



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

39076 / H / 10



RST
658.312 5
Sap
e-1

2010

TUGAS AKHIR - TI 091324

**EVALUASI CASCADING KEY PERFORMANCE
INDICATOR PT. GARUDA MAINTENANCE FACILITY
AERO ASIA**

TEGUH SAPUTRO
NRP 2505 100 059

Dosen Pembimbing
Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.Sc
Dosen Ko-Pembimbing
Syarifa Hanoum, ST. MT

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2010

PERPUSTAKAAN ITS	
Tgl. Terima	11-2-2010
Terima Dari	ITS H
No. Agenda Prp.	624



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

FINAL PROJECT - TI 091324

**EVALUATION CASCADING KEY PERFORMANCE
INDICATOR PT. GARUDA MAINTENANCE FACILITY
AERO ASIA**

**TEGUH SAPUTRO
NRP 2505 100 059**

Supervisor
Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.Sc
Co-Supervisor
Syarifa Hanoum, ST. MT

**DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
Faculty of Industrial Technology
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya 2010**

**EVALUASI CASCADING
KEY PERFORMANCE INDICATOR
PT. GARUDA MAINTENANCE FACILITY AERO ASIA**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
pada
Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Oleh :

**TEGUH SAPUTRO
NRP 2505 100 059**

Disetujui oleh Dosen Pembimbing Tugas Akhir :

Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.S(Pembimbing)

Syarifa Hanoum, ST. MT(Ko-Pembimbing)



SURABAYA

FEBRUARI, 2010

EVALUASI *CASCADING KEY PERFORMANCE INDICATOR* PT. GMF AERO ASIA

Nama Mahasiswa : Teguh Saputro
NRP : 2505 100 059
Jurusan : Teknik Industri FTI – ITS
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.Sc.
Dosen Ko-pembimbing : Syarif Hanoum, ST., MT.

Abstrak

PT. GMF AA merupakan perusahaan MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*) terbesar di Indonesia. Perusahaan ini menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)* sebagai sistem manajemennya. Dalam implementasinya, perusahaan telah melakukan *cascading BSC* hingga tingkat dinas. Akan tetapi belum pernah dilakukan evaluasi terhadap penggunaan *Key Performance Indicator*-nya (KPI) di semua dinas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi seluruh KPI yang ada di tingkat dinas.

Evaluasi KPI di tingkat dinas akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakeholder Requirement*. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hampir di seluruh dinas masih terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan oleh dinas tersebut sebagai indikator kinerjanya. Sehingga untuk perancangan *Balanced Scorecard* selanjutnya, ukuran-ukuran tersebut tidak perlu digunakan sebagai KPI pada dinas yang terkait.

Kata kunci : *Strategi, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Cascading*

**EVALUATION CASCADING KEY PERFORMANCE
INDICATOR PT. GMF AERO ASIA**

Name : Teguh Saputro
NRP : 2505 100 059
Department : Industrial Engineering FTI – ITS
Supervisor : Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.Sc.
Co-supervisor : Syarifa Hanoum, ST., MT.

Abstract

PT. GMF AA is the largest MRO (Maintenance, Repair, and Overhaul) company in Indonesia. This company used Balanced Scorecard as their management system. In the implementation, this company has done cascading for their BSC until the lower level unit. Since their cascading scorecard had never been evaluated, the purpose of this research is to evaluate this cascading by evaluating the Key Performance Indicator (KPI) of all unitsl.

The evaluation based on two questions. The first is whether the right KPI which based on deployment from higher level unit and stakeholders requirement should be used by the units. The second is whether the wrong KPI which is not appropriate with the unit's job didn't use by the units. As the result, this research shows that almost all units have used wrong KPI for their performance indicators. For the future design of Balanced Scorecard, the misaligned KPI shouldn't be used by the units.

Keyword: *Strategy, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Cascading*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah *Subhanahu Wata'ala* atas limpahan berkat, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini tepat pada waktunya. Tugas Akhir yang berjudul "**Evaluasi Cascading Key Performance Indicator PT. GMF Aero Asia**" ini diajukan untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan studi strata satu dan memperoleh gelar sarjana Teknik Industri Institut Teknologi sepuluh Nopember (ITS) Surabaya.

Selama penyelesaian tugas akhir ini, banyak pihak yang telah membantu penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada ;

1. Seluruh keluargaku, Bapak dan Ibu, serta kakak dan adik tercinta yang selalu menjadi motivasi terbesar bagi penulis.
2. Bapak Dr. Ir. Partono Suwignjo, M.Eng.Sc., selaku dosen pembimbing. Terima kasih atas segala waktu, bimbingan dan masukan yang telah diberikan.
3. Ibu Syarifah Hanoum, ST.,MT. selaku dosen ko-pembimbing, atas segala waktu dan bimbingan yang telah diberikan.
4. Ibu Nani Kurniati, ST., MT. selaku koordinator magang mahasiswa Teknik Industri ITS, atas segala waktu untuk membimbing dan memotivasi kami selama kami menjalankan proses magang di PT. GMF AA.
5. Ibu Dr. Ir. Sri Gunani Partiwati, MT selaku ketua jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi sepuluh Nopember Surabaya.
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Jurusan Teknik Industri atas ilmu yang telah diberikan. Serta seluruh karyawan jurusan Teknik Industri atas bantuan dan pelayanan yang diberikan selama ini.

7. Bapak Cornelis Rajawane, selaku GM di Unit *Strategic Management Office* (TDS), Bapak Yusa dan Ibu Widya selaku staf di Unit TDS, serta Bapak dan Ibu seluruh staf di Dinas TD PT. GMF Aero Asia atas waktu, pemikiran dan kerjasama yang telah diberikan selama proses magang dan penyelesaian Tugas Akhir ini.
8. Teman-teman magang GMF *Batch 2*, atas segala bantuan, kebersamaan, dan kerjasamanya selama pelaksanaan magang di PT. GMF AA.
9. Keluarga Penangsang, yang telah banyak membantu penulis selama tinggal di Jakarta dalam melaksanakan magang di PT. GMF AA.
10. Keluarga Bapak Arwiyoto yang telah bersedia meminjamkan rumahnya untuk dijadikan *base camp* TA selama pengerjaan laporan Tugas Akhir ini.
11. Faiqotul Himmah, atas kesabarannya selama membantu penulis dalam mengerjakan Tugas Akhir ini.
12. Teman-teman tercinta TI ITS 2005, atas segala kebersamaan dan kenangan indah selama di kampus Teknik Industri ITS.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, atas segala bantuan dan doa dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam penulisan Tugas Akhir ini. Oleh karena itu, penulis memohon maaf atas segala kekurangan yang ada. Pada akhirnya, semoga penelitian Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, 21 Januari 2010

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN	
ABSTRAK.....	i
<i>ABSTRACT</i>	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengukuran Kinerja.....	7
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.3 <i>Strategy Maps</i>	9
2.4 <i>Key Performance Indicator</i>	10
2.5 <i>Cascading Scorecard</i>	13
2.5.1 Prinsip <i>Cascading</i>	13
2.5.2 Proses <i>Cascading</i>	14
2.6 <i>Integrated Performance Measurement System</i>	15
2.7 <i>Literature Review</i>	17
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Tahap Identifikasi.....	19
3.1.1 Identifikasi masalah.....	19
3.1.2 Penetapan Tujuan.....	19

3.1.3 Studi Lapangan dan Studi Pustaka.....	21
3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	21
3.2.1 Pengumpulan data.....	21
3.2.2 Pengolahan Data.....	21
3.3 Tahap Analisis dan Pembahasan.....	22
3.4 Tahap Kesimpulan dan Saran.....	22

BAB IV PENGUMPULAN & PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Perusahaan.....	23
4.2 Identifikasi Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	24
4.3 Peta Strategi PT. GMF AA Tahun 2009.....	27
4.4 <i>Key Performance Indicator (KPI) di Tingkat Perusahaan</i>	29
4.5 Kerangka <i>Cascading Key Performance Indicator (KPI)</i>	29
4.6 Evaluasi <i>Cascading KPI di Tingkat Dinas</i>	31
4.6.1 Evaluasi KPI Dinas <i>Corporate Finance (TA)</i>	32
4.6.2 Evaluasi KPI Dinas <i>Base Maintenance (TB)</i>	40
4.6.3 Evaluasi KPI Dinas <i>Component Maintenance (TC)</i>	48
4.6.4 Evaluasi KPI Dinas <i>Corporate Planning and Development (TD)</i>	57
4.6.5 Evaluasi KPI Dinas <i>Engineering Service (TE)</i>	64
4.6.6 Evaluasi KPI Dinas <i>Human Resource Management (TH)</i>	71
4.6.7 Evaluasi KPI Dinas <i>Internal Audit and Control (TI)</i>	78
4.6.8 Evaluasi KPI Dinas <i>Line Maintenance (TL)</i>	84
4.6.9 Evaluasi KPI Dinas <i>Trade and Asset Management (TM)</i>	92
4.6.10 Evaluasi KPI Dinas <i>Sales and Marketing (TP)</i>	98
4.6.11 Evaluasi KPI Dinas <i>Quality Assurance and Safety (TQ)</i>	104
4.6.12 Evaluasi KPI Dinas <i>Engine Maintenance (TR)</i>	116
4.6.13 Evaluasi KPI Dinas <i>Corporate Secretary (TS)</i>	100

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisa <i>Key Performance Indicators</i> Tingkat Perusahaan.....	121
5.2 Analisa Kerangka <i>Cascading Key Performance Indicators</i>	123
5.3 Analisa <i>Key Performance Indicator</i> Tingkat Dinas.....	124
5.3.1 Analisa KPI Dinas Corporate Finance (TA).....	124
5.3.2 Analisa KPI Dinas <i>Base Maintenance</i> (TB).....	125
5.3.3 Analisa KPI Dinas <i>Component Maintenance</i> (TC).....	126
5.3.4 Analisa KPI Dinas <i>Corporate Planning and Development</i> (TD)	127
5.3.5 Analisa KPI Dinas <i>Engineering Service</i> (TE)	127
5.3.6 Analisa KPI Dinas <i>Human Resource Management</i> (TH).....	128
5.3.7 Analisa KPI Dinas <i>Internal Audit and Control</i> (TI)	129
5.3.8 Analisa KPI Dinas <i>Line Maintenance</i> (TL).....	130
5.3.9 Analisa KPI Dinas <i>Trade and Asset Management</i> (TM).....	131
5.3.10 Analisa KPI Dinas <i>Sales and Marketing</i> (TP).....	132
5.3.11 Analisa KPI Dinas <i>Quality Assurance and Safety</i> (TQ).....	133
5.3.12 Analisa KPI Dinas <i>Engine Maintenance</i> (TR).....	134
5.3.13 Analisa KPI Dinas <i>Corporate Secretary</i> (TS).....	135

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan.....	135
6.2 Saran	137

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

101. ...
102. ...
103. ...
104. ...
105. ...
106. ...
107. ...
108. ...
109. ...
110. ...
111. ...
112. ...
113. ...
114. ...
115. ...
116. ...
117. ...
118. ...
119. ...
120. ...

APPENDIX

...

...

...

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian.....	20
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. GMF aero Asia.....	24
Gambar 4.2 Strategy Map PT. GMF Aero Asia tahun 2009.....	28
Gambar 4.3 Model <i>Cascading</i> KPI	30
Gambar 4.4 Model Hubungan KPI Dinas TA dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	34
Gambar 4.5 Model Hubungan KPI Dinas TB dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	43
Gambar 4.6 Model Hubungan KPI Dinas TC dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	51
Gambar 4.7 Model Hubungan KPI Dinas TD dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	60
Gambar 4.8 Model Hubungan KPI Dinas TE dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	67
Gambar 4.9 Model Hubungan KPI Dinas TH dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	73
Gambar 4.10 Model Hubungan KPI Dinas TI dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	80
Gambar 4.11 Model Hubungan KPI Dinas TL dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	86
Gambar 4.12 Model Hubungan KPI Dinas TM dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	94

Gambar 4.13 Model Hubungan KPI Dinas TP dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	100
Gambar 4.14 Model Hubungan KPI Dinas TQ dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	106
Gambar 4.15 Model Hubungan KPI Dinas TR dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	112
Gambar 4.16 Model Hubungan KPI Dinas TS dengan KPI Prusahaan dan <i>Stakeholder</i> <i>Requirement</i> Baru.....	118

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Atribut tolok ukur kinerja yang baik	8
Tabel 4.1 KPI PT. GMF AA	29
Tabel 4.2 KPI Dinas <i>Corporate Finance</i> PT. GMF AA.....	33
Tabel 4.3 KPI Dinas <i>Base Maintenance</i> PT. GMF AA.....	41
Tabel 4.4 KPI Dinas <i>Component Maintenance</i> PT. GMF AA	42
Tabel 4.5 KPI Dinas <i>Corporate Planing and</i> <i>Development</i> PT. GMF AA	59
Tabel 4.6 KPI Dinas <i>Engineering service</i> PT. GMF AA	65
Tabel 4.7 KPI Dinas <i>Human Resourcce Management</i> PT. GMF AA	72
Tabel 4.8 KPI Dinas <i>Internal Audit and control</i> PT. GMF AA	78
Tabel 4.9 KPI Dinas <i>Line Maintenance</i> PT. GMF AA.....	85
Tabel 4.10 KPI Dinas <i>Trade and Asset Management</i> PT. GMF AA	93
Tabel 4.11 KPI Dinas <i>Sales and Marketing</i> PT. GMF AA	98
Tabel 4.12 KPI Dinas <i>Quality Assurance and safety</i> PT. GMF AA	105
Tabel 4.13 KPI Dinas <i>Engine Maintenance</i> PT. GMF AA	110
Tabel 4.14 KPI Dinas <i>Corporate Secretary</i> PT. GMF AA	117

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai penelitian tugas akhir yang dilaksanakan. Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan laporan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Industri penerbangan merupakan salah satu industri yang berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Direktur Utama PT. Garuda Indonesia, Emirsyah Satar dalam berita IPOT 20 November 2009 menyatakan bahwa 3-4 tahun kemarin pertumbuhan penerbangan dalam negeri sekitar 15% per tahun. Salah satu indikatornya adalah jumlah pengguna transportasi pesawat terbang yang selalu meningkat dalam beberapa tahun terakhir ini.. Hal tersebut membuat membuat maskapai-maskapai penerbangan berlomba-lomba memanfaatkan peluang ini.

Untuk mendapatkan peluang tersebut membuat maskapai-maskapai penerbangan meningkatkan kapasitasnya dengan menambah jumlah armada pesawatnya. Penambahan jumlah pesawat terbang tersebut secara otomatis juga berdampak pada kebutuhan perawatan dan perbaikan pesawat. Salah satu industri yang memiliki prospek yang baik dengan peningkatan jumlah pesawat terbang adalah industri *Maintenance, Repair, dan Overhaul* (MRO).

Akan tetapi, prospek yang cerah tersebut belum dimanfaatkan secara optimal oleh industri MRO di Indonesia pada saat ini. Ketua Umum Indonesian *Aviation Maintenance Shop Association* (IAMSA), Richard Budihadianto, menyatakan bahwa pangsa pasar MRO di Indonesia saat ini adalah USD 700-750 juta (ANTARA, November 2009). Dari jumlah tersebut hanya 30% saja yang dapat diserap oleh industri MRO di Indonesia yang tergabung dalam IAMSA.



Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perawatan dan perbaikan pesawat (*MRO Industry*) adalah PT. Garuda *Maintenance Facility* Aero Asia (PT. GMF AA). PT. GMF AA merupakan perusahaan MRO terbesar di Indonesia. Bisnis utama perusahaan ini adalah penyediaan jasa perawatan dan perbaikan pesawat terbang yang mencakup rangka pesawat, mesin, komponen, dan jasa pendukung lainnya.

Sebagai perusahaan yang bereputasi internasional, PT GMF AA menyadari besarnya potensi pangsa pasar perawatan dan perbaikan pesawat yang ada di Indonesia. Oleh karena itu PT. GMF AA harus melakukan pengelolaan yang baik terhadap internal perusahaannya. Untuk mengelola perusahaan dengan baik, sejak tahun 2004 PT. GMF AA telah menggunakan *Balance Scorecard* (BSC) sebagai sistem manajemen perusahaan. Dengan menggunakan BSC, diharapkan PT. GMF AA dapat menghubungkan strategi perusahaan dengan kinerja organisasi. Di dalam BSC, untuk memantau kinerja perusahaan digunakan *Key Performance Indicators* (KPI). Penggunaan KPI memungkinkan perusahaan untuk memonitor apakah strategi yang telah disusun berjalan dengan baik atau tidak. Sehingga dapat dikatakan bahwa ukuran kinerja perusahaan dapat dilihat dari pencapaian aktual KPI-nya tersebut.

Strategi yang disusun dalam BSC harus dapat dijalankan oleh seluruh elemen perusahaan. Untuk itu BSC di tingkat perusahaan perlu untuk diturunkan dan diselaraskan hingga unit di level bawah. BSC di tingkat perusahaan dapat dikatakan telah diturunkan dan diselaraskan di unit di bawahnya dapat dilihat dari KPI-nya. Pencapaian KPI di tingkat dinas dalam menjadi ukuran kinerja dinas tersebut harus dapat mendorong pencapaian KPI di tingkat perusahaan. Selain itu KPI yang digunakan oleh dinas harus dapat menjadi indikator kinerja dinas tersebut dalam memenuhi *stakeholder requirement*. Selain itu KPI yang digunakan sebagai ukuran kinerja suatu dinas harus sesuai dengan peran dan fungsi dinas tersebut di dalam perusahaan.



Dalam implementasinya, perusahaan ini telah melakukan *cascading* BSC-nya hingga tingkat dinas. Tujuan dari proses *cascading* tersebut yaitu untuk menurunkan dan menyelaraskan antara strategi di tingkat perusahaan dengan strategi di tingkat dinas dengan keterkaitan yang jelas. Proses *cascading* hanya bisa dilakukan jika BSC yang ada di tingkat perusahaan telah disahkan oleh pihak manajemen. Pada kenyataannya, proses *cascading* yang ada di perusahaan ini dilakukan sebelum BSC yang ada di tingkat perusahaan disahkan oleh pihak manajemen, sehingga BSC di tingkat dinas sudah ada ketika BSC di tingkat perusahaan masih dalam proses penyusunan.

Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dilakukan evaluasi keselarasan antara BSC di tingkat dinas terhadap BSC di tingkat perusahaan. Evaluasi tersebut dilakukan terhadap seluruh KPI di tingkat dinas sebagai ukuran kinerja BSC. Dalam penelitian ini akan dibuat model hubungan antara KPI di tingkat perusahaan sebagai unit di atas dan tingkat dinas sebagai unit di bawahnya. Di dalam model tersebut juga akan digambarkan apakah KPI di tingkat dinas sudah sesuai dengan kebutuhan *stakeholder* perusahaan. Dengan adanya evaluasi tersebut diharapkan dapat digunakan oleh PT. GMF AA sebagai dasar untuk merancang BSC pada tahun-tahun selanjutnya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah bagaimana mengevaluasi kesesuaian KPI di tingkat dinas dengan KPI di tingkat perusahaan dan *stakeholder requirement* sebagai parameter *cascading* BSC di tingkat perusahaan terhadap SC di tingkat dinas.

1.3 Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan dari penelitian Tugas Akhir ini antara lain :

1. Memodelkan hubungan antara KPI di tingkat dinas dengan KPI di tingkat perusahaan dan *stakeholder requirement* dalam sebuah kerangka *cascading*.
2. Mengevaluasi KPI di tingkat dinas yang sudah ada berdasarkan *cascading* dari KPI di tingkat perusahaan.
3. Mengevaluasi KPI di tingkat dinas yang sudah ada berdasarkan *stakeholder requirement*.
4. Mengidentifikasi KPI di tingkat dinas yang belum ada tetapi diperlukan sebagai ukuran kinerja dinas tersebut.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Didapatkan sebuah model hubungan antara KPI di tingkat dinas dengan KPI di tingkat perusahaan dan *stakeholder requirement* baru dalam sebuah kerangka *cascading*.
2. Didapatkan hasil evaluasi terhadap penggunaan KPI di tingkat dinas.
3. Didapatkan suatu masukan kepada perusahaan mengenai perancangan BSC di tahun-tahun selanjutnya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk memberikan ruang lingkup yang jelas dalam penelitian akan digunakan batasan dan asumsi. Adapun batasan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data yang digunakan adalah data KPI di tingkat perusahaan dan di tingkat dinas pada tahun 2009. Sedangkan asumsi yang digunakan yaitu perusahaan masih akan menggunakan BSC sebagai sistem manajemennya pada tahun-tahun selanjutnya.

1.6. Sistematika Penulisan

Didalam sistematika penulisan ini akan dijelaskan mengenai kerangka penulisan laporan penelitian yang dilakukan.

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan ini berisi mengenai penjelasan latar belakang permasalahan yang terdapat dalam perusahaan dan mengapa permasalahan tersebut diangkat didalam penelitian ini. Selain itu juga diuraikan mengenai permasalahan yang akan diselesaikan, tujuan dari penelitian, serta manfaat dari penelitian yang dilakukan. Pada bab ini juga dijelaskan mengenai batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian, serta sistematika yang digunakan dalam penulisan laporan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijabarkan mengenai teori-teori yang menjadi landasan penulis dalam pelaksanaan penelitian serta pemecahan masalah dan pembuatan laporan tugas akhir. Tinjauan pustaka tersebut merupakan sarana bagi pembaca untuk memahami konsep yang digunakan dalam penelitian ini. Sumber dari teori-teori yang digunakan pada penelitian tugas akhir ini antara lain berasal dari berbagai buku, penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dan jurnal serta artikel terkait. Selain itu juga dipaparkan tentang metode atau pendekatan lain yang berkaitan dengan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metodologi yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini. Pembahasan yang dilakukan mencakup tahapan-tahapan yang dilakukan penulis dalam pelaksanaan penelitian, mulai dari identifikasi masalah, pengumpulan dan pengolahan data, analisa dan perancangan skenario manajemen perubahan, serta kesimpulan dan saran.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini dijelaskan mengenai pengumpulan data yang dilakukan didalam penelitian ini. Dimana data yang dikumpulkan merupakan data Dimana data yang dikumpulkan merupakan data BSC selama tahun 2006 sampai 2009 dari aplikasi QPR. Dimana data yang dikumpulkan merupakan data KPI tahun 2009 dari aplikasi QPR. Kemudian di dalam bab ini juga dijabarkan mengenai evaluasi terhadap seluruh KPI di tingkat dinas.

BAB V ANALISA DATA

Bab ini berisi uraian dari analisa terhadap hasil proses pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu, juga dibahas mengenai perancangan profil unit dari masing-masing dinas berdasarkan *output* model yang telah dibuat.

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi mengenai kesimpulan yang diperoleh dari pengolahan dan analisa data yang telah dilakukan. Bab ini juga berisi mengenai saran yang ditujukan bagi perusahaan serta penelitian selanjutnya.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan dan membahas berbagai teori yang menunjang pelaksanaan penelitian tugas akhir ini. Teori-teori ini bersumber dari berbagai literatur, penelitian terdahulu, jurnal dan artikel. Selain itu, dipaparkan juga tentang metode atau pendekatan yang terkait dengan penelitian. Tinjauan pustaka yang mendukung penelitian ini antara lain mengenai *Strategy Maps*, *Pengukuran Kinerja*, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator*, *Cascading Scorecard*, dan *Integrated Performance Measurement System*.

2.1 Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Dalam suatu sistem manajemen strategi, pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat penilai apakah strategi yang sudah ditetapkan telah berhasil dicapai. Menurut Atkinson et.al. (1997), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*. Sedangkan definisi dari pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif diharapkan memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- Berdasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri dimana sesuai dengan perspektif pelanggan
- Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*

- Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif
- Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Secara lebih luas dan rinci, Mc Mann dan Nanni (1994) memberikan 24 atribut bagi suatu sistem pengukuran kinerja yang baik, berikut penjelasannya:

Tabel 2.1 Atribut tolok ukur kinerja yang baik

BERBAGAI ATRIBUT TOLOK UKUR KINERJA YANG BAIK		
Secara umum, suatu sistem pengukuran yang baik harus terdiri dari sekumpulan tolok ukur yang		
mengkombinasikan antara matriks keuangan dan non keuangan dengan 24 atribut berikut:		
1	mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan, budaya dan faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan.	13 Terhubung dengan aktivitas sehingga hubungan yang jelas terlihat antara sebab dan akibat
2	Relevan dan mendukung strategi	14 Dapat dipahami
3	Sederhana untuk diimplementasikan	15 Disepakati bersama
4	Tidak kompleks	16 Realistik
5	Digerakan oleh pelanggan	17 Saling berhubungan antar faktor-faktor dan membuat "sebuah perbedaan"
6	Integral dengan seluruh fungsi dalam organisasi	18 Difokuskan lebih pada pengelolaan sumber daya, daripada biaya yang sederhana
7	Sesuai dengan keseluruhan tingkatan organisasi	19 Dimanfaatkan untuk memberi "real time feedback"
8	Sesuai dengan lingkungan eksternal	20 Digunakan untuk memberi "action oriented feedback"
9	Mendorong kerjasama dalam organisasi	21 Jika diperlukan, suatu tolok ukur bisa ditambahkan lintas fungsional dan lintas level manajemen
10	Hasil pengukurannya dapat dipertanggung jawabkan	22 Mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi
11	Jika memungkinkan dikembangkan dengan menggabungkan pendekatan <i>top down</i> dan <i>bottom up</i>	23 Secara kontinyu dinilai relevansinya terhadap 23 atribut di atas dan dibuang jika kegunaannya hilang atau ada tolok ukur yang baru atau lebih relevan ditemukan
12	Dikomunikasikan ke seluruh bagian yang relevan dalam organisasi	24 Mendorong perbaikan secara kontinyu dan tiada henti

2.2 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan salah satu alternatif dalam pengukuran kinerja perusahaan yang populer diterapkan dalam berbagai organisasi. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari 4 perspektif, yaitu:

- Perspektif keuangan
- Perspektif pelanggan
- Perspektif proses bisnis internal
- Perspektif pembelajaran dan perkembangan

Keempat perspektif diatas menawarkan suatu keseimbangan (*balance*) antara tujuan jangka pendek dan panjang hasil (*outcome*). *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.3 *Strategy Map*

Pada beberapa organisasi besar, strategi memiliki banyak arti. Tergantung pada latar belakang pendidikan manajer, pengalaman dan gaya kepemimpinan sebelumnya, dan terkadang merefleksikan orientasi yang berbeda atau kedudukan dalam hierarki organisasi. Strategi menggambarkan bagaimana sebuah

organisasi membuat nilai yang berkelanjutan bagi *stakeholder*-nya (Kaplan and Norton, 2004).

Peta strategi *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja untuk mengilustrasikan bagaimana strategi menghubungkan *intangible asset* ke proses penciptaan nilai. Perspektif finansial menggambarkan *tangible outcome* dari bentuk strategi finansial tradisional. Perspektif pelanggan mendefinisikan proporsi nilai pelanggan yang ditargetkan. Kedua perspektif tersebut menggambarkan *desired outcome from strategy*. Sedangkan perspektif *internal process* mengidentifikasi sedikit proses kritis yang mampu menghasilkan dampak yang besar pada strategi. Perspektif *learning and growth* mengidentifikasi *intangible asset* yang paling penting terhadap strategi. Tujuannya adalah mengidentifikasi Sumber Daya Manusia, sistem informasi dan *organizational capital* manakan yang dibutuhkan untuk mendukung proses penciptaan nilai internal.

2.4 Key Performance Indicator

Key Performance Indicator (KPI) adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. (Luis dan Biromo, 2007). *Key Performance Indicator* disebut juga ukuran atau *measures*. KPI merupakan hal yang penting karena sasaran strategi yang telah tersusun di *Strategy Maps* perlu dipantau dan diukur tingkat pencapaiannya. Secara praktis, setiap sasaran strategi dianjurkan memiliki 1 sampai 2 KPI.

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* masing-masing dapat memerlukan 4 sampai delapan ukuran. Bahkan ada perusahaan yang membutuhkan lebih. *Balanced Scorecard* harus dipandang sebagai manifestasi sebuah strategi tunggal. Karena ukuran dalam *Balanced Scorecard* itu terpadu menjadi satu dalam suatu jaringan sebab akibat yang menjelaskan strategi unit bisnis.

Ukuran diagnostik adalah ukuran yang memantau apakah bisnis tetap terkendali dan dapat memberikan tanda ketika terjadi hal-hal yang tidak biasa yang membutuhkan perhatian segera.

Sedangkan ukuran strategis adalah ukuran yang menetapkan strategi yang dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Sistem pengukuran kinerja perusahaan seharusnya tidak mendorong terjadinya sub optimalisasi pada satu ukuran atau perspektif saja. Para penyusun *Balanced Scorecard* harus berupaya mengantisipasi sub optimalisasi yang mungkin terjadi terhadap ukuran tertentu *Balanced Scorecard*, dan menyediakan ukuran tambahan yang dapat mencegah terjadinya pencapaian tujuan utama yang tidak semstinya. Daripada menjejali *Scorecard* dengan ukuran tambahan yang tidak strategis, perusahaan dapat menggunakan ukuran-ukuran diagnostik untuk melengkapi ukuran strategis *scorecard*.

Kaplan dan Norton mengungkapkan bahwa *Balanced Scorecard* harus mampu menerjemahkan strategi ke dalam berbagai ukuran. Ada 3 prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan :

a. Hubungan sebab akibat

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat. Hubungan sebab akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka. Sebuah *scorecard* yang disusun seharusnya mampu menjelaskan strategi unit bisnis melalui urutan hubungan sebab-akibat. Sistem pengukuran harus menghubungkan tujuan dan ukuran ke dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Setiap ukuran yang dipilih untuk *Balanced Scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategis unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

b. Faktor pendukung kinerja

Semua *Balanced Scorecard* menggunakan ukuran generic tertentu. Ukuran generik ini cenderung menjadi ukuran utama hasil, yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi. Ukuran hasil ini menjadi *lag indicator*. Faktor pendorong kinerja (*lead indicator*) adalah faktor-

faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu tertentu. Faktor pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis; misalnya, faktor pendorong finansial dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih unit bisnis, serta tujuan proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan tertentu yang akan memberi proposisi nilai kepada pelanggan dan segmen pasar sasaran.

Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai. Sebaliknya, faktor pendorong kinerja tanpa ukuran hasil mungkin dapat membuat unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi akan gagal mengungkapkan apakah peningkatan operasional tersebut telah diterjemahkan ke dalam bisnis dengan pelanggan saat ini dan pelanggan baru yang telah diperluas, dan kepada peningkatan kinerja finansial. Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dari hasil (lagging indicator) dan faktor pendorong kinerja (leading indicator) yang telah disesuaikan kepada strategi unit bisnis.

c. Keterkaitan dengan masalah finansial

Sebuah *Balanced Scorecard* harus tetap menitik beratkan pada hasil, terutama yang bersifat finansial seperti *return on capital employed* atau nilai tambah ekonomis. Banyak manager yang gagal mengaitkan program seperti manajemen mutu total, penurunan waktu siklus, rekayasa ulang, dan pemberdayaan pekerja, dengan hasil yang langsung mempengaruhi para pelanggan dan yang menghasilkan kinerja finansial handal di masa mendatang. Pada perusahaan seperti itu, program peningkatan kinerja secara keliru telah dianggap sebagai tujuan akhir. Program-program ini tidak dikaitkan kepada sasaran spesifik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja finansial. Yang paling penting, hubungan sebab akibat semua ukuran dalam sebuah

scorecard harus terkait dengan setiap tujuan finansial perusahaan.

2.5 Cascading Scorecard

Cascading merupakan alat untuk pengkomunikasian sasaran dan inisiatif strategis jenjang organisasi tertinggi ke setiap jenjang organisasi yang lebih rendah sampai dengan tingkat paling bawah : karyawan. *Cascading* adalah proses penyusunan *scorecard* di setiap jenjang organisasi oleh manajer jenjang organisasi yang bersangkutan, dengan menggunakan *scorecard* jenjang organisasi yang lebih tinggi sebagai basis. (Mulyadi, 2007). Dengan demikian proses *cascading* ditentukan oleh desain struktur organisasi yang dipakai oleh organisasi bersangkutan.

2.5.1 Prinsip Cascading

Cascading dilaksanakan berdasarkan lima prinsip berikut ini :

1. *Cascading* dilakukan oleh manajer jenjang yang lebih rendah atas sasaran strategi jenjang organisasi yang lebih tinggi.
2. *Cascading* bertujuan ganda : (a) untuk membangun organisasi yang kohesif, (b) untuk membangun komitmen karyawan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategi perusahaan.
3. Kata kunci yang digunakan dalam proses *cascading* adalah pengaruh, yaitu kemampuan seseorang untuk menghasilkan dampak. Melalui proses ini, manajer jenjang organisasi yang lebih rendah dan karyawan diberi kesempatan untuk memilih sasaran dan inisiatif strategi yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian sasaran strategi perusahaan secara keseluruhan.
4. Pertanyaan yang harus dijawab oleh setiap karyawan di setiap jenjang organisasi adalah : "Kontribusi signifikan apa yang dapat diberikan oleh jenjang organisasi kami dalam mewujudkan sasaran strategi tertentu organisasi?".

Dengan menjawab pertanyaan ini, diharapkan akuntabilitas setiap personel akan meningkat.

5. Tidak setiap jenjang organisasi diharapkan memberikan kontribusi dalam menghasilkan dampak terhadap setiap sasaran strategis yang telah ditetapkan oleh jenjang organisasi yang lebih tinggi. Organisasi dapat menciptakan nilai dengan cara mengkombinasikan berbagai keahlian seluruh karyawannya dari berbagai fungsi.

2.5.2 Proses *Cascading*

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, proses *cascading* ditentukan oleh tipe struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan. Ada dua tipe struktur organisasi yaitu : struktur organisasi dengan satu entitas, dan struktur organisasi korporat dengan berbagai entitas. Dalam tipe struktur organisasi dengan satu entitas, perusahaan menjalankan satu macam bisnis dan hanya memiliki satu entitas yang bertanggung jawab untuk melakukan pelaporan keuangan. Sedangkan tipe organisasi dengan berbagai entitas menjalankan satu atau berbagai macam bisnis yang bertanggung jawab untuk melakukan pelaporan keuangan kepada korporat.

Proses *Cascading* pada organisasi yang memiliki satu entitas, dimulai dari *cascading company scorecard* ke *mission center scorecard*. Kemudian dilanjutkan dengan *cascading mission center scorecard* ke *service center scorecard*, dan diakhiri dengan *cascading mission center scorecard* dan *service center scorecard* ke *team or personal scorecard*. Sedangkan proses *cascading* untuk organisasi dengan berbagai entitas, penyusunannya dijelaskan sebagai berikut :

- Penyusunan *company scorecard*, dengan cara menerjemahkan visi dan misi ke dalam sasaran strategi 4 perspektif. Keluaran yang dihasilkan dari proses penerjemahan ini disebut *company scorecard*.
- *Cascading company scorecard* ke *mission center scorecard*.

- *Cascading mission center scorecard ke service center scorecard.*

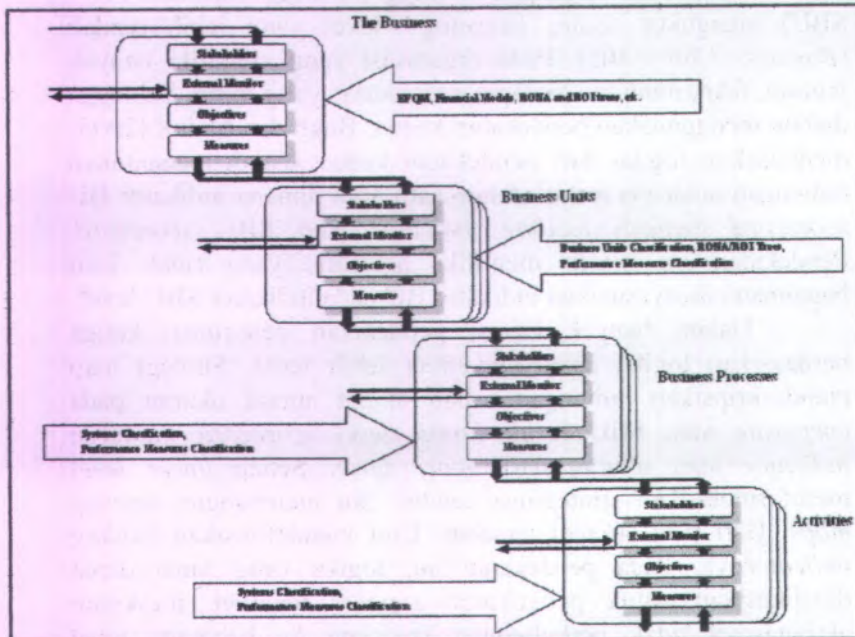
Penurunan *scorecard* dapat dilakukan dengan berbagai cara. Pendekatan yang paling mudah dalam menurunkan *scorecard* dalam level yang lebih tinggi (*Strategic Business Unit / SBU*) mengukur secara langsung level yang lebih rendah (*Business Unit / BU*). Pada organisasi yang memiliki banyak lapisan, tidak mungkin terdapat pengukuran yang mirip. Sehingga dicoba menggunakan pendekatan kedua. Bukh dan Malmi (2005) menjelaskan logika dari pendekatan kedua adalah menentukan hubungan antar perspektif dalam satu arah dimana indikator *BU scorecard* menjadi *leading indicator* bagi *SBU scorecard*. Pendekatan ini masih memiliki hipotesis yang tidak kuat bagaimana menyesuaikan indikator *BU* pada indikator *SBU level*.

Dalam banyak kasus, pendekatan penurunan ketiga berdasarkan logika *cause-and-effect* lebih tepat. Strategi map mendeskripsikan hubungan sebab akibat antara ukuran pada *corporate* atau *SBU level*. *Lower level scorecard* mewarisi *indicator* atau ukuran dari *upper level*. Setiap *lower level* memformulasikan strateginya sendiri dan membangun *strategi maps*. Dari peta strategi tersebut, Unit mendefinisikan *leading indicator*nya. Pada pendekatan ini, logika yang sama dapat dipalikasikan untuk pengukuran *support function*, meskipun aktivitasnya tidak berhubungan langsung ke beberapa level strategi yang lebih tinggi.

2.6 Integrated Performance Measurement System (IPMS)

Model *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) adalah model pengukuran kinerja yang dikembangkan pada *Centre for Strategic Manufacturing, University of Strathclyde*. Model tersebut mendeskripsikan struktur sistem pengukuran kinerja yang kokoh, terintegrasi, efisien, dan efektif. Vanani dan Tanukhidah (2004) menyatakan bahwa model ini menjadikan keinginan *stakeholder* menjadi titik awal di dalam

melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya. *Stakeholder* tidak hanya pihak pemegang saham, melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumen dan karyawan. Struktur model IPMS ditunjukkan seperti pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Struktur Model *Integrated Performance Measurement System* (Bititci *et.al*, 1996)

Pada masing-masing level bisnis, setiap organisasi harus melakukan hal-hal berikut ini :

- Memahami kebutuhan *stakeholder*.
- Melakukan monitoring posisi organisasi terhadap kompetitor untuk mengidentifikasi perkembangan kebutuhan bisnis tersebut.

- Menetapkan tujuan berdasarkan tingkat kepentingan kebutuhan bersama dengan target yang tepat.
- Mendefinisikan, melaporkan, memonitor, dan meninjau kembali tujuan ini dalam sebuah laporan ukuran kinerja.

2.7 Literature Review

Suhendra (2004) melakukan penelitian mengenai evaluasi penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja. Dalam penelitian tersebut, evaluasi dilakukan terhadap proses penyusunan dan proses implementasi *Balanced Scorecard* di sebuah perusahaan. Pada penelitian tersebut juga mencakup evaluasi terhadap penggunaan *Key Performance Indicator* (KPI) di tingkat perusahaan. Pada penelitian tersebut menunjukkan terdapat KPI yang harus digunakan untuk melengkapi KPI yang sudah ada dalam mengintegrasikan strategi.

Pada penelitian ini evaluasi dilakukan pada penggunaan (KPI) di tingkat unit perusahaan. Evaluasi didasarkan pada keselarasan KPI di tingkat unit dengan KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Pada penelitian evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah KPI yang sudah ada memang seharusnya dipakai sebagai indikator kinerja atau tidak. Selain itu dalam penelitian ini juga akan diidentifikasi KPI yang seharusnya ada tetapi belum digunakan oleh unit sebagai indikator kerjanya.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini didasarkan pada suatu kerangka berpikir (metodologi) seperti pada gambar 3.1. Dengan adanya metodologi penelitian ini diharapkan penelitian ini dapat berjalan secara sistematis, sehingga dapat mencapai tujuan penelitian serta waktu yang telah ditentukan.

3.1 Tahap Identifikasi Masalah

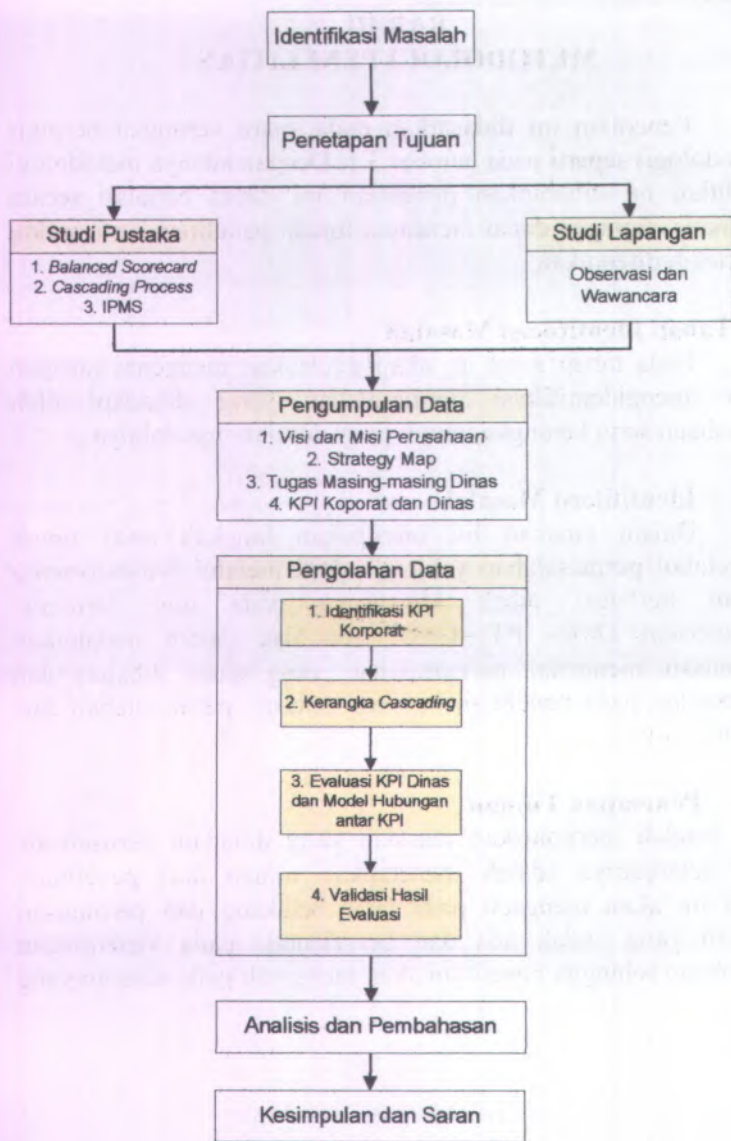
Pada tahap awal ini akan dijelaskan mengenai tahapan dalam mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan serta kerangka umum penyelesaian masalahnya.

3.1.1 Identifikasi Masalah

Dalam tahapan ini merupakan langkah awal untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi melalui *brainstorming* dengan berbagai pihak khususnya pada unit *Strategic Management Office* PT. GMF AeroAisa dalam melakukan perumusan mengenai permasalahan yang akan dibahas dan diselesaikan pada penelitian ini serta batasan permasalahan dari penelitian ini.

3.1.2 Penetapan Tujuan

Setelah merumuskan masalah yang dihadapi perusahaan, maka selanjutnya adalah menetapkan tujuan dari penelitian, tujuan ini akan mengacu pada latar belakang dan perumusan masalah yang sudah ada dan berorientasi pada kepentingan perusahaan sehingga penelitian akan mengarah pada sasaran yang tepat.



Gambar 3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian

3.1.3 Studi Lapangan dan Studi Pustaka

Studi lapangan diperlukan untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi nyata di perusahaan terutama yang berkaitan dengan obyek penelitian. Studi lapangan dilakukan untuk mendukung tercapainya tujuan penelitian yang telah dirumuskan sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

Sementara itu tahap studi pustaka dilakukan bersamaan dengan tahap studi lapangan karena pada tahap ini peneliti mencari, mengumpulkan, dan mempelajari teori-teori yang berkaitan dengan penelitian sebagai acuan dan kerangka berpikir bagi perancangan dan pengembangan penelitian. Beberapa referensi yang akan digunakan pada tahap ini yaitu berupa buku, jurnal, maupun artikel terkait dengan pengukuran kinerja dan *Balance Scorecard*.

3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Setelah melakukan identifikasi terhadap objek penelitian dan permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini, maka langkah selanjutnya adalah pengumpulan data dan pengolahan data. Tahap ini terdiri atas beberapa bagian sebagai berikut.

3.2.1 Pengumpulan Data

Pada tahap ini akan dibahas mengenai pengumpulan data-data yang diperlukan dalam melaksanakan penelitian. Data yang diperlukan antara lain adalah:

- *Strategy Map* tingkat korporat selama tahun 2009
- Tugas dari masing-masing dinas yang ada pada tahun 2009 di perusahaan.
- Data KPI yang digunakan di tingkat korporat dan dinas tahun 2009 dari QPR dan KPI *Spec Sheet*.

3.2.2 Pengolahan Data

Pada tahap pengolahan data, pertama kali akan dilakukan identifikasi terhadap KPI korporat. Kemudian akan dirancang kerangka *cascading process* dari KPI korporat sebagai unit di atas terhadap KPI dinas sebagai unit di bawahnya. Kerangka tersebut

juga menggambarkan hubungan antara KPI dinas terhadap kebutuhan *stakeholder*. Selanjutnya adalah evaluasi dari masing-masing KPI dan perancangan model hubungan KPI dinas dengan KPI korporat dan kebutuhan *stakeholder*. Evaluasi tersebut dilakukan secara kualitatif berdasarkan KPI *Spec Sheet* yang ada dan berdasarkan diskusi dengan pihak perusahaan.

3.3 Tahap Analisis dan Pembahasan

Data yang telah dikumpulkan dan diolah pada tahap sebelumnya akan dianalisis dan dibahas pada tahap ini. Analisis dilakukan terhadap hasil evaluasi KPI tiap dinas dan model hubungan KPI dinas terhadap KPI korporat dan kebutuhan *stakeholder*.

3.4 Tahap Kesimpulan dan Saran

Tahap kesimpulan dan saran merupakan tahap akhir dari penelitian tugas akhir. Tahap ini berisi kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisis terhadap data penelitian. Dari kesimpulan akan dapat diketahui hal-hal apa saja yang telah diperoleh dari keseluruhan tahapan serta dapat mencapai tujuan awal dari penelitian tugas akhir. Sedangkan tahap saran berisi rekomendasi-rekomendasi bagi perusahaan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

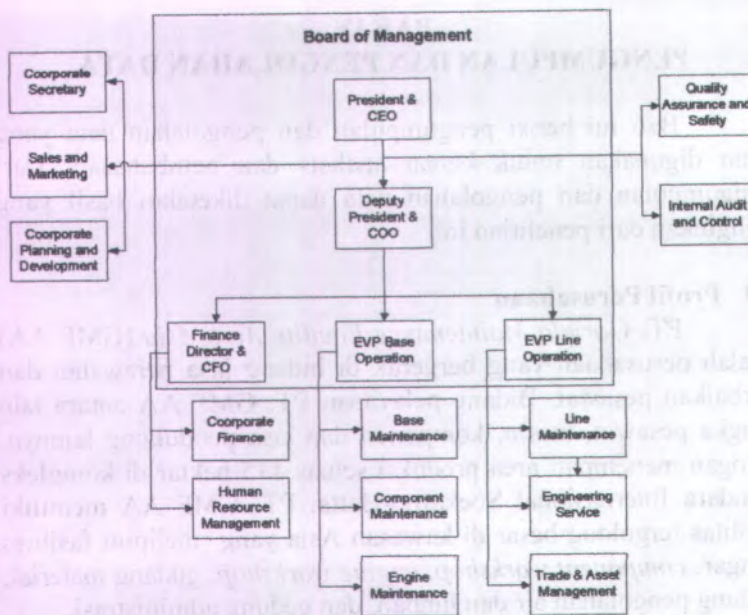
Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang akan digunakan untuk bahan analisis dan pembahasan. Dari pengumpulan dan pengolahan data dapat diketahui hasil yang diinginkan dari penelitian ini.

4.1 Profil Perusahaan

PT. *Garuda Maintenance Facility Aero Asia* (GMF AA) adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa perawatan dan perbaikan pesawat. Bidang pelayanan PT. GMF AA antara lain rangka pesawat, mesin, komponen dan jasa pendukung lainnya. Dengan menempati area produksi seluas 115 hektar di kompleks Bandara Internasional Soekarno-Hatta, PT. GMF AA memiliki fasilitas tergolong besar di kawasan Asia yang meliputi fasilitas hangar, *component workshop*, *engine workshop*, gudang material, gudang pengolahan air dan limbah, dan gedung administrasi.

Kapasitas operasional PT. GMF AA dari perawatan *line maintenance* sampai *overhaul*, perawatan dan perbaikan mesin serta komponen, modifikasi dan juga melaksanakan *cabin refurbishment*. Sejak tahun 2003, perusahaan ini melakukan ekspansi ke bisnis modifikasi pesawat terbang. Selain itu, dalam beberapa tahun terakhir perusahaan ini juga telah melakukan diversifikasi usaha *non-aviation business* seperti *industrial gas turbine engine* dan *industrial generator repair and overhaul*.

Dalam kegiatan operasionalnya PT. GMF AA dipimpin oleh seorang Presiden Direktur yang juga menjabat sebagai CEO dan dibantu oleh Wakil Presiden Direktur yang juga menjabat sebagai COO dan Direktur Keuangan yang juga menjabat sebagai CFO. Ketiga jabatan tersebut tergabung dalam *Board of Directors (BOD)* dan dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh dua orang *Executive Vice President* sebagai bagian dari *Board of Management (BOM)*. Secara keseluruhan, struktur organisasi PT. GMF AA dapat dilihat di gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. GMF Aero Asia

4.2 Identifikasi Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

PT. GMF AA memiliki rencana strategi jangka panjang selama 15 tahun mulai tahun 2003 sampai 2018 yang dinamakan *GMF Global Challenge*. *GMF Global Challenge* mempunyai tiga tahapan yang harus dicapai oleh PT. GMF AA yang tercantum dalam visi lima tahunan antara lain :

- 2007 : Mengukuhkan pondasi untuk menjadi yang terdepan di pasar regional
- 2012 : Menjadi perusahaan MRO kelas dunia berdasarkan pilihan konsumen
- 2018 : Menjadi perusahaan terkemuka di tingkat dunia

Sesuai dengan *GMF Global Challenge*, maka saat ini PT. GMF AA telah memasuki tahap kedua untuk mencapai visi

“Menjadi perusahaan MRO kelas dunia berdasarkan pilihan konsumen di tahun 2012”. Sedangkan misi perusahaan ini untuk visi tersebut yaitu : “Menyediakan solusi *maintenance, repair, dan overhaul* yang terintegrasi dan handal untuk keamanan udara dan menjamin kualitas hidup manusia”.

Untuk mencapai visi dan misi tersebut, maka perusahaan telah menyusun strategi inisiatif antara lain :

1. *Financial Restructuring and Hair Dressing*

Program-program yang menjadi prioritas inisiatif ini adalah: antara lain *Cost structure re-engineering, Cash optimization* serta *Covenant and Legal Judiciary Settlement*. Proyeksi target yang ingin dicapai antara lain periode pengumpulan *Account Receivable* kurang dari 45 hari, modal kerja berkecukupan, penyelesaian *covenant GA*, penyelesaian proses IPO, kapitalisasi pasar mencapai *Combined Sales Hit USD 300 juta*.

2. *High-yield Portfolio and Market Development*

Program-program yang menjadi prioritas inisiatif ini antara lain *Staralliance/Worldclass Operator Partnership Development, B737 and Widebody (747) Airframe Business Development* serta *Component and Engine Revenue Enhancement*. Proyeksi target yang ingin dicapai adalah: menggalang kemitraan dengan 747 HMV, komersialisasi JO/JV dengan MRO kelas dunia, mendapatkan kontrak jangka panjang pertama bagi *engine and component shops*.

3. *Garuda-aligned Capacity and Capability Adjustment*

Program yang menjadi prioritas inisiatif ini antara lain *GA's New Fleet Technical and Engineering Deployment*. Proyeksi target yang ingin dicapai adalah: pencapaian 100% *meets SLA* dengan GA, pencapaian lebih dari 30% terkait kemampuan penanganan komponen 737 NG secara *in house* serta kemampuan *split, built up* dan pengujian CFM 56-7.

4. *Capability and Capacity Optimization*
Program-program yang menjadi prioritas inisiatif ini antara lain *Capacity Planning Practice Improvement, Domestic and International Capability Establishment* dan *Facility Extension at Current Base*. Proyeksi target yang ingin dicapai antara lain pencapaian pemanfaatan kapasitas di atas 90%, pengoperasian fasilitas domestik kedua dan ketiga serta fasilitas luar negeri pertama, ekspansi CGK (Cengkareng) untuk *Narrow Body*.
5. *Product Quality Improvement*
Program-program yang menjadi prioritas inisiatif ini antara lain *Lean Six Sigma Extension, QCD Related Compliance and Work Value Management* (dari kontrak hingga pengiriman) dan *Financially backed Supply chain Enhancement*. Proyeksi target yang ingin dicapai adalah: implementasi *Lean Six Sigma* yang berfokus pada *Turn Around Time (TAT)* dan *Dispatch Reliability (D/R)*, kepatuhan TAT dan D/R terhadap standar industri, pencapaian material konsinyasi atau *Just In Time* di atas 90% dan kepatuhan 100% terhadap kesepakatan dagang dengan vendor utama.
6. *Accelerated World Class Talent Deployment*
Program-program yang menjadi prioritas inisiatif ini antara lain *Extensive Talent Retention and Rehiring, Global multinational Talent Sourcing* dan *Apprenticeship and International Certified Training* (dengan pengaruh ke pemerintah setempat). Proyeksi target yang ingin dicapai antara lain pencapaian 50% rata-rata penahanan staf yang pensiun, mempekerjakan gelombang pertama karyawan asing, mempersiapkan pemimpin potensial, mempekerjakan pekerja lintas budaya, mempersiapkan 1.400 pekerja lapangan serta cadangan 1.400 pekerja lapangan.
7. *Safety Management System Implementation*
Program-program yang menjadi prioritas inisiatif ini antara lain *Safety Policy Management, Safety Assurance and Risk*

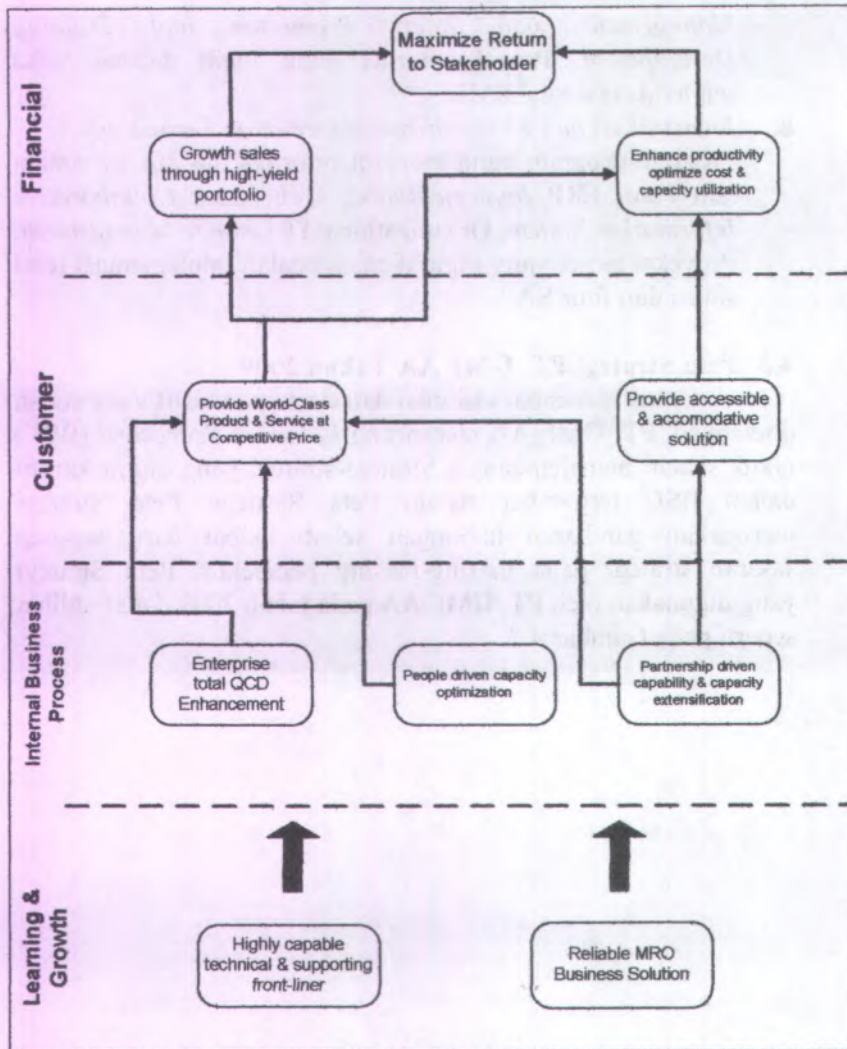
Management, dan *Safety Promotion and Training Development*. Proyeksi target yang ingin dicapai yaitu implementasi total SMS.

8. *Intensifikasi dan Ekstensifikasi Information Technology*. Program-program yang menjadi prioritas inisiatif ini antara lain *Total ERP Implementation*, *Web based Collaborative Information System*, *Organizational IT Change Management*. Proyeksi target yang ingin dicapai adalah implementasi total solusi dan fitur SAP.

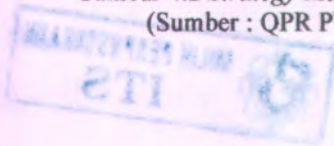
4.3 Peta Strategi PT. GMF AA Tahun 2009

Untuk mencapai visi misi dan startegi inisiatif yang sudah ditetapkan, PT. GMF AA merancang *Balanced Scorecard* (BSC) untuk sistem manajemennya. Strategi-strategi yang digunakan di dalam BSC tergambar dalam Peta Strategi. Peta Strategi merupakan gambaran hubungan sebab akibat dari tiap-tiap sasaran strategi pada masing-masing perspektif. Peta Strategi yang digunakan oleh PT. GMF AA pada tahun 2009 dapat dilihat seperti pada Gambar 4.2.





Gambar 4.2 Strategy Map PT. GMF Aero Asia tahun 2009
 (Sumber : QPR PT. GMF AA 2009)



4.4 Key Performance Indicator (KPI) di Tingkat Perusahaan

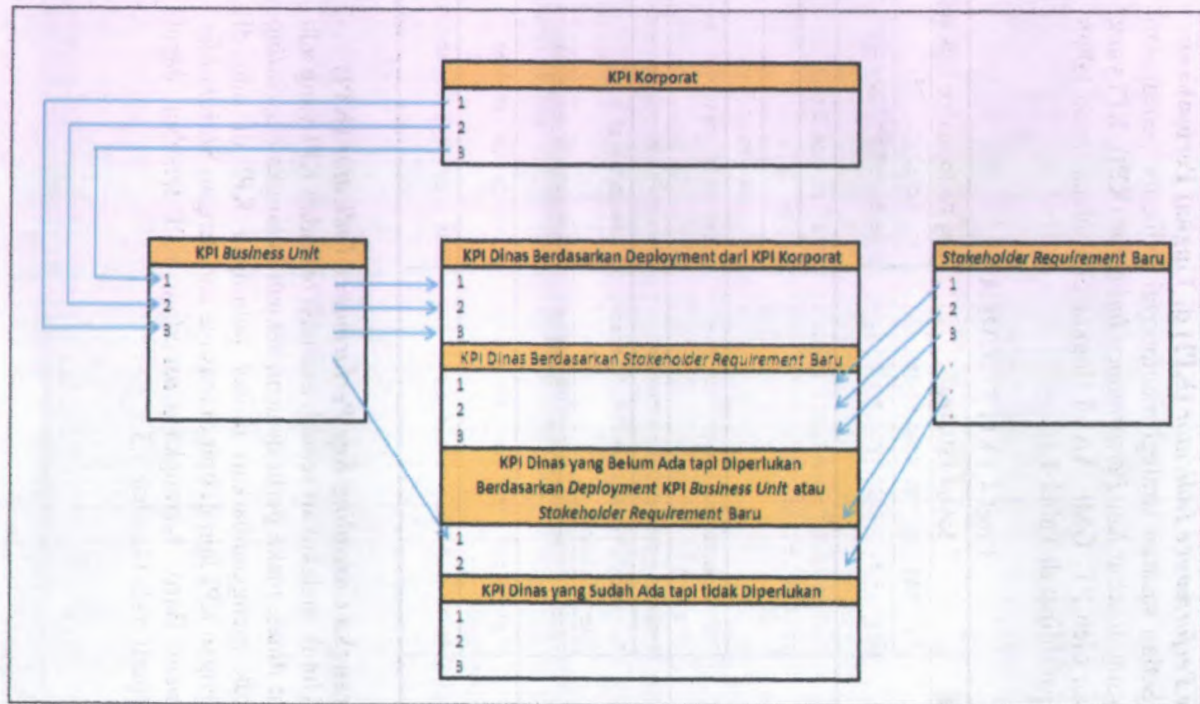
Setiap sasaran strategi mempunyai indikator pencapaian kinerja yang di sebut *Key Performance Indicator (KPI)*. KPI yang digunakan oleh PT. GMF AA di tingkat perusahaan pada tahun 2009 dapat dilihat di Tabel 4.1.

Tabel 4.1 KPI PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Finansial	Maximize Return to Share Holder	Return of Equity (ROE)
	Grow sales through high-yield portfolio	% Revenue from Top-5 Account
Pelanggan	Provide world-class product & service at competitive price	Total Technical Delay Aircraft Availability TAT Actualization Ratio
	Provide accessible & accommodative solutions	Customer Satisfaction Index
Proses Bisnis Internal	Enterprise-total QCD Enhancement	Process Focus Improvement
	Partnership-driven Capability & Capacity Extensification	# New partnership
	People-driven Capacity Optimization	Optimize Capacity Utilization
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Highly capable technical & supporting front-liner	Human Capital Readlines
	Reliable MRD Business Solution	Data Quality and Availability

4.5 Kerangka *Cascading Key Performance Indicator (KPI)*

Untuk melakukan sebuah evaluasi terhadap KPI yang ada di tingkat dinas, maka perlu disusun sebuah kerangka *Cascading KPI* untuk menggambarkan model hubungan KPI di unit di bawah dengan KPI lain di unit di atasnya dan dengan *Stakeholder Requirement* Baru. Kerangka *Cascading KPI* tersebut dapat dilihat seperti pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Model Kerangka *Cascading KPI*

Kerangka *cascading* seperti pada Gambar 4.3 dirancang berdasarkan pada dua pendekatan. Pendekatan yang pertama adalah dengan metode *Balanced Scorecard*. Pada *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton (1994) menyatakan bahwa agar strategi dapat dilaksanakan, maka strategi tersebut harus diturunkan dari tingkat organisasi paling atas sampai tingkat unit paling bawah. Penurunan tersebut juga harus memperhatikan keselarasan ukuran atau indikator yang ada antara tingkat perusahaan dengan tingkat unit dibawahnya. Bukh (2005) menyatakan bahwa *scorecard* pada tingkat unit lebih rendah harus menyesuaikan ukuran atau indikatornya dengan tingkat unit di atasnya.

Sedangkan pendekatan yang kedua adalah berasal dari metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS). Bititci *et.al.* (1996) menyatakan bahwa pada metode IPMS, penyusunan KPI untuk setiap tingkat dalam organisasi didasarkan pada *stakeholders requirement*. Berdasarkan hal tersebut, kerangka *cascading* di atas dirancang dengan mengakomodasi kebutuhan *stakeholder*. Berdasarkan kedua pendekatan antara *Balanced Scorecard* dan IPMS, maka telah dirancang kerangka *cascading* yang akan digunakan dalam melakukan evaluasi KPI di tingkat dinas.

4.6 Evaluasi *Cascading* KPI di Tingkat Dinas

Strategi dalam *Balanced Scorecard* (BSC) di tingkat perusahaan agar dapat dijalankan oleh unit di bawahnya, maka harus diturunkan dan diselaraskan hingga unit di tingkat bawah. PT. GMF AA telah menurunkan *Balanced Scorecard*-nya hingga tingkat dinas. Akan tetapi perlu dievaluasi lagi keselarasan antara BSC di tingkat perusahaan dan di tingkat dinas dengan melakukan evaluasi terhadap KPI di tingkat dinas.

Evaluasi KPI di tingkat dinas dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama, apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakeholder Requirement* Baru. Hal yang kedua, apakah

KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantum karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas yang bersangkutan.

4.6.1 Evaluasi KPI Dinas *Corporate Finance* (TA)

Dinas *Corporate Finance* (TA) merupakan dinas yang bertugas untuk mengelola keuangan perusahaan. Tugas dari dinas ini antara lain :

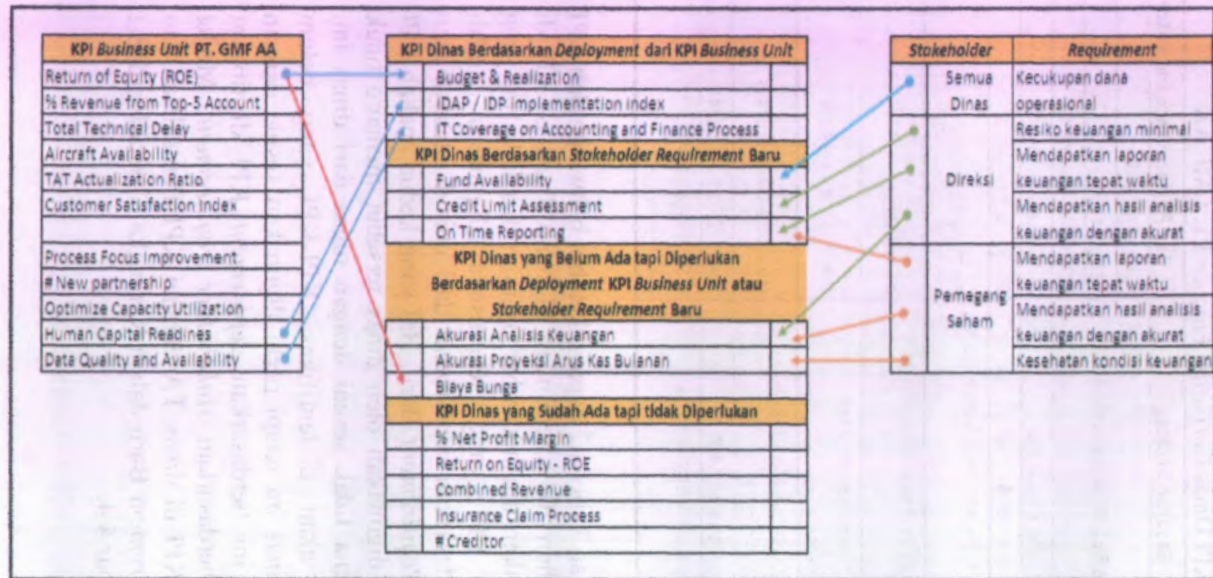
1. Merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran perusahaan, dan mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien.
2. Mengkoordinasikan dan melakukan perencanaan dan analisa keuangan untuk dapat memberikan masukan dari sisi keuangan bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan bisnis.
3. Memberlakukan langkah-langkah yang dapat mengurangi dan menanggulangi berbagai jenis risiko finansial yang dapat dihadapi oleh perusahaan.
4. Memastikan ketersediaan dana operasional yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk kegiatan operasional sehari-hari.
5. Memastikan konsolidasi keuangan yang akurat dan tepat waktu untuk keperluan pelaporan kepada Direksi dan Komisaris Perusahaan.
6. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengontrol arus kas perusahaan (*cashflow*), terutama pengelolaan piutang dan hutang, sehingga memastikan kesehatan kondisi keuangan.

Untuk dapat mengelola keuangan perusahaan dengan baik dan selaras dengan strategi perusahaan, maka dinas ini menyusun *Balanced Scorecard* yang berisi sasaran strategi beserta indikator kinerjanya. Sasaran strategi dan KPI dari dinas ini dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 KPI Dinas *Corporate Finance* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Maximize Return to Share Holder	% Net Profit Margin
		Return on Equity - ROE
	Minimize Total Cost & Risk	Combined Revenue
		Fund Availability
Pelanggan	Enhance Liquidity & Asset Utilization	Budget & Realization
	Provide timely, accurate & accessible financial	On Time Reporting
Proses Bisnis Internal	Build & maintain relationship with creditors	# Creditor
	Financial Transaction Process Improvement	Credit Limit Assessment
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Implement Consultative Risk & Compliance Practice	Insurance Claim Process
	Leadership Development	IDAP / IDP implementation index
	IT-Enabled Accounting Process Redesign	IT Coverage on Accounting and Finance Process

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TA pada tahun 2009 berjumlah 11 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakeholder Requirement* Baru. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Selain itu juga akan diidentifikasi KPI-KPI yang belum digunakan oleh dinas ini tetapi perlu digunakan sesuai dengan tugas dari dinas ini berdasarkan *deployment* KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Model hubungan antara KPI di dinas TA dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Model Hubungan KPI Dinas TA dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru

Berdasarkan Gambar 4.4, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TA sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan

Dari KPI di dinas TA yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan antara lain :

a. *Budget Realization*

Budget Realization adalah tingkat pencapaian program kerja masing-masing dinas dibandingkan dengan anggarannya. KPI ini menunjukkan tingkat efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran di masing-masing dinas. Penggunaan KPI tersebut sebagai indikator kinerja dinas TA sudah sesuai dengan fungsi dinas ini karena salah satu fungsi dari dinas ini adalah melakukan kontrol terhadap penggunaan keuangan perusahaan oleh masing-masing dinas. Pencapaian KPI ini dapat menjadi kontribusi terhadap efisiensi biaya di perusahaan. Dengan meningkatnya efisiensi biaya perusahaan, maka laba bersih perusahaan juga akan meningkat. Peningkatan laba bersih akan meningkatkan pencapaian KPI di tingkat perusahaan yaitu *Return on Equity* (ROE) karena salah satu variabel dalam ROE adalah laba bersih.

b. *IDAP/IDP Implementation Index*

Salah satu indikator kinerja perusahaan dalam meningkatkan ketersediaan sumber daya yang berkualitas diukur dengan menggunakan KPI *Human Capital Radiness* (HCR). HCR adalah ketersediaan sumber daya yang kompeten dibanding sumber daya manusia kompeten yang dibutuhkan perusahaan. Untuk mencapai KPI tersebut, maka setiap dinas harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya agar dapat memenuhi kompetensi yang dibutuhkan perusahaan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas seluruh karyawannya, dinas TA menjalankan suatu program yang bernama IDAP/IDP. Keberhasilan implementasi program ini dinilai dalam suatu indeks yang bernama

IDAP/IDP *implementation index*. Pencapaian KPI ini akan mempengaruhi pencapaian kompetensi karyawan, sehingga akan mempengaruhi KPI HCR di tingkat perusahaan.

c. *IT Coverage on Accounting and Finance Process*

KPI ini merupakan indeks yang menunjukkan pemanfaatan teknologi informasi dalam proses mengelola keuangan perusahaan. Salah satu penilaian dari pencapaian KPI ini adalah ketersediaan data dengan kalitas yang baik sehingga dapat dijadikan salah satu alat untuk pengambilan keputusan dalam merencanakan strategi maupun kegiatan operasional perusahaan. Pencapaian KPI ini akan mendukung pencapaian KPI *Data Quality and Availability* di tingkat perusahaan karena variabel yang digunakan dalam pencapaian kinerja KPI ini adalah sama yaitu ketersediaan data dengan kualitas yang baik.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru

Dari KPI di dinas TA yang sudah ada, beberapa yang termasuk berdasarkan *Stakeholder Requirement* antara lain :

a. *Fund Availability*

Salah satu *stakeholder* dari dinas TA adalah seluruh dinas di perusahaan. Kebutuhan *stakeholder* tersebut yang sangat penting yang harus dipenuhi oleh dinas ini adalah ketersediaan dana untuk membiayai kegiatan operasionalnya. Salah satu tugas dari dinas TA dalam mengelola keuangan perusahaan adalah memastikan ketersediaan dana untuk kegiatan operasional perusahaan. Sehingga dalam mengukur kinerja dinas TA sebagai indikator keberhasilan dalam menjalankan tugas tersebut digunakan KPI *Fund Availability*. KPI ini adalah ukuran kemampuan perusahaan dalam menyediakan dana untuk kebutuhan belanjanya baik untuk operasional maupun untuk modalnya.

b. *Credit Limit Assessment*

Salah satu *stakeholder* dari dinas TA adalah pihak direksi perusahaan. Salah satu tuntutan pihak direksi kepada dinas

TA sebagai pengelola keuangan perusahaan adalah meminimalisir resiko keuangan. Salah satu resiko keuangan yang bisa terjadi di perusahaan ini adalah timbulnya piutang *bad debt*. Salah satu indikator yang digunakan dinas TA dalam meminimalisir terjadinya resiko tersebut yaitu dengan *Credit Limit Assessment*. *Credit Limit Assessment* adalah penentuan *scoring* bagi *customer* perusahaan untuk menentukan kebijakan pemberian fasilitas kredit. Keberhasilan dinas ini dalam melakukan *assessment* tersebut akan dapat mengurangi resiko keuangan akibat piutang yang tidak dapat ditagihkan.

c. *On Time Reporting*

Salah satu *stakeholder* utama dinas TA adalah pihak direksi dan pemegang saham. Salah satu kebutuhan *stakeholder* tersebut yaitu mendapatkan laporan keuangan perusahaan tepat pada waktunya. Hal tersebut sesuai dengan salah satu tugas dari dinas TA yaitu mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat dan tepat waktu. Oleh karena itu, untuk mengukur kinerja dinas TA dalam menjalankan fungsinya tersebut, maka dinas ini menggunakan indikator kinerja *On Time Reporting*. *On Time Reporting* merupakan ukuran ketepatan waktu dinas ini dalam mengeluarkan laporan keuangan. Keberhasilan dalam pencapaian KPI ini akan dapat memenuhi kebutuhan *stakeholder* yaitu direksi dan pemegang saham yang membutuhkan laporan keuangan tepat waktu.

3. KPI dinas yang belum ada tapi diperlukan berdasarkan *deplyoment* dari KPI perusahaan atau *Stakeholders Requirement* Baru.

Berdasarkan fungsi dari dinas ini sebagai pengelola keuangan perusahaan, maka ada beberapa KPI yang belum tercantum sebagai indikator kinerja dinas ini, antara lain :

a. Akurasi Analisis Keuangan

Salah satu *Stakeholder* utama dinas TA adalah pihak direksi dan pemegang saham. Salah satu kebutuhan *stakeholder* tersebut yaitu mendapatkan hasil analisis keuangan perusahaan yang akurat. Hal tersebut sesuai dengan salah satu tugas dari dinas TA yaitu melakukan analisa keuangan untuk dapat memberikan masukan dari sisi keuangan bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan bisnis. Oleh karena itu, diperlukan suatu indikator untuk mengukur kinerja dinas TA dalam menjalankan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* tersebut. Sehingga untuk tahun selanjutnya perlu digunakan KPI akurasi analisis keuangan untuk menilai kinerja dinas ini dalam menyediakan analisis keuangan bagi deireksi dan pemegang saham.

b. Akurasi Proyeksi Arus Kas Bulanan

Akurasi Proyeksi Arus Kas Bulanan belum digunakan sebagai KPI oleh dinas TA pada tahun 2009. Akan tetapi KPI ini perlu digunakan sebagai indikator kinerja dinas TA dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengontrol arus kas terutama pengelolaan utang dan piutang. Kinerja dinas ini dalam melakukan tugas tersebut merupakan suatu hal yang dibutuhkan oleh pihak pemegang saham yang menginginkan tingkat kesehatan keuangan perusahaan.

c. Biaya Bunga

Salah satu tugas dari dinas TA yaitu mengelola dan menyediakan dana untuk keperluan operasioanal perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan oleh dinas tersebut dalam menyediakan dana operasional adalah dengan melakukan pinjaman. Oleh karena itu dinas ini dituntut untuk dapat menjalankan manajemen pinjaman dengan baik. Dampak dengan adanya pinjaman adalah munculnya bunga. Timbulnya biaya bunga yang tinggi akan mengurangi keuntungan perusahaan. Keuntungan perusahaan adalah salah satu variabel dalam formulasi KPI ROE di tingkat perusahaan. ROE adalah perbandingan laba bersih yang

dihasilkan perusahaan dengan modal. Sehingga besarnya biaya bunga akan dapat mempengaruhi pencapaian ROE di tingkat perusahaan. Oleh karena itu, perlu digunakan KPI biaya bunga sebagai indikator kinerja dinas TA dalam melakukan manajemen pinjaman dengan baik.

4. KPI yang sudah ada tapi tidak diperlukan dinas TA sebagai indikator kinerjanya.

Selain KPI hasil *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan kebutuhan *stakeholder*, terdapat juga KPI yang seharusnya tidak menjadi indikator kinerja dari KPI di dinas ini. KPI-KPI tersebut antara lain :

- a. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin merupakan rasio antara laba bersih dengan pendapatan. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TA karena peran dan fungsi dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan atau melakukan proses produksi. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya.

- b. *Return on Equity (ROE)*

ROE yaitu rasio antara laba bersih dengan modal. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TA karena peran dan fungsi dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan atau melakukan proses produksi. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya.

- c. *Combine Revenue*

Combine Revenue merupakan total pendapatan dari seluruh dinas. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TA karena peran dan fungsi dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan atau melakukan proses produksi. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya.

d. *Insurance Claim Process*

Insurance Claim Process adalah ukuran lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu kejadian yang *claimable* sampai dengan penarikan dana *claim* dari lembaga asuransi. Ukuran ini merupakan ukuran yang cukup penting untuk mengukur kecepatan proses *claim* dari lembaga asuransi. Akan tetapi, KPI ini bukan merupakan ukuran yang strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif kepada perusahaan.

e. *Creditor*

Number Creditor merupakan jumlah kredit yang dapat diperoleh PT. GMF AA baik yang berasal dari bank maupun dari vendor untuk menjalankan aktivitas bisnisnya. Besarnya nilai kredit dari bank maupun dari vendor memang diperlukan oleh PT. GMF AA untuk membiayai kegiatan bisnisnya. Akan tetapi jumlah kredit yang besar akan meningkatkan beban bunga kepada perusahaan. Yang dibutuhkan perusahaan bukanlah besarnya jumlah kredit yang didapatkan, akan tetapi manajemen pinjaman yang baik agar keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan menjadi optimal. Sehingga dapat dikatakan bahwa KPI *Number Creditor* tidak diperlukan sebagai KPI di dinas TA.

4.6.2 Evaluasi KPI Dinas *Base Maintenance* (TB)

Dinas *Base Maintenance* (TB) merupakan dinas produksi di PT. GMF AA. Kemampuan *Base Maintenance* dalam perawatan pesawat meliputi *major structure repair*, modifikasi besar-besaran, pengecatan eksterior pesawat, *cabin refurbishment* serta perawatan dan *overhaul* pesawat. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan perawatan dan perbaikan pesawat dalam skala *Base Maintenance* sesuai dengan standar kualitas yang diminta oleh pelanggan.

2. Melakukan perawatan dan perbaikan pesawat dalam skala *Base Maintenance* sesuai dengan standar waktu TAT pengerjaan perawatan dan perbaikan pesawat.
3. Memonitor dan mengevaluasi produktivitas dan kapasitas produksi baik berupa *slot* hangar maupun *manhours* untuk penentuan pencapaian target serta penentuan target berikutnya.
4. Memonitor penyusunan rencana kerja harian produksi *Base Maintenance* sesuai rencana tahunan dan bulanan.

Untuk dapat mengelola kegiatan perawatan pesawat yang dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang berisi sasaran strategi beserta indikator kerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat dilihat pada Tabel 4.3.

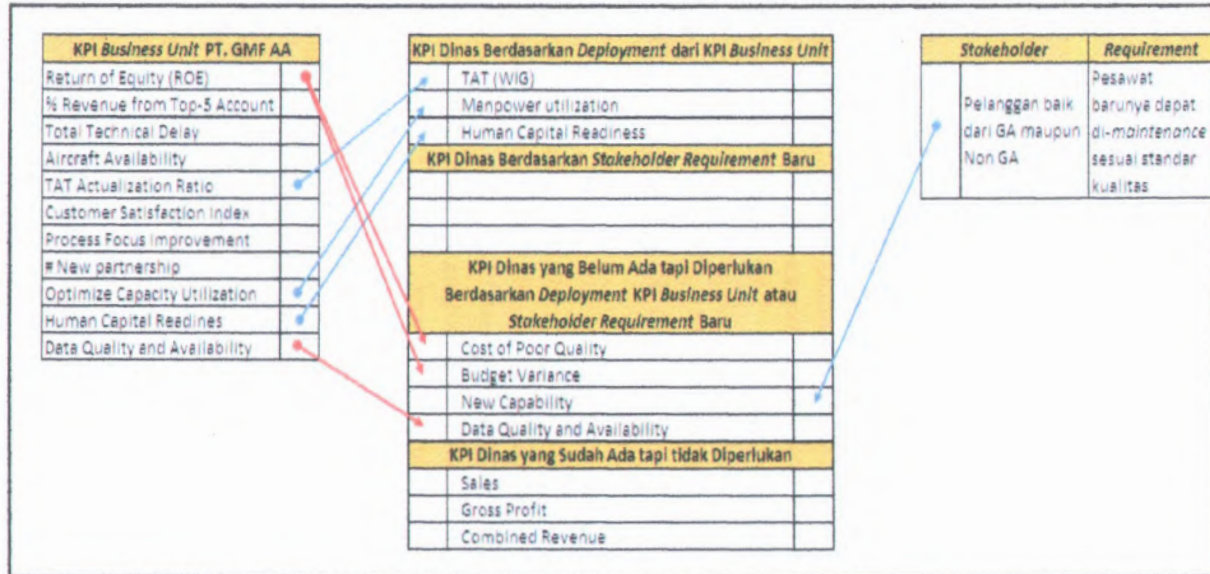
Tabel 4.3 KPI Dinas *Base Maintenance* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Maximize Return to Shareholder	Sales
		Gross Profit
		Combined Revenue
Pelanggan	Reduce TAT	TAT Ratio
Proses Bisnis Internal	People-driven Capacity Optimization	Manpower Utilization
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Enhanced Qualification & Quantity fulfillment	Human Capital Readiness

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TB pada tahun 2009 berjumlah 6 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakeholder Requirement* Baru. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Selain itu juga akan diidentifikasi KPI-KPI yang belum

digunakan oleh dinas ini tetapi perlu digunakan sesuai dengan tugas dari dinas ini berdasarkan *deployment* KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Model hubungan antara KPI di dinas TB dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada Gambar 4.5.

KPI Dinas TB	KPI Perusahaan	Stakeholder Requirement Baru
KPI Dinas TB 1	KPI Perusahaan 1	Stakeholder Requirement Baru 1
KPI Dinas TB 2	KPI Perusahaan 2	Stakeholder Requirement Baru 2
KPI Dinas TB 3	KPI Perusahaan 3	Stakeholder Requirement Baru 3
KPI Dinas TB 4	KPI Perusahaan 4	Stakeholder Requirement Baru 4
KPI Dinas TB 5	KPI Perusahaan 5	Stakeholder Requirement Baru 5



Gambar 4.5 Model Hubungan KPI Dinas TB dengan KPI Perusahaan dan Stakeholder Requirement Baru

Berdasarkan Gambar 4.5, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TB sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan

Dari KPI di dinas TB yang sudah ada, beberapa KPI yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan antara lain :

a. *Turn Around Time (TAT) Ratio*

Salah satu tugas dinas TB adalah melakukan perawatan pesawat sesuai dengan waktu standar. Di industri MRO, ukuran ketepatan waktu pengerjaan *maintenance* pesawat yaitu *TAT Ratio*. *TAT Ratio* menunjukkan rasio antara target *TAT* yang telah ditetapkan dibandingkan dengan pencapaian *TAT* aktualnya. Pencapaian KPI *TAT Ratio* di dinas TB akan berdampak terhadap pencapaian KPI *TAT Ratio* di tingkat perusahaan karena KPI *TAT Ratio* di tingkat perusahaan terdiri dari *TAT Ratio* di dinas-dinas produksi antara lain TB, TC, TL, dan TR.

b. *Manpower utilization*

Salah satu KPI di tingkat perusahaan adalah *capacity utilization*. *Capacity utilization* adalah perbandingan antara kapasitas yang digunakan dengan kapasitas yang ada. Kapasitas yang dimaksud adalah berupa kapasitas tenaga kerja dan kapasitas berupa *slot* hangar. Salah satu tugas dari dinas produksi termasuk TB adalah merencanakan dan mengontrol kegiatan produksinya agar tenaga kerja yang ada di lini produksi dapat bekerja secara optimal sehingga utilitas dari tenaga kerja tersebut tinggi. Oleh karena itu, dinas TB menggunakan KPI *manpower utilization* sebagai sebuah indikator kinerjanya dalam menjaga dan meningkatkan utilitas tenaga kerjanya. *Manpower utilization* yaitu jumlah *manhours* yang digunakan dibanding dengan jumlah *manhours* yang tersedia. Pencapaian dari KPI ini akan berpengaruh terhadap KPI *Capacity utilization* di tingkat

perusahaan karena salah satu faktor yang mempengaruhi yaitu utilitas dari tenaga kerjanya.

c. *Human Capital Readiness (HCR)*

Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR. HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaga kerjanya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TB menggunakan KPI HCR sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru

Dari KPI di dinas TB yang sudah ada, tidak ada KPI yang secara khusus digunakan sebagai indikator untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* secara langsung.

3. KPI dinas yang belum ada tapi diperlukan berdasarkan *deplyoment* dari KPI perusahaan atau *Stakeholders Requirement* Baru.

Berdasarkan tugas dari dinas ini sebagai salah satu dinas produksi di PT GMF AA, maka ada beberapa KPI yang belum tercantum sebagai indikator kinerja dinas ini, antara lain :

a. *Cost of Poor Quality*

Dinas TB merupakan salah satu dinas produksi di PT. GMF AA. Tugas dinas ini yaitu melakukan pengerjaan *maintenance* pesawat yang berkualitas sesuai dengan standar yang diminta oleh pelanggan. Dalam melakukan

maintenance pesawat, salah satu hal yang mungkin terjadi adalah kegagalan proses sehingga hasil perawatan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan dan perlu dilakukan *rework*. Dalam melakukan *rework*, akan menyebabkan timbulnya biaya yaitu *Cost of Poor Quality (CoPQ)*. CoPQ adalah biaya material dan tenaga kerja akibat terjadinya *rework* dalam pengerjaan perawatan pesawat. Dengan adanya CoPQ akan mengakibatkan keuntungan yang diterima oleh perusahaan menjadi berkurang. Keuntungan merupakan salah satu variabel dalam formulasi *Return on Equity (ROE)*. ROE merupakan KPI utama perusahaan dalam perspektif finansial. ROE adalah rasio antara laba bersih yang dihasilkan perusahaan dibanding dengan modal. CoPQ perlu digunakan sebagai indikator kinerja (KPI) di dinas ini karena pencapaian KPI ini akan mendukung pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.

b. *Budget Variance*

Tugas dari dinas TB adalah melakukan pengerjaan *maintenance* pesawat secara efektif dan efisien. Dalam kegiatan operasionalnya, dinas ini dituntut untuk dapat melakukan efisiensi terhadap anggaran perusahaan. Salah satu ukuran suatu dinas dalam melakukan efisiensi adalah *Budget Variance*. *Budget Variance* merupakan ukuran biaya yang dapat dihemat dari proyeksi biaya yang telah dianggarkan. *Budget Variance* adalah selisih dari total biaya yang telah dianggarkan dengan biaya aktual yang telah dibelanjakan. Semakin banyak biaya yang dihemat, maka keuntungan perusahaan akan semakin meningkat. Keuntungan merupakan salah satu variabel dalam formulasi *Return on Equity (ROE)*. ROE merupakan KPI utama perusahaan dalam perspektif finansial. ROE adalah rasio antara laba bersih yang dihasilkan perusahaan dibanding dengan modal. Oleh karena itu, *Budget Variance* perlu digunakan sebagai indikator kinerja (KPI) di dinas ini karena

pencapaian KPI ini akan mendukung pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.

c. *New Capability*

Semakin dewasa ini, maskapai-maskapai penerbangan telah melakukan penggantian maupun penambahan armada pesawatnya dengan jenis pesawat yang baru. Untuk dapat melayani perawatan jenis pesawat yang baru tersebut, perusahaan MRO dituntut untuk dapat meningkatkan kapabilitas perawatan pesawatnya termasuk dalam ruang lingkup *Base Maintenance*. Oleh karena itu, perlu digunakan KPI *New Capability* untuk dinas TB sebagai indikator kinerjanya dalam upaya meningkatkan kapabilitasnya. Ukuran *New Capability* adalah banyaknya sertifikasi yang diterima PT. GMF AA untuk jenis perawatan tertentu dari lembaga otoritas penerbangan sipil baik yang berskala nasional dan internasional. Adanya kapabilitas baru yang dimiliki oleh dinas ini akan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan di tengah persaingan industri MRO yang semakin ketat.

d. *Data Quality and Availability*

Data Quality and Availability merupakan KPI yang dimiliki oleh tingkat perusahaan. KPI menjadi salah satu indikator ketersediaan dan kualitas data agar dapat dijadikan salah satu alat untuk pengambilan keputusan dalam merencanakan strategi maupun kegiatan operasional perusahaan. KPI ini seharusnya diturunkan pada dinas ini untuk memberikan kontribusi pencapaian kinerja KPI *Data Quality and Availability* di tingkat perusahaan agar akurasi perencanaan yang dilakukan dapat meningkat.

4. KPI yang sudah ada tapi tidak diperlukan dinas TB sebagai indikator kinerjanya.

Selain KPI hasil *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan kebutuhan *stakeholder*, terdapat juga

KPI yang seharusnya tidak menjadi indikator kinerja dari KPI di dinas ini karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. KPI-KPI tersebut antara lain :

a. *Combine Revenue*

Combine Revenue merupakan total pendapatan yang diperoleh oleh dinas TB dari bisnis perawatan pesawat. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TB karena tugas dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya.

b. *Sales*

Sales merupakan total pendapatan yang diperoleh oleh dinas TB dari bisnis perawatan pesawat. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TB karena tugas dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya.

c. *Gross Profit Margin*

Gross Profit Margin merupakan rasio antara laba kotor dibandingkan dengan pendapatan. KPI ini kurang tepat digunakan sebagai indikator kinerja dinas ini karena tugas dinas ini bukan untuk mencari pendapatan bagi perusahaan.

4.6.3 Evaluasi KPI Dinas *Component Maintenance (TC)*

Dinas *Component Maintenance (TC)* merupakan dinas produksi di PT. GMF AA. Dinas ini memiliki beberapa *workshop* yang terdiri dari *Avionics Workshop*, *Electro Mechanical and Oxygen Workshop*, *Ground Support Equipment Workshop*, serta *Calibration and Non Destructive Test (NDT) Workshop*. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan perawatan dan perbaikan komponen pesawat dalam sesuai dengan standar kualitas dari lembaga otoritas penerbangan nasional dan internasional.

2. Melakukan perawatan dan perbaikan pesawat dalam skala *Base Maintenance* sesuai dengan standar waktu TAT pengerjaan perawatan dan perbaikan komponen pesawat.
3. Memonitor dan mengevaluasi produktivitas dan kapasitas produksi *Component Maintenance* untuk penentuan pencapaian target serta penentuan target berikutnya.
4. Memonitor penyusunan rencana kerja harian produksi *Component Maintenance* sesuai rencana tahunan dan bulanan.

Untuk dapat mengelola kegiatan perawatan komponen pesawat yang dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang berisi sasaran strategi beserta indikator kinerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 KPI Dinas *Component Maintenance* PT. GMF AA

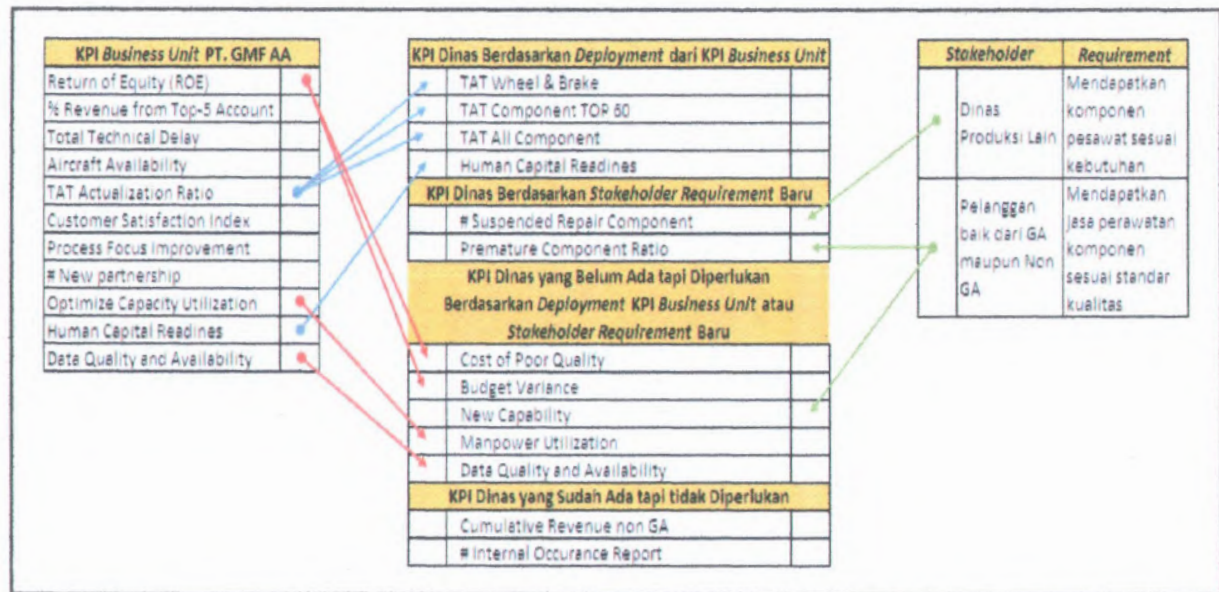
Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Maximize Revenue through Enhance Productivity & Optimize Capacity Utilization	Cumulative Revenue non GA
Pelanggan	Provide world-class product & service at competitive price	TAT Wheel & Brake
		TAT Component TOP 60
		TAT All Component
		# Suspended Repair Component
Proses Bisnis Internal	Enterprise-total QCD Enhancement	Premature Component Ratio
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Enhanced Qualification & Quantity fulfillment	Human Capital Readlines
	Strong workmanship with airworthy & safety culture	# Internal Occurance Report

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TC pada tahun 2009 berjumlah 8 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut

memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Selain itu juga akan diidentifikasi KPI-KPI yang belum digunakan oleh dinas ini tetapi perlu digunakan sesuai dengan tugas dari dinas ini berdasarkan *deployment* KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Model hubungan antara KPI di dinas TC dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada Gambar 4.6.

Tabel 4.6. Model Hubungan KPI di Dinas TC dengan KPI Perusahaan dan Stakeholder Requirement Baru dalam Kerangka Cascading

No	KPI Dinas TC	KPI Perusahaan	Stakeholder Requirement Baru
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10



Gambar 4.6 Model Hubungan KPI Dinas TC dengan KPI Perusahaan dan Stakeholder Requirement Baru

Berdasarkan Gambar 4.6, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TC sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI korporat

Dari KPI di dinas TC yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat korporat antara lain :

a. *Turn Aroun Time Ratio (TAT Ratio) Wheel and Brake*

Turn Aroun Time Ratio (TAT Ratio) Wheel and Brake menunjukkan rasio antara pencapaian TAT aktualnya dibandingkan dengan target TAT yang telah ditetapkan untuk komponen *Wheel and Brake*. Pencapaian KPI TAT *Ratio* di dinas TC akan berdampak terhadap pencapaian KPI TAT *Ratio* di tingkat perusahaan karena KPI TAT *Ratio* di tingkat perusahaan terdiri dari TAT *Ratio* di dinas produksi antara lain TB, TC, TL, dan TR. Sehingga KPI ini dapat dikatakan sebagai hasil *deployment* dari tingkat perusahaan.

b. *Turn Aroun Time Ratio (TAT Ratio) Component Top 60*

Turn Aroun Time Ratio (TAT Ratio) Wheel and Brake menunjukkan rasio antara pencapaian TAT aktualnya dibandingkan dengan target TAT yang telah ditetapkan untuk *Component Top 60*. Pencapaian KPI TAT *Ratio* di dinas TC akan berdampak terhadap pencapaian KPI TAT *Ratio* di tingkat perusahaan karena KPI TAT *Ratio* di tingkat perusahaan terdiri dari TAT *Ratio* di dinas produksi antara lain TB, TC, TL, dan TR. Sehingga KPI ini dapat dikatakan sebagai hasil *deployment* dari tingkat perusahaan.

c. *Turn Aroun Time Ratio (TAT Ratio) All Component*

Turn Aroun Time Ratio (TAT Ratio) Wheel and Brake menunjukkan rasio antara pencapaian TAT aktualnya dibandingkan dengan target TAT yang telah ditetapkan untuk semua komponen. Pencapaian KPI TAT *Ratio* di dinas TC akan berdampak terhadap pencapaian KPI TAT *Ratio* di tingkat perusahaan karena KPI TAT *Ratio* di tingkat perusahaan terdiri dari TAT *Ratio* di dinas produksi antara

lain TB, TC, TL, dan TR. Sehingga KPI ini dapat dikatakan sebagai hasil *deployment* dari tingkat perusahaan.

d. *Human Capital Readiness (HCR)*

Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR. HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaga kerjanya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TC menggunakan KPI HCR sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru

Dari KPI di dinas TC yang sudah ada, beberapa yang termasuk *Stakeholder Requirement* antara lain :

a. *Suspended Repair Component*

Stakeholders dari dinas ini adalah seluruh dinas produksi yang ada di PT. GMF AA. Kebutuhan dari seluruh dinas produksi tersebut yaitu mendapatkan komponen pesawat sesuai dengan kebutuhannya. Sebagai ukuran dinas TC untuk dapat memenuhi kebutuhan *stakeholder* tersebut, maka dinas ini menggunakan KPI *Suspended Repair Component*. *Suspended Repair Component* adalah besarnya jumlah komponen yang belum bisa dikeluarkan (*delivered*) karena adanya kendala produksi. KPI ini menjadi ukuran dinas ini dalam memenuhi kebutuhan seluruh dinas produksi yang menginginkan terpenuhinya kebutuhan komponen pesawat sesuai dengan jumlah dan kualitasnya.

b. *Premature Component Ratio*

Salah satu *stakeholder* yang penting dari dinas ini adalah pelanggan. Setiap pelanggan menginginkan hasil perawatan komponen pesawat yang berkualitas. Salah satu parameter kualitas dari jasa perawatan komponen pesawat adalah banyaknya komponen yang cacat akibat kesalahan pengerjaan perawatan komponen. Oleh karena itu dinas ini menggunakan KPI *Premature Component Ratio* sebagai ukuran kinerja dinas ini dalam memberikan jaminan kualitas kepada pelanggan. KPI ini adalah perbandingan antara jumlah komponen yang cacat dibandingkan dengan jumlah total komponen yang dikerjakan oleh dinas TC. Keberhasilan dinas ini dalam mengurangi *Premature Component Ratio* akan meningkatkan kepuasan pelanggan PT. GMF AA.

3. KPI dinas yang belum ada tapi diperlukan berdasarkan *deployment* dari KPI korporat atau *Stakeholders Requirement* Baru

Berdasarkan fungsi dari dinas ini sebagai dinas produksi, maka ada beberapa KPI yang belum tercantum sebagai indikator kinerja dinas ini, antara lain :

a. *Cost of Poor Quality*

Dinas TC merupakan salah satu dinas produksi di PT. GMF AA. Tugas dinas ini yaitu melakukan pengerjaan *maintenance* komponen pesawat yang berkualitas sesuai dengan standar yang diminta oleh pelanggan. Dalam melakukan *maintenance* komponen pesawat, salah satu hal yang mungkin terjadi adalah kegagalan proses sehingga hasil perawatan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan dan perlu dilakukan *rework*. Dalam melakukan *rework*, akan menyebabkan timbulnya tambahan biaya yaitu *Cost of Poor Quality* (CoPQ). CoPQ adalah tambahan biaya material dan tenaga kerja akibat terjadinya *rework* dalam pengerjaan perawatan pesawat. Dengan adanya CoPQ akan mengakibatkan keuntungan yang diterima oleh perusahaan

menjadi berkurang. Keuntungan merupakan salah satu variabel dalam formulasi *Return on Equity* (ROE). ROE merupakan KPI utama perusahaan dalam perspektif finansial. ROE adalah rasio antara laba bersih yang dihasilkan perusahaan dibanding dengan modal. CoPQ perlu digunakan sebagai indikator kinerja (KPI) di dinas ini karena pencapaian KPI ini akan mendukung pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.

b. *Budget Variance*

Tugas dari dinas TC adalah melakukan pengerjaan *maintenance* komponen pesawat secara efektif dan efisien. Dalam kegiatan operasionalnya, dinas ini dituntut untuk dapat melakukan efisiensi terhadap anggaran perusahaan. Salah satu ukuran suatu dinas dalam melakukan efisiensi adalah *Budget Variance*. *Budget Variance* merupakan ukuran biaya yang dapat dihemat dari proyeksi biaya yang telah dianggarkan. *Budget Variance* adalah selisih dari total biaya yang telah dianggarkan dengan biaya aktual yang telah dibelanjakan. Semakin banyak biaya yang dihemat, maka keuntungan perusahaan akan semakin meningkat. Keuntungan merupakan salah satu variabel dalam formulasi *Return on Equity* (ROE). ROE merupakan KPI utama perusahaan dalam perspektif finansial. ROE adalah rasio antara laba bersih yang dihasilkan perusahaan dibanding dengan modal. Oleh karena itu, *Budget Variance* perlu digunakan sebagai indikator kinerja (KPI) di dinas ini karena pencapaian KPI ini akan mendukung pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.

c. *New Capability*

Semakin dewasa ini, maskapai-maskapai penerbangan telah melakukan penggantian maupun penambahan armada pesawatnya dengan jenis pesawat yang baru. Untuk dapat melayani perawatan jenis pesawat yang baru tersebut, perusahaan MRO dituntut untuk dapat meningkatkan kapabilitas perawatan pesawatnya termasuk dalam ruang

lingkup *Component Maintenance*. Oleh karena itu, perlu digunakan KPI *New Capability* untuk dinas TC sebagai indikator kinerjanya dalam upaya meningkatkan kapabilitasnya. Ukuran *New Capability* adalah banyaknya sertifikasi yang diterima PT. GMF AA untuk jenis perawatan komponen tertentu dari lembaga otoritas penerbangan sipil baik yang berskala nasional dan internasional. Adanya kapabilitas baru yang dimiliki oleh dinas ini akan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan di tengah persaingan industri MRO yang semakin ketat.

d. *Manpower Utilization*

Salah satu KPI di tingkat perusahaan adalah *capacity utilization*. *Capacity utilization* adalah perbandingan antara kapasitas yang digunakan dengan kapasitas yang ada. Kapasitas yang dimaksud adalah berupa kapasitas tenaga kerja dan kapasitas berupa *slot* hangar. Salah satu tugas dari dinas produksi termasuk TC adalah merencanakan dan mengontrol kegiatan produksinya agar tenaga kerja yang ada di lini produksi dapat bekerja secara optimal sehingga utilitas dari tenaga kerja tersebut tinggi. Oleh karena itu, dinas TC perlu menggunakan KPI *manpower utilization* sebagai sebuah indikator kinerjanya dalam menjaga dan meningkatkan utilitas tenaga kerjanya. *Manpower utilization* yaitu jumlah *manhours* yang digunakan dibanding dengan jumlah *manhours* yang tersedia. Pencapaian dari KPI ini akan berpengaruh terhadap KPI *Capacity utilization* di tingkat perusahaan karena salah satu faktor yang mempengaruhi yaitu utilitas dari tenaga kerjanya.

e. *Data Quality and Availability*

Data Quality and Availability merupakan KPI yang dimiliki oleh tingkat perusahaan. KPI menjadi salah satu indikator ketersediaan dan kualitas data agar dapat dijadikan salah satu alat untuk pengambilan keputusan dalam merencanakan strategi maupun kegiatan operasional perusahaan. KPI ini seharusnya diturunkan pada dinas ini untuk memberikan

kontribusi pencapaian kinerja KPI *Data Quality and Availability* di tingkat perusahaan agar akurasi perencanaan yang dilakukan dapat meningkat.

4. KPI yang sudah ada tapi tidak diperlukan dinas TC sebagai indikator kerjanya.

Selain KPI hasil *deployment* dari KPI di tingkat korporat dan berdasarkan kebutuhan *stakeholder*, terdapat juga KPI yang seharusnya tidak menjadi indikator kinerja dari KPI di dinas ini. KPI-KPI tersebut antara lain :

- a. *Revenue Non GA*

Revenue Non GA merupakan total pendapatan yang diperoleh oleh dinas TC dari bisnis perawatan komponen pesawat dari pelanggan selain PT. Garuda Indonesia. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TC karena peran dan fungsi dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kerjanya.

- b. *Internal Occurrence Report*

Internal Occurrence Report merupakan jumlah laporan atas kejadian yang tidak memenuhi unsur keselamatan kerja. KPI ini merupakan indikator jumlah pelanggaran yang dilaporkan kepada pihak manajemen. Indikator ini kurang sesuai jika dijadikan sebagai KPI di dinas ini karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Pihak yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan masalah keselamatan kerja di perusahaan merupakan tanggung jawab dinas TQ.

4.6.4 Evaluasi KPI Dinas *Corporate Planning and Development* (TD)

Dinas *Coorporat Planning and Development* (TD) merupakan dinas pendukung (*support unit*) di PT. GMF AA. Dinas ini berfungsi mempercepat pengembangan PT. GMF AA. Peran yang dijalankan oleh dinas ini antara lain melakukan kontrol

atas implemementasi strategi yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu dinas ini mempunyai peran untuk meningkatkan kapasitas PT. GMF AA dengan cara melakukan kajian terhadap penambahan kapasitas baru maupun dengan mengoptimalkan kapasitas yang sudah ada. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut :

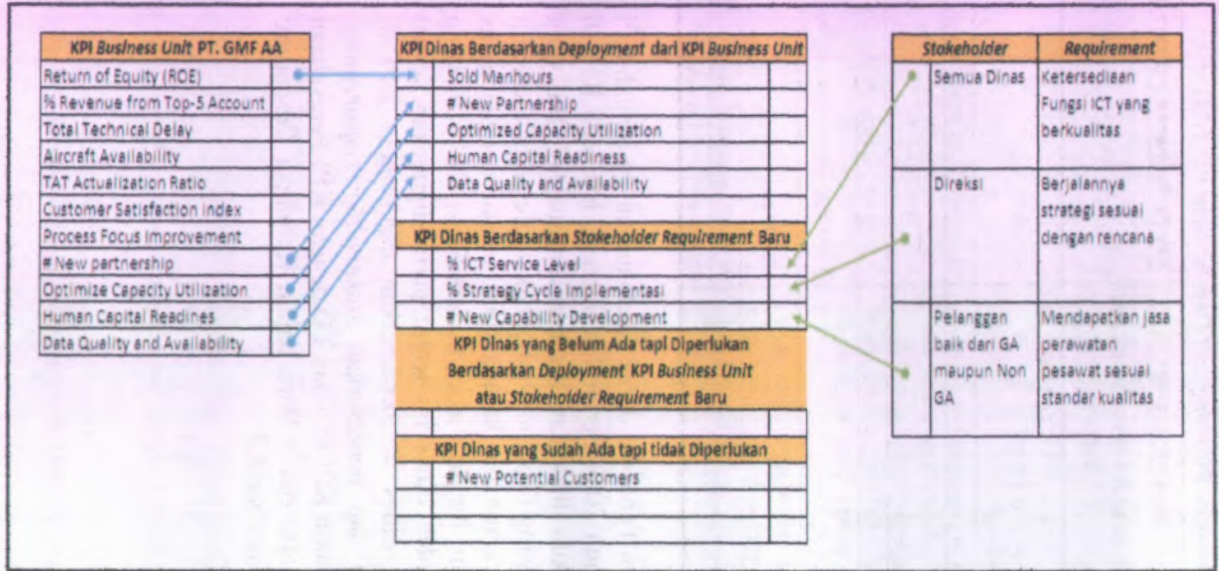
1. Melakukan perencanaan serta *Feasibility Study* dalam peningkatan kapasitas produksi perusahaan.
2. Menjalini kerja sama dengan pihak lain dalam upaya meningkatkan kapasitas dan kapabilitas perusahaan.
3. Melakukan perencanaan dan evaluasi terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan.
4. Melakukan kontrol terhadap implementasi strategi yang telah direncanakan dengan melakukan koordinasi dengan dinas-dinas lain.
5. Mengelola fungsi *Information and Communication Technology* di perusahaan.

Untuk dapat mengelola peran dan fungsinya agar dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang berisi sasaran strategi berserta indikator kinerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat di lihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 KPI *Corporate Planning and Development* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicators
Keuangan	Grow revenue through developing of Business Opportunity	# New Potential Customers
	Maximize company profit through resources optimization & cost efficiency	Sold Manhours
Pelanggan	Provide New attractive Capability	# New Capability Development
	Provide customized customer requirements	% ICT Service Level
Proses Bisnis Internal	Manage Capability Development	Optimized Capacity Utilization
	Manage Resources Utilization & Investment	% Strategy Cycle Implementasi
	Enhance Strategy Cycle Achievement	# New Partnership
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Talent Enhancement & Fulfillment	Human Capital Readiness
		Data Quality and Availability

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TD pada tahun 2009 berjumlah 9 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Selain itu juga akan diidentifikasi KPI-KPI yang belum digunakan oleh dinas ini tetapi perlu digunakan sesuai dengan tugas dari dinas ini berdasarkan *deployment* KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Model hubungan antara KPI di dinas TD dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Model Hubungan KPI Dinas TD dengan KPI Perusahaan dan Stakeholder Requirement Baru

Berdasarkan Gambar 4.7, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TD sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan

Dari KPI di dinas TD yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan antara lain :

a. *Sold Manhours*

KPI ini merupakan KPI hasil turunan langsung dari tingkat kirporat yaitu dari KPI yang sama. KPI ini menjadi indikator kinerja dinas TD karena salah satu peran dan fungsi dari dinas ini adalah mengoptimalkan kapasitas yang dimiliki perusahaan. Menjalankan perannya tersebut, dinas ini menggunakan KPI *Sold Manhours*. *Sold Manhours* merupakan ukuran jumlah *manhours* yang dapat ditagihkan dalam suatu pekerjaan atau *order*. KPI ini mempunyai kontribusi terhadap pendapatan perusahaan. Semakin tinggi *manhours* yang dapat dijual oleh perusahaan, maka pendapatan yang diterima juga akan semakin besar. Pendapatan dengan meningkatnya pendapatan, maka peluang keuntungan yang akan diterima perusahaan akan semakin besar pula. Dengan meningkatnya keuntungan perusahaan, maka ROE juga akan semakin meningkat. Oleh karena itu *Sold Manhours* dapat dikatakan sebagai KPI yang dapat mendukung pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.

b. *Number New Partnership*

KPI ini merupakan KPI hasil turunan langsung dari tingkat kirporat yaitu dari KPI yang sama. KPI ini menjadi indikator kinerja dinas TD karena salah satu peran dan fungsi dari dinas ini adalah mengoptimalkan kapasitas dan peningkatan kapabilitas perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kerja sama dengan pihak lain untuk mengatasi keterbatasan sumber daya yang dimiliki PT. GMF AA.

c. *Capacity Utilization*

KPI ini merupakan KPI yang diturunkan langsung dari KPI perusahaan yaitu KPI yang sama. KPI ini menjadi indikator kinerja dinas TD karena salah satu peran dan fungsi dari dinas ini adalah mengoptimalkan kapasitas yang ada agar dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pendapatan. KPI ini merupakan KPI yang penting bagi dinas TD karena dapat menunjang secara langsung pencapaian KPI perusahaan.

d. *Human Capital Readiness (HCR)*

Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR. HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaga kerjanya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TD menggunakan KPI HCR sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

e. *Data Quality and Availability*

Data Quality and Availability merupakan KPI yang dimiliki oleh tingkat perusahaan. KPI ini menjadi salah satu indikator ketersediaan dan kualitas data agar dapat dijadikan salah satu alat untuk pengambilan keputusan dalam merencanakan strategi maupun kegiatan operasional perusahaan. KPI ini diturunkan pada dinas ini agar dinas ini dapat memberikan kontribusi pencapaian kinerja KPI *Data Quality and Availability* di tingkat perusahaan sehingga akurasi perencanaan yang dilakukan dapat meningkat.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru

Dari KPI di dinas TD yang sudah ada, beberapa yang termasuk *Stakeholder Requirement* antara lain :

- a. *Information Comunication Teknologi (ICT) Service Level*
Salah satu tugas dari dinas ini yaitu mengembangkan ICT di perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Ketersediaan ICT yang berkualitas dibutuhkan oleh seluruh dinas di perusahaan ini untuk dapat melakukan koordinasi dengan baik agar dapat menjalankan kegiatan operasional dengan baik. Untuk mengukur kepuasan seluruh dinas dalam mendapatkan ICT yang berkualitas, dinas TD menggunakan KPI *ICT Service Level*. *ICT Service Level* merupakan sebuah indikator kepuasan *stakeholder* internal yaitu pihak manajemen maupun seluruh karyawan di PT. GMF AA terhadap penggunaan ICT di yang ada di perusahaan tersebut.
- b. *Strategy Cycle Implementation*
Strategy Cycle Implementation merupakan ukuran implementasi proses eksekusi dari strategi perusahaan. KPI ini merupakan indikator kinerja dinas TD yang cukup penting dalam mengawal implementasi strategi yang telah direncanakan. Pihak yang berkepentingan dalam implementasi strategi yang telah direncanakan adalah pihak manajemen perusahaan terutama direksi perusahaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.
- c. *New Capability Development*
Semakin dewasa ini, maskapai-maskapai penerbangan telah melakukan penggantian maupun penambahan armada pesawatnya dengan jenis pesawat yang baru. Untuk dapat melayani perawatan jenis pesawat yang baru tersebut, perusahaan MRO dituntut untuk dapat meningkatkan kapabilitas perawatan pesawatnya. Salah satu tugas dinas TD adalah meningkatkan kapabilitas perusahaan dalam hal perawatan pesawat. Oleh karena itu dinas ini mengguakan

KPI *New Capability Development* sebagai indikator kinerjanya dalam hal peningkatan kapabilitas perusahaan. Ukuran *New Capability* adalah banyaknya sertifikasi yang diterima PT. GMF AA untuk jenis perawatan tertentu dari lembaga otoritas penerbangan sipil baik yang berskala nasional dan internasional. Adanya kapabilitas baru yang dimiliki oleh dinas ini akan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan di tengah persaingan industri MRO yang semakin ketat.

3. KPI dinas yang belum ada tapi diperlukan berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan atau *Stakeholders Requirement* Baru.

Dari KPI yang sudah ada di dinas TD, dapat dikatakan semua KPI tersebut sudah dapat mewakili indikator kinerja dinas TE baik untuk mendukung KPI perusahaan maupun untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders*.

4. KPI yang sudah ada tapi tidak diperlukan dinas TD sebagai indikator kinerjanya.

Selain KPI hasil *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan kebutuhan *stakeholder*, terdapat juga KPI yang seharusnya tidak menjadi indikator kinerja dari KPI di dinas ini. KPI-KPI tersebut yaitu :

- a. *New Potential Customer*

New Potential Customer merupakan ukuran jumlah *customer* potensial yang didapatkan oleh PT. GMF AA. KPI ini kurang sesuai jika dijadikan sebagai ukuran kinerja dinas TD karena ukuran yang berhubungan dengan pelanggan adalah fungsi dari unit *sales and marketing*.

4.6.5 Evaluasi KPI Dinas *Engineering Service* (TE)

Dinas *Engineering Service* (TE) merupakan dinas produksi di PT. GMF AA. TE memegang peranan penting dan strategis dalam perawatan pesawat, *engine* dan komponen.



sebagai penentu standar perawatan, peningkatan efisiensi perawatan dan juga sebagai sumber pengetahuan dan data tentang perawatan pesawat. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis terhadap permasalahan keandalan hasil perawatan dan perbaikan pesawat yang dilakukan oleh dinas produksi, serta menyusun usulan pemecahan masalahnya.
2. Merancang prosedur perawatan dan perbaikan pesawat sesuai dengan standar prosedur yang diminta oleh lembaga otoritas penerbangan sipil nasional dan internasional.
3. Merancang suatu prosedur dalam meningkatkan kapabilitas perawatan dan perbaikan pesawat oleh masing-masing dinas produksi.

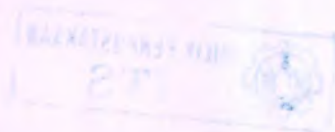
Untuk dapat mengelola kegiatan perawatan pesawat yang dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang berisi sasaran strategi beserta indikator kinerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat di lihat pada Tabel 4.6.

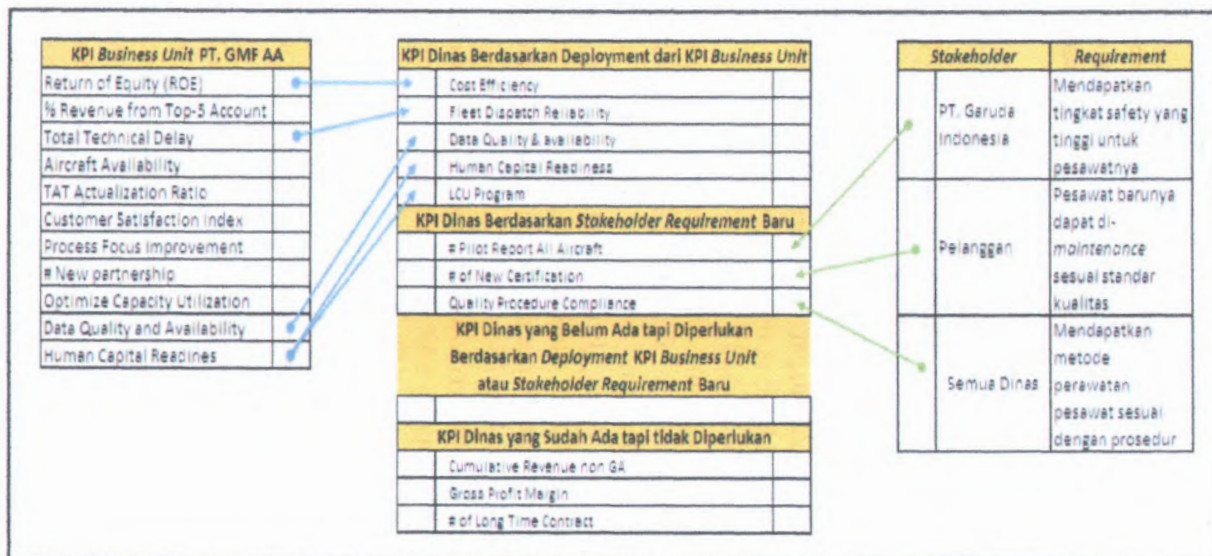
Tabel 4.6 KPI Dinas *Engineering Service* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Maximize Return to Shareholder	Cumulative Revenue non GA
	Grow sales through high-yield portfolio	Gross Profit Margin
	Enhance productivity & optimize capacity utilization	Cost Efficiency
Pelanggan	Provide world-class product & service at competitive price	Fleet Dispatch Reliability # Pilot Report All Aircraft
	Quality Compliance Management	Quality Procedure Compliance Data Quality & availability
Proses Bisnis Internal	Product Development & Innovation	# of New Certification
	Customized Engineering Solution	# of Long Time Contract
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Human Capital	Human Capital Readiness
	Organization & People Development	LCU Program



Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TE pada tahun 2009 berjumlah 11 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakeholder Requirement* Baru. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Selain itu juga akan diidentifikasi KPI-KPI yang belum digunakan oleh dinas ini tetapi perlu digunakan sesuai dengan tugas dari dinas ini berdasarkan *deployment* KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Model hubungan antara KPI di dinas TE dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada Gambar 4.8.





Gambar 4.8 Model Hubungan KPI Dinas TE dengan KPI Perusahaan dan Stakeholder Requirement Baru

Berdasarkan Gambar 4.8, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TE sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan

Dari KPI di dinas TE yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan antara lain :

a. *Cost Efficiency*

Cost Efficiency merupakan ukuran total biaya yang dapat dihemat dari proyeksi anggaran yang telah ditentukan. *Cost Efficiency* adalah selisih dari total biaya yang telah dianggarkan dengan biaya aktual yang telah dibelanjakan. Ukuran ini menjadi penting untuk digunakan sebagai KPI di dinas TE karena dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.

b. *Fleet Dispatch Reliability*

KPI ini merupakan ukuran tingkat ketepatan waktu penerbangan pesawat Garuda. KPI ini digunakan untuk memantau keandalan pesawat. KPI ini sudah sesuai digunakan oleh dinas TE karena salah satu fungsi dari dinas ini yaitu melakukan analisis terhadap *reliability* pesawat. Pencapaian dari KPI ini akan berpengaruh terhadap *delay*.

c. *Data Quality and Availability*

Data Quality and Availability merupakan ukuran tingkat ketersediaan data di SAP dengan menggunakan parameter-parameter tertentu. KPI ini dapat dikatakan sebagai KPI *deployment* dari KPI *Data Quality and Availability* di tingkat perusahaan karena KPI ini merupakan bagian dari KPI *Data Quality and Availability* di tingkat perusahaan.

d. *Human Capital Readiness*

Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR. HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang

kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaga kerjanya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TE menggunakan KPI HCR sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

e. *Learning Center Unit (LCU) Program*

LCU Program merupakan jumlah aktivitas yang diselenggarakan dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan. Pencapaian KPI ini akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru

Dari KPI di dinas TE yang sudah ada, beberapa yang termasuk *Stakeholder Requirement* antara lain :

a. *Pilot Report*

Pilot Report merupakan keluhan pilot yang ditulis dalam *Aircraft Maintenance Log (AML)*. KPI ini digunakan sebagai indikator kinerja dinas TE dalam mempertahankan tingkat *safety* pesawat. Tingkat *safety* pesawat merupakan salah satu kebutuhan dari pelanggan yang harus dipenuhi oleh PT. GMF AA.

b. *New Certification*

New Certification adalah jumlah sertifikasi untuk kapabilitas baru yang di miliki oleh PT. GMF AA. KPI ini diperlukan oleh PT. GMF AA sebagai komitmen untuk memenuhi kebutuhan pasar guna meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

c. *Quality Procedure Compliance*

Quality Procedure Compliance merupakan prosentasi dari prosedur engineering yang berhubungan dengan sistem manajemen kualitas untuk memenuhi standar otoritas

penerbangan. KPI ini merupakan indikator dinas TE dalam menjalankan fungsinya untuk merancang suatu metode yang sesuai dengan standar otoritas penerbangan. Pihak yang berkepentingan dalam pencapaian KPI ini yaitu seluruh dinas produksi di PT. GMF AA.

3. KPI dinas yang belum ada tapi diperlukan berdasarkan *deployment* dari KPI korporat atau *Stakeholders Requirement* Baru.

Dari KPI yang sudah ada di dinas TE, dapat dikatakan semua KPI tersebut sudah dapat mewakili indikator kinerja dinas TE baik untuk mendukung KPI perusahaan maupun untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders*.

4. KPI yang sudah ada tapi tidak diperlukan dinas TE sebagai indikator kinerjanya

Selain KPI hasil *deployment* dari KPI di tingkat korporat dan berdasarkan kebutuhan *stakeholder*, terdapat juga KPI yang seharusnya tidak menjadi indikator kinerja dari KPI di dinas ini. KPI-KPI tersebut antara lain :

- a. *Revenue Non GA*

Revenue Non GA merupakan total pendapatan yang diperoleh oleh dinas TE dari bisnis perawatan pesawat. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TE karena peran dan fungsi dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya.

- b. *Gross Profit Margin*

Gross Profit Margin merupakan rasio antara laba kotor dibandingkan dengan pendapat. KPI ini kurang tepat digunakan sebagai indikator kinerja dinas ini karena tugas dinas ini bukan untuk mencari pendapatan bagi perusahaan.

c. *Number of Long Term Contract*

KPI ini adalah jumlah kontrak jangka panjang antara PT. GMF AA dengan pelanggan di bidang *engineering*. KPI ini kurang sesuai jika digunakan sebagai indikator kinerja dari dinas ini karena tugas dari dinas ini bukan untuk mencari pelanggan.

4.6.6 Evaluasi KPI Dinas *Human Resources Management* (TH)

Dinas *Human Resources Management* (TH) merupakan merupakan dinas pendukung (*support unit*) di PT. GMF AA. Dinas TH berfungsi dalam mengelola karyawan agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Peran dinas TH ini di dalam perusahaan ini sangat penting karena dinas itulah yang bertanggungjawab untuk mencari, mendapatkan, mempertahankan dan memotivasi sumber daya manusia yang diperlukan dan yang ada sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut :

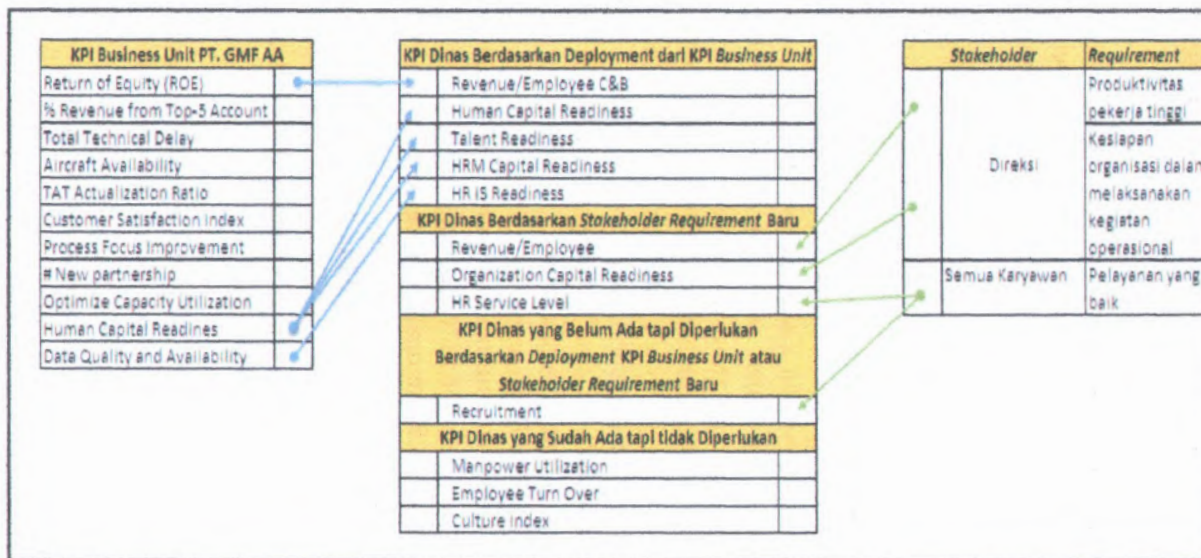
1. Mengarahkan, menganalisa dan mengelola praktek dan prosedur remunerasi.
2. Mengkoordinasikan dan mengontrol penyusunan dan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan untuk memastikan tercapainya target tingkat kemampuan dan kompetensi setiap karyawan.
3. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan perkembangan organisasi, serta mengkoordinasikan dan mengontrol pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi untuk memastikan tersedianya tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan permintaan dan kualifikasi yang diinginkan
4. Mengelola dan mengontrol aktifitas administrasi kantor, kepersonaliaan, dan sistem informasi SDM untuk memastikan tersedianya dukungan yang optimal bagi kelancaran operasional perusahaan.

Untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang berisi sasaran strategi beserta indikator kinerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 KPI Dinas *Human Resources Management* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Maximize Enterprise Productivity	Revenue/Employee
	Otpimize Total HR Cost	Revenue/Employee C&B
	Improve Manpower Utilization	Manpower Utilization
Pelanggan	Talent Enhancement & Fulfillment	Human Capital Readiness
	Organization Capital Readiness	Organization Capital Readiness
Proses Bisnis Internal	Talent People Retention & Performance/Rewards Enhancement	HR Service Level Talent Readiness Employee Turn Over
	Ethical Business Conduct Enhancement	Culture Index
	People & Change Management Competency Development	HRM Capital Readiness
Pembelajaran dan Pertumbuhan	HR Information System & Infrastructure	HR IS Readiness

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TH pada tahun 2009 berjumlah 11 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Selain itu juga akan diidentifikasi KPI-KPI yang belum digunakan oleh dinas ini tetapi perlu digunakan sesuai dengan tugas dari dinas ini berdasarkan *deployment* KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Model hubungan antara KPI di dinas TH dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada Gambar 4.9.



Gambar 4.9 Model Hubungan KPI Dinas TH dengan KPI Perusahaan dan Stakeholder Requirement Baru

Berdasarkan Gambar 4.9, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TH sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan

Dari KPI di dinas TH yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan antara lain:

a. *Revenue per Employee Compensation and Benefit*

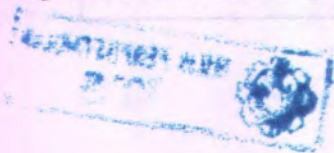
Berdasarkan tugas dari dinas TH sebagai dinas yang mengelola sumber daya manusia, dinas ini harus mampu untuk mengatur biaya perusahaan yang disebabkan oleh remunerasi karyawan. Dinas TH harus mampu mengelola remunerasi karyawan sesuai dengan kemampuan keuangan perusahaan dan dapat menjamin bahwa remunerasi yang diterima oleh karyawan dapat sebanding dengan manfaat yang akan diterima perusahaan. KPI ini merupakan indikator bahwa dengan gaji yang diterima karyawan saat ini dapat memberikan pendapatan yang cukup bagi perusahaan. Pencapaian KPI ini akan berpengaruh terhadap KPI *Return on Equity* di tingkat perusahaan.

b. *Human Capital Readiness*

KPI ini merupakan turunan langsung dari tingkat perusahaan karena merupakan KPI yang sama dengan KPI di tingkat perusahaan. HCR merupakan prosentase perbandingan antara jumlah personel kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. KPI ini dijadikan sebagai indikator kinerja dinas ini dalam menyediakan sumber daya yang berkualitas yang dibutuhkan oleh seluruh dinas yang membutuhkan.

c. *Talent Readiness*

KPI ini menunjukkan ukuran kesiapan organisasi dalam mempersiapkan pemimpin dan personil kunci dalam perusahaan. Berdasarkan fungsi dari dinas ini sebagai pengelola sumber daya manusia, maka KPI ini sudah tepat digunakan dinas ini sebagai indikator kinerja dinas ini karena



pencapaian KPI ini juga akan mendukung pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

- d. *Human Resources Management (HRM) Capital Readiness.*
Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR. HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaga kerjanya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TH menggunakan KPI HRM *Capital Readiness* sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di internal dinas ini. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.
- e. *Human Resources Information System (HRIS)*
KPI ini merupakan indeks yang menunjukkan ketersediaan sistem informasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. KPI ini merupakan *deployment* dari KPI di tingkat korporat karena KPI ini mempunyai kontribusi terhadap pencapaian KPI *Data Quality and Availability* di tingkat korporat.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru

Dari KPI di dinas TH yang sudah ada, beberapa yang termasuk *Stakeholder Requirement* antara lain :

- a. *Revenue per Employee*
KPI ini merupakan tingkat rata-rata kontribusi setiap pegawai terhadap pendapatan perusahaan. Sebagai pengelola sumber daya manusia, dinas TH bertugas dalam mengembangkan sumber daya manusia agar dapat memberikan kontribusi terhadap pendapatan perusahaan.



- Oleh karena itu KPI ini dibutuhkan oleh dinas TH sebagai indikator kinerja dinas ini untuk memenuhi kebutuhan pihak direksi dalam pengelolaan sumber daya manusia.
- b. *Organization Capital Readiness*
Organization Capital Readiness (OCR) merupakan parameter yang menunjukkan kesiapan organisasi dalam empat aspek yaitu *Culture, Leadership, Alignment*, dan *Teamwork*. Keempat aspek tersebut merupakan bagian dari tugas dinas TH. OCR merupakan bagian yang penting dan dibutuhkan oleh pihak manajemen perusahaan terutama direksi dalam mengelola organisasi perusahaan. Oleh karena itu KPI ini sudah sesuai untuk dijadikan indikator kinerja dinas TH.
- c. *Human Resources Service Level*
Peran dinas TH yaitu melayani kebutuhan sumber daya manusia di perusahaan. *Human Resources Service Level* merupakan KPI yang menunjukkan parameter standar layanan dinas TH untuk memenuhi kebutuhan karyawan.
3. KPI dinas yang belum ada tapi diperlukan berdasarkan *deplyoment* dari KPI perusahaan atau *Stakeholders Requirement* Baru.

Berdasarkan fungsi dari dinas ini sebagai pengelola sumber daya manusia, maka ada beberapa KPI yang belum tercantum sebagai indikator kinerja dinas ini, antara lain :

a. *Recruitment*

Salah satu fungsi dari dinas TH yaitu dapat mencari sumber daya yang kompeten terhadap posisi jabatan tertentu yang sedang kosong. Untuk itu diperlukan suatu KPI yang dapat digunakan sebagai indikator kinerja dinas ini dalam melakukan fungsi perekrutan pegawai. Indikator ini cukup penting bagi dinas TH untuk menunjukkan kinerja dinas ini dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* yaitu dinas-dinas yang lain. KPI yang dapat digunakan untuk memenuhi



parameter tersebut yaitu prosentase perekrutan pegawai dibandingkan dengan rencana.

4. KPI yang sudah ada tapi tidak diperlukan dinas TH sebagai indikator kinerjanya.

Selain KPI hasil *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan kebutuhan *stakeholder*, terdapat juga KPI yang seharusnya tidak menjadi indikator kinerja dari KPI di dinas ini. KPI-KPI tersebut antara lain :

- a. *Manpower Utilization*

Manpower Utilization menunjukkan rata-rata tingkat utilisasi tenaga kerja langsung dalam satu hari. *Manpower Utilization* adalah jumlah aktual *manhours* yang digunakan dibandingkan dengan *manhours* yang tersedia. KPI ini merupakan indikator unit produksi dalam menunjukkan efisiensi terhadap penggunaan tenaga kerja. Sehingga KPI ini kurang tepat jika digunakan oleh dinas TH sebagai indikator kinerjanya.

- b. *Employee Turn Over*

KPI ini merupakan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan. KPI ini kurang tepat jika hanya menjadi tanggung jawab dinas ini karena *employee turn over* lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan kerja di dinas terkait.

- c. *Culture Index*

KPI ini adalah indeks yang menunjukkan karakteristik individu dalam menerapkan budaya-budaya yang dimiliki perusahaan. KPI ini kurang tepat jika menjadi indikator kinerja dinas TH karena penerapan nilai-nilai budaya perusahaan oleh karyawan sangat bergantung peran semua unit yang ada di perusahaan. Oleh karena itu KPI ini lebih baik digunakan sebagai KPI di tingkat perusahaan.

4.6.7 Evaluasi KPI Dinas *Internal Audit and Control* (TI)

Dinas *Internal Audit and Control* (TI) merupakan dinas pendukung (*support unit*) di PT. GMF AA. Dinas TI berfungsi dalam melakukan audit terhadap kegiatan operasional perusahaan agar dapat meningkatkan efisiensi perusahaan. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut :

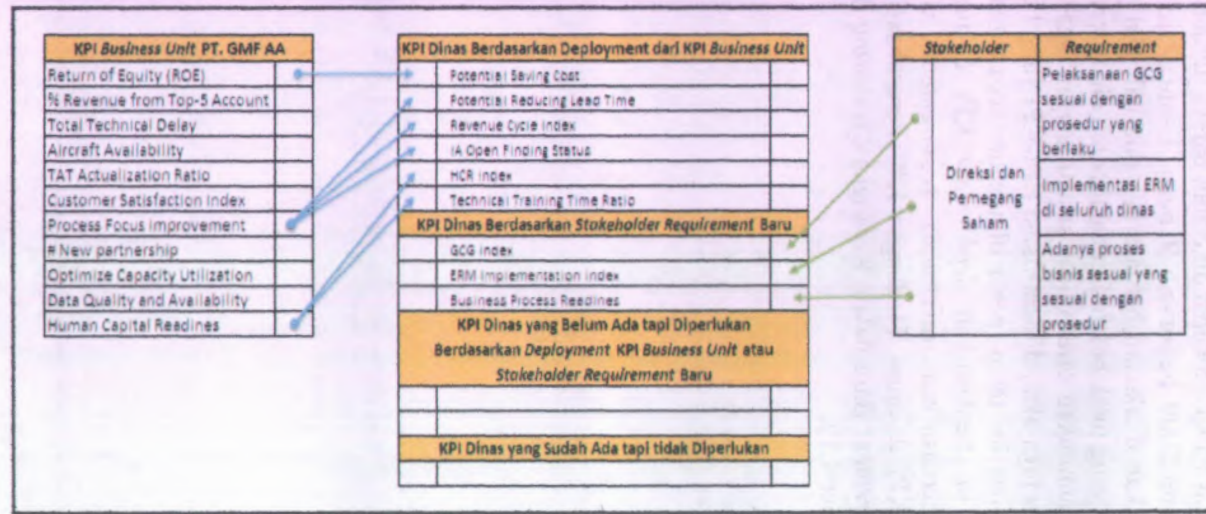
1. Menjalankan proses audit internal perusahaan secara menyeluruh dan berkelanjutan secara finansial dan operasional.
2. Merumuskan dan memberikan masukan pemecahan masalah temuan audit dengan melakukan analisa yang tepat dan akurat.
3. Memonitor dan mengevaluasi hasil audit internal serta berkoordinasi dengan pihak terkait dalam mempersiapkan implementasi solusi bagi hasil temuan.
4. Mereview dan memastikan kelancaran proses audit internal dengan memperhatikan ketepatan metode dan analisa masalah.

Untuk dapat mengelola kegiatan audit yang dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang berisi sasaran strategi beserta indikator kinerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat di lihat pada Tabel 4.8

Tabel 4.8 KPI *Internal Audit and Control* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Maximize Enterprise Productivity	Potential Saving Cost
Pelanggan	Be a Solution Partner	Potential Reducing Lead Time
	Build Low Risk Organization	GCG Index
Proses Bisnis Internal	Performance Monitoring Feed Back & Improvement	IA Open Finding Status
	ERM Implementation	Revenue Cycle Index
		ERM Implementation Index
Pembelajaran dan Pertumbuhan	GCG System Development	Business Process Readines
	Leadership & Competencies	HCR Index
	Compliance	Technical Training Time Ratio

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TI pada tahun 2009 berjumlah 9 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Selain itu juga akan diidentifikasi KPI-KPI yang belum digunakan oleh dinas ini tetapi perlu digunakan sesuai dengan tugas dari dinas ini berdasarkan *deployment* KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Model hubungan antara KPI di dinas TI dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada Gambar 4.10.



Gambar 4.10 Model Hubungan KPI Dinas TI dengan KPI Perusahaan dan Stakeholder Requirement Baru

Berdasarkan Gambar 4.10, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TI sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan

Dari KPI di dinas TI yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan antara lain:

a. *Potensial Saving Cost*

Potensial Saving Cost adalah besarnya biaya yang dapat dihemat dari pelaksanaan suatu rekomendasi yang disampaikan oleh auditor kepada *auditee* dalam suatu periode dalam suatu periode berjalan setelah rekomendasi tersebut dilaksanakan. KPI ini merupakan indikator kinerja internal audit dalam dalam hal meningkatkan efisiensi keuangan perusahaan. Dengan tercapainya KPI ini diharapkan akan dapat meningkatkan pencapaian *Return on Equity* perusahaan.

b. *Potential Reducing Lead Time*

Potential Reducing Lead Time adalah besarnya waktu yang dapat dihemat dari pelaksanaan suatu rekomendasi yang disampaikan oleh auditor kepada *auditee*. KPI ini merupakan indikator kinerja internal audit dalam dalam hal meningkatkan efisiensi terhadap suatu proses di perusahaan. KPI ini merupakan salah satu KPI yang dapat memberikan kontribusi kepada pencapaian KPI *Process Focus Improvement* di tingkat perusahaan.

c. *Revenue Cycle Index*

Revenue Cycle Index merupakan indeks yang menunjukkan tingkat pelaksanaan proses-proses yang terkait dengan siklus pendapatan yang terdiri dari *Sales Order*, *Maintenance Order*, *Billing*, dan *Invoice*. KPI ini merupakan indikator kinerja internal audit dalam dalam hal meningkatkan efisiensi terhadap proses yang terkait dengan siklus pendapatan di perusahaan. KPI ini merupakan salah satu KPI yang dapat

memberikan kontribusi kepada pencapaian KPI *Process Focus Improvement* di tingkat perusahaan.

d. *Internal Audit Open Finding Status*

Internal Audit Open Finding Status merupakan jumlah tindak lanjut yang disepakati yang belum dilaksanakan dibandingkan dengan jumlah semua tindak lanjut yang disepakati. KPI ini merupakan indikator kinerja dinas TI dalam melakukan kontrol terhadap hasil temuan dari hasil audit. KPI ini merupakan salah satu KPI yang dapat memberikan kontribusi kepada pencapaian KPI *Process Focus Improvement* di tingkat perusahaan.

e. *Human Capital Readiness*

Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR. HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaga kerjanya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TI menggunakan KPI HCR sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

f. *Technical Training Time Ratio*

KPI ini merupakan rasio antara waktu yang digunakan untuk pelatihan yang bersifat teknis dibandingkan dengan jumlah waktu pelatihan yang ada. KPI ini dapat menunjang pencapaian KPI *Human Capital Readiness*.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru

Dari KPI di dinas TI yang sudah ada, beberapa yang termasuk *Stakeholder Requirement* antara lain :

a. *Good Corporate Governance (GCG) Index*

GCG Index merupakan indeks yang menunjukkan pelaksanaan GCG di PT. GMF AA. GCG merupakan salah satu kebutuhan *stakeholder* terutama pemegang saham dan direksi. Untuk memastikan nilai-nilai GCG telah dijalankan oleh seluruh elemen perusahaan, maka internal audit bertugas untuk memberikan pengawasan terhadap pelaksanaan GCG tersebut apakah sudah berjalan atau tidak.

b. *Enterprise Risk Management (ERM) Implementation Index*.

ERM Implementation Index merupakan indeks yang menunjukkan tingkat pencapaian tahapan implementasi kerja ERM pada tingkat dinas. Pemegang saham dan direksi sebagai *stakeholder* dinas ini sangat berkepentingan agar setiap dinas di bawah PT. GMF AA melaksanakan ERM dengan baik agar segala resiko dapat dikelola dengan baik hingga tingkat bawah. Untuk memastikan hal tersebut, dinas TI harus menjalankan tugasnya sebagai fungsi kontrol terhadap implementasi ERM di setiap dinas.

c. *Business Process Readiness*

Business Process Readiness merupakan sebuah indikator tingkat ketersediaan *business procedure* terhadap *mapping business process* awal tahun yang ada di PT. GMF AA. Sebagai dinas yang bertugas untuk memastikan semua prosedur yang ada di perusahaan dijalankan dengan baik, KPI ini sangat penting digunakan sebagai indikator kinerja dinas TI untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* dinas ini, yaitu pemegang saham dan direksi yang menginginkan semua proses di perusahaan ini telah berjalan sesuai dengan prosedur yang seharusnya.

4.6.8 Evaluasi KPI Dinas *Line Maintenance* (TL)

Dinas *Line Maintenance* (TL) merupakan salah satu dinas produksi di PT. GMF AA. Dinas TL yang berpusat di Bandara Internasional Soekarno-Hatta Cengkareng, memiliki beberapa lokasi kantor cabang yang melaksanakan *Line Maintenance*. Jenis perawatan yang ditawarkan yaitu mulai dari *Transit check* hingga *A check* untuk beberapa tipe pesawat milik maskapai internasional maupun domestik. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut :

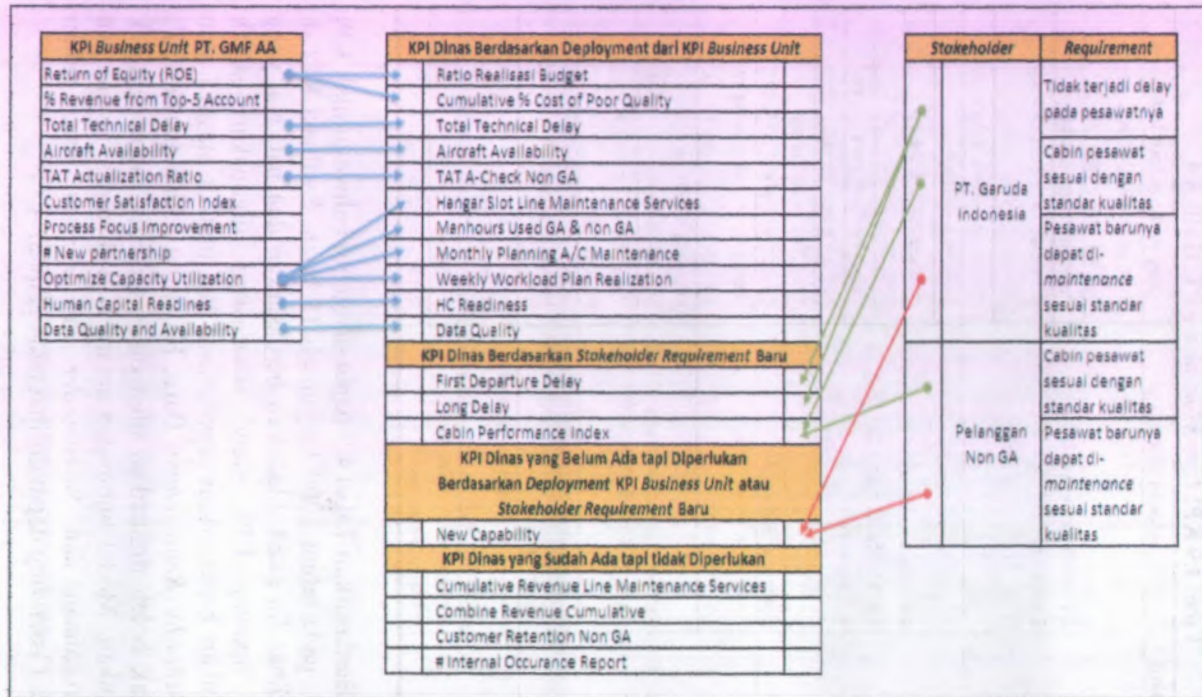
1. Melakukan perawatan dan perbaikan pesawat dalam skala *Line Maintenance* sesuai dengan standar kualitas yang diminta oleh pelanggan.
2. Melakukan perawatan dan perbaikan pesawat dalam skala *Line Maintenance* sesuai dengan standar waktu TAT pengerjaan perawatan dan perbaikan pesawat.
3. Memonitor dan mengevaluasi produktivitas dan kapasitas produksi baik berupa *slot* hangar maupun *manhours* untuk penentuan pencapaian target serta penentuan target berikutnya.
4. Memonitor penyusunan rencana kerja harian produksi *Line Maintenance* sesuai rencana tahunan dan bulanan.

Untuk dapat mengelola kegiatan perawatan pesawat yang dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang berisi sasaran strategi beserta indikator kinerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat di lihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 KPI *Line Mintenence* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Optimize Revenue & Cost Efficiency	Cumulative Revenue Line Maintenance Services
		Ratio Realisasi Budget
		Cumulative % Cost of Poor Quality
		Combine Revenue Cumulative
Pelanggan	Provide Aircraft Availability, Reliability, Comfort & Appearance	Aircraft Availability
		First Departure Delay
		Long Delay
		Cabin Performance Index
		TAT A-Check Non GA
		Total Technical Delay
Proses Bisnis Internal	Enterprise-total QCD Enhancement	Customer Retention
		Customer Retention Non GA
	Partnership-driven Capability & Capacity Extensification	Hangar Slot Line Maintenance Services
		Monthly Planning A/C Maintenance
People-driven Capacity Optimization	Weekly Workload Plan Realization	
	Manhours Used GA & non GA	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Manpower Quality & Quantity Enhancement	HC Readiness
		# Internal Occurance Report
	Profesional Culture Building & PDCA orientation	Data Quality

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TL pada tahun 2009 berjumlah 18 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakeholder Requirement* Baru. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan. Model hubungan antara KPI di dinas TL dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada gambar 4.11.



Gambar 4.11 Model Hubungan KPI Dinas TL dengan KPI Perusahaan dan Stakeholder Requirement Baru

Berdasarkan Gambar 4.11, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TL sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan

Dari KPI di dinas TL yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan antara lain:

a. *Ratio Realisasi Budget*

Ratio Realisasi Budget adalah perbandingan anggaran aktual yang telah digunakan dengan rencana anggaran. KPI ini merupakan salah satu indikator dinas TL dalam melakukan efisiensi dalam hal penggunaan dana. Pencapaian KPI ini cukup penting dalam meningkatkan laba perusahaan sehingga dapat meningkatkan ROE perusahaan.

b. *Cost of Poor Quality (CoPQ)*

Dinas TL merupakan salah satu dinas produksi di PT. GMF AA. Tugas dinas ini yaitu melakukan pengerjaan *maintenance* pesawat yang berkualitas sesuai dengan standar yang diminta oleh pelanggan. Dalam melakukan *maintenance* pesawat, salah satu hal yang mungkin terjadi adalah kegagalan proses sehingga hasil perawatan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan dan perlu dilakukan *rework*. Dalam melakukan *rework*, akan menyebabkan timbulnya biaya yaitu *Cost of Poor Quality (CoPQ)*. CoPQ adalah biaya material dan tenaga kerja akibat terjadinya *rework* dalam pengerjaan perawatan pesawat. Dengan adanya CoPQ akan mengakibatkan keuntungan yang diterima oleh perusahaan menjadi berkurang. Keuntungan merupakan salah satu variabel dalam formulasi *Return on Equity (ROE)*. ROE merupakan KPI utama perusahaan dalam perspektif finansial. ROE adalah rasio antara laba bersih yang dihasilkan perusahaan dibanding dengan modal. CoPQ perlu digunakan sebagai indikator kinerja (KPI) di dinas ini karena pencapaian KPI ini akan mendukung pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.

- c. *Total Technical Delay*
Total Technical Delay merupakan jumlah *delay* yang disebabkan oleh kendala teknis. KPI ini merupakan turunan langsung dari KPI di tingkat perusahaan. KPI ini merupakan ukuran yang penting dari dinas TL sebagai indikator kinerjanya dalam mendukung pencapaian kinerja perusahaan.
- d. *Aircraft Availability*
Aircraft Availability adalah merupakan prosentase pesawat yang dapat dipenuhi oleh PT. GMF AA untuk keperluan operasional PT. Garuda Indonesia. Sebagai dinas yang bertugas menangani perawatan pesawat milik PT. Garuda Indonesia, KPI ini menjadi ukuran yang penting bagi dinas ini sebagai indikator kinerja dinas ini dalam mendukung pencapaian kinerja perusahaan.
- e. *Turn Around Time (TAT) A Check Non GA*
Salah satu tugas dinas TL adalah melakukan perawatan pesawat sesuai dengan waktu standar. Di industri MRO, ukuran ketepatan waktu pengerjaan *maintenance* pesawat yaitu *TAT Ratio*. *TAT Ratio* menunjukkan rasio antara target TAT yang telah ditetapkan dibandingkan dengan pencapaian TAT aktualnya. Pencapaian KPI *TAT Ratio* di dinas TL akan berdampak terhadap pencapaian KPI *TAT Ratio* di tingkat perusahaan karena KPI *TAT Ratio* di tingkat perusahaan terdiri dari *TAT Ratio* di dinas-dinas produksi antara lain TB, TC, TL, dan TR.
- f. *Hangar Slot Maintenance Service*
Hangar Slot Maintenance Service merupakan prosentase tingkat pemanfaatan kapasitas slot hangar dari kapasitas slot hangar yang ada. KPI ini merupakan indikator kinerja dinas TL dalam mengoptimalkan utilitas kapasitas produksinya.
- g. *Monthly Planning Aircraft Maintenance*
Monthly Planning Aircraft Maintenance merupakan tingkat akurasi perencanaan perawatan pesawat setiap bulannya. Perencanaan perawatan pesawat yang tepat dapat menjadi

pendorong tercapainya utilitas kapasitas produksi di dinas ini sehingga akan mendorong tercapainya kinerja perusahaan dalam indikator *Optimized Capacity Utilization*.

h. *Weekly Workload Plan Realization*

Weekly Workload Plan Realization merupakan tingkat pencapaian beban kerja yang telah direncanakan setiap minggu di dinas TL. KPI ini merupakan KPI dinas TL dalam melakukan perencanaan terhadap beban kerja agar dapat mengoptimalkan kapasitas produksinya.

i. *Manhours Used GA and Non GA*

Manhours Used GA and Non GA menunjukkan prosentase penggunaan *manhours* dibandingkan dengan *mahours* yang tersedia. Salah satu ukuran kapasitas di lini produksi adalah tenaga kerja. Pengoptimalan penggunaan *manhours* dapat meningkatkan kapasitas produksi secara keseluruhan.

j. *Human Capital Readiness*

Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR. HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaganya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TL menggunakan KPI HCR sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

k. *Data Quality*

Data Quality merupakan indikator kualitas data yang dimiliki oleh dinas ini. Ukuran ini digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerja dinas ini dalam mengelola data

yang tersedia agar dapat meningkatkan akurasi perencanaan produksinya. Pencapaian KPI ini juga akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI Data *Quality and Availability* di tingkat perusahaan.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru
Dari KPI di dinas TL yang sudah ada, beberapa yang termasuk *Stakeholder Requirement* antara lain :

- a. *First Departure Delay*
Departure Delay adalah *delay* yang terjadi pada penerbangan pertama sebuah pesawat pada yang telah mengalami *daily check*. KPI ini merupakan salah satu parameter PT. GMF AA dalam melayani stakeholder yaitu PT. Garuda Indonesia. *First Departure Delay* adalah *delay* yang terjadi pada penerbangan pertama sebuah pesawat pada yang telah mengalami *daily check*. KPI ini merupakan ukuran yang penting sebagai indikator kinerja dinas ini dalam memenuhi kebutuhan stakeholder yaitu PT. Garuda Indonesia.
- b. *Long Delay*
Long Delay merupakan salah satu *delay* yang terjadi pada operasional pesawat Garuda. Salah satu penyebab terjadinya *delay* ini yaitu masalah teknis maupun masalah penyelesaian dokumen pesawat yang menjadi tanggung jawab dinas ini.
- c. *Cabin Performance Index*
Cabin Performance Index merupakan rata-rata penjumlahan dari tiga kategori penilaian *Cabin*. KPI ini merupakan indikator kinerja yang penting bagi dinas TL karena salah satu yang dikerjakan oleh dinas ini adalah perawatan kabin pesawat. KPI ini dibutuhkan oleh internal PT. GMF AA untuk memenuhi standar kualitas *Cabin* yang diinginkan oleh pelanggan.

3. KPI dinas yang belum ada tapi diperlukan berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan atau *Stakeholders Requirement* Baru.

Berdasarkan fungsi dari dinas ini sebagai dinas produksi, maka ada beberapa KPI yang belum tercantum sebagai indikator kinerja dinas ini, antara lain :

a. *New Capability*

New Capability yang dimaksud disini adalah penambahan kabalitas baru untuk ruang lingkup *Line Maintenance*. *New Capability* menjadi penting untuk menjadi salah satu indikator dinas ini dalam memenuhi kebutuhan pelanggan baik dari PT. Garuda Indonesia maupun yang lainnya. Adanya kapabilitas baru yang dimiliki oleh dinas ini akan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan di tengah persaingan industri MRO yang semakin ketat.

4. KPI yang sudah ada tapi tidak diperlukan dinas TL sebagai indikator kinerjanya.

Selain KPI hasil *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan kebutuhan *stakeholder*, terdapat juga KPI yang seharusnya tidak menjadi indikator kinerja dari KPI di dinas ini. KPI-KPI tersebut antara lain :

a. *Cummulative Revenue Line Maintenace*

Cummulative Revenue Line Maintenace merupakan total pendapatan dari dinas TL baik dari pelanggan selain dari PT. Garuda Indonesia. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TL karena peran dan fungsi dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya.

b. *Combine Revenue*

Combine Revenue merupakan total pendapatan dari dinas TM baik dari PT. Garuda Indonesia maupun yang bukan dari PT. Garuda Indonesia. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TL karena peran dan fungsi dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya.

- c. *Customer Retention Non GA* yaitu prosentase pelanggan lama yang kembali menggunakan jasa perawatan pesawat di PT. GMF AA. KPI ini kurang sesuai dengan peran dan fungsi dinas ini sebagai dinas produksi. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya.
- d. *Internal Ocurence Report* merupakan jumlah laporan atas kejadian yang tidak memenuhi unsur keselamatan kerja. KPI ini merupakan indikator jumlah pelanggaran yang dilaporkan kepada pihak manajemen. Indikator ini kurang sesuai jika dijadikan sebagai KPI di dinas ini karena KPI ini bukan merupakan indikator yang strategis yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

4.6.9 Evaluasi KPI Dinas *Trade and Asset Management (TM)*

Dinas *Trade and Asset Management (TM)* merupakan salah satu dinas produksi di PT. GMF AA. Dinas TM menawarkan pelayanan-pelayanan antara lain penyedia suku cadang, pengelolaan komponen pesawat, pergudangan, logistik dan distribusi, penjualan dan pembelian material. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan perencanaan dan pengadaan material pesawat dan *engine* yang dibutuhkan oleh dinas produksi.
2. Merencanakan dan menyediakan *Critical Component* baik untuk engine maupun pesawat sesuai dengan kebutuhan masing-masing dinas produksi.
3. Memastikan ketersediaan material di *Out Station* sesuai dengan kebutuhan material yang direncanakan bersama dengan pihak Garuda.
4. Memastikan ketersediaan material yang ada di vendor yang telah melalui kesepakatan konsinyasi.

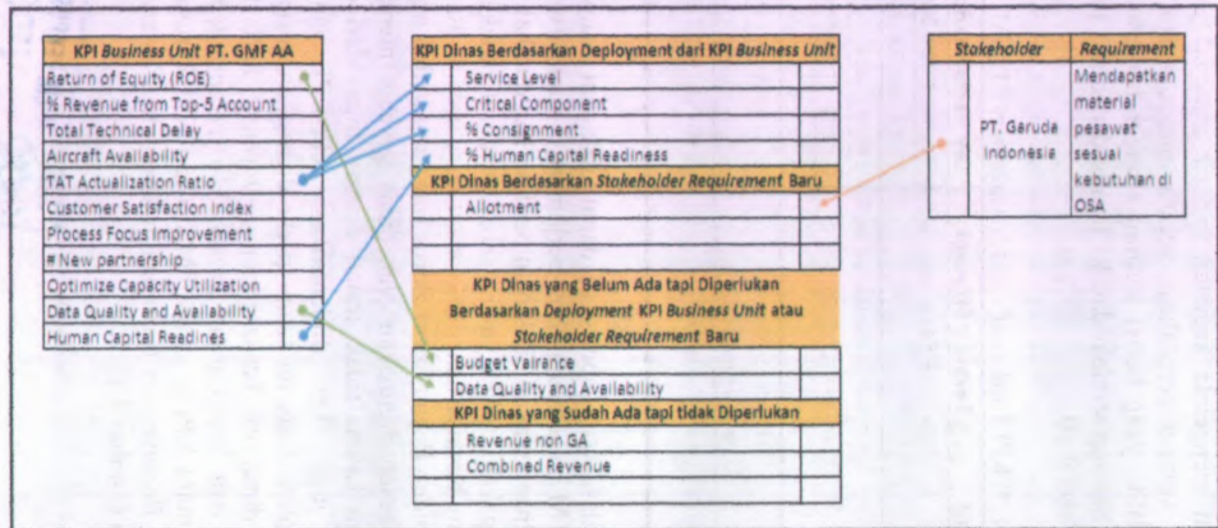
Untuk dapat mengelola kegiatan logistik material yang dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang berisi sasaran strategi beserta indikator kinerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat di lihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 KPI *Trade and Asset Management* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Maximize Revenue	Revenue non GA
		Combined Revenue
Pelanggan	Provide Material Supply & Services (Q, C, D)	Service Level
		Critical Component
		Allotment (WIG)
Proses Bisnis Internal	Material Support Development	% Consignment
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Human Capital	% Human Capital Readiness

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TM pada tahun 2009 berjumlah 7 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakeholder Requirement* Baru. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Selain itu juga akan diidentifikasi KPI-KPI yang belum digunakan oleh dinas ini tetapi perlu digunakan sesuai dengan tugas dari dinas ini berdasarkan *deployment* KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Model hubungan antara KPI di dinas TM dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada Gambar 4.12.





Gambar 4.12 Model Hubungan KPI Dinas TM dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru

Berdasarkan Gambar 4.12, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TM sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan

Dari KPI di dinas TM yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan antara lain :

a. *Service level*

KPI ini merupakan ukuran tingkat pemenuhan permintaan material selain dari *replacement item* pada paket perawatan pesawat. KPI ini merupakan salah satu indikator yang digunakan oleh dinas ini dalam memenuhi permintaan dari dinas produksi lain. Pencapaian KPI ini cukup banyak memerikan kontribusi terhadap pencapaian KPI TAT Ratio pada dinas produksi lain.

b. *Critical Component*

KPI ini merupakan prosentase jumlah *item Critical Component* yang mempunyai persediaan di *Home Base*. KPI ini merupakan salah satu indikator yang digunakan oleh dinas ini dalam memenuhi permintaan dari dinas produksi lain. Pencapaian KPI ini cukup banyak memberikan kontribusi terhadap pencapaian KPI TAT Ratio pada dinas produksi lain.

c. *Consignment*

KPI ini yaitu jumlah cakupan item kebutuhan material yang telah melalui metode *consignment*. KPI ini merupakan salah satu indikator yang digunakan oleh dinas ini dalam memenuhi permintaan dari dinas produksi lain. Pencapaian KPI ini cukup banyak memerikan kontribusi terhadap pencapaian KPI TAT Ratio pada dinas produksi lain.

d. *Human Capital Readiness*

Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntun untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR.

HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaga kerjanya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TM menggunakan KPI HCR sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru

Dari KPI di dinas TM yang sudah ada, beberapa yang termasuk *Stakeholder Requirement* yaitu :

- *Allotment*

Allotment merupakan prosentase keersediaan material *Allotment* di *Out Station*. KPI ini merupakan salah satu indikator PT. GMF AA dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yaitu PT. Garuda Indonesia agar pesawat Garuda dapat beroperasi sesuai dengan jadwal.

3. KPI dinas yang belum ada tapi diperlukan berdasarkan *deplyoment* dari KPI perusahaan atau *Stakeholders Requirement* Baru.

Berdasarkan fungsi dari dinas ini sebagai pengelola logistik material pesawat, maka ada beberapa KPI yang belum tercantum sebagai indikator kinerja dinas ini, antara lain :

a. *Budget Variance*

Budget Variance merupakan ukuran biaya yang dapat dihemat dari proyeksi biaya yang telah dianggarkan. *Budget Variance* adalah selisih dari total biaya yang telah dianggarkan dengan biaya aktual yang telah dibelanjakan. Ukuran ini menjadi penting untuk digunakan sebagai KPI di dinas TM karena dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.

b. *Data Quality and Availability*

Data Quality and Availability merupakan KPI yang dimiliki oleh tingkat perusahaan. KPI menjadi salah satu indikator ketersediaan dan kualitas data agar dapat dijadikan salah satu alat untuk pengambilan keputusan dalam merencanakan strategi maupun kegiatan operasional perusahaan. KPI ini seharusnya diturunkan pada dinas ini untuk memberikan kontribusi pencapaian kinerja KPI *Data Quality and Availability* di tingkat perusahaan agar akurasi perencanaan yang dilakukan dapat meningkat.

4. KPI yang sudah ada tapi tidak diperlukan dinas TM sebagai indikator kinerjanya.

Selain KPI hasil *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan kebutuhan *stakeholder*, terdapat juga KPI yang seharusnya tidak menjadi indikator kinerja dari KPI di dinas ini. KPI tersebut antara lain :

a. *Revenue Non GA*

Revenue Non GA adalah pendapatan yang bukan berasal dari PT. Garuda Indonesia. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TM karena peran dan fungsi dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan atau melakukan proses produksi. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya.

b. *Combine Revenue*

Combine Revenue merupakan total pendapatan dari dinas TM baik dari PT. Garuda Indonesia maupun yang bukan dari PT. Garuda Indonesia. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TM karena peran dan fungsi dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya.

4.6.10 Evaluasi KPI Dinas *Sales and Marketing* (TP)

Dinas *Sales and Marketing* (TP) merupakan merupakan dinas pendukung (*support unit*) di PT. GMF AA. Dinas TP berfungsi untuk menjual dan memasarkan jasa perawatan pesawat yang ada di PT. GMF AA kepada pelanggan atau calon pelanggan perusahaan. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut :

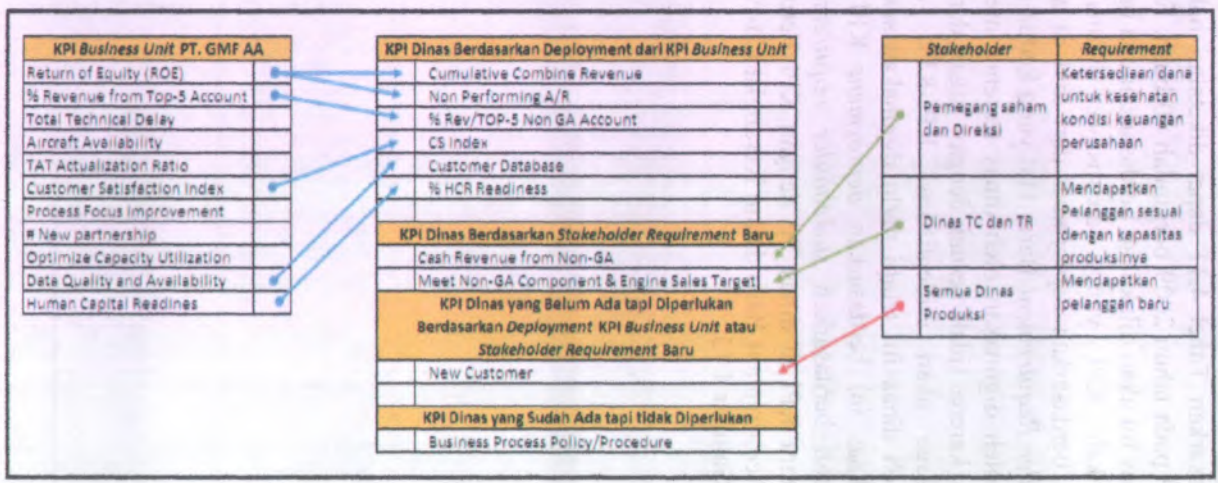
1. Mendapatkan order sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan.
2. Menganalisa dan mengembangkan strategi marketing untuk meningkatkan jumlah pelanggan.
3. Melakukan evaluasi kepuasan pelanggan untuk memastikan tercapainya target kepuasan pelanggan yang ditentukan.
4. Memastikan pelanggan yang melakukan order dapat melaksanakan kewajiban pembayaran tepat pada waktunya.

Untuk dapat mengelola kegiatan *sales and marketing* yang dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang berisi sasaran strategi beserta indikator kerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat di lihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 KPI *Sales and Marketing* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Maximize Sales & Return	Cumulative Combine Revenue
		% Rev/TOP-5 Non GA Account
		Cash Revenue from Non-GA
		Non Performing A/R
Pelanggan	Highly Convenient &	CS Index
Proses Bisnis Internal	Product & Market Development	Meet Non-GA Component & Engine Sales Target
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Professional Marketer Development	% HCR Readiness
	Organizational Capital Development	Customer Database
	Professional Network Development	Business Process Policy/Procedure

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TP pada tahun 2009 berjumlah 10 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakeholder Requirement* Baru. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Selain itu juga akan diidentifikasi KPI-KPI yang belum digunakan oleh dinas ini tetapi perlu digunakan sesuai dengan tugas dari dinas ini berdasarkan *deployment* KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Model hubungan antara KPI di dinas TP dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada Gambar 4.13.



Gambar 4.13 Model Hubungan KPI Dinas TP dengan KPI Perusahaan dan Stakeholder Requirement Baru

Berdasarkan Gambar 4.13, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TP sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan
Dari KPI di dinas TP yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan antara lain :
 - a. *Cummulative Combine Revenue*
Cummulative Combine Revenue merupakan total pendapatan yang diterima oleh PT. GMF AA dalam satu tahun. KPI ini merupakan salah satu indikator utama keberhasilan kinerja dinas TP dalam menjual jasa perawatan pesawat kepada pelanggan. KPI ini selain penting bagi dinas ini juga sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan ROE.
 - b. *Non Performing Account Receivable*
Non Performing Account Receivable merupakan jumlah tagihan yang tidak terlaksana kepada pelanggan. KPI ini merupakan KPI yang penting digunakan sebagai indikator kinerja dinas ini sebagai upaya agar pendapatan yang diperoleh perusahaan tidak berkurang.
 - c. *Revenue from Top 5 Account Non GA*
KPI ini adalah jumlah pendapatan yang yang diperoleh dari pelanggan yang masuk kategori *Top 5 Account* selain dari Garuda. Sebagai dinas yang berfungsi dalam menjual jasa perawatan kepada pelanggan, KPI ini sangat penting digunakan sebagai indikator kinerja dinas ini. Keberhasilan pencapaian KPI ini akan berdampak terhadap pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.
 - d. *Customer Satisfaction Index*
Customer Satisfaction Index merupakan indeks yang menunjukkan kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan ini. Sebagai dinas yang berhubungan langsung dengan pelanggan, indikator ini cukup penting digunakan untuk menilai kinerja dinas ini.

e. *Customer Data Base*

Customer Data Base merupakan ketersediaan database pelanggan yang dapat digunakan sebagai informasi data pelanggan oleh perusahaan. Sebagai dinas yang berhubungan langsung dengan pelanggan, maka KPI ini penting digunakan sebagai indikator kinerja dinas ini dalam mendukung pencapaian KPI Data *Quality and Availability* di tingkat perusahaan.

f. *Human Capital Readiness*

Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR. HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaga kerjanya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TP menggunakan KPI HCR sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru Baru

Dari KPI di dinas TP yang sudah ada, beberapa yang termasuk *Stakeholder Requirement* antara lain :

a. *Cash Revenue from Non GA*

Cash Revenue from Non GA merupakan pendapatan dari pelanggan selain dari PT. Garuda Indonesia yang melakukan pembayaran secara tunai. KPI ini merupakan ukuran yang cukup penting sebagai indikator kinerja dari dinas TP dalam memperoleh pendapatan dari pelanggan selain Garuda dalam

bentuk tunai agar arus kas perusahaan tetap terjaga dengan baik.

b. *Meet Engine and Component Sales Target*

Meet Engine and Component Sales Target merupakan ukuran keberhasilan dinas ini dalam menjual jasa yang dinas *Component Maintenance* dan *Engine Maintenance*. KPI ini merupakan ukuran kinerja yang penting bagi dinas TP dalam menjalankan fungsinya menjual produk dan jasa dua dinas produksi tersebut.

3. KPI dinas yang belum ada tapi diperlukan berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan atau *Stakeholders Requirement* Baru.

Berdasarkan fungsi dari dinas ini dalam memasarkan dan menjual jasa perawatan pesawat di PT GMF AA, maka ada beberapa KPI yang belum tercantum sebagai indikator kinerja dinas ini, yaitu :

- *New Customer*

New Customer adalah banyaknya pelanggan baru yang menggunakan jasa PT. GMF AA. Sebagai dinas yang bertugas memasarkan dan menjual produk dan jasa yang ada di PT. GMF AA, ukuran ini penting untuk dijadikan KPI dinas TP. Banyaknya pelanggan baru akan meningkatkan pangsa pasar PT. GMF AA dalam memasuki persaingan industri MRO yang semakin ketat.

4. KPI yang sudah ada tapi tidak diperlukan dinas TP sebagai indikator kinerjanya.

Selain KPI hasil *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan kebutuhan *stakeholder*, terdapat juga KPI yang seharusnya tidak menjadi indikator kinerja dari KPI di dinas ini. KPI-KPI tersebut antara lain :

a. *Business Process Procedure*

Business Process Procedure merupakan prosentase pelaksanaan prosedur di dinas ini yang sesuai dengan bisnis

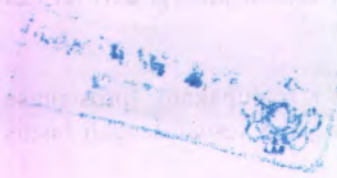
proses perusahaan. Walaupun hal ini penting untuk dilaksanakan dalam oleh dinas ini, akan tetapi hal ini bukan merupakan tugas pokok dari dinas ini.

4.6.11 Evaluasi KPI Dinas *Quality Assurance and Safety (TQ)*

Dinas *Quality Assurance and Safety (TQ)* merupakan salah satu dinas (*support unit*) di PT. GMF AA. Dinas TQ berfungsi untuk memastikan bahwa produk dan jasa perawatan pesawat yang akan diterima pelanggan sudah memenuhi standar kualitas dan keselamatan. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan pemeriksaan terhadap jalannya proses produksi untuk memastikan kesesuaian standar kualitas dan prosedur keselamatan kerja.
2. Menyusun dan menyiapkan dokumen-dokumen QC dan data produksi.
3. Menganalisa permasalahan dan menyusun usulan pemecahan masalah yang timbul pada kualitas proses dan hasil produksi.
4. Memastikan terlaksananya *Safety Management System* di masing-masing dinas produksi.

Untuk dapat mengelola kinerjanya yang dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang berisi sasaran strategi beserta indikator kinerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat di lihat pada Tabel 4.12.

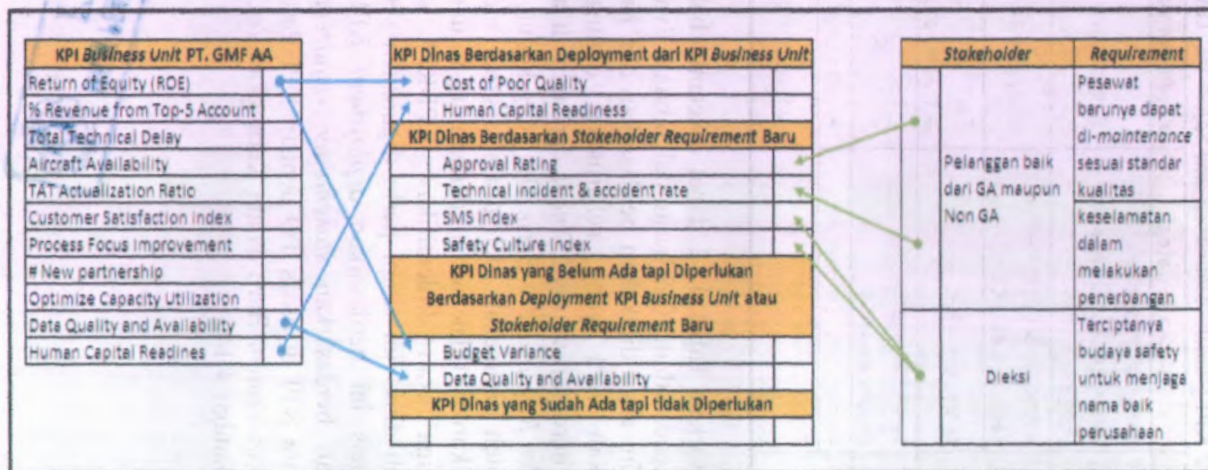


Tabel 4.12 KPI *Quality Assurance and Safety* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Enhance Productivity & Optimize Cost & Capacity Utilization	Cost of Poor Quality
Pelanggan	Authority & Customer Requirements Compliance	Approval Rating
	Safety Satisfaction	Technical incident & accident rate
Proses Bisnis Internal	Safety Assurance Enhancement	SMS Index
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Professional Competency	Human Capital Readiness
	Organization Learning Culture	Safety Culture Index

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TQ pada tahun 2009 berjumlah 6 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakeholder Requirement* Baru. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Selain itu juga akan diidentifikasi KPI-KPI yang belum digunakan oleh dinas ini tetapi perlu digunakan sesuai dengan tugas dari dinas ini berdasarkan *deployment* KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Model hubungan antara KPI di dinas TQ dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada Gambar 4.14.





Gambar 4.14 Model Hubungan KPI Dinas TO dengan KPI Perusahaan dan Stakeholder Requirement Baru

Berdasarkan Gambar 4.14, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TQ sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan

Dari KPI di dinas TQ yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan antara lain :

a. *Cost of Poor Quality* (CoPQ)

Tugas dari dinas TQ yaitu untuk menjamin terciptanya kualitas dari proses perawatan yang dilakukan oleh dinas-dinas produksi sesuai dengan standar yang diminta oleh pelanggan. Dalam melakukan *maintenance* pesawat, salah satu hal yang mungkin terjadi adalah kegagalan proses sehingga hasil perawatan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan dan perlu dilakukan *rework*. Dalam melakukan *rework*, akan menyebabkan timbulnya biaya yaitu *Cost of Poor Quality* (CoPQ). CoPQ adalah tambahan biaya material dan tenaga kerja akibat terjadinya *rework* dalam pengerjaan perawatan pesawat. Dengan adanya CoPQ akan mengakibatkan keuntungan yang diterima oleh perusahaan menjadi berkurang. Keuntungan merupakan salah satu variabel dalam formulasi *Return on Equity* (ROE). ROE merupakan KPI utama perusahaan dalam perspektif finansial. ROE adalah rasio antara laba bersih yang dihasilkan perusahaan dibanding dengan modal. CoPQ perlu digunakan sebagai indikator kinerja (KPI) di dinas ini karena pencapaian KPI ini akan mendukung pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.

b. *Human Capital Readiness* (HCR)

Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR. HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang

kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaga kerjanya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TQ menggunakan KPI HCR sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru Baru

Dari KPI di dinas TQ yang sudah ada, beberapa yang termasuk *Stakeholder Requirement* antara lain :

a. *Approval Rating*

Approval Rating adalah jumlah sertifikasi yang dimiliki oleh PT. GMF AA dibandingkan dengan jumlah sertifikasi yang dibutuhkan. KPI ini merupakan parameter yang penting sebagai indikator kinerja dinas TQ yang penting dalam memenuhi standar kualifikasi pelanggan dan otoritas penerbangan.

b. *Technical Incident and Accident Rate*

KPI ini adalah ukuran jumlah *technical incident and accident* yang terjadi untuk setiap 100 kali penerbangan. KPI ini dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders*. KPI ini digunakan sebagai salah satu indikator utama untuk memperbaiki kinerja PT. GMF AA terhadap pelanggan.

c. *Safety Management System (SMS) Index*

SMS index merupakan indeks yang menunjukkan angka pemenuhan persyaratan implementasi SMS di PT. GMF AA. KPI ini dibutuhkan sebagai indikator kinerja dinas TQ sebagai dinas yang bertanggung jawab dalam mewujudkan komitmen PT. GMF AA untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* dalam hal standar keselamatan di bisnis penerbangan.

d. *Safety Culture Index*

Safety Culture Index merupakan ukuran karakteristik dan perilaku organisasi dan individu yang berkaitan dengan isu *safety*. KPI ini merupakan parameter yang cukup penting sebagai indikator kinerja dinas TQ dalam meningkatkan budaya *safety* di perusahaan.

3. KPI dinas yang belum ada tapi diperlukan berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan atau *Stakeholders Requirement* Baru.

Berdasarkan fungsi dari dinas ini sebagai penjamin standar kualitas dan keselamatan, maka ada beberapa KPI yang belum tercantum sebagai indikator kinerja dinas ini, antara lain :

a. *Budget Variance*

Budget Variance merupakan ukuran biaya yang dapat dihemat dari proyeksi biaya yang telah dianggarkan. *Budget Variance* adalah selisih dari total biaya yang telah dianggarkan dengan biaya aktual yang telah dibelanjakan. Ukuran ini menjadi penting untuk digunakan sebagai KPI di dinas TQ karena dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.

a. *Data Quality and Availability*

Data Quality and Availability merupakan KPI yang dimiliki oleh tingkat perusahaan. KPI ini menjadi salah satu indikator ketersediaan dan kualitas data agar dapat dijadikan salah satu alat untuk pengambilan keputusan dalam merencanakan strategi maupun kegiatan operasional perusahaan. KPI ini seharusnya diturunkan pada dinas ini untuk memberikan kontribusi pencapaian kinerja KPI *Data Quality and Availability* di tingkat perusahaan agar akurasi perencanaan yang dilakukan dapat meningkat.

4.6.12 Evaluasi KPI Dinas *Engine Mintenance* (TR)

Dinas *Engine Mintenance* (TR) merupakan salah satu dinas produksi di PT. GMF AA. Dinas TR adalah dinas yang

padat modal dan padat teknologi. Jasa perawatan pesawat yang dapat dilakukan oleh dinas ini yaitu perbaikan dan *overhaul* untuk beberapa jenis *Engine* dan *Auxiliary Power Unit (APU)*. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan perawatan dan perbaikan *engine* pesawat dalam sesuai dengan standar kualitas yang diminta oleh pelanggan.
2. Melakukan perawatan dan perbaikan *engine* pesawat sesuai dengan standar waktu TAT pengerjaan perawatan dan perbaikan pesawat.
3. Memonitor dan mengevaluasi produktivitas dan kapasitas produksi baik berupa *slot engine shop* maupun *manhours* untuk penentuan pencapaian target serta penentuan target berikutnya.
4. Memonitor penyusunan rencana kerja harian produksi *Engine Maintenance* sesuai rencana tahunan dan bulanan.

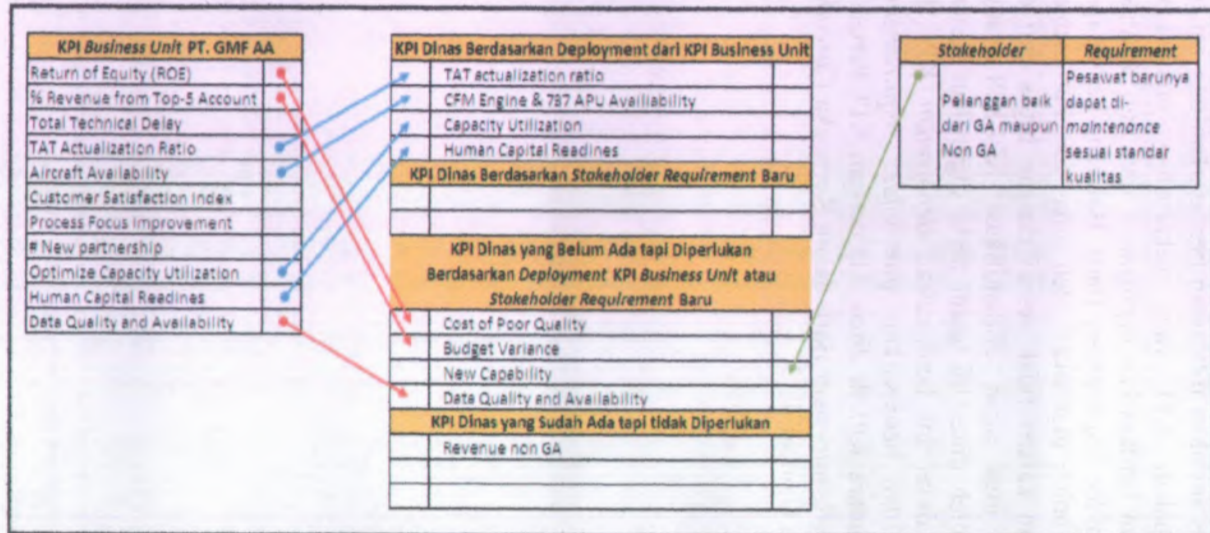
Untuk dapat mengelola kegiatan perawatan *Engine* dan *Auxiliary Power Unit (APU)* yang dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang berisi sasaran strategi beserta indikator kinerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat di lihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 KPI *Engine Maintenance* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Maximize Return to Shareholder	Revenue non GA
Pelanggan	Provide world-class product & service at competitive price	TAT actualization ratio CFM Engine & 77 APU Availability
Proses Bisnis Internal	Provide world Class product & service at competitive price	Capacity Utilization
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Human Capital	Human Capital Readines

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TR pada tahun 2009 berjumlah 5 buah. Evaluasi KPI di

tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakeholder Requirement* Baru. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas ini. Selain itu juga akan diidentifikasi KPI-KPI yang belum digunakan oleh dinas ini tetapi perlu digunakan sesuai dengan tugas dari dinas ini berdasarkan *deployment* KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan *stakeholder requirement*. Model hubungan antara KPI di dinas TB dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dilihat pada Gambar 4.15.



Gambar 4.15 Model Hubungan KPI Dinas TR dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru

Berdasarkan Gambar 4.15, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TR sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan

Dari KPI di dinas TR yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan antara lain :

a. *TAT actualization Ratio*

Salah satu tugas dinas TR adalah melakukan perawatan pesawat sesuai dengan waktu standar. Di industri MRO, ukuran ketepatan waktu pengerjaan *maintenance* pesawat yaitu *TAT Ratio*. *TAT Ratio* menunjukkan rasio antara target *TAT* yang telah ditetapkan dibandingkan dengan pencapaian *TAT* aktualnya. Pencapaian KPI *TAT Ratio* di dinas TR akan berdampak terhadap pencapaian KPI *TAT Ratio* di tingkat perusahaan karena KPI *TAT Ratio* di tingkat perusahaan terdiri dari *TAT Ratio* di dinas-dinas produksi antara lain TB, TC, TL, dan TR.

b. *CFM Engine and 737 APU Availability*

KPI ini merupakan ukuran ketersediaan *CFM Engine and 737 APU* dibandingkan dengan kebutuhan operasional PT. Garuda Indonesia. KPI ini penting untuk digunakan karena dinas ini mempunyai tugas dalam melakukan perawatan mesin pesawat. Pencapaian KPI ini akan berdampak pada pencapaian KPI di tingkat perusahaan yaitu *Aircraft Availability*.

c. *Capacity Utilization*

Capacity Utilization merupakan perbandingan antara kapasitas yang telah digunakan dengan kapasitas yang tersedia. Setiap dinas produksi dituntut untuk mengoptimalkan utilitas kapasitasnya. Pencapaian KPI ini akan berpengaruh terhadap pencapaian utilitas kapasitas di tingkat perusahaan secara keseluruhan.

d. *Human Capital Readiness*

Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR. HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaga kerjanya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TR menggunakan KPI HCR sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru

Dari KPI di dinas TR yang ada, belum ada KPI yang secara khusus digunakan sebagai indikator untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* secara langsung.

3. KPI dinas yang belum ada tapi diperlukan berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan atau *Stakeholders Requirement* Baru.

Berdasarkan fungsi dari dinas ini sebagai dinas produksi, maka ada beberapa KPI yang belum tercantum sebagai indikator kinerja dinas ini, antara lain :

b. *Cost of Poor Quality*

Setiap dinas produksi dituntut untuk melakukan efisiensi terhadap biaya pengejaan *maintenance*. Salah satu biaya yang mungkin terjadi pada waktu melakukan pengerjaan *maintenance* adalah *Cost of Poor Quality* (CoPQ). *Cost of Poor Quality* merupakan biaya yang timbul akibat kegagalan proses pengerjaan *maintenance*. Adanya CoPQ akan

mengakibatkan keuntungan yang diterima oleh perusahaan menjadi berkurang sehingga akan mengurangi nilai *Return on Equity*. Oleh karena itu KPI CoPQ perlu digunakan oleh dinas TR sebagai indikator kinerja dinas ini dalam memberikan kontribusi terhadap ROE perusahaan.

c. *Budget Variance*

Budget Variance merupakan ukuran biaya yang dapat dihemat dari proyeksi biaya yang telah dianggarkan. *Budget Variance* adalah selisih dari total biaya yang telah dianggarkan dengan biaya aktual yang telah dibelanjakan. Ukuran ini menjadi penting untuk digunakan sebagai KPI di dinas TR karena dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian KPI ROE di tingkat perusahaan.

d. *New Capability*

New Capability yang dimaksud disini adalah penambahan kapabilitas baru untuk ruang lingkup *Engine Maintenance*. *New Capability* menjadi penting untuk menjadi salah satu indikator dinas ini untuk memenuhi kebutuhan pelanggan baik dari PT. Garuda Indonesia maupun yang lainnya. Adanya kapabilitas baru yang dimiliki oleh dinas ini akan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan di tangan persaingan industri MRO yang semakin ketat.

e. *Data Quality and Availability*

Data Quality and Availability merupakan KPI yang dimiliki oleh tingkat perusahaan. KPI menjadi salah satu indikator ketersediaan dan kualitas data agar dapat dijadikan salah satu alat untuk pengambilan keputusan dalam merencanakan strategi maupun kegiatan operasional perusahaan. KPI ini seharusnya diturunkan pada dinas ini untuk memberikan kontribusi pencapaian kinerja KPI *Data Quality and Availability* di tingkat perusahaan agar akurasi perencanaan yang dilakukan dapat meningkat.

4. KPI yang sudah ada tapi tidak diperlukan dinas TR sebagai indikator kinerjanya.

Selain KPI hasil *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan dan berdasarkan kebutuhan *stakeholder*, terdapat juga KPI yang seharusnya tidak menjadi indikator kinerja dari KPI di dinas ini. KPI-KPI tersebut yaitu :

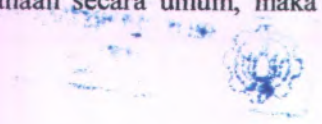
- *Revenue Non GA*
Revenue Non GA yang bukan berasal dari PT. Garuda Indonesia. KPI ini tidak tepat jika menjadi KPI untuk dinas TR karena peran dan fungsi dinas ini bukan untuk mencari pelanggan guna mendapatkan pendapatan. Sehingga KPI ini seharusnya dihilangkan atau tidak digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya

4.6.13 Evaluasi KPI Dinas *Corporate Secretary* (TS)

Dinas *Corporate Secretary* (TS) merupakan salah satu dinas (*support business unit*) di PT. GMF AA. *Corporate Secretary* memiliki peranan kunci dalam pelaksanaan *Corporate Governance*. Tugas dari dinas ini adalah sebagai berikut :

1. Menjalankan fungsi GCG perusahaan sebagai bentuk kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku.
2. Bertanggungjawab dalam mengkomunikasikan kondisi umum perusahaan dan kinerjanya kepada *stakeholders* perusahaan.
3. Membina hubungan baik dengan *stakeholders* eksternal perusahaan.
4. Memastikan kesiapan fasilitas pendukung dalam kegiatan operasional perawatan pesawat.
5. Melakukan analisis resiko yang mungkin terjadi pada perusahaan sebagai bahan masukan kepada pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan.

Untuk dapat mengelola kinerjanya yang dapat mendukung strategi perusahaan secara umum, maka dinas ini menyusun BSC yang



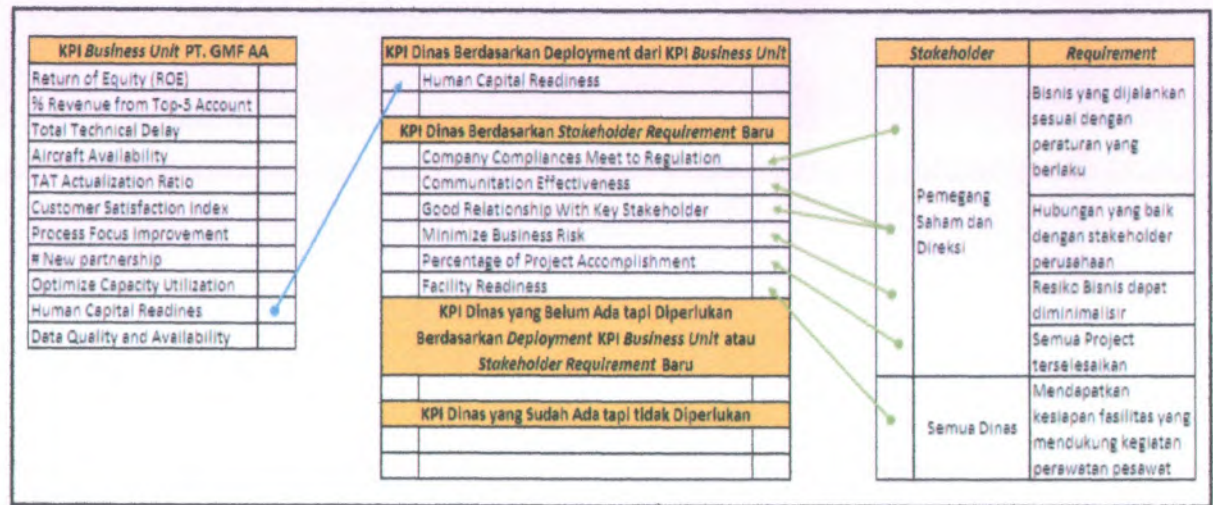
berisi sasaran strategi beserta indikator kinerjanya. Sasaran strategi dan KPI yang dari dinas ini dapat di lihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 KPI *Corporate Secretary* PT. GMF AA

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators
Financial	Corporate Secretary Enhancement	Company Compliances Meet to Regulation
Pelanggan	Facility Enhancement	Facility Readiness
	Business Risk Protection	Minimize Business Risk
	Effective Corporate Stakeholders Relationship	Good Relationship With Key Stakeholder
Proses Bisnis Internal	Infrastructure Enhancement	% of Project Accomplishment
	Effective Corporate Cummunication Enhancement	Communitation Effectiveness
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Development Professionalism	Human Capital Readiness

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa jumlah KPI dinas TS pada tahun 2009 berjumlah 8 buah. Evaluasi KPI di tingkat dinas ini akan dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakekolder Requirement* Baru. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas tersebut memang tidak tercantumkan. Model hubungan antara KPI di dinas TS dengan KPI Perusahaan dan *Stakeholder Requirement* Baru dalam Kerangka *Cascading* dapat dillihat pada gambar 4.16.





Gambar 4.16 Model Hubungan KPI Dinas TS dengan KPI Perusahaan dan Stakeholder Requirement Baru

Berdasarkan Gambar 4.16, maka dapat dijelaskan evaluasi dari masing-masing KPI di dinas TS sebagai berikut :

1. KPI dinas berdasarkan *deployment* dari KPI perusahaan
Dari KPI di dinas TS yang sudah ada, beberapa yang termasuk hasil *deployment* dari KPI tingkat perusahaan yaitu :
 - a. *Human Capital Readiness*
Untuk dapat menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan dituntut untuk dapat menyediakan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah tenaga kerja kompeten yang dibutuhkan sudah tersedia yaitu dengan menggunakan HCR. HCR adalah perbandingan antara jumlah personel yang kompeten yang tersedia dengan jumlah personel kompeten yang dibutuhkan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, setiap dinas dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas tenaga kerjanya yang belum kompeten menjadi tenaga kerja yang kompeten. Dinas TS menggunakan KPI HCR sebagai indikator kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompeten. Pencapaian KPI ini di tingkat dinas, akan mempengaruhi pencapaian KPI HCR di tingkat perusahaan.

2. KPI dinas berdasarkan *Stakeholders Requirement* Baru
Dari KPI di dinas TS yang sudah ada, beberapa yang termasuk *Stakeholder Requirement* Baru antara lain :
 - a. *Company Compliance Meet to Regulation*
Company Compliances Meet to Regulation adalah tingkat kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundangan yang berlaku. KPI ini merupakan parameter yang penting sebagai indikator kinerja dari dinas ini dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) demi kepentingan pemegang saham dan direksi perusahaan.

- b. *Communication Effectiveness*
Communication Effectiveness adalah ukuran yang menunjukkan efektifitas komunikasi dari program atau strategi perusahaan terhadap *stakeholder* perusahaan. KPI ini merupakan indikator kinerja dinas TS dalam menjalankan fungsinya dalam menjalin komunikasi dengan *stakeholder* perusahaan.
- c. *Minimize Business Risk*
Minimize Business Risk adalah upaya-upaya untuk mencegah timbulnya resiko yang dapat mengganggu kelangsungan perusahaan. KPI ini merupakan KPI yang penting sebagai indikator dinas TS sebagai yang berfungsi sebagai pengontrol resiko perusahaan demi kepentingan pemegang saham dan direksi perusahaan.
- d. *Good Relationship with Stakeholder*
Good Relationship with Stakeholder merupakan salah satu parameter PT. GMF AA dalam membina hubungan baik dengan *stakeholders*. KPI ini dibutuhkan PT. GMF AA untuk memenuhi kualifikasi dari *stakeholder* sebagai indikator terhadap pencapaian *Communication Index*, *Corporate Culture*, dan *Corporat Social Resposibility Report*.
- e. *Percentage Project Accomplishment*
Percentage Project Accomplishment adalah prosentase pencapaian pelaksanaan proyek peralatan dan infrastuktur di PT. GMF AA. KPI ini merupakan indikator dinas ini dalam memberikan pelayanan bagi seluruh dinas di perusahaan ini.
- f. *Facility Readiness*
Facility Readiness adalah ukuran kesiapan seluruh fasilitas dalam mendukung kegiatan perawatan pesawat terbang. KPI ini merupakan salah satu indikator utama dinas ini dalam menjalankan fungsinya dalam melayani kebutuhan *stakeholder* yaitu seluruh dinas yang ada di perusahaan ini.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil pengolahan data yang dilakukan untuk dianalisa dan menguraikan secara detail dan sistematis dari hasil pencapaian pengolahan data yang dilakukan.

5.1 Analisis *Key Performance Indicators* Tingkat Perusahaan

Untuk dapat mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, PT. GMF AA menggunakan KPI yang juga menjadi indikator tercapainya strategi perusahaan. KPI yang telah disusun tersebut harus mampu menjelaskan strategi yang ditelaah dirancang. Berikut ini adalah KPI di tingkat perusahaan PT. GMF AA :

1. *Return on Equity* (ROE)

ROE merupakan salah indikator kinerja keuangan suatu perusahaan. ROE menunjukkan seberapa besar imbalan yang dapat diberikan perusahaan kepada pemegang saham. ROE merupakan indikator utama kinerja sebuah perusahaan. PT. GMF sebagai Business Unit di bawah Garuda Indonesia Group, dituntut untuk dapat memberikan peningkatan ROE setiap tahunnya. Hal tersebut penting bagi perusahaan guna mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

2. *Revenue from Top 5 Account*

Pendapatan terbesar dari PT. GMF AA sampai saat ini berasal dari Garuda. Untuk meningkatkan pendapatannya, PT. GMF AA harus mampu mengejar pendapatan dari pelanggan selain dari Garuda. Sehingga PT. GMF AA menggunakan KPI *Revenue from Top 5 Account* sebagai ukuran kinerjanya dalam mengejar peningkatan pendapatannya.

3. *Total Technical Delay*

Total Technical Delay merupakan salah satu indikator kinerja PT. GMF AA dalam melakukan perawatan pesawat Garuda. KPI ini adalah salah satu ukuran kinerja PT. GMF

AA dalam mendukung kegiatan operasional Garuda. Adanya *delay* yang disebabkan karena masalah teknis, selain dapat mengurangi *service level* perusahaan ini terhadap pelanggan utama, juga akan berdampak terhadap berkurangnya pendapatan yang akan didapatkan perusahaan.

4. *Aircraft Availability*

Aircraft Availability adalah prosentase jumlah pesawat yang dapat dipenuhi oleh PT. GMF untuk operasional Garuda. KPI ini merupakan KPI yang penting digunakan oleh perusahaan ini dalam menunjukkan tingkat *reliability* dari pesawat yang ditanganinya.

5. *TAT Actualization Ratio*

Salah satu ukuran yang penting sebagai indikator utama kinerja perusahaan ini yaitu *TAT Actualization Ratio*. Ukuran ini merupakan ukuran yang strategis bagi perusahaan MRO karena dapat menunjukkan kualitas jasa yang diberikan. Peningkatan dalam pencapaian KPI ini dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

6. *Customer Satisfaction Index*

Sebagai salah satu ukuran keberhasilan kinerja perusahaan jasa adalah kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan yang merupakan sebuah investasi bagi perusahaan dalam memperoleh pendapatan bagi perusahaan.

7. *Process Focus Improvement*

Process Focus Improvement merupakan keberhasilan program-program yang dilaksanakan oleh PT. GMF AA untuk meningkatkan kemampuan proses produksinya. Salah satu yang diukur dalam KPI ini adalah prosentase tindak lanjut temuan dari dinas TQ dan TI. Keberhasilan dari KPI ini akan menyebabkan peningkatan standar kualitas pelayanan kepada pelanggan.

8. *New Partnership*

New Partnership adalah jumlah partner kelas dunia yang menjadi mitra bisnis PT. GMF AA. Keberhasilan dalam

pencapaian KPI ini akan merupakan investasi jangka panjang untuk menacapai visi dan misi PT. GMF AA.

9. *Optimize Capacity Utilization*

Sebagai perusahaan jasa yang melakukan proses produksi, utilitas kapasitas merupakan ukuran yang penting sebagai indikator kinerja perusahaan dalam melakukan efisiensi. Dengan mengoptimalkan kapasitasnya, perusahaan akan dapat meningkatkan peluang dalam upaya meningkatkan keuntungan.

10. *Human Capital Radiness*

Sumber daya manusia manusia merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan. Sumber daya manusia saat ini sudah dianggap sebagai aset utama bagi perusahaan-perusahaan besar di dunia. PT GMF AA sebagai perusahaan yang padat karya harus menaruh perhatian yang besar terhadap sumber daya manusia. Untuk itu PT. GMF AA menggunakan KPI *Human Capital Radiness* (HCR) sebagai ukuran yang penting dalam mengelola sumber daya manusia. HCR merupakan ukuran ketersediaan sumber daya yang kompeten. Ukuran ini merupakan ukuran yang strategis bagi perusahaan sebagai investasi jangka panjang guna mencapai visi dan misi perusahaan.

11. *Data Quality and Availability*

Pengelolaan terhadap data-data penting merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh perusahaan-perusahaan pada saat ini. Ketersediaan data dengan kualitas yang baik akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan perencanaan terhadap proses bisnisnya.

5.2 Analisis Kerangka *Cascading Key Performance Indicators*

Strategi yang disusun di tingkat perusahaan dapat dikatakan telah diturunkan dan diselaraskan di unit di bawahnya dapat dilihat dari KPI-nya. Hubungan antara KPI di antara unit di tingkat atas dengan KPI unit di tingkat bawahnya digambarkan dengan sebuah model yang disebut model kerangka *Cascading*

KPI seperti yang terlihat pada Gambar 4.3. Model yang telah dibuat dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi KPI yang ada di unit di dalam perusahaan.

Obyek yang menjadi fokus di dalam model tersebut yaitu KPI di tingkat unit di bawah tingkat *business unit*. Unit di bawah level *Business Unit* merupakan unit yang melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu untuk melihat apakah unit level ini dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan maka ukuran kinerja yang digunakan harus selaras dengan ukuran kinerja di level di atasnya. Selain itu ukuran kinerja yang digunakan di level ini harus dapat mengakomodasi *stakeholder requirement*.

5.3 Analisis Key Performance Indicators Tingkat Dinas

5.3.1 Analisis KPI Dinas Corporate Finance (TA)

Dinas *Corporate Finance* (TA) merupakan dinas yang bertugas untuk mengelola keuangan perusahaan. Jumlah KPI di dinas TA pada tahun 2009 berjumlah 11 buah. Dari jumlah tersebut, ada tiga buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain *Budget Realization*, *IDP Implementation Index*, dan *IT Coverage on Accounting and Finance Process*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Selain KPI yang berasal dari *deployment* KPI di tingkat perusahaan, terdapat KPI yang berdasarkan *Stakeholder Requirement* Baru. KPI tersebut antara lain *Fund Availability*, *Credit Limit Assessment*, dan *On Time Reporting*. KPI tersebut merupakan ukuran kinerja dari dinas TA sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dari dinas ini. *Stakeholder* dari dinas ini merupakan *stakeholder* yang berasal dari internal perusahaan, antara lain direksi, pemegang saham, dan semua dinas di PT. GMF AA.

Dari KPI yang ada, juga terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja dinas ini.

KPI tersebut antara lain *Net Profit Margin*, *Return on Equity*, *Combine Revenue*, *Insurance Claim Process*, dan *Number Creditor*. Penggunaan KPI tersebut tidak tepat jika digunakan sebagai KPI di dinas ini karena KPI tersebut tidak sesuai dengan peran dan fungsi dari dinas ini.

Selain itu juga ada beberapa ukuran yang belum digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya. KPI tersebut antara lain akurasi analisa keuangan, akurasi proyeksi arus kas, dan biaya bunga. KPI tersebut merupakan KPI yang seharusnya digunakan oleh dinas ini dalam mengukur kinerjanya dalam mendukung pencapaian kinerja di tingkat perusahaan maupun untuk memenuhi *Stakeholder Requirement* Baru.

5.3.2 Analisis KPI Dinas *Base Maintenance* (TB)

Dinas *Base Maintenance* (TB) merupakan dinas yang berperan sebagai dinas produksi dalam melakukan perawatan pesawat. Jumlah KPI di dinas TB pada tahun 2009 berjumlah 6 buah. Dari jumlah tersebut, ada tiga buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain *TAT Ratio*, *Manhours Produktivity*, dan *Human Capital Readiness*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung. Dari KPI yang sudah ada, tidak ada KPI yang langsung diturunkan dari *Stakeholder Requirement* Baru.

Dari KPI yang ada, juga terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja dinas ini. KPI tersebut antara lain *Gross Profit Margin*, *Combine Revenue*, dan *Sales*. Penggunaan KPI tersebut tidak tepat jika digunakan sebagai KPI di dinas ini karena KPI tersebut tidak sesuai dengan peran dan fungsi dari dinas ini.

Selain itu juga ada beberapa ukuran yang belum digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya. KPI tersebut antara lain *CoPQ*, *Budget Variance*, *New Capability*, dan *Data Quality and Availability*. KPI tersebut merupakan KPI yang seharusnya digunakan oleh dinas ini dalam mengukur kinerjanya

dalam mendukung pencapaian kinerja di tingkat perusahaan maupun untuk memenuhi *Stakeholder Requirement* Baru.

5.3.3 Analisis KPI Dinas *Component Maintenance* (TC)

Dinas *Component Maintenance* (TC) merupakan dinas yang berperan sebagai dinas produksi dalam perawatan komponen pesawat. Jumlah KPI di dinas TC pada tahun 2009 berjumlah 9 buah. Dari jumlah tersebut, ada empat buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain *TAT Ratio Wheel and Brake*, *TAT Ratio Component Top 60*, *TAT Ratio All Component*, dan *Human Capital Readiness*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Selain KPI yang berasal dari *deployment* KPI di tingkat perusahaan, terdapat KPI yang berdasarkan *Stakeholder Requirement* Baru. KPI tersebut antara lain *Suspended Repair*, dan *Premature Component*. KPI tersebut merupakan ukuran kinerja dari dinas TC sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dari dinas ini. *Stakeholder* dari dinas ini merupakan *stakeholder* yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan, antara lain semua dinas produksi di dalam perusahaan, dinas TQ sebagai penjamin kualitas, dan pelanggan perusahaan baik yang berasal dari Garuda maupun selain Garuda.

Dari KPI yang ada, juga terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja dinas ini. KPI tersebut antara lain *Cumulative Revenue Non GA* dan *Internal Occurrence Report*. Penggunaan KPI tersebut tidak tepat jika digunakan sebagai KPI di dinas ini karena KPI tersebut tidak sesuai dengan peran dan fungsi dari dinas ini.

Selain itu juga ada beberapa ukuran yang belum digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya. KPI tersebut antara lain *CoPQ*, *Budget Variance*, *New Capability Manpower Utilization*, dan *Data Quality and Availability*. KPI tersebut merupakan KPI yang seharusnya digunakan oleh dinas

ini dalam mengukur kinerjanya dalam mendukung pencapaian kinerja di tingkat perusahaan maupun untuk memenuhi *Stakeholder Requirement* Baru.

5.3.4 Analisis KPI Dinas *Corporate Planning and Development* (TD)

Dinas *Corporate Planning and Development* (TD) merupakan dinas yang berperan perencanaan dan pengembangan perusahaan. Jumlah KPI di dinas TD pada tahun 2009 berjumlah 9 buah. Dari jumlah tersebut, ada lima buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain *Sold Manhours*, *New Partnership*, *Optimized Capacity Utilization*, dan *Human Capital Readiness*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Selain KPI yang berasal dari *deployment* KPI di tingkat perusahaan, terdapat KPI yang berdasarkan *Stakeholder Requirement* Baru. KPI tersebut antara lain *ICT Service Level*, *Strategy Cycle Implementation*, dan *New Capability Development*. KPI tersebut merupakan ukuran kinerja dari dinas TD sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dari dinas ini. *Stakeholder* dari dinas ini merupakan *stakeholder* yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan, antara lain semua dinas produksi di dalam perusahaan, direksi, dan pelanggan perusahaan baik yang berasal dari Garuda maupun selain Garuda.

Dari KPI yang ada, juga terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja dinas ini. KPI tersebut yaitu *New Potential Customer*. Penggunaan KPI tersebut tidak tepat jika digunakan sebagai KPI di dinas ini karena KPI tersebut tidak sesuai dengan peran dan fungsi dari dinas ini.

5.3.5 Analisis KPI Dinas *Engineering Services* (TE)

Dinas *Engineering Services* (TE) merupakan dinas yang berperan dalam perawatan pesawat. Jumlah KPI di dinas TE pada

tahun 2009 berjumlah 8 buah. Dari jumlah tersebut, ada lima buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain *Cost Efficiency*, *Fleet Dispatch Reliability*, *Data Quality and Availability*, *Human capital Readiness*, dan *LCU Program*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Selain KPI yang berasal dari *deployment* KPI di tingkat perusahaan, terdapat KPI yang berdasarkan *Stakeholder Requirement* Baru. KPI tersebut antara lain *Number Pilot Report*, *New Certification*, dan *Quality Procedure Compliance*. KPI tersebut merupakan ukuran kinerja dari dinas TE sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dari dinas ini. *Stakeholder* dari dinas ini merupakan *stakeholder* yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan, antara lain PT. Garuda Indonesia, pelanggan, dan semua dinas produksi.

Dari KPI yang ada, juga terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja dinas ini. KPI tersebut antara lain *Cumulative Revenue Non GA*, *Gross Profit Margin*, dan *Number of Long Term Contract*. Penggunaan KPI tersebut tidak tepat jika digunakan sebagai KPI di dinas ini karena KPI tersebut tidak sesuai dengan peran dan fungsi dari dinas ini.

5.3.6 Analisis KPI Dinas *Human Resources Management* (TH)

Dinas *Human Resources Management* (TH) merupakan dinas yang bertugas untuk mengelola sumber daya manusia perusahaan. Jumlah KPI di dinas TH pada tahun 2009 berjumlah 11 buah. Dari jumlah tersebut, ada lima buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain *Revenue per Employee Compensation and Benefit*, *Human Capital Readiness*, *Talent Readiness*, *HRM Capital Readiness*, dan *HRIS Readiness*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Selain KPI yang berasal dari *deployment* KPI di tingkat perusahaan, terdapat KPI yang berdasarkan *Stakeholder Requirement* Baru. KPI tersebut antara lain *Revenue perEmployee*, *OCR*, dan *HR Service Level*. KPI tersebut merupakan ukuran kinerja dari dinas TH sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dari dinas ini. *Stakeholder* dari dinas ini merupakan *stakeholder* yang berasal dari internal perusahaan, antara lain direksi dan semua dinas di PT. GMF AA.

Dari KPI yang ada, juga terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja dinas ini. KPI tersebut antara lain *Manpower Utilization*, *Employee Turn Over*, dan *Culture Index*. Penggunaan KPI tersebut tidak tepat jika digunakan sebagai KPI di dinas ini karena KPI tersebut tidak sesuai dengan peran dan fungsi dari dinas ini.

Selain itu juga ada beberapa ukuran yang belum digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya. KPI tersebut yaitu *Recruitment*. KPI tersebut merupakan KPI yang seharusnya digunakan oleh dinas ini dalam mengukur kinerjanya dalam mendukung pencapaian kinerja di tingkat perusahaan maupun untuk memenuhi *Stakeholder Requirement* Baru.

5.3.7 Analisis KPI Dinas *Internal Audit and Control* (TI)

Dinas *Internal Audit and Control* (TI) merupakan dinas yang bertugas dalam menjalankan audit bagi perusahaan agar setiap proses dapat berjalan sesuai dengan prosedur. Jumlah KPI di dinas TI pada tahun 2009 berjumlah 9 buah. Dari jumlah tersebut, ada enam buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain *Potential Saving Cost*, *Potential Reducing Lead Time*, *Revenue Cycle Index*, *IA Open Finding Status*, *HCR Index*, dan *Technical Training Time Ratio*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Selain KPI yang berasal dari *deployment* KPI di tingkat perusahaan, terdapat KPI yang berdasarkan *Stakeholder Requirement* Baru. KPI tersebut antara lain *GCG Index*, *ERM Implementaion Index*, dan *Business Process Readiness*. KPI tersebut merupakan ukuran kinerja dari dinas TI sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dari dinas ini. *Stakeholder* dari dinas ini merupakan *stakeholder* yang berasal dari internal perusahaan, antara lain direksi dan pemegang saham di PT. GMF AA.

5.3.8 Analisis KPI Dinas *Line Maintenance* (TL)

Dinas *Line Maintenance* (TL) merupakan salah satu dinas produksi di PT. GFM AA. Jumlah KPI di dinas TL pada tahun 2009 berjumlah 19 buah. Dari jumlah tersebut, ada tiga buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain *Ratio Realisasi Budget*, *CoPQ*, *Technical Delay*, *TAT Ratio*, *Hangar Slot Maintenance Service*, *Manhours Used*, *Monthly Planning Maintenance*, *Weekly Workload Plan*, *HCR*, *Data Quality*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Selain KPI yang berasal dari *deployment* KPI di tingkat perusahaan, terdapat KPI yang berdasarkan *Stakeholder Requirement* Baru. KPI tersebut antara lain *Firt Departure Delay*, *Long Delay*, dan *Cabin Performance Index*. KPI tersebut merupakan ukuran kinerja dari dinas TL sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dari dinas ini. *Stakeholder* dari dinas ini merupakan *stakeholder* yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan, antara lain pelanggan dan dinas TQ selaku penjamin kualitas.

Dari KPI yang ada, juga terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja dinas ini. KPI tersebut antara lain *Combine Revenue*, *Customer Retention Non GA*, dan *Internal Occurrence Report*. Penggunaan KPI

tersebut tidak tepat jika digunakan sebagai KPI di dinas ini karena KPI tersebut tidak sesuai dengan peran dan fungsi dari dinas ini.

Selain itu juga ada beberapa ukuran yang belum digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya. KPI tersebut yaitu *New Capability*. KPI tersebut merupakan KPI yang seharusnya digunakan oleh dinas ini dalam mengukur kinerjanya dalam mendukung pencapaian kinerja di tingkat perusahaan maupun untuk memenuhi *Stakeholder Requirement* Baru.

5.3.9 Analisis KPI Dinas *Trade and Asset Management* (TM)

Dinas *Trade and Asset Management* (TM) merupakan dinas yang bertugas untuk mengelola logistik material pesawat. Jumlah KPI di dinas TM pada tahun 2009 berjumlah 8 buah. Dari jumlah tersebut, ada empat buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain *Service Level*, *Critical Component*, *Persentage Consignment*, dan *Human Capital Readiness*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Selain KPI yang berasal dari *deployment* KPI di tingkat perusahaan, terdapat KPI yang berdasarkan *Stakeholder Requirement* Baru. KPI tersebut yaitu *Allotment*. KPI tersebut merupakan ukuran kinerja dari dinas TM sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dari dinas ini. *Stakeholder* dari dinas ini yaitu PT. Garuda Indonesia.

Dari KPI yang ada, juga terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja dinas ini. KPI tersebut antara lain *Revenue Non GA* dan *Combine Revenue*. Penggunaan KPI tersebut tidak tepat jika digunakan sebagai KPI di dinas ini karena KPI tersebut tidak sesuai dengan peran dan fungsi dari dinas ini.

Selain itu juga ada beberapa ukuran yang belum digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya. KPI tersebut antara lain *Budget Variance* dan *Data Quality and Availability*. KPI tersebut merupakan KPI yang seharusnya

digunakan oleh dinas ini dalam mengukur kinerjanya dalam mendukung pencapaian kinerja di tingkat perusahaan maupun untuk memenuhi *Stakeholder Requirement* Baru.

5.3.10 Analisis KPI Dinas *Sales and Marketing* (TP)

Dinas *Sales and Marketing* (TP) merupakan dinas yang bertugas untuk menjual dan memasarkan produk dan jasa PT. GMF AA. Jumlah KPI di dinas TP pada tahun 2009 berjumlah 11 buah. Dari jumlah tersebut, ada tiga buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain *Cumulative Combine Revenue, Non Performing A/R, Revenue from Top 5 Account, Customer Satisfaction Index, Customer Database, dan HCR*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Selain KPI yang berasal dari *deployment* KPI di tingkat perusahaan, terdapat KPI yang berdasarkan *Stakeholder Requirement* Baru. KPI tersebut antara lain *Customer Revenue Non GA, dan Meet Non GA Component and Engine Sales Target..* KPI tersebut merupakan ukuran kinerja dari dinas TP sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dari dinas ini. *Stakeholder* dari dinas ini merupakan *stakeholder* yang berasal dari internal perusahaan, antara lain direksi, pemegang saham, dan semua dinas di PT. GMF AA.

Dari KPI yang ada, juga terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja dinas ini. KPI tersebut yaitu *Business Process Procedure*. Penggunaan KPI tersebut tidak tepat jika digunakan sebagai KPI di dinas ini karena KPI tersebut tidak sesuai dengan peran dan fungsi dari dinas ini.

Selain itu juga ada beberapa ukuran yang belum digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya. KPI tersebut yaitu *New Customer*. KPI tersebut merupakan KPI yang seharusnya digunakan oleh dinas ini dalam mengukur kinerjanya dalam mendukung pencapaian kinerja di tingkat perusahaan maupun untuk memenuhi *Stakeholder Requirement* Baru.

5.3.11 Analisis KPI Dinas *Quality Assurance and Safety* (TQ)

Dinas *Quality Assurance and Safety* (TQ) merupakan dinas yang bertugas untuk menjamin standard kualitas. Jumlah KPI di dinas TQ pada tahun 2009 berjumlah 6 buah. Dari jumlah tersebut, ada empat buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain *Cost of Poor Quality* dan *Human Capital Readiness*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Selain KPI yang berasal dari *deployment* KPI di tingkat perusahaan, terdapat KPI yang berdasarkan *Stakeholder Requirement* Baru. KPI tersebut antara lain *Approval Rating*, *Technical Incident & Accident Rate*, *SMS Index*, dan *Safety Culture Index*. KPI tersebut merupakan ukuran kinerja dari dinas TQ sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dari dinas ini. *Stakeholder* dari dinas ini yaitu *stakeholder* internal yaitu direksi, dan *stakeholder* eksternal yaitu pelanggan baik dari pihak Garuda maupun selain Garuda, serta dari direksi selaku pemimpin di perusahaan ini.

Dari KPI yang sudah tercantum, tidak terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja dinas ini. Akan tetapi juga ada beberapa ukuran yang belum digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya. KPI tersebut antara lain *Budget Variance* dan *Data Quality and Availability*. KPI tersebut merupakan KPI yang seharusnya digunakan oleh dinas ini dalam mengukur kinerjanya dalam mendukung pencapaian kinerja di tingkat perusahaan maupun untuk memenuhi *Stakeholder Requirement* Baru.

5.3.12 Analisis KPI Dinas *Engine Maintenance* (TR)

Dinas *Engine Maintenance* (TR) merupakan salah satu dinas produksi di PT. GMF AA. Jumlah KPI di dinas TR pada tahun 2009 berjumlah 5 buah. Dari jumlah tersebut, ada empat buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut antara lain TAT *Actualization Ratio*,

CFM Engine and APU Availability, Capacity Utilization, dan Human Capital Readiness. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Dari KPI yang ada, juga terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja dinas ini. KPI tersebut yaitu *Revenue Non GA*. Penggunaan KPI tersebut tidak tepat jika digunakan sebagai KPI di dinas ini karena KPI tersebut tidak sesuai dengan peran dan fungsi dari dinas ini.

Selain itu juga ada beberapa ukuran yang belum digunakan oleh dinas ini sebagai indikator kinerjanya. KPI tersebut antara lain *CoPQ, Budget Variance, New Capability, dan Data Quality and Availability*. KPI tersebut merupakan KPI yang seharusnya digunakan oleh dinas ini dalam mengukur kinerjanya dalam mendukung pencapaian kinerja di tingkat perusahaan maupun untuk memenuhi *Stakeholder Requirement Baru*.

5.3.13 Analisis KPI Dinas *Corporate Secretary* (TS)

Dinas *Corporate Secretary* (TS) merupakan dinas yang bertugas dalam menjalankan *Corporate Governance*. Jumlah KPI di dinas TS pada tahun 2009 berjumlah 8 buah. Dari jumlah tersebut, ada empat buah KPI yang merupakan KPI *deployment* dari KPI di tingkat perusahaan. KPI tersebut yaitu *Human Capital Readiness*. KPI tersebut merupakan KPI yang akan berpengaruh terhadap pencapaian KPI di tingkat perusahaan secara langsung.

Selain KPI yang berasal dari *deployment* KPI di tingkat perusahaan, terdapat KPI yang berdasarkan *Stakeholder Requirement Baru*. KPI tersebut antara lain *Company Compliance Meet to Regulation, Communication Effectiveness, Minimize Business Risk, Good Relationship with Key Stakeholder, Percentage of Project Accomplished, Service Readiness, dan Facility Readiness*. KPI tersebut merupakan ukuran kinerja dari dinas TS sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dari dinas ini. *Stakeholder* dari dinas ini yaitu pemegang saham, direksi, dan semua dinas.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diberikan untuk perusahaan maupun penelitian selanjutnya.

6.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik sesuai dengan tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Sebuah kerangka *Cascading* KPI telah dirancang berdasarkan *deployment* dari KPI di unit tingkat atas dan berdasarkan *stakeholders requirement*.
2. Berdasarkan hasil evaluasi secara keseluruhan, semua dinas di PT. GMF AA sudah memiliki KPI yang sudah selaras dengan KPI di tingkat perusahaan berdasarkan *cascading* KPI dari tingkat perusahaan.
3. Selain KPI berdasarkan *cascading* dari tingkat perusahaan, seluruh dinas di PT. GMF AA juga memiliki KPI hasil *deployment* dari *stakeholder requirement* baru.
4. Hasil evaluasi berdasarkan *Cascading* KPI PT. GMF AA ke dinas-dinas, menunjukkan bahwa sebanyak 10 dinas masih menggunakan KPI yang seharusnya tidak ada tetapi digunakan sebagai indikator kinerjanya. KPI tersebut pada masing-masing dinas antara lain :
 - Dinas TA : *Net Profit Margin, Return on Equity, Combine Revenue, Insurance Claim Process, dan Number Creditor.*
 - Dinas TB : *Gross Profit Margin, Combine Revenue, dan Sales.*
 - Dinas TC : *Cumulative Revenue Non GA dan Internal Occurrence Report*
 - Dinas TD : *New Potential Customer.*

- Dinas TE : *Cumulative Revenue Non GA, Gross Profit Margin, dan Number of Long Term Contract*
 - Dinas TH : *Manpower Utilization, Employee Turn Over, dan Culture Index*
 - Dinas TL : *Combine Revenue, Customer Retention Non GA, dan Internal Occurrence Report*
 - Dinas TM : *Revenue Non GA dan Combine Revenue*
 - Dinas TP : *Business Process Procedure*
 - Dinas TR : *Revenue Non GA*
5. Hasil evaluasi juga menunjukkan bahwa masih ada KPI yang seharusnya digunakan oleh dinas, tetapi belum digunakan. KPI tersebut pada masing-masing dinas antara lain :
- Dinas TA : akurasi analisa keuangan, akurasi proyeksi arus kas, dan biaya bunga.
 - Dinas TB : *CoPQ, Budget Variance, New Capability, dan Data Quality and Availability.*
 - Dinas TC : *Budget Variance, New Capability Manpower Utilization, dan Data Quality and Availability*
 - Dinas TH : *Recruitment*
 - Dinas TL : *New Capability*
 - Dinas TM : *Budget Variance dan Data Quality and Availability*
 - Dinas TP : *New Customer*
 - Dinas TQ : *Budget Variance dan Data Quality and Availability*
 - Dinas TR : *CoPQ, Budget Variance, New Capability, dan Data Quality and Availability*

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain :

1. PT. GMF AA perlu melakukan pendefinisian ulang terhadap KPI dinas berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan.
2. Perlu dilakukan evaluasi *cascading* KPI di tingkat korporat (PT. Garuda Indonesia) terhadap KPI PT. GMF AA.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, dan S. Mark Young (1997), *Management Accounting*. Edisi ke-2. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Bukh, Per Nikolaj and Malmi, Teemu. 2005. *Re-examining the cause-and-effect Principle of the Balanced Scorecard*. University of Technology, Sydney & Helsinki School of Economic
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. (1994). *Menerapkan Strategi menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. (2004). *Strategy Maps : Converting Intangible asset into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. Massachusetts .
- Luis, Suwardi dan Biromo, Prima A. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- McMann, Paul dan Alfred J. Nanni, Jr., (1994), "Is Your Company Really Measuring Performance?", *Management Accounting*.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN. Yogyakarta.

Suhendra, Maman. (2004). **Evaluasi Atas Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT. X.** Kajian Ekonomi dan Keuangan. Vol. 8 No. 2.

Vanany, Iwan dan Tanukhidah, Dian (2004). **Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism*.** Jurnal Teknik Industri. Vol. 6 No. 2.

LAMPIRAN

Contoh KPI Specification Sheet

KPI Specification		GMF <small>Persehat</small>	
KPI	TURN AROUND TIME (TAT)	Kode	TC / CS / 2010 / 21
Definisi	Perhitungan perbandingan/rasio antara Target Turn Around Time (TAT) dengan waktu Actualnya	Level	Strata Unit
Persepektif	Customer	Diisi: All GM TC	Tanggal: 29 Oct 09
Informasi Umum			
Riesas KPI ini dibutuhkan (jeda dan akbar)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian pekerjaan tanpa pengukuran TAT menyulitkan komunikasi dengan customer (need process) 2. Untuk memudahkan dalam membuat perencanaan dan pengaturan suber daya 3. Sebagai sarana komunikasi Production planning, produksi, unit pendukung dan customer 		
Strategic Objective atau Policy yang berhubungan dengan KPI ini	Provide world class product & service at competitive price		
KPI lain yang dipengaruhi KPI ini	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revenue 2. #Component Suspended 	KPI lain yang mempengaruhi KPI ini	<ol style="list-style-type: none"> 1. HCR 2. Data Quality & availability 3. IT based component process & control
Pemilik KPI		Pemegang Jawab KPI	
TC		TCA, TCE, TCG, TCI, TCS dan TCY	
Date: 29 Oct 09	Tp:	Date: 29 Oct 09	Tp:
Verifikasi KPI			
TC			
Date: 29 Oct 09	Tp:	Date: 29 Oct 09	Tp:
Perhitungan			
Formula	$TAT\ Ratio = (TAT\ actual / TAT\ Standard) \times 100\%$ TAT TC dihitung dengan formula weighted average		
Frekwensi	Monthly		
Contoh	TAT (%) bulan Januari : TCA:91,91; TCE : 80,00; TCG : 86,91 ; TCI= 80,2; TCY = 88,88; TCW : 90 QTY bulan Januari : TCA:300; TCE:1000 TCG : 398; TCI : 25 TCW : 500 $TAT = (392,02+1075,02+354,22+20,13+258+450)/(2508) = 86,3\%$		
Sumber Data			
Jenis Data	Sumber Data	Pemegang Jawab	Tanggal Ketersediaan Data
TAT serviceable component bulan yg lalu	SAP (W3R)	TCA, TCE, TCG, TCI, TCS, TCW dan TCY	Setiap tanggal 05
TAT standard per component	Dashboard Component Maintenance Status	TCA, TCE, TCG, TCI, TCS, TCW dan TCY	Setiap tanggal 05
Note: D. Yanto G. Dulari, S. Semuel A. Amali			
Target			
Target tahun 2010	TAT=98%		
Deviasi	Merah	< 95%	
	Hijau	=> 95%	
Contoh Deviasi	Pencapaian Jan : 86,3% (merah)		

BIOGRAFI PENULIS



Penulis dilahirkan di Jember, 21 November 1985 dengan nama lengkap Teguh Saputro, merupakan anak kedua dari tiga bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SD Negeri Purwoharjo 1, SLTP Negeri 2 Jember, dan SMA Negeri 1 Jember. Kemudian penulis melanjutkan jenjang pendidikan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, jurusan Teknik Industri.

Semasa perkuliahan, penulis terlibat aktif dalam beberapa organisasi baik akademis maupun non-akademis. Pengalaman organisasi yang pernah dialami adalah menjadi staf Departemen PSDM HMTI ITS pada periode 2006-2007 dan sebagai Ketua HMTI ITS pada periode 2007-2008. Selain itu penulis juga pernah menjadi staf Departement KESMA BEM ITS pada periode 2006-2007. Pengalaman aplikasi ilmu yang pernah penulis dapatkan ketika kerja praktek di PT. Dinamika Energitama Nusantara mengenai *performance management*. Penulis juga pernah magang di PT. GMF AA dengan topik *strategic and performance management*.

Sebagai akademisi, penulis memiliki minat di bidang *Sustainable Manufacturing, Strategic and Performance Management, Reliability Engineering, dan Supply Chain Management*. Penulis dapat dihubungi melalui email : teguh.saputro@gmail.com.

