

Alternatif Metode Pemilihan Indikator Kinerja Untuk Sistem Balanced Scorecard dengan Menggunakan Metode Matriks Prioritas

Akhmad H., MBT¹ dan Christine Chandra²

Industrial Engineering Department, University of Indonesia
Faculty of Engineering, University of Indonesia, Depok – 16424, Indonesia.

¹akhmad@cbn.net

²chinx79@yahoo.com

Abstrak

Industri di Indonesia masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang hanya menilai kinerja perusahaan dari aspek finansial untuk mengukur keberhasilan mereka. Padahal dewasa ini fokus kepada aspek finansial sudah tidak lagi memadai mengingat aspek ini hanya menceritakan kondisi industri masa lampau dan hanya dapat digunakan untuk tujuan jangka pendek saja. Untuk itulah maka Robert S. Kaplan (1996) dalam bukunya menawarkan sebuah metode yang dinamakan Balanced Scorecard, yang mengukur kinerja perusahaan berdasarkan 4 perspektif yaitu: 1) Perspektif Finansial, 2) Perspektif Pelanggan, 3) Perspektif Proses Bisnis Internal, dan 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Permasalahan timbul ketika organisasi dihadapkan kepada bagaimana memilih indikator yang sesuai dengan perusahaan dengan tetap menggunakan kerangka Balanced Scorecard. Dari sekian alternatif indikator tentu hanya beberapa saja yang perlu diprioritaskan dan dipilih oleh organisasi dalam memandu mereka mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, telah dirancang sebuah metode yang dapat membantu perusahaan dalam memilih indikator yang diperlukan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam 4 perspektif Balanced Scorecard, sehingga indikator yang dipilih sungguh-sungguh, dengan efektif dan efisien, dapat mengarahkan perusahaan menuju ke pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

Abstract

Indonesia's Industry mostly use traditional performance measurement which only measure company's performance from financial perspective to find out the industry's level of success. However, nowadays it is not enough since the aspect just tell the story of the past and only focus on short term objectives. For that reason, Robert S. Kaplan (1996) in his book offered a concept which called Balanced Scorecard, where the concept tell companies to measure performance from four perspectives: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal-Business-Process Perspective, and Learning-and-Growth Perspective.

However, most companies face difficulties when trying to determine which indicators fits the current needs and capabilities and at the same time guides them to achieve the company's goals/

In this research, we are trying to develop a method which designed to help companies to choose priority indicators to measure company's performance from 4 perspectives in Balanced Scorecard. Chosen indicators are expected can drive companies to achieve their vision and mission effectively and efficiently.

The case study is proposed to implement the method designed, to design Balanced Scorecard which are needed in management control system to measure performance of PT X.

Latar Belakang

Penilaian keberhasilan suatu industri biasanya dilihat dari apakah industri tersebut mampu menghasilkan keuntungan atau tidak, karena memang tujuan utama suatu perusahaan/industri berdiri adalah untuk menciptakan keuntungan bagi penanam

modalnya. Tetapi fokus berlebihan terhadap keuntungan finansial dapat merugikan industri dalam jangka panjang. Sebagai contohnya adalah praktek untuk meningkatkan keuntungan dengan menekan biaya pendidikan dan pelatihan, yang secara jangka pendek

menguntungkan tetapi secara jangka panjang akan mengurangi tingkat kompetisi sumber daya manusia yang dimiliki untuk menciptakan keuntungan lagi dimasa yang akan datang.

Untuk itu dalam beberapa tahun terakhir kinerja perusahaan tidak lagi hanya dilihat dari aspek finansial saja. Untuk itulah maka Robert S. Kaplan (1996) mencoba mengenalkan metode kinerja perusahaan *Balanced Scorecard* yang meliputi aspek multidimensi antara lain finansial, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep *Balanced Scorecard* dapat diterapkan untuk semua jenis perusahaan baik manufaktur maupun jasa.

Dalam penelitian ini, kami menganalisa proses penyusunan *Balanced Scorecards* yang dilakukan oleh PT X. Perusahaan ini bergerak dalam lingkup perusahaan Migas, yang dalam melaksanakan operasinya, PT X memiliki 5 Anak Perusahaan yang bergerak diberbagai macam usaha jasa penunjang operasional utamanya. Sebagai pemilik mayoritas saham dari anak perusahaan, PT X menuntut kinerja yang baik dari anak perusahaan tersebut. Tuntutan tersebut sangat wajar karena, kinerja anak perusahaan akan mempengaruhi laporan keuangan konsolidasi PT X yang didalamnya juga termasuk posisi keuangan masing-masing anak perusahaan.

Proses tersulit dalam melakukan penyusunan *Balanced Scorecard* adalah pada pemilihan indikator yang akan dipakai di setiap perspektif. Metodologi yang diberikan oleh Kaplan (1996) lebih bersifat global dan dapat memberikan interpretasi yang berbeda-beda sehingga indikator terpilih masih bisa menjadi bahan perdebatan dalam kesesuaiannya dengan kebutuhan perusahaan

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menciptakan suatu metode yang dapat membantu perusahaan dalam memilih atau menentukan indikator prioritas dalam kerangka *Balanced Scorecard* dari ke-4 perspektifnya.

Balanced ScoreCard (BSC)

Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja perusahaan yang melihat performa/kinerja perusahaan dari 4 perspektif, antara lain: 1) Perspektif Finansial, 2) Perspektif Pelanggan, 3) Perspektif Proses Internal Bisnis, dan 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kaplan dan Norton, 1996).

Mengapa disebut *Balance*, sebab BSC sebagai sebuah sistem manajemen, dengan keempat perspektifnya tersebut dapat memberikan (Kaplan dan Norton 1996, hal 8):

- ✓ Keseimbangan antara sasaran jangka pendek dan jangka panjang
- ✓ Keseimbangan antara pengukur finansial dan non-finansial
- ✓ Keseimbangan antara indikator produk (*lagging indicators*) dan indikator proses (*leading indicators*)
- ✓ Keseimbangan antara perspektif internal dan eksternal

Perspektif Finansial

Seperti yang telah diutarakan sebelumnya, pemaksaan untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dari sisi kinerja finansial sering kali mengabaikan aspek-aspek lainnya.

Namun bukan berarti bahwa aspek finansial menjadi tidak diperlukan dalam pengukuran performa perusahaan. Justru dalam merancang *balanced Scorecard* semua kriteria haruslah ditujukan untuk mencapai performa finansial bagi perusahaan. Sasaran finansial haruslah menjadi fokus bagi sasaran dan pengukuran perspektif lain dalam *balanced Scorecard*

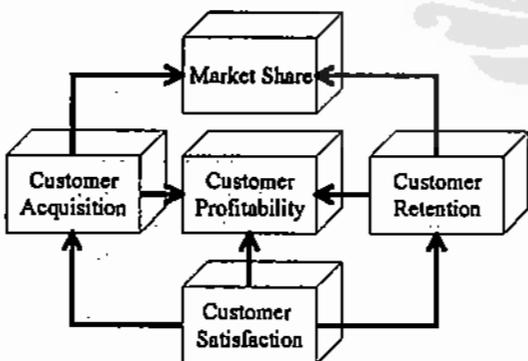
Pada umumnya ada 3 (tiga) strategi bisnis utama dalam perspektif finansial (Kaplan dan Norton 1996, hal 51):

- *Revenue Growth and mix*, yaitu strategi pengembangan produk dan jasa menjangkau pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa serta mengubah harga produk dan jasa.

- *Cost Reduction / Productivity Improvement*, yaitu strategi penurunan biaya.
- *Asset Utilization/Energy Efficiency*, yaitu strategi untuk mengoptimalkan penggunaan aset tetap untuk menghasilkan volume dan bauran produksi dengan cara memanfaatkan kapasitas sumber daya secara optimal.

Perspektif Pelanggan

Perusahaan perlu mengidentifikasi dan menyediakan kebutuhan konsumennya untuk menghindari konsumen tersebut direbut oleh pesaingnya. Didalam proses pemenuhan kebutuhan pelanggan, perusahaan harus secara terus menerus memuaskan pelanggannya (*customer satisfaction*) sehingga mampu mempertahankan pelanggan yang telah ada (*customer retention*) dan menarik pelanggan baru (*customer acquisition*), yang pada akhirnya meningkatkan keuntungan yang didapat dari pelanggan (*customer profitability*) dan mempertahankan pangsa pasar (*market share*). Kelima faktor ini merupakan inti pengukuran yang memperlihatkan kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan dan dapat dihubungkan dalam suatu hubungan sebab akibat seperti berikut:



Untuk meningkatkan kepuasan konsumen dan mendapatkan kepercayaan penuh dari konsumen, perusahaan harus dapat memberikan nilai lebih (*added value*) melalui produk atau pelayanannya, yang dapat dilakukan melalui :

- Peningkatan *Product / Service Attribute* : seperti ketepatan waktu, harga, kualitas dan waktu

- Memperkuat *Customer Relationship* : melalui *quality of purchasing experience, personal relationship*
- Memberdayakan citra dan reputasi terhadap produk atau perusahaan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini memfokuskan pada proses bisnis internal dalam memberikan nilai lebih kepada customer yang bermuara kepada peningkatan kepuasan pemegang saham. Kepuasan pelanggan akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berarti peningkatan nilai saham yang dimiliki oleh para pemegang saham. Proses Bisnis Internal adalah segala aktivitas mulai dari proses inovasi produk, pengembangan produk, manufaktur/pelayanan hingga pelayanan purna jual.

Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Perspektif ini memfokuskan pada kemampuan keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk menciptakan pertumbuhan dan pengembangan jangka panjang melalui perbaikan secara terus menerus kepada sistem organisasi, sistem informasi dan teknologi untuk mencapai sasaran ketiga perspektif lain dalam *Balanced Scorecard*.

Ada 3 hal pokok yang menjadi yang perlu diperhatikan untuk perspektif ini, antara lain:

- Kapabilitas SDM , meliputi kapabilitas, kepuasan, ketahanan dan produktivitas SDM, dapat dilakukan dengan cara mengaitkan antara output yang dihasilkan oleh pegawai dibandingkan dengan jumlah pegawai yang memproduksi output tersebut. atau dengan mengukur tingkat *turnover* karyawan.
- Kapabilitas Sistem Informasi . Pengukuran yang dapat dilakukan dengan mengukur seberapa besar informasi yang tersedia dibandingkan dengan kebutuhan yang diantisipasi

- Motivasi, Pemberdayaan dan Pengarahan. Pengukuran dapat dilakukan berkaitan dengan jumlah usulan yang diberikan dan diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi dan kinerja kelompok atau tim

Perancangan Metode Pemilihan Indikator

Indikator Keberhasilan merupakan unsur penting dalam pengukuran kinerja. Secara langsung, indikator perusahaan memiliki pengaruh terhadap setiap individu dalam perusahaan tersebut untuk memfokuskan aktivitasnya dalam pencapaian indikator yang ditetapkan. Sehingga jika indikator yang dipilih tidak tepat atau ketinggalan jaman maka merupakan pemborosan sumber daya yang tidak sedikit bagi perusahaan.

Metode pemilihan indikator yang diusulkan secara khusus ditujukan bagi PT PT X sebagai induk perusahaan (IP) dalam menilai performa/kinerja anak-anak perusahaan (AP). Walaupun metode ini juga bisa diterapkan untuk menilai spesifik sub-departemen dalam perusahaan.

Tahap perancangan dimulai dengan pendefinisian kebutuhan perusahaan terhadap metode yang akan dirancang, yaitu apa yang diinginkan perusahaan dari sebuah metode pemilihan indikator.

Berdasarkan analisa kebutuhan PT X dalam kaitannya untuk menunjang penerapan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja anak-anak perusahaannya, maka yang diinginkan dari metode rancangan adalah:

- 1) *Sederhana*
Metode dirancang sesederhana mungkin agar dalam pelaksanaannya tidak membutuhkan waktu yang lama dalam merumuskan strategi perusahaan.
- 2) *Prioritasi pencapaian tujuan strategis*
Metode pemilihan indikator diharapkan mampu memilih indikator yang mampu mengukur kinerja pencapaian dari semua tujuan-tujuan strategis terpilih.

- 3) *Dapat dilakukan pengukuran dengan efektif dan efisien.*

Indikator terpilih diharapkan mampu mengukur pencapaian kinerja dengan efektif dan efisien.

- 4) *Tingkat fleksibilitas yang tinggi*

Fleksibilitas yang diinginkan adalah bahwa metode pemilihan indikator dapat digunakan oleh berbagai jenis perusahaan dengan sektor usaha yang berbeda-beda pula, jasa maupun manufaktur.

- 5) *Mencakup pengukuran keempat perspektif BSC*

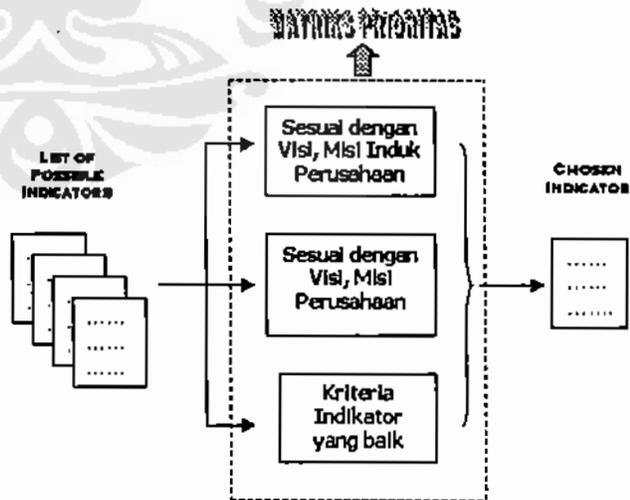
indikator terpilih dapat mencakup pengukuran dari keempat perspektif dalam BSC.

- 6) *Indikator terpilih memenuhi kriteria indikator yang baik*

Ada beberapa kriteria yang dapat dijadikan dasar dalam pemilihan indikator prioritas seperti kemudahan untuk diukur, ketersediaan sumber daya, dan sebagainya.

Konsep dasar rancangan metode pemilihan indikator, khususnya bagi PT X, sebuah perusahaan yang memiliki anak-anak perusahaan, sbb:

Ilustrasi diatas mengenai kriteria yang



harus dimiliki oleh indikator yang terpilih yaitu,

1. Indikator harus sejalan dengan visi dan misi induk perusahaan,
2. Indikator harus sejalan dengan visi dan misi anak perusahaan itu sendiri

Matriks Prioritas seperti terlihat pada gambar diatas terdiri atas beberapa bagian dimana bagian yang satu mempunyai fungsi tertentu yang membedakannya dari bagian yang lain.

Dengan menggunakan sistem penamaan yang sederhana, berikut ini dijelaskan secara rinci bagian-bagian dari Matriks Prioritas :

Matriks Prioritas terdiri dari 4 sayap, yang terdiri dari :

- **SAYAP ATAS**, berisi kriteria-kriteria tujuan strategis yang baik
Perusahaan dapat menentukan kriteria tujuan strategis ini sesuai dengan kriteria yang ditentukan sendiri masing-masing perusahaan. Untuk kasus perancangan *Balanced Scorecard* bagi perusahaan yang memiliki anak perusahaan, kami telah memberikan beberapa kriteria yang juga dapat digunakan oleh berbagai jenis perusahaan, antara lain:

Matriks Prioritas Strategis	Matriks Prioritas Anak Perusahaan
- Kesejajaran dengan visi dan misi Induk Perusahaan	- Kesejajaran dengan visi dan misi Anak Perusahaan
- Meningkatkan nilai pemegang saham	- Mendukung bisnis inti perusahaan
- Mendukung program strategis Induk Perusahaan	- Mendesak (<i>Urgency</i>)
	- Keserasian dengan rencana jangka panjang (<i>Fit to long-term plan</i>)
	- Kemampuan untuk Diukur (<i>Measurable</i>)
	- Tingkat kritis (<i>Critical</i>)
	- Hubungan ke aspek Finansial
	- <i>Customer Focus (Linkage to Customer)</i>
	- Hubungan ke Bisnis Internal
	- Hubungan ke Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran
	- Kesiapan Kultur Perusahaan
	- Peningkatan Produk dan atau Proses

- **SAYAP KANAN**, diisi dengan keseluruhan alternatif tujuan strategis yang ingin dicapai perusahaan
Keseluruhan alternatif ini merupakan hasil diskusi (*knowledge transfer*) dari seluruh pihak manajemen eksekutif atau semua pihak yang sungguh-sungguh memiliki pemahaman akan visi dan misi serta strategi perusahaan.
- **SAYAP KIRI**, merupakan daftar kriteria-kriteria indikator yang baik (*Good Performance Indicators*)

Beberapa kriteria yang bisa diberikan adalah SMART (*Specific, Measureable, Action-oriented, Relevance, Timely*), Data yang diambil tidak mudah dimanipulasi.

- **SAYAP BAWAH**, diisi dengan alternatif indikator (*Possible Indicator*) yang ingin diukur perusahaan.
Perusahaan dapat mendaftar keseluruhan indikator-indikator yang mungkin dilakukan pengukuran untuk masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yang cocok dengan jenis usaha.

Ruang atau persilangan antara 2 sayap disebut kuadran yang digunakan untuk memberikan nilai hubungan (*relationship*) keduanya. Terdapat 3 kuadran dalam matriks prioritas, yang terdiri dari:

- **KUADRAN I**, digunakan untuk menghubungkan alternatif-alternatif tujuan strategis yang telah didefinisikan dengan kriteria-kriteria tujuan strategis yang baik sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- **KUADRAN II**, digunakan untuk menghubungkan alternatif-alternatif indikator dengan tujuan strategis terpilih.
- **KUADRAN III**, digunakan untuk menghubungkan antara alternatif-alternatif indikator dengan kriteria-kriteria indikator yang baik sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sedang nilai hubungan tersebut dinyatakan dalam bentuk simbol, yaitu:

■ = 9 , artinya tingkat hubungannya sangat erat (sangat dominan)

▣ = 6 , artinya tingkat hubungannya agak erat (dominan)

□ = 3 , artinya tingkat hubungannya agak jauh (kurang dominan)

□ = 0 , bila keduanya mempunyai hubungan yang sangat jauh atau yang

bahkan tidak mempunyai hubungan sedikitpun.

Kolom Total dibagi menjadi 3 yaitu :

- Total (1) digunakan untuk menjumlahkan nilai yang diperoleh masing-masing alternatif tujuan strategis
- Total (2) digunakan untuk menjumlahkan nilai yang diperoleh masing-masing indikator bila dihubungkan dengan tujuan strategis terpilih
- Total (3) digunakan untuk menjumlahkan nilai yang diperoleh masing-masing indikator atas dasar pertimbangan 'Good Performance Indicators'

Catatan Lainnya:

- Satu matriks hanya dapat digunakan untuk memilih indikator dari satu perspektif saja. Oleh karena itu diperlukan 4 buah matriks prioritas untuk dapat menentukan indikator keempat perspektif *Balanced Scorecard*.
- Kolom sayap atas dan sayap kiri merupakan kolom standar yang berisi kriteria-kriteria untuk "good strategic objective" dan "good indicator". Yang dimaksud kolom standar adalah bahwa kedua kolom ini akan selalu sama untuk keempat perspektif.

Secara rinci prosedur penggunaan matriks prioritas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Langkah Persiapan

Melakukan persiapan data-data yang akan dibutuhkan dalam menyusun matriks prioritas yang mencakup,

1. Visi, Misi dan Rencana Strategis Perusahaan termasuk didalamnya *market size & growth, competitors, customer preferences, technological development*
2. Perusahaan juga dapat menyusun daftar indikator yang mungkin (*list of possible indicators*), yang sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan diatas.

Langkah Pertama

Menetapkan kriteria tujuan strategis dan kriteria indikator yang baik atau perusahaan dapat menggunakan kriteria yang telah ditawarkan sebelumnya.

Langkah Kedua

Menuliskan semua tujuan strategis yang ingin dicapai oleh perusahaan pada kolom sayap kanan dan alternatif-alternatif indikator yang mungkin untuk satu perspektif pada kolom sayap bawah.

Langkah Ketiga

Merupakan tahap pemilihan tujuan strategis. Tahap ini dilakukan dengan menentukan tujuan strategis prioritas berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan (kuadran I). Dengan menentukan hubungan antara setiap alternatif tujuan strategis terhadap setiap kriteria maka total nilai yang diperoleh untuk masing-masing alternatif dituliskan pada kolom TOTAL (I). Tujuan strategis terpilih adalah yang mendapat total nilai yang paling tinggi.

Langkah Keempat

Setelah prioritas tujuan strategis terpilih maka tahap selanjutnya adalah pemilihan indikator. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa ada 2 pertimbangan untuk pemilihan indikator ini :

1. Kesesuaian dengan Tujuan Strategis terpilih (kuadran II)

Hal ini diperoleh dengan menentukan nilai hubungan antara tujuan strategis yang telah terpilih dengan seluruh alternatif indikator. Pemilihan indikator ini adalah berdasarkan tingkat kepentingan atau kedekatan masing-masing indikator dengan tujuan strategis terpilih. Indikator yang paling sesuai dengan tujuan strategis adalah indikator yang memperoleh total nilai paling tinggi pada kolom TOTAL 2.

2. Kesesuaian dengan kriteria *Good Performance Indicators*

Hal ini diperoleh dengan menentukan nilai hubungan untuk

seluruh alternatif indikator dengan kriteria 'Good Performance Indicators'. Indikator yang paling baik berdasarkan kriteria tersebut adalah indikator yang memperoleh total nilai paling tinggi pada kolom TOTAL 3.

Kelebihan Dan Kekurangan Rancangan Metode

Kelebihan-kelebihan yang dapat ditawarkan dari metode pemilihan indikator dengan menggunakan matriks prioritas adalah:

1. Matriks ini sangat sederhana (tidak membutuhkan perhitungan yang rumit atau teknologi), sehingga dapat dengan mudah dipelajari dan digunakan oleh siapapun.
2. Tahapan-tahapan penggunaan matriks mengikuti suatu prosedur yang sangat teratur dan terarah sehingga tidak akan menyulitkan atau membingungkan dalam penggunaannya.
3. Matriks Prioritas mempunyai tingkat fleksibilitas yang tinggi sehingga dapat digunakan oleh semua perusahaan dengan jenis usaha baik produksi maupun pemberi jasa.
4. Matriks Prioritas telah mencakup berbagai aspek yang dibutuhkan dalam pemilihan indikator, dimana:
 - Indikator terpilih adalah selaras dengan tujuan strategis yang ingin dicapai, serta selaras dengan visi dan misi perusahaan
 - Indikator terpilih memenuhi kriteria indikator yang baik
 - Bagi anak perusahaan, maka indikator yang terpilih juga selaras dengan visi misi dan induk perusahaan.
5. Matriks Prioritas dapat menentukan indikator masing-masing untuk keempat perspektif yang dibutuhkan dalam penerapan *Balanced Scorecard*

(Finansial, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran)

Kami juga menyadari bahwa juga terdapat beberapa kekurangan yang dimiliki oleh Matriks Prioritas ini, antara lain:

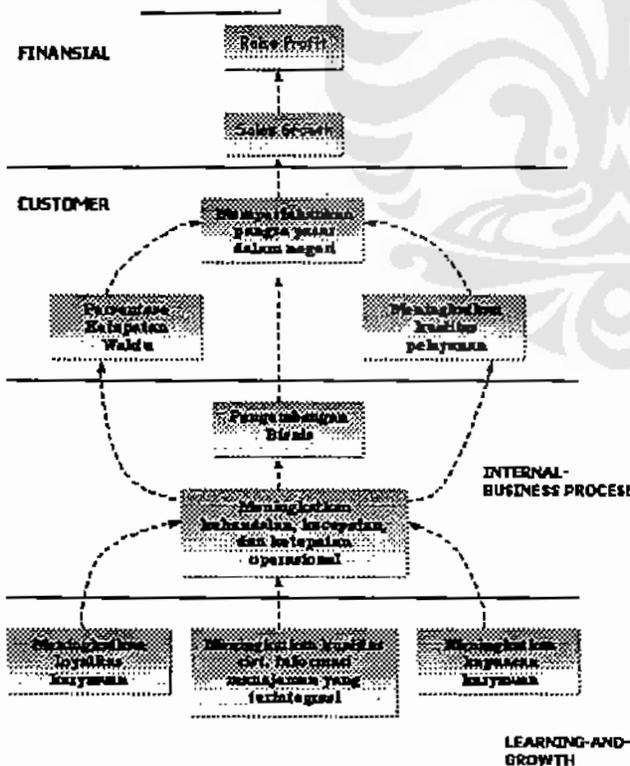
1. Dalam pengaplikasian Matriks Prioritas, dibutuhkan pemikiran, komitmen, kesepakatan dan kerja sama dari seluruh pihak manajemen sehingga dalam menentukan tujuan strategis dan segala penilaian hubungannya untuk mendapatkan indikator prioritas menjadi tidak subyektif.
2. Penentuan hubungan serta perhitungan total nilai dalam Matriks Prioritas dapat memakan waktu.
3. Satu matriks hanya dapat digunakan untuk memilih indikator dari satu perspektif saja sehingga dibutuhkan 4 buah matriks prioritas.
4. Matriks Prioritas hanya dapat digunakan untuk memilih tujuan strategis dan indikator produk (*lag indicators*). Metode ini berkurang efektifitasnya dalam hal pemilihan indikator proses (*lead indicators*) dan tidak mencakup nilai kuantitas dari indikator terpilih.

Contoh Penerapan Matriks Prioritas di PT X

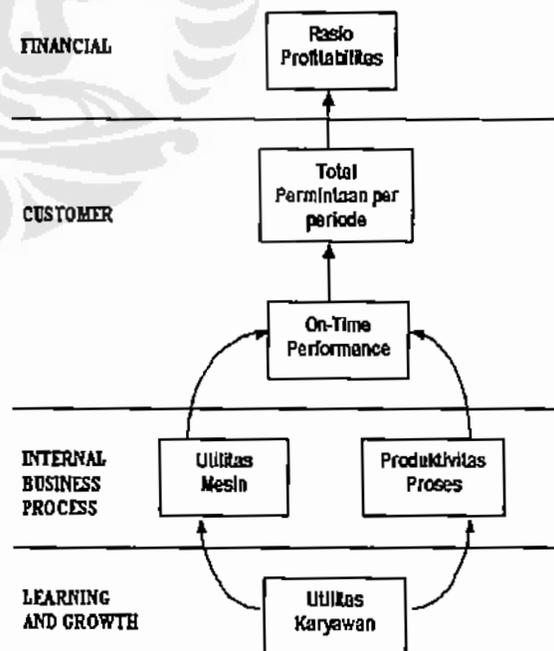
Tabel dibawah merupakan hasil dari penerapan matriks prioritas dari salah satu anak perusahaan PT X yang bergerak dibidang jasa penerbangan yaitu PT PAS, yang menghasilkan rancangan *Balanced Scorecards* berupa indikator-indikator pengukur keberhasilan PT PAS berdasarkan perspektif PT X

Strategi Objek	Strategi/Measure	
	Lead Indicator (Cause-Orientation)	Lag Indicator (Performance-Driven)
FINANCIAL F1 – Meningkatkan profit setiap tahun F2 – Meningkatkan pertumbuhan penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio Profitabilitas • ROI • Pendapatan Penjualan produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Total cost reduction • Revenue Mix
CUSTOMER C1 – Mempertahankan pasar Air Charter dalam negeri C2 – Meningkatkan kualitas Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Total permintaan per bulan • On-time performance • Persentase permintaan tidak dapat dipenuhi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pangsa Pasar • Safety of Customer Complaints • Service Error rate
INTERNAL I1 – Mendukung pengembangan bisnis I2 – Meningkatkan kehandalan, kecepatan, dan kemampuan operasi	<ul style="list-style-type: none"> • % Penjualan produk baru • Utilitas Pesawat • Produktivitas Proses (Output/Input) 	<ul style="list-style-type: none"> • Product Development Cycle • Flight Schedule each plane • Operational cost of each flight
LEARNING L1 – Meningkatkan loyalitas/kepuasan karyawan F2 – Meningkatkan kualitas sistem informasi manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Utilitas karyawan • Keluhan karyawan • Information availability 	<ul style="list-style-type: none"> • Absenteeism • Rasio pendapatan per biaya gaji karyawan • Satisfaction Survey • Strategic Information Availability Ratio

Rancangan Balanced Scorecard PT PAS



Hubungan Strategi Obyektif PT PAS



Hubungan antar Indikator PT PAS

Kemudian dari tujuan strategis yang telah ditetapkan disusun pula keterkaitan sebab akibat untuk menunjukkan hubungan tujuan strategi dengan yang lainnya (*Linkage of Strategic Objectives*).

Indikator-indikator terpilih sendiri memiliki hubungan antara satu dengan yang lainnya yang sebaiknya selalu bermuara kepada peningkatan pendapatan perusahaan.

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh antara lain :

- Pengukuran kinerja perspektif finansial saja sudah tidak lagi memadai karena aspek ini hanya bercerita tentang masa lalu dan hanya dapat digunakan untuk tujuan jangka pendek saja. Metode *Balanced Scorecard* mengatasi hal ini dengan konsep pengukuran kinerjanya dari 4 perspektif utama yaitu Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.
- Dalam melakukan penilaian kinerja sebuah perusahaan terhadap anak perusahaannya maka pengukuran dapat dilakukan pada tingkat korporat (tidak perlu spesifik untuk tiap departemen).
- Indikator yang dipilih seharusnya adalah yang secara obyektif dapat mengukur kinerja pencapaian tujuan strategis yang ditentukan sehingga dapat mengarahkan perusahaan ke visi dan misinya.
- Matriks Prioritas dapat membantu perusahaan dalam memilih indikator yang tepat agar pengukuran dapat dilakukan dengan efektif dan efisien dan mencapai keberhasilan *Balanced Scorecard*, dengan pertimbangan :
 1. Indikator harus sejalan dengan visi dan misi induk perusahaan,
 2. Indikator harus sejalan dengan visi dan misi serta tujuan strategis perusahaan itu sendiri
 3. Indikator harus memiliki kesesuaian dengan pertimbangan kriteria indikator yang baik.

Selain itu, matriks prioritas dengan dasar analisa internal dan eksternal, juga

membantu perusahaan dalam menetapkan tujuan strategis yang tepat dan sesuai dengan kondisi perusahaan saat itu.

- Perusahaan dapat menentukan sendiri jumlah indikator yang hendak dilakukan pengukuran namun disarankan tidak lebih dari 3 (tiga) buah untuk masing-masing perspektif, karena lebih dari itu pengukuran akan cenderung menjadi tidak efektif
- Perancangan *Balanced Scorecard*, terutama dalam pengaplikasian Matriks Prioritas membutuhkan pemikiran, komitmen, kesepakatan dan kerja sama dari seluruh pihak manajemen sehingga dalam menentukan tujuan strategis dan segala penilaian hubungannya untuk mendapatkan indikator prioritas menjadi tidak subyektif.

Referensi

1. Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
2. Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 2001, *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
3. Bechtell, Michele L., 1996, *The Management Compass: Steering the Corporation Using Hoshin Planning*, American Management Association Membership Publication Division, New York.
4. Harbour, Jerry L., 1997, *The Basics of Performance Measurement*, Quality Resources, A division of the Kraus Organization Limited, New York.
5. Bendell, Tony, Louis Boulter, dan John Kelly, 1995, *Benchmarking untuk Keunggulan Bersaing*, Terjemahan Sularno Tjiptowardojo dari *Benchmarking for Competitive Advantage* (1993), Jakarta: PT Elex Media Komputindo.