama yang baik dikarenakan perusahaan masih menjadi perusahaan charter terbaik di Indonesia; memiliki awak pesawat yang berpengalaman; memiliki kehandalan pesawat yang tinggi (*high dispatch reliability*); memiliki tingkat keselamatan yang tinggi (*high safety level*); memiliki sarana pemeliharaan pesawat yang mandiri; menerapkan sistem informasi yang terintegrasi; mengaplikasikan standar manajemen mutu; dan memiliki *networking* yang baik di industri charter.

2. Kelemahan (*weakness*)

Kelemahan yang dimiliki antara lain: memiliki pesawat yang rata-rata sudah tua (*aging aircraft*); pengambilan keputusan yang terlalu birokratif; terbatasnya dana untuk pembelanjaan modal; manajemen pemasaran, termasuk pengelolaan 4P dan CRM belum optimal; manajemen *human resource* yang belum baik; sistem *reward* dan *punishment* yang tidak jelas; tingginya biaya *overhead* perusahaan; belum tercapainya harmonisasi pengupahan; dan belum optimalnya penggunaan aset non alat produksi.

Identifikasi Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang datang dari luar perusahaan yang mempengaruhi stabilitas PT. Pelita Air Service.

1. Peluang (*Opportunities*)

Peluang yang ada antara lain: pertumbuhan bisnis perminyakan dan pertambangan lainnya; pertumbuhan bisnis cargo; adanya peluang kerjasama dengan pemda/pemkab di Indonesia timur untuk mendukung transportasi untuk masyarakat setempat; dan kerjasama aliansi strategis dengan operator penerbangan baik didalam maupun diluar negeri.

2. Ancaman (*Threat*)

Ancaman yang dialami perusahaan adalah: adanya kebijakan *open sky* yang akan menyebabkan munculnya pesaing baru, terutama dari mancanegara; implementasi CASR PART 121 yang menjadi hambatan dalam operasional Casa 212-200; tingkat persaingan penerbangan charter yang semakin ketat di bidang efisiensi operasional; semakin tingginya tuntutan konsumen terhadap penggunaan pesawat-pesawat baru; pertumbuhan rute penerbangan perintis; dan pembajakan tenaga kerja spesialis.

Pengolahan data Matriks IFE dan EFE

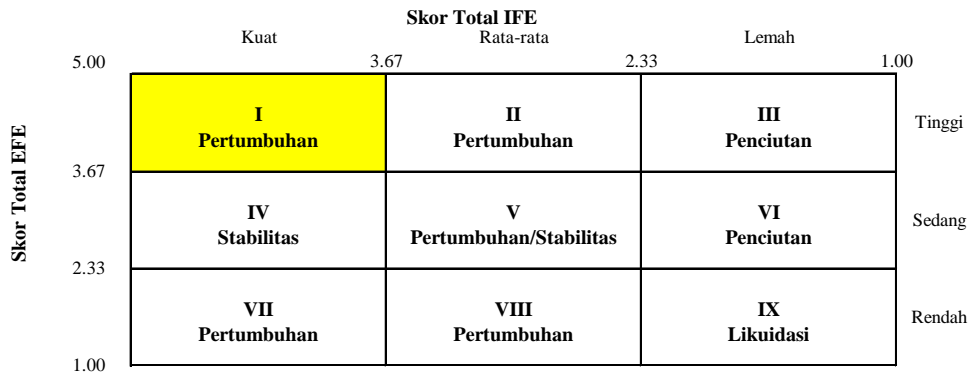
Sebelum melakukan pengolahan data, terlebih dahulu menyebarkan kuisioner kepada direksi pada PT. Pelita Air Service tentang pendapat dan penilaian mereka terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang telah didapat sebelumnya. Setelah itu dilakukan perhitungan skor hasil bobot dan rating matriks IFE, seperti pada table 1.

Tabel 1. Perhitungan Skor Hasil Bobot dan Rating Matriks IFE

<i>Key Internal Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strength</i>)			
Memiliki nama yang baik dikarenakan PT. Pelita Air masih menjadi perusahaan charter terbaik di Indonesia	0,06485	5,00	0,32423
Memiliki awak pesawat yang berpengalaman	0,06485	5,00	0,32423
Memiliki kehandalan pesawat yang tinggi (<i>high dispatch reliability</i>)	0,05802	4,50	0,26109
Memiliki tingkat keselamatan yang tinggi (<i>high safety level</i>)	0,06485	4,75	0,30802
Memiliki sarana pemeliharaan pesawat yang mandiri	0,05802	4,50	0,26109
Menerapkan sistem informasi yang terintegrasi	0,05802	3,75	0,21758
Mengaplikasikan standar manajemen mutu	0,05802	4,00	0,23208
Memiliki <i>networking</i> yang baik di industri <i>charter</i>	0,06143	5,00	0,30717
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
Memiliki pesawat yang rata-rata sudah tua (<i>aging aircraft</i>)	0,05802	4,00	0,23208
Pengambilan keputusan yang terlalu birokratif	0,05461	3,25	0,17747
Terbatasnya dana untuk pembelanjaan modal	0,06485	4,25	0,2756
Manajemen pemasaran, termasuk pengelolaan 4P dan CRM belum optimal	0,05802	3,50	0,20307
Manajemen HR yang belum baik	0,06143	3,50	0,21502
Sistem <i>reward and punishment</i> yang tidak jelas	0,05461	3,50	0,19113
Tingginya biaya overhead perusahaan	0,05802	4,00	0,23208
Belum tercapainya harmonisasi pengupahan	0,05802	4,00	0,23208
Belum optimalnya penggunaan aset non alat produksi	0,04437	3,50	0,15529
Total			4,14932

Matching Stage

Setelah melakukan perhitungan untuk mendapatkan skor matriks IFE dan EFE, tahap selanjutnya adalah menggabungkan keduanya pada matriks internal-eksternal. Nilai skor matriks IFE dan EFE yang didapat adalah sebesar 4,14932 dan 3,98958.

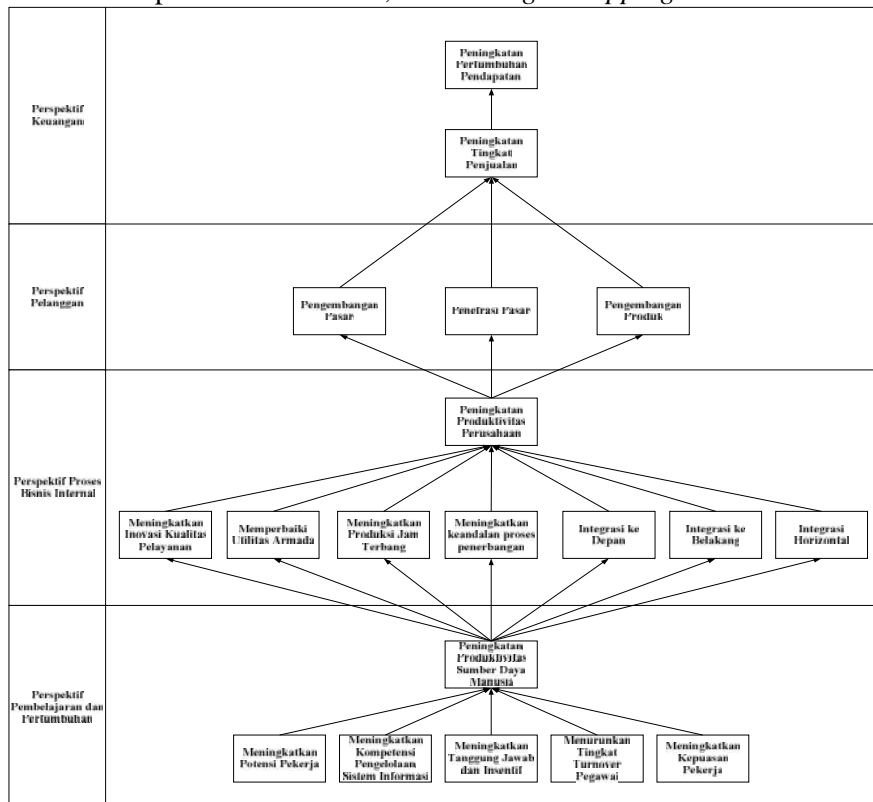


Gambar 3. Matriks IFE dan EFE

Menurut informasi pada gambar Matriks Internal-Eksternal perusahaan yang terdapat diatas, maka dapat diketahui bahwa ternyata perusahaan berada pada sel I, yakni tahap pertumbuhan. Tahap ini digambarkan berada pada posisi bertumbuh (*grow*) dan membangun (*build*). Strategi yang cocok bagi perusahaan adalah antara lain terbagi menjadi 3 strategi utama, yakni strategi bauran dan pertumbuhan pendapatan pada aspek finansial, strategi Intensif pada aspek pemasaran dan strategi Terintegrasi pada aspek bisnis proses.

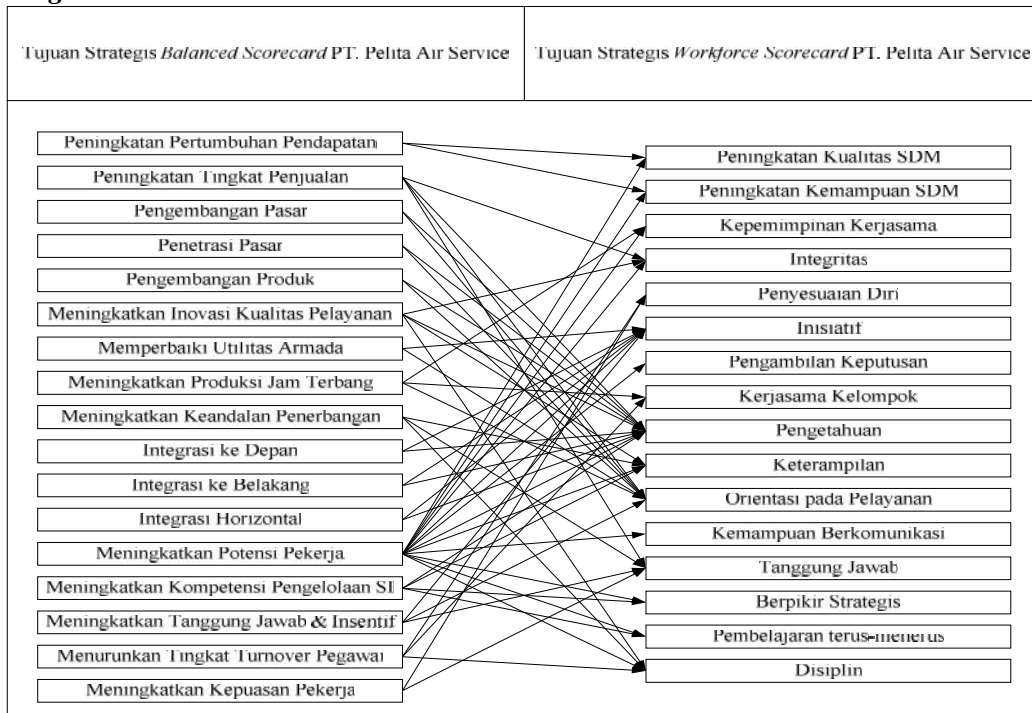
Balanced Scorecard

Balanced Scorecard diatas disusun berdasarkan visi, misi, tujuan, dan strategi yang dimiliki oleh perusahaan saat ini, dan *Strategic Mapping*.



Gambar 3. *Strategic Mapping* Balanced Scorecard Perusahaan

Alignment *Balanced Scorecard* ke *WorkForce Scorecard*



Gambar 4. Alignment tujuan strategis *balanced scorecard* ke *workforce scorecard*

Rancangan *Workforce Scorecard*

Berdasarkan dari *Balanced Scorecard* yang telah dibuat terdapat 19 tujuan strategis. Untuk mencapai tujuang-tujuan strategis tersebut maka perusahaan harus mengingat bahwa yang memegang peranan penting dalam pencapaian tersebut adalah sumber daya manusia.

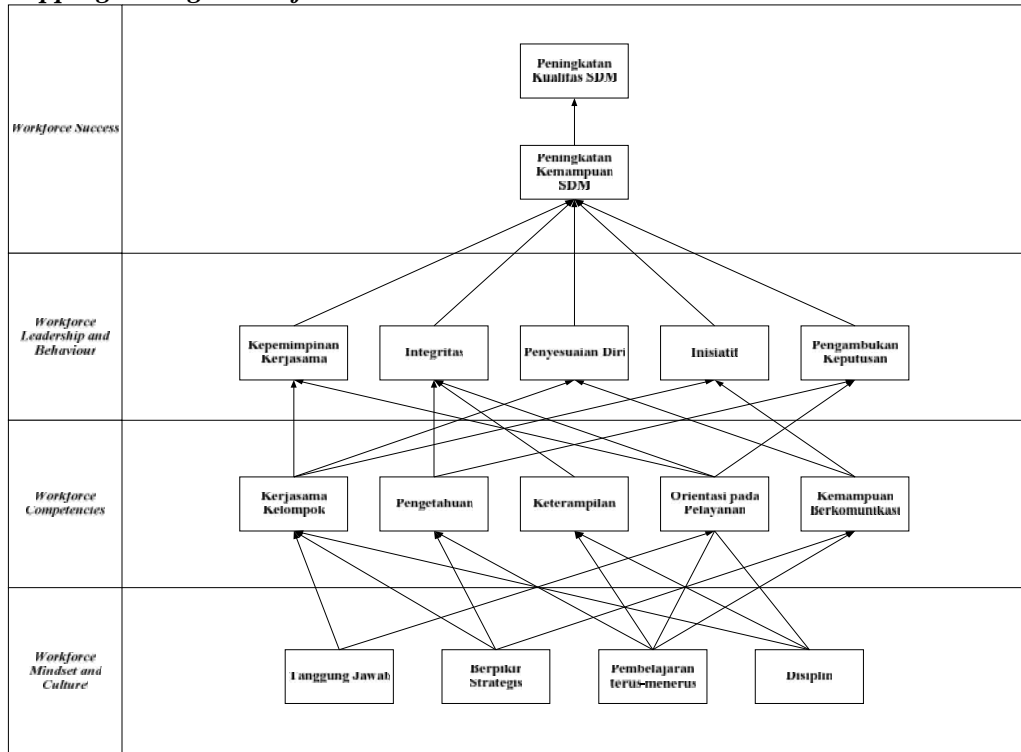
Perhitungan untuk menentukan posisi “A” didapat dari data kuisisioner mengenai data departemen yang paling berkontribusi untuk perusahaan.

Tabel 2. Posisi “A” terpilih

Divisi	Bobot
Internal Audit	0,094
Q & SHES	0,094
Business Strategy	0,092
Sales & Customer	0,096
Pelita Training Center	0,078
Finance	0,076
HR & GA	0,081
FW Operation	0,064
RW Operation	0,067
Operation Support	0,060
Aircraft Maintenance	0,053
Engineering Support	0,053
SC MGT	0,047
Corporate Secretary	0,047

Data hasil diatas menunjukkan maka Divisi *Sales & Customer* merupakan yang paling berkontribusi bagi perusahaan, pengukuran kinerja akan difokuskan pada divisi tersebut.

Mapping strategic workforce scorecard



Gambar 5. *Workforce scorecard* perusahaan

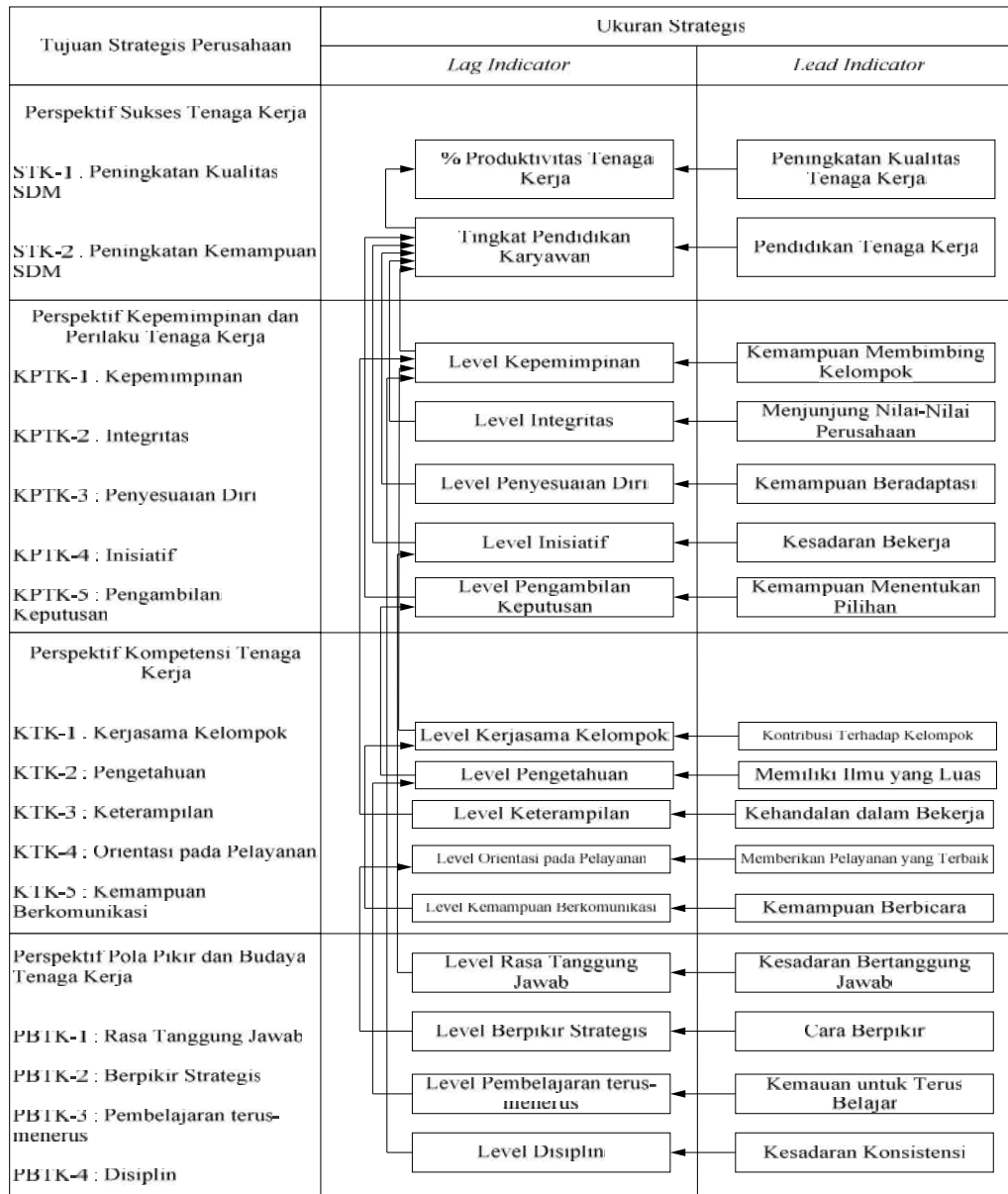
Penentuan Bobot dalam Strategic Mapping Workforce Scorecard

Dari hasil perhitungan uji *pairwise comparison* diatas, didapatkan nilai *consistency ratio* (CR) adalah sebesar 0,03 dimana angka ini memiliki sifat konsistensi yang baik karena nilai CR yang dihasilkan masih berada dibawah nilai maksimum CR yang diizinkan (CR < 0,1).

Tabel 3. Pengukuran kinerja *workforce scorecard*

Elemen	Kinerja	Bobot	Kinerja * Bobot
<i>Workforce Success</i>	77,99%	0,25	0,1950
<i>Leadership and Workforce Behaviour</i>	76,10%	0,25	0,1903
<i>Workforce Competencies</i>	84,99%	0,25	0,2125
<i>Workforce Mindset and Behaviour</i>	71,01%	0,25	0,1775
		Total	0,7752
		Presentase Kinerja	77,52%

Tabel 3 menggambarkan hasil dari pengukuran kinerja *Workforce Scorecard* pada perusahaan. Data perhitungan pembobotan dan penilaian didapat dari hasil kuisisioner yang didapat dari pihak internal perusahaan.



Gambar 6. Hubungan Sebab-Akibat *Workforce Scorecard* Perusahaan

Penentuan “A” Player pada Divisi Sales & Customer Service

Pada *Workforce Scorecard*, pengukuran kinerja tenaga kerja dilakukan pada satu bagian yang memiliki kontribusi terbesar “A” player. yang memiliki kontribusi terbesar pada bagian *Sales & Customer Services*. Terdapat 3 bagian kelompok tenaga kerja berdasarkan kemampuannya:

1. “A” player, yaitu tenaga kerja dengan kemampuan diatas rata-rata (10%)
2. “B” player, yaitu tenaga kerja dengan kemampuan rata-rata (70%)
3. “C” player, yaitu tenaga kerja dengan kemampuan dibawah rata-rata (20%)

“A” player inilah yang akan dijadikan sebagai tolok ukur untuk peningkatan kinerja tenaga kerja dari suatu divisi. Sebagai langkah awal dalam mengidentifikasi kontribusi terbesar pada Divisi *Sales & Customer Services Function* dilakukan pengisian kuisioner kepada bagian di Divisi *Sales & Customer Services Function*.

Tabel 4. Hasil Klasifikasi *Players* pada Ranking Nilai Karyawan

Rank	Karyawan	Nilai	Klasifikasi
1	<i>Government & Private Sales & Customer Service Manager</i>	0,643	"A" Player
2	<i>Private Sales & Customer Service Ass Manager</i>	0,600	"B" Player
3	<i>Mining Sales & Customer Service Ass Manager</i>	0,571	"B" Player
4	<i>Supervisor 2 (OGP & Mineral Sales & Customer Service)</i>	0,571	"B" Player
5	<i>Sales Adm & Library Ass Manager</i>	0,557	"B" Player
6	<i>Supervisor (Sales Adm & Library)</i>	0,543	"B" Player
7	<i>East Region OGP Sales & Customer Service Ass Manager</i>	0,529	"B" Player
8	<i>OGP & Mineral Sales & Customer Service Ass Manager</i>	0,500	"B" Player
9	<i>West Region OGP Sales & Customer Service Ass Manager</i>	0,486	"B" Player
10	<i>Government Sales & Customer Service Ass Manager</i>	0,486	"C" Player
11	<i>Supervisor 1 (OGP & Mineral Sales & Customer Service)</i>	0,471	"C" Player

Tabel 4 menunjukkan hasil penilaian kinerja yang berakhir pada klasifikasi tenaga kerja untuk mengetahui posisi "A" pada perusahaan.

KESIMPULAN

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *workforce scorecard*. Hasil persentase yang didapat dari pengukuran kinerja pada sukses tenaga kerja adalah 77.99% yang berarti cukup baik.

Pada kepemimpinan dan perilaku tenaga kerja persentase yang didapat adalah 76.10% yang berarti cukup baik, untuk kompetensi tenaga kerja sebesar 84,99% yang berarti baik dan persentase kinerja pada budaya dan pola pikir adalah 71.01% yang berarti cukup baik. Dari total hasil presentase kinerja *Sales* dan *Customer Service*, adalah 77.52% yang berarti cukup baik. Saran hasil penelitian ini untuk perusahaan adalah lebih meningkatkan kinerja perusahaannya serta memperbaiki pola pikir dan budaya perusahaan karena hasil yang didapatkan dari pengukuran aspek tersebut termasuk kecil.

Hasil lain yang didapatkan dari penelitian ini adalah teridentifikasinya "A" *Player* pada Divisi *Sales and Customer Service* yakni *Government & Private Sales & Customer Service Manager*, adanya "A" *player* membantu perusahaan dalam melihat kontribusi terbaik yang dimiliki oleh karyawannya.

Daftar Pustaka

- David, Fred R. 2004, *Strategic Management (Manajemen Strategis)*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Huselid, Mark A.; Becker, Brian E.; dan Beatty, Richard W. 2005. *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. United States: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.; dan Norton, D. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. First edition. United States: Harvard Business School Press.

- Mulyadi. 2005. "Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.20, No.3.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari Teori Ke Praktek)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Saaty, Thomas L. 1991. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.