

Pertemuan 2

Kerangka Pengukuran Kinerja Strategis

2.1 Mengapa Laporan Keuangan Saja Tidak Cukup

Sebelum era 1990-an, pengukuran kinerja perusahaan sangat didominasi indikator finansial (laba, ROI, arus kas). Kaplan dan Norton (1992, 1996) mengkritik pendekatan ini sebagai terlalu retrospektif (backward-looking) — angka finansial mencerminkan hasil dari keputusan masa lalu, namun tidak memberi sinyal dini tentang faktor pendorong kinerja masa depan (mis. kepuasan pelanggan, efisiensi proses, kapabilitas karyawan). Balanced Scorecard (BSC) dikembangkan untuk menyeimbangkan indikator finansial (lagging) dengan indikator non-finansial yang bersifat prediktif (leading).

2.2 Empat Perspektif Balanced Scorecard

- Perspektif Finansial — menjawab pertanyaan "Bagaimana kita terlihat di mata pemegang saham?" Contoh KPI: pertumbuhan pendapatan, margin laba operasi, Return on Invested Capital (ROIC).
- Perspektif Pelanggan — menjawab "Bagaimana kita terlihat di mata pelanggan?" Contoh KPI: pangsa pasar, tingkat retensi pelanggan, Net Promoter Score (NPS).
- Perspektif Proses Bisnis Internal — menjawab "Proses apa yang harus kita kuasai untuk memuaskan pelanggan dan pemegang saham?" Contoh KPI: waktu siklus produksi (cycle time), tingkat cacat produk, on-time delivery.
- Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan — menjawab "Bagaimana kita mempertahankan kemampuan berubah dan meningkatkan diri?" Contoh KPI: jam pelatihan karyawan per tahun, tingkat retensi karyawan kunci, indeks kesiapan sistem informasi.

Keempat perspektif ini saling berhubungan secara kausal: investasi pada pembelajaran & pertumbuhan (mis. pelatihan karyawan) diharapkan meningkatkan efisiensi proses internal, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan, yang akhirnya bermuara pada hasil finansial yang lebih baik. Hubungan kausal inilah yang divisualisasikan dalam Strategy Map.

2.3 Strategy Map: Memvisualisasikan Hipotesis Strategi

Strategy map adalah diagram yang menghubungkan tujuan-tujuan strategis antar-perspektif BSC dengan panah sebab-akibat, dari bawah (pembelajaran & pertumbuhan) ke atas (finansial). Penting dipahami bahwa strategy map pada dasarnya adalah representasi hipotesis manajemen tentang bagaimana strategi akan menghasilkan kinerja — bukan fakta yang sudah terbukti secara empiris. Sebagai contoh hipotesis: "Jika kami meningkatkan pelatihan staf layanan pelanggan (pembelajaran & pertumbuhan) → maka waktu penyelesaian keluhan akan lebih cepat (proses internal) → maka kepuasan pelanggan meningkat (pelanggan) → maka retensi pelanggan naik dan pendapatan berulang meningkat (finansial)." Validitas hipotesis ini idealnya diuji secara berkala menggunakan data aktual — inilah salah satu fungsi analitis penting dari dashboard kinerja: bukan hanya memantau angka, tetapi juga menguji apakah asumsi hubungan sebab-akibat dalam strategy map benar-benar terjadi di lapangan.

2.4 KPI, KRI, dan PI: Kerangka 10/80/10 (Parmenter)

David Parmenter (2015) mengusulkan perbedaan penting yang sering dicampuradukkan dalam praktik:

Istilah	Definisi	Contoh	Proporsi Ideal
Key Result Indicator (KRI)	Menunjukkan hasil akumulatif dari banyak tindakan, biasanya diukur periode panjang (bulanan/kuartalan). Tidak menunjukkan apa yang harus diperbaiki.	Kepuasan pelanggan keseluruhan, laba bersih	~10 indikator
Performance Indicator (PI)	Indikator operasional yang membantu tim mengetahui apa yang harus dilakukan, namun bukan inti keberhasilan organisasi.	Jumlah keluhan yang masuk minggu ini	~80 indikator

Key Performance Indicator (KPI)	Indikator yang berdampak signifikan dan langsung pada faktor kritis keberhasilan (critical success factor), dipantau sangat sering (harian bahkan lebih sering), dan mendorong tindakan manajemen segera.	Persentase pesanan terlambat kirim hari ini	~10 indikator
---------------------------------	---	---	---------------

Implikasi kritis dari kerangka ini bagi mahasiswa yang merancang dashboard: godaan umum adalah memasukkan terlalu banyak "KPI" ke dalam dashboard eksekutif, padahal sebagian besar sebenarnya adalah PI atau bahkan KRI yang tidak actionable pada level tersebut. Praktik yang baik adalah membatasi jumlah KPI sejati pada dashboard strategic (idealnya di bawah 10), dan menempatkan PI yang lebih rinci pada dashboard tactical/operational.

2.5 Leading vs Lagging Indicators

Lagging indicator mengukur hasil yang sudah terjadi (mis. pendapatan bulan lalu, jumlah pelanggan yang churn), sehingga bersifat konfirmatif namun terlambat untuk intervensi. Leading indicator mengukur aktivitas atau kondisi yang diperkirakan memengaruhi hasil di masa depan (mis. jumlah prospek baru dalam pipeline, skor kepuasan karyawan saat ini sebagai prediktor turnover mendatang). Dashboard yang efektif idealnya menyeimbangkan keduanya: lagging indicator untuk akuntabilitas hasil, leading indicator untuk memungkinkan tindakan pencegahan sebelum hasil buruk terjadi. Kesalahan umum dalam praktik adalah dashboard yang didominasi lagging indicator semata ("dashboard spion" — hanya melihat ke belakang), sehingga organisasi selalu bereaksi setelah masalah terjadi, bukan mencegahnya.

2.6 Kriteria KPI yang Baik: SMART dan Keterkaitan Strategi

Kriteria SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) sering diajarkan sebagai standar minimal, namun kriteria ini tidak cukup dengan sendirinya. Sebuah KPI dapat memenuhi seluruh kriteria SMART namun tetap buruk jika tidak terhubung pada strategi organisasi — kesalahan yang oleh Parmenter disebut memilih KPI "karena datanya mudah didapat", bukan karena relevansinya. Contoh ilustratif: "jumlah posting media sosial per minggu" memenuhi kriteria SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, ada batas waktu) namun jika tidak terhubung dengan tujuan bisnis yang jelas (mis. peningkatan engagement yang berkorelasi dengan penjualan), KPI ini berisiko menjadi vanity metric — angka yang terlihat baik namun tidak menggerakkan hasil bisnis yang sesungguhnya. Sebagai latihan kritis, mahasiswa perlu terbiasa menguji setiap KPI kandidat dengan pertanyaan: "Jika angka ini berubah, tindakan spesifik apa yang akan diambil manajemen?" Jika tidak ada jawaban jelas, KPI tersebut kemungkinan besar tidak layak dimasukkan ke dashboard.

Rangkuman

Balanced Scorecard menyeimbangkan pengukuran finansial dan non-finansial melalui empat perspektif yang terhubung secara kausal dalam strategy map. Kerangka 10/80/10 membantu membedakan KRI, PI, dan KPI sejati agar dashboard tidak dipenuhi metrik yang tidak actionable. KPI yang baik tidak cukup hanya memenuhi kriteria SMART, tetapi harus terhubung jelas dengan strategi dan mendorong tindakan spesifik.

Latihan / Pertanyaan Reflektif

1. Ambil salah satu strategy map perusahaan publik (dapat dicari dari laporan tahunan/annual report yang dipublikasikan). Identifikasi apakah hubungan sebab-akibat antar-perspektifnya masuk akal secara logis, atau adakah asumsi yang meragukan?
2. Berikan satu contoh KPI yang menurut Anda berisiko menjadi vanity metric, dan jelaskan bagaimana KPI tersebut dapat diperbaiki agar lebih actionable.