

PERENCANAAN STRATEGI DALAM UPAYA MENYELARASKAN TUJUAN ORGANISASI DAN TUJUAN KARYAWAN DENGAN PENDEKATAN *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD*

(Studi Kasus Departemen *Internal Audit* Perusahaan Minyak dan Gas Bumi)

T. Yuri Zagloel¹, Yadrifil² dan Lithrone Laricha³

^{1,2)} Departemen Teknik Industri, Universitas Indonesia
Kampus Baru Depok

Email: yuri@ie.ui.ac.id, yadrifil@ie.ui.ac.id

³⁾ Jurusan Teknik Mesin, Program Studi Teknik Industri, Universitas Tarumanegara
Jl. S.Parman No.1, Jakarta, 11440

Email: laricha_salomon@yahoo.com

ABSTRAK

Untuk menghadapi persaingan, umumnya kalangan industri terus berupaya untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja. Dalam upaya peningkatan kinerja organisasi, keselarasan antara tujuan organisasi dengan tujuan setiap individu yang ada dalam organisasi merupakan hal yang penting. Penelitian di sebuah perusahaan minyak dan gas bumi ini bertujuan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu dengan menggunakan pendekatan *Total Performance Scorecard*. Pendekatan ini mempunyai kekhasan yaitu menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu yang tergambar dalam hubungan antara *Organizational Balanced Scorecard*, *Scorecard Section* dan rencana kinerja individu. Hubungan tersebut dapat menjadi rancangan strategi yang terintegrasi bagi perusahaan, yang dalam perumusannya melibatkan pihak departemen, seksi, serta seluruh karyawan yang berada didalamnya. Hal ini dapat meningkatkan kepastian bahwa para karyawan mengerti dan mendukung tujuan dari departemen dan seksi tempatnya bekerja, dimana mereka ikut terlibat dalam proses pembuatan dan pelaksanaan strategi tersebut.

Kata kunci: *Total Performance Scorecard (TPS), Organizational Balanced Scorecard (OBSC), Personal Balanced Scorecard (PBSC).*

ABSTRACT

The competition in industry is getting harder, where companies face changes in their environment. So that organization must increase their performance and show their ability to win the competition. This tight competition makes organization has to own innovation where employees grow according to change. In the effort of improving organization performance, it must be an harmony between organization and individual objectives. This research in the oil company Indonesia aims to harmonize it based on Total Performance Scorecard (TPS). This harmonization is done through several phases with the results of a communication among organizational Balance scorecard, scorecard section and Individual Performance plan. These things become a integrated strategic planning of the company. This integrated plan means in the process of planning, it involves departments, sections, and all employees. The advantages are to make sure all employees understand the objective of their departments and their sections, whereas they involve in the process and the implementation of the strategy.

Keywords: *Total Performance Scorecard (TPS), Organizational Balanced Scorecard (OBSC), Personal Balanced Scorecard (PBSC).*

1. PENDAHULUAN

Untuk dapat bersaing perusahaan harus mampu mengenali dengan baik semua aspek yang dimilikinya baik dilihat dari sisi kekuatan maupun kelemahannya. Hal tersebut dimaksudkan supaya perusahaan dapat mengambil langkah untuk membangun dengan segenap kemampuan yang ada dengan cara melakukan perbaikan yang berkesinambungan yang melibatkan seluruh karyawan (Rao,1996). Kunci keberhasilan peningkatan kinerja dalam suatu perusahaan adalah efektivitas dan efisiensi dalam perusahaan. Kedua hal tersebut harus dijalankan pada setiap kegiatan diseluruh departemen yang ada pada perusahaan.

Karyawan adalah aset utama dalam setiap organisasi dimana pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan yang telah cukup lama melakukan pekerjaan tertentu sangatlah bernilai. Dalam hal ini karyawan harus dapat belajar cepat dan mempunyai kreativitas karena perbaikan dan perubahan organisasi hanya dapat tercapai apabila mereka berubah menjadi lebih baik secara internal (Kaplan dan Norton, 1996).

Di samping itu organisasi harus terdiri dari karyawan yang tujuan pribadinya sesuai dengan visi dan misi organisasi, dan karenanya mereka mempunyai pendekatan positif terhadap perbaikan dan perubahan. Para karyawan harus mau belajar dari kesalahan mereka sendiri, saling berbagi pengetahuan, saling percaya, saling berkomunikasi secara terbuka, mempunyai cara kerja yang cerdas, menyenangkan dan beretika didalam organisasi. Banyak organisasi belum memahami pentingnya aspek-aspek tersebut, sehingga proyek-proyek perbaikan dan pengembangan yang telah dilakukan hasilnya bersifat sementara, dan banyak kesempatan untuk meraih daya saing terlewat begitu saja (Besterfield, 2003).

Menggunakan acuan pada standar yang ada, maka *output* dari suatu proses bisnis adalah produk/jasa yang berkualitas tinggi dimana *output* tersebut nantinya akan mencapai kepuasan pelanggan sepenuhnya. Penilaian kinerja dalam suatu organisasi merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting, dimana hal ini dapat membantu untuk mengetahui sejauh mana kemajuan dan perkembangan suatu organisasi. Penilaian kinerja ini tidak dapat berdiri sendiri, melainkan terkait dengan pembentukan strategi yang mengarah pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Setelah strategi dibuat dengan jelas, maka diperlukan suatu sistem penilaian kinerja agar setiap perubahan dan kemajuan yang sedang diupayakan menjadi terukur. Sistem penilaian tersebut haruslah dapat menghubungkan tujuan pribadi para pekerja dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi (Rampersad, 2006).

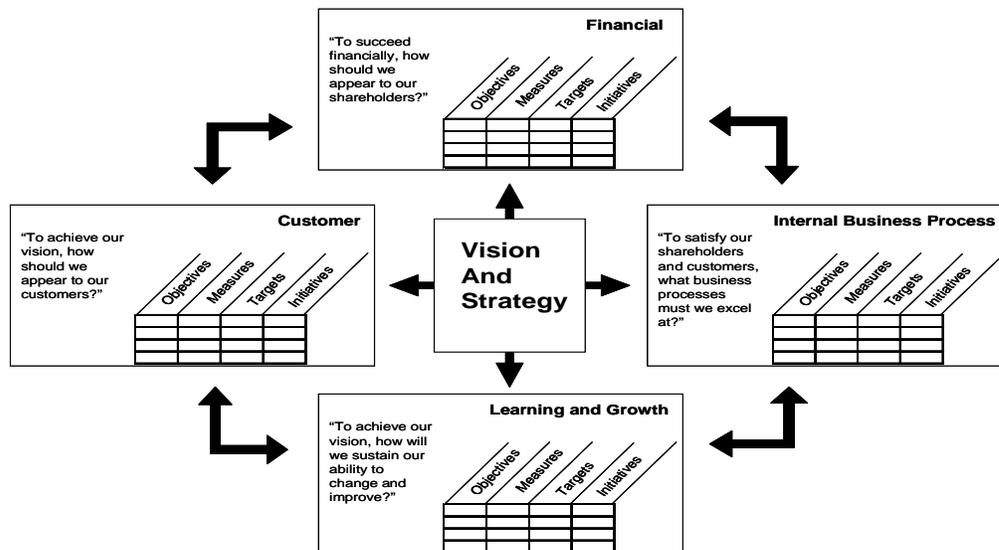
Menyadai akan hal-hal tersebut di atas penyelarasan antara keinginan perusahaan dalam pencapaian efektivitas dan efisiensinya dengan keinginan para individu karyawan dalam hubungan dengan kesejahteraan pribadinya menjadi penting. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja yang terintegrasi tersebut menurut Rampersad (2003) adalah dengan penerapan *Total Performance Scorecard* (TPS). TPS yang merupakan pengembangan dari *Balance Scorecard* (BSC) ini, mencakup seluruh kesatuan misi dan visi organisasi, peran kunci, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolak ukur kinerja, target serta tindakan perbaikan. Akhirnya adalah suatu hasil perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang saling berkesinambungan.

2. *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Tujuan dari *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996) adalah menghasilkan sumber daya manusia yang produktif dan memiliki komitmen untuk menghasilkan produk dan jasa dengan nilai yang terbaik untuk *customer* sehingga menghasilkan pengembalian finansial yang

berlipat ganda dan berjangka panjang. *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen dan pengukuran yang menunjukkan performansi unit bisnis dari empat perspektif, yaitu finansial, *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Anthony, *et al.*,1997). Pengukuran kinerja dengan menggunakan keempat perspektif ini dilakukan secara seimbang. Konsep *Balanced Scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan dari visi dan strategi yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara terus menerus. Kaitan antara masing-masing perspektif dengan visi dan strategi diilustrasikan dalam Gambar 1. Pada *Balanced Scorecard*, keempat perspektif di atas menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

Beberapa manfaat dari *Balanced Scorecard* adalah memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi; mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis: merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis (Kaplan dan Norton, 2000).



Sumber: Robert S.Kaplan dan David P.Norton, *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*, 1996, Harvard Business Review, Boston, hal. 76.

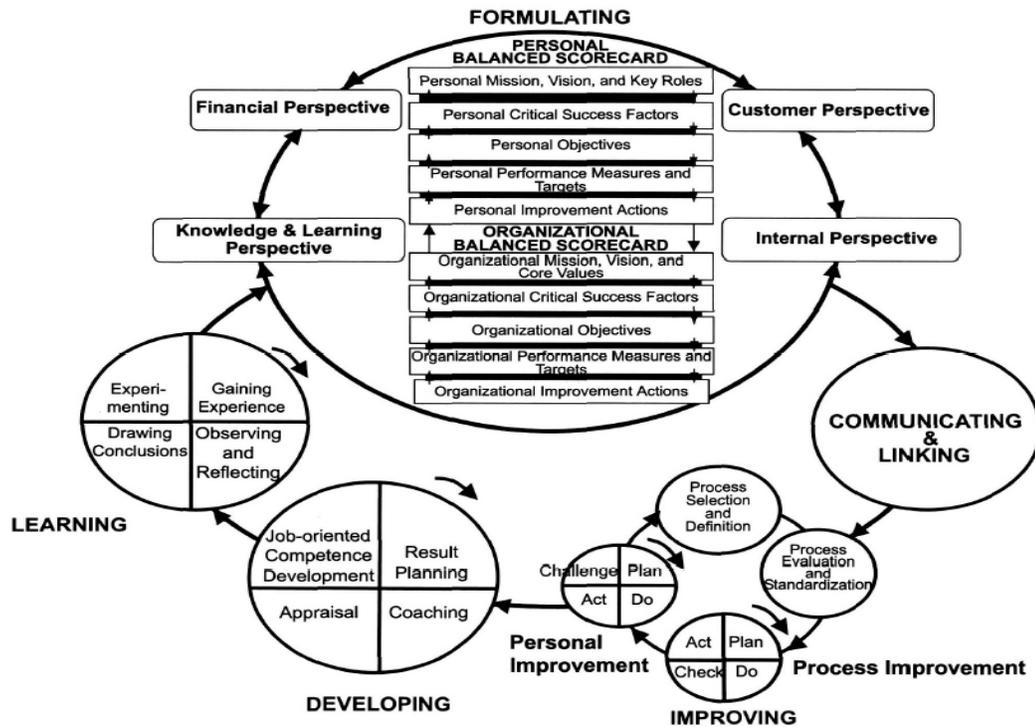
Gambar 1. Kerangka kerja *Balanced Scorecard*

3. TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)

Total Performance Scorecard (TPS) merupakan suatu konsep holistik baru tentang manajemen perubahan dan perbaikan dan dapat juga didefinisikan sebagai proses sistematis perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang berkesinambungan, bertahap dan rutin yang terpusat pada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan (Rampersad,2005b). Konsep TPS adalah penggabungan dan pengembangan konsep *Balanced Scorecard*, *Total Quality Management*, dan *Competence Management* yang mencakup filosofi dan aturan pembentukan dasar perbaikan berkesinambungan melalui perbaikan pribadi karyawan (Rampersad,2003). Konsep TPS berawal dengan mempelajari dan merumuskan ambisi pribadi

tiap karyawan, kemudian menyeimbangkannya dengan perilaku pribadi dan ambisi bersama organisasi.

Berdasarkan keterkaitan dari perbaikan, pengembangan dan pembelajaran maka diperoleh suatu model holistik dimana interaksi ketiganya membentuk sebuah inti kekuatan yang disebut siklus TPS seperti terlihat pada Gambar 2. Keuntungan TPS adalah menghubungkan sasaran jangka pendek dan panjang, menghubungkan tujuan pribadi dan tujuan organisasi, perbaikan berkesinambungan, terdokumentasi jelas karena menggunakan pengukuran matriks dengan dasar pengetahuan *scorecard*.



Sumber: Rampersad, H.K., *Total Performance Scorecard: The Way to Personal Integrity and Organizational Effectiveness*, 2005, hal. 34.

Gambar 2. Siklus TPS

4. METODOLOGI PENELITIAN DAN PENGUMPULAN DATA

Penelitian ini dilakukan pada salah satu anak perusahaan minyak dan gas bumi dari China. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua individu yang terlibat di dalam proses berlangsungnya organisasi pada Departemen *Internal Audit*, mulai dari *manager*, *head of* sampai dengan *staff* biasa.

Metodologi penelitian yang dilakukan diawali dengan studi pendahuluan dimana menggambarkan kondisi objek penelitian dan mengetahui masalah yang akan dijadikan inti penelitian. Termasuk bagian ini adalah penentuan latar belakang masalah, perumusan masalah, dan tujuan penelitian (Nazir, 1999). Rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi rumusan strategi organisasi, seperti apakah perusahaan melibatkan partisipasi karyawan dalam

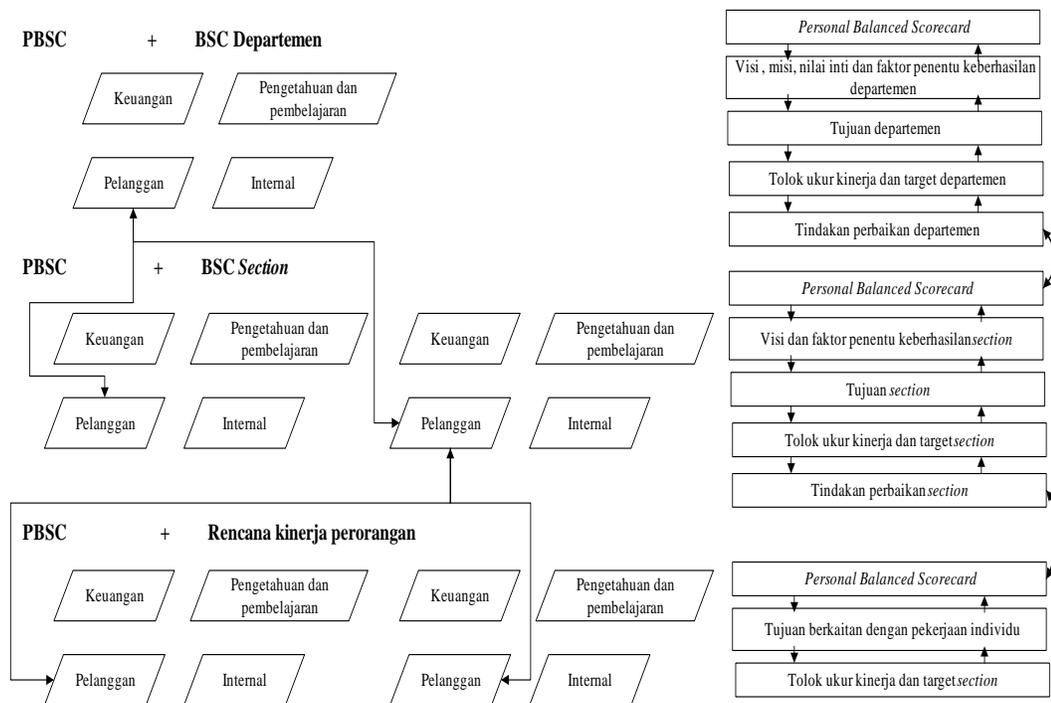
pembuatannya, serta sejauh mana keselarasan visi serta misi organisasi dengan visi dan misi karyawan. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah membuat perencanaan strategi organisasi dengan menggunakan metode *Total Performance Scorecard* (TPS), yang intinya menyelaraskan visi, misi dan tujuan perusahaan tersebut dengan visi, misi, dan tujuan individu (Rampersad, 2005a).

Langkah selanjutnya adalah pengumpulan data, yang terdiri dari dua jenis, yaitu pengumpulan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer adalah wawancara, pengumpulan data melalui pengisian kuesioner *Personal Balanced Scorecard* (PBSC), dan pertemuan internal untuk perumusan PBSC. Sedangkan yang termasuk pengumpulan data sekunder adalah informasi tentang struktur organisasi perusahaan, informasi tentang visi, misi dan tujuan organisasi departemen terkait, serta informasi tentang bisnis model departemen dan *section* terkait.

Perumusan PBSC ini tidak dapat dilakukan tanpa adanya pertemuan internal antara manager dengan semua *staff* yang terlibat didalamnya (Rampersad, 2006). Hal ini dilakukan supaya terdapat keseragaman persepsi dari kuesioner yang tersedia untuk diisi sehingga dapat diperoleh perumusan PBSC yang diharapkan. Pada pertemuan internal ini semua peserta diberikan informasi tentang pengertian *Balanced Scorecard* secara umum serta pengertian PBSC. Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam pengisian form PBSC, seperti penentuan visi serta misi pribadi karyawan, penentuan peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi yang dibagi kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal serta perspektif pengetahuan dan pembelajaran.

Jumlah peserta yang terlibat dalam pengisian kuesioner PBSC ini adalah sebanyak jumlah karyawan yang ada pada Departemen *Internal Audit*, yaitu sebanyak dua belas orang/responden yang terdiri dari *manager*, *head of section* dan karyawan. Namun demikian, dari dua belas peserta tersebut, yang mengembalikan form PBSC hanya sembilan orang/responden saja.

Ringkasan dari kuesioner perumusan PBSC yang telah dibuat oleh karyawan dijadikan dasar untuk merumuskan *Organizational Balanced Scorecard* (OBSC) pada departemen terkait dengan melakukan diskusi dengan pihak manager. Pada perumusan OBSC diperlukan penentuan misi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan organisasi. Selanjutnya adalah penurunan OBSC ke dalam *scorecard section*, dimana departemen *Internal Audit* ini terdapat tiga *section* (*Internal control*, *Compliance* dan *OCD*). Tahap akhirnya adalah menyelaraskan *scorecard* departemen dengan *scorecard section* dan rencana kinerja anggota tim yang terkait dengan menggunakan konsep penggabungan seperti dapat dilihat pada Gambar 4. Berdasarkan tahap yang ada dapat dihasilkan *output* yang berupa rumusan strategi organisasi baru dimana didalamnya terdapat keselarasan antara visi, misi dan tujuan organisasi dengan visi, misi dan tujuan *section* dengan individu yang terlibat didalamnya.



Gambar 4. Penyelarasan scorecard departemen ke dalam scorecard section dan individu

5. HASIL PERENCANAAN STRATEGI DAN PEMBAHASAN

Hal pertama yang dilakukan adalah perumusan PBSC, kemudian perumusan OBSC diikuti dengan penurunan OBSC kedalam *scorecard section*, dan tahap akhir adalah penyelarasan OBSC dengan rencana kinerja individu dan *scorecard section* yang telah dibuat sebelumnya. Perincian hasil perencanaan strategi dijelaskan sebagai berikut :

5.1 Perumusan Personal Balance Scorecard (PBSC)

Perumusan PBSC adalah merumuskan rencana kerja individu yang dapat mendukung perusahaan. Pengertian *scorecard* di sini adalah kartu kerja yang mempunyai target dan tolok ukur. Perumusan PBSC dapat dilihat pada Table 1 dan Tabel 2, dimana contoh tersebut merupakan rumusan PBSC dari seorang karyawan pada Departemen *Internal Audit* yang merupakan anggota tim *Section compliance*.

5.2 Perumusan Organizational Balance Scorecard (OBSC)

Dalam perumusan OBSC hal yang merupakan langkah pertama adalah penentuan misi, visi, faktor penentu keberhasilan dan nilai inti. Misi dan visi menunjukkan apa yang diwakili organisasi, alasan keberadaannya, target utamanya, tujuan yang ingin dicapai dan cara yang akan dipakai.

Rumusan OBSC pada Departemen *Internal Audit* ini telah tersedia, dimana rumusan *Balanced Scorecard* departemen ini mengacu pada *The Institute of Internal Auditor* (Frigo, 2004). OBSC pada umumnya menggunakan perspektif keuangan, pelanggan, proses internal dan pengetahuan dan pembelajaran. Berdasarkan referensi yang ada tentang penyusunan OBSC untuk Departemen *Internal Audit*, perspektif keuangan disamakan dengan *executives*. Perusahaan yang bertujuan akhir mencapai keuntungan semaksimal mungkin dapat menggunakan perspektif keuangan, sedangkan perusahaan yang bergerak dibidang jasa seperti Departemen *Internal Audit* ini menggunakan perspektif *executives*, karena memiliki tujuan akhir mencapai kepuasan pelanggan. *Executives* pada membahas ini adalah *top management* perusahaan (*vice president*), sedangkan untuk perspektif pelanggan Departemen *Internal Audit*, dalam penelitian ini digunakan perspektif *management* dan *auditee* yang dapat juga dianggap sebagai *stakeholders*. *Auditee* yang dimaksud disini adalah *section/departemen* yang diaudit.

Tabel 1. Personal Balanced Scorecard Bapak X(visi, misi dan peran kunci)

Visi	Menjadi seseorang yang dapat memberikan sesuatu yang terbaik bagi perusahaan tempat bekerja dan bagi orang lain.
Misi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendukung visi dan misi perusahaan 2. Mentaati ketentuan dan peraturan pemerintah yang berlaku dalam bekerja 3. Dapat memberikan nilai tambah (keuntungan) untuk perusahaan, seluruh karyawan, dan keluarga 4. Dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi
Peran kunci	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai karyawan : Dapat memberikan pelayanan serta <i>output</i> yang sesuai dan mendukung visi, misi dan tujuan perusahaan. 2. Sebagai suami : Dapat membimbing, melindungi, memberi semangat, menyayangi, serta berusaha membahagiakan dan mencukupi kebutuhan istri dan anak. 3. Sebagai orang tua : Dapat membimbing, melindungi, memberi semangat, menyayangi, serta berusaha membahagiakan dan mencukupi kebutuhan anak terutama dalam masalah pendidikan, menjaga kesehatan anak, dan dapat memotivasi anak supaya dapat hidup mandiri. 4. Sebagai anggota tim <i>Section compliance</i>: Dapat membantu sesama anggota tim, memberi masukan yang berharga dan dapat belajar sesuatu yang lebih baik 5. Sebagai diri sendiri : Dapat memberikan segala sesuatu yang terbaik bagi perusahaan, karyawan, keluarga dengan cara yang baik, sesuai ketentuan dan peraturan yang ada serta halal.

Tabel 2. Beberapa faktor penentu berdasarkan perspektif keuangan dari Bapak X

Faktor penentu keberhasilan pribadi	Perspektif keuangan			
	Tujuan pribadi	Tolok ukur kinerja pribadi	Target pribadi	Tindakan perbaikan pribadi
	Pendapatan yang meningkat	Kenaikan gaji	Sedikitnya 5 % per tahun	Berusaha untuk dapat bekerja lebih baik selalu memanfaatkan kesempatan untuk menambah pendapatan
Kesehatan keuangan	Dapat meningkatkan keuntungan perusahaan	Semakin besar keuntungan perusahaan maka kenaikan gaji semakin besar	Tergantung jumlah pekerjaan yang dilakukan perusahaan	Selalu berusaha untuk menambah kemampuan dalam bekerja sehingga dapat diperoleh hasil yang baik.
	Adanya perubahan sistem yang mendorong peningkatan pendapatan dan efisiensi	Perubahan prosedur untuk kenaikan gaji	Tergantung kebijakan perusahaan	Bekerja dengan baik dan memberikan keuntungan bagi perusahaan sehingga dapat mengajak perusahaan untuk merubah sistem yang sudah ada

Sedangkan fungsi dari *management* di sini adalah sebagai pengawas yang bertugas mengawasi jalannya proses audit. Untuk perspektif proses internal pada departemen. Faktor penentu keberhasilan departemen diidentifikasi dari misi perusahaan. Faktor-faktor ini dipetakan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh perusahaan yaitu *executives, management and auditee*, proses *internal audit*, pembelajaran dan pengetahuan. Faktor penentu keberhasilan ini diambil dari *Balanced Scorecard* yang telah dirumuskan oleh *The Institute of Internal Auditor* dan telah diimplementasikan pada beberapa perusahaan sejenis. Tabel 3 menampilkan faktor penentu keberhasilan dan tujuan strategis Departemen *Internal Audit*.

Tabel 3. Faktor penentu keberhasilan dan tujuan strategis yang terkait dengan Departemen Internal Audit

Perspektif	Faktor penentu keberhasilan	Tujuan strategis
<i>Executives</i>	Kepuasan eksekutif/ <i>audit committee</i> terhadap hasil audit	Memberikan informasi yang akurat kepada pihak eksekutif (<i>top management</i>).
<i>Management dan auditee</i>	Kepuasan <i>management</i> dan <i>auditee</i>	Meningkatkan kepuasan pihak <i>management</i> dan <i>auditee</i> .
Proses audit internal	Proses audit internal yang berkualitas tinggi	Meningkatkan nilai tambah pelayanan audit internal. Meningkatkan produktivitas auditor internal. Meningkatkan efisiensi dan tanggung jawab auditor internal.
Pengetahuan dan pembelajaran	Perbaikan dan perubahan yang terus menerus	Meningkatkan kemampuan auditor internal dalam menyediakan pelayanan yang bernilai tambah
	Kondisi lingkungan departemen yang berteknologi tinggi dan berkualitas baik	Meningkatkan teknologi infrastruktur dalam proses audit internal

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilanjutkan menjadi hubungan antar tujuan strategis yang kemudian disebut Peta Strategis Departemen *Internal Audit* seperti Gambar 5.

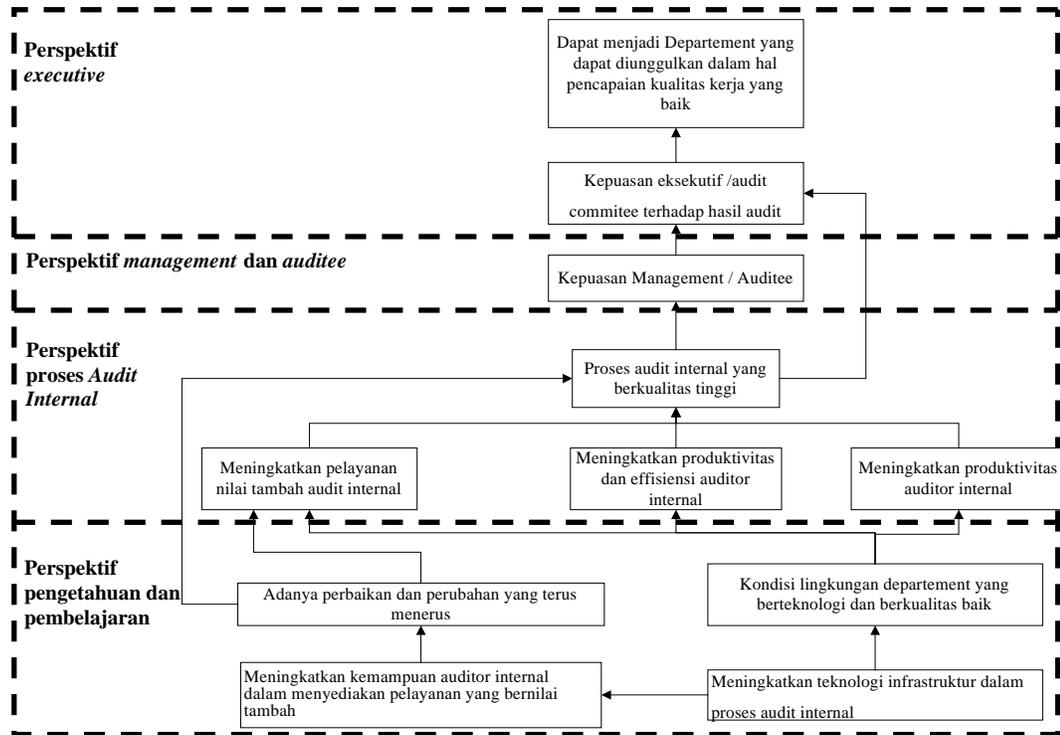
Pada Gambar 5, tampak hubungan sebab akibat dari setiap perspektif yang ada, misalnya tujuan dalam perspektif pengetahuan dan pembelajaran mempengaruhi tercapainya tujuan pada perspektif proses audit internal. Tujuan dalam perspektif proses audit internal juga mempengaruhi tercapainya tujuan pada perspektif *management* dan *auditee* serta mempengaruhi tercapainya tujuan pada perspektif *executives*.

5.3 Perumusan *Scorecard Section* Berdasarkan *Balanced Scorecard* Departemen

Perumusan *scorecard* pada tiap *section* ini akan menggunakan empat perspektif seperti pada perumusan *Balanced Scorecard* departemen. Proses perumusan *scorecard* pada masing-masing *section* ini dilakukan melalui wawancara dengan *manager departemen* dan *head of* dari masing-masing *section* dengan menggunakan dasar dari visi dan misi perusahaan serta visi dan misi dari masing-masing *section*.

Scorecard untuk masing-masing *section* meliputi tujuan tiap *section*, tolok ukur kinerja tiap *section*, target yang hendak dicapai dari masing-masing *section*, serta tindakan yang hendak dilakukan (*action plan*) untuk mencapai target berdasarkan empat perspektif yang digunakan oleh *Balanced Scorecard* Departemen *Internal Audit*. Total *scorecard section* seluruhnya berjumlah dua belas *scorecard* yang terdiri dari tiga *section*, yaitu *section compliance*, *section internal control*, *section OCD* yang masing-masing dalam 4 perspektif, yaitu perspektif *executives*,

management dan auditee, Proses Internal Audit, dan perspektif pengetahuan dan pembelajaran. Salah satu contoh dari *scorecard section* dapat dilihat pada Tabel 4 yang mengambil contoh *section compliance* berdasarkan perspektif *executive*.



Gambar 5. Peta strategis Departemen Internal Audit

Tabel 4. Beberapa faktor penentu keberhasilan, berdasarkan perspektif *executives* (satu contoh dari 12 *scorecard section*)

Perspektif <i>executives</i>				
Faktor penentu keberhasilan <i>section compliance</i>	Tujuan <i>section complaince</i>	Tolok ukur kinerja <i>section compliance</i>	Target <i>section compliance</i>	Tindakan perbaikan <i>section compliance</i>
Kepuasan eksekutif /audit committee terhadap hasil audit	Memberikan informasi yang akurat kepada pihak eksekutif (<i>top management</i>)	Derajat kepuasan	Diperoleh nilai 7 dari 10	Mengadakan rapat sebelum dan sesudah dilaksanakan pemeriksaan (Audit)

5.3 Menyelaraskan *Scorecard Departement* dengan *Scorecard Section* serta Rencana Kinerja Anggota Tim yang Terkait

Langkah akhir perencanaan strategi adalah tahap mengkomunikasikan dan menghubungkan (menyelaraskan) *scorecard* departemen dengan *scorecard section* dan rencana kinerja anggota tim yang terkait bertujuan supaya visi strategis dapat diterapkan. Rencana kinerja anggota ini diperoleh berdasarkan *Personal Balanced Scorecard* yang telah dibuat oleh masing-masing karyawan, dimana rencana kinerja ini merupakan acuan bagi para pekerja untuk dapat melakukan perbaikan terhadap hasil kerja selama ini. Rencana kinerja individu ini terdiri dari tujuan yang berorientasi pada pekerjaan, tolok ukur kinerja, dan target dari setiap individu. Melalui tahap ini, dapat melihat apakah rencana kinerja dari masing-masing individu dapat mendukung tercapainya tujuan *section* dan tujuan departemen. Salah satu contoh dari 12 *scorecard* yang ada tampak pada Tabel 5.

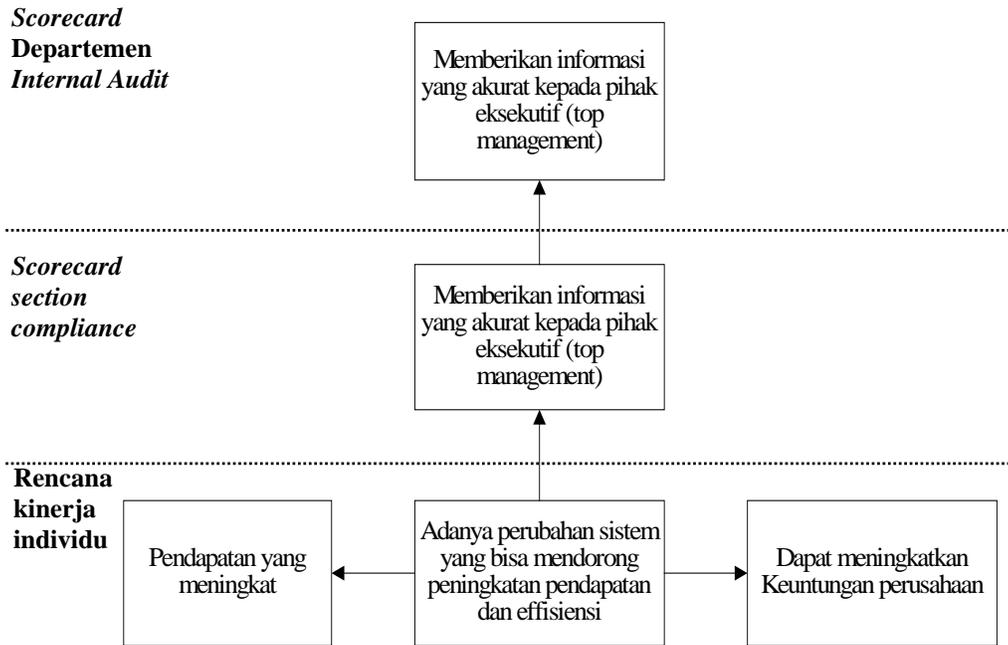
Tabel 5. Contoh penyesuaian *scorecard* departemen dengan *scorecard section* dan rencana kinerja individu

Unit organisasi	Tujuan	Tolok ukur kinerja	Target
Departemen <i>Internal Audit</i>	Memberikan informasi yang akurat kepada pihak eksekutif (<i>top management</i>)	Derajat kepuasan	Diperoleh nilai derajat kepuasan minimal 8 dari survey pengguna (departemen lain)
<i>Section compliance</i>	Memberikan informasi yang akurat kepada pihak eksekutif (<i>top management</i>)	Derajat kepuasan	Diperoleh nilai kepuasan minimal 7 dari departemen <i>Internal Audit</i>
Perorangan (Bapak X: <i>head of section compliance</i>)	1. Pendapatan yang meningkat	Kenaikan gaji	Sedikitnya 5 % per tahun
	2. Dapat meningkatkan keuntungan perusahaan	Semakin besar keuntungan perusahaan maka kenaikan gaji semakin besar	Tergantung jumlah pekerjaan yang dilakukan perusahaan
	3. Adanya perubahan sistem yang bisa mendorong peningkatan pendapatan dan efisiensi	Perubahan prosedur untuk kenaikan gaji	Tergantung kebijakan perusahaan

Berdasarkan perspektif *executives* yaitu memberikan informasi yang akurat kepada pihak eksekutif (*top management*). Hal ini sejalan dengan tujuan yang diberikan oleh pihak departemen. Sedangkan rencana kinerja seorang anggota *section compliance* (contoh Bapak X) dalam perspektif keuangan adalah menciptakan perubahan sistem yang bisa mendorong peningkatan pendapatan dan efisiensi, dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, serta dapat meningkatkan pendapatan. Berdasarkan rencana kinerja tersebut dapat diketahui bahwa terdapat hal-hal yang

saling mendukung dan saling berhubungan antara *scorecard* departemen, *scorecard section* dan rencana kerja individu.

Selanjutnya dapat dibuat hubungan antar tujuan berdasarkan Tabel 5 yang tergambar dalam diagram hubungan antar *scorecard* seperti pada Gambar 6. Berdasarkan contoh yang ada maka selanjutnya dapat dibuat dua belas diagram hubungan antara *scorecard* departemen, *scorecard section* dan rencana kinerja individu dalam empat perspektif .



Gambar 6. Diagram hubungan antara *scorecard* departemen, *scorecard section compliance* dan rencana kinerja individu (Bapak X) dalam perpektif *executives* (keuangan) sebagai salah satu contoh

6. KESIMPULAN

Perencanaan strategi menggunakan *Total Performance Scorecard* (TPS) menghasilkan dua belas diagram hubungan antara rencana kinerja individu, *scorecard section* dan *scorecard* departemen. Artinya secara perencanaan telah dibuat keselarasan antara rencana kinerja karyawan yang dapat mendukung tujuan section dan tujuan departemen.

Departemen *Internal Audit* dapat memanfaatkan *scorecard* yang didalamnya ada target dan tolok ukur untuk meninjau terus menerus (*continuous review*) pencapaian strategi sesuai peta strategis yang telah dibuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, A.A, Banker, R.D., Kaplan, R.S., and Young, S.M., 1997. *Management Accounting*, 2nd edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Besterfield, D.H, 2003. *Total Quality Management*, Prentice Hall, New Jersey.

- Frigo, L.M., 2002. *A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Department, the Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida.*
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, alih bahasa Peter R. Yossi Pasla. Erlangga, Jakarta.
- Nazir, M., 1999. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rampersad, H.K., 2003. *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*, Butterworth-Heinemann, Massachusetts.
- Rampersad, H.K. 2005a. *Total Performance Scorecard: Konsep Manajemen Baru Mencapai Kinerja dengan Integritas*, Gramedia, Jakarta.
- Rampersad, H.K., 2005b. "Total Performance Scorecard: The Way to Personal Integrity and Organizational Effectiveness." *Measuring Business Excellence*, Vol. 9, No. 3, p. 21-35.
- Rampersad, H.K., 2006. *Personal Balanced Scorecard: Sinergikan Ambisi Pribadi Anda dengan Ambisi Perusahaan*, PPM, Jakarta.
- Rao, A., 1996. *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley and Son, USA.