

Redesain *Balanced Scorecard Strategy Map* Berdasar Konsep KPI dan KRI

Vivi Triyanti¹, Marsellinus Bachtiar¹, Carlos Yohan Rafavy¹

¹Jurusan Teknik Industri, Unika Atma Jaya
Jl Jend Sudirman 51, Jakarta

E-mail: vivi.triyanti.2@gmail.com

Abstrak - Tulisan ini terkait dengan penelitian mengenai pengembangan manajemen dashboard di Fakultas Teknik Unika Atma Jaya. Pada penelitian sebelumnya telah dihasilkan rancangan peta strategi yang memuat tujuan-tujuan strategis (*strategic objectives*) dan indikator (*lead dan lag*) dari FT Unika Atma Jaya (UAJ) yang terbagi dalam empat perspektif *balanced scorecard* (BSC), yaitu: Perspektif Pelayanan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, serta Perspektif Pembelajaran dan Organisasi. Peta tersebut kemudian direklasifikasi lagi sehingga lebih sesuai dengan konsep indikator kinerja (*Performance indicator – PI*) dan indikator hasil (*Result Indicators – RI*). Terdapat 8 indikator proses yang diubah letaknya menjadi indikator hasil. Lebih lanjut, dari 120 indikator, terpilih 35 indikator yang dinyatakan sebagai KPI dan KRI, dan akan digunakan sebagai input di pembuatan aplikasi manajemen *dashboard*.

Abstract - The paper is related to research about dashboard management development in Faculty of Engineering, Atma Jaya Catholic University of Indonesia. Previous research has resulted a strategy map with subsequent strategic objectives and indicators (lead and lag) for the Faculty of Engineering, which comprises of four *Balanced Scorecards* (BSC) perspectives as follows: Service, Customer, Internal Business Process, and Learning and Growth. The map then reclassified so that it fits to *Performance indicators* (PI) and *Result Indicators* (RI) concepts. which at the end of the day will be the basis for choosing key indicators (KPI and KRI). Finally, there are 8 process indicators that relocate to result indicators. Further, from 120 indicators, 35 indicators are chosen as KPI and KRI, which will be used in the next step of dashboard management application development.

Keywords - *Balanced Scorecard, KPI, KRI*

I. PENDAHULUAN

Salah satu konteks penerapan sistem manajemen kinerja adalah pada lingkungan organisasi pendidikan. Di Fakultas Teknik (FT) Unika Atma Jaya (UAJ), kinerja dari fakultas diukur dengan indikator-indikator yang ada dalam tridharma pendidikan yaitu: Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat. Untuk menterjemahkan pemikiran strategis dalam upaya mencapai tujuan Tridharma Perguruan Tinggi tersebut, diperlukan peta strategis yang menjadi landasan dan panduan bagi FT untuk melangkah dan menghasilkan program-program tahunan. Peta strategis tersebut nantinya akan diaplikasikan dalam sebuah *Management Dashboard* yang merupakan perangkat lunak yang diharapkan dapat diimplementasikan di FT sebagai alat bagi pengambil keputusan strategis di level Prodi dan Fakultas.

Dari penelitian sebelumnya telah dirancang sebuah *Strategy Map* bagi FT UAJ. Di dalam peta strategi tersebut terdapat 2 (dua) bagian besar yakni ukuran proses (perspektif *learning & growth* dan internal *business process*) dan ukuran hasil (Perspektif *stakeholder/pelanggan* dan Perspektif keuangan). Pada tiap perspektif pada peta strategi diidentifikasi sasaran strategis (*strategic objectives*) maupun sub sasaran strategis yang diharapkan sebagai keluaran dari masing-masing perspektif seperti terlihat pada Gambar 1 [1][2][3].

Pada level selanjutnya ditetapkan *Performance indicator* (*lead dan lag indicators*) untuk mengukur pencapaian dari sasaran strategis atau sub sasaran strategis tersebut. Identifikasi Indikator antara lain bersumber dari borang akreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT), Standard Penjaminan Mutu Internal (SPMI), hasil penelitian sebelumnya serta rumusan hasil diskusi dengan

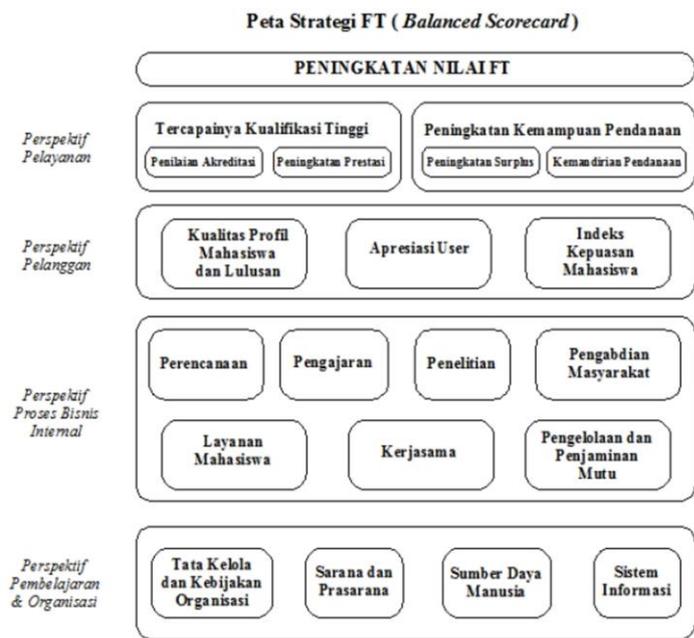
pemegang kebijakan di FT UAJ. Ukuran hasil (*Outcome measures*) atau dapat disebut juga sebagai “*lag indicators*” adalah ukuran yang mengindikasikan hasil dari suatu aktivitas yang telah diambil dalam suatu periode [4][5][6][7][8][9].

Ukuran hasil merupakan akibat atau dampak dari proses yang dilakukan di dalam perspektif *learning & growth* dan *internal business process*. Ukuran proses atau biasa disebut sebagai “*lead indicators*” adalah indikator yang digunakan untuk mengukur proses atau output yang dihasilkan suatu organisasi. Dikatakan sebagai indikator yang mengawali atau menyebabkan atau “*lead indicators*” karena ukuran ini akan mendapatkan suatu hasil yang diharapkan. Contoh penjabaran indikator-indikator kinerja organisasi FT UAJ yang telah dikelompokkan di bawah sub-sasaran strategis, sasaran strategis, dan perspektif BSC dapat dilihat pada Gambar 1.

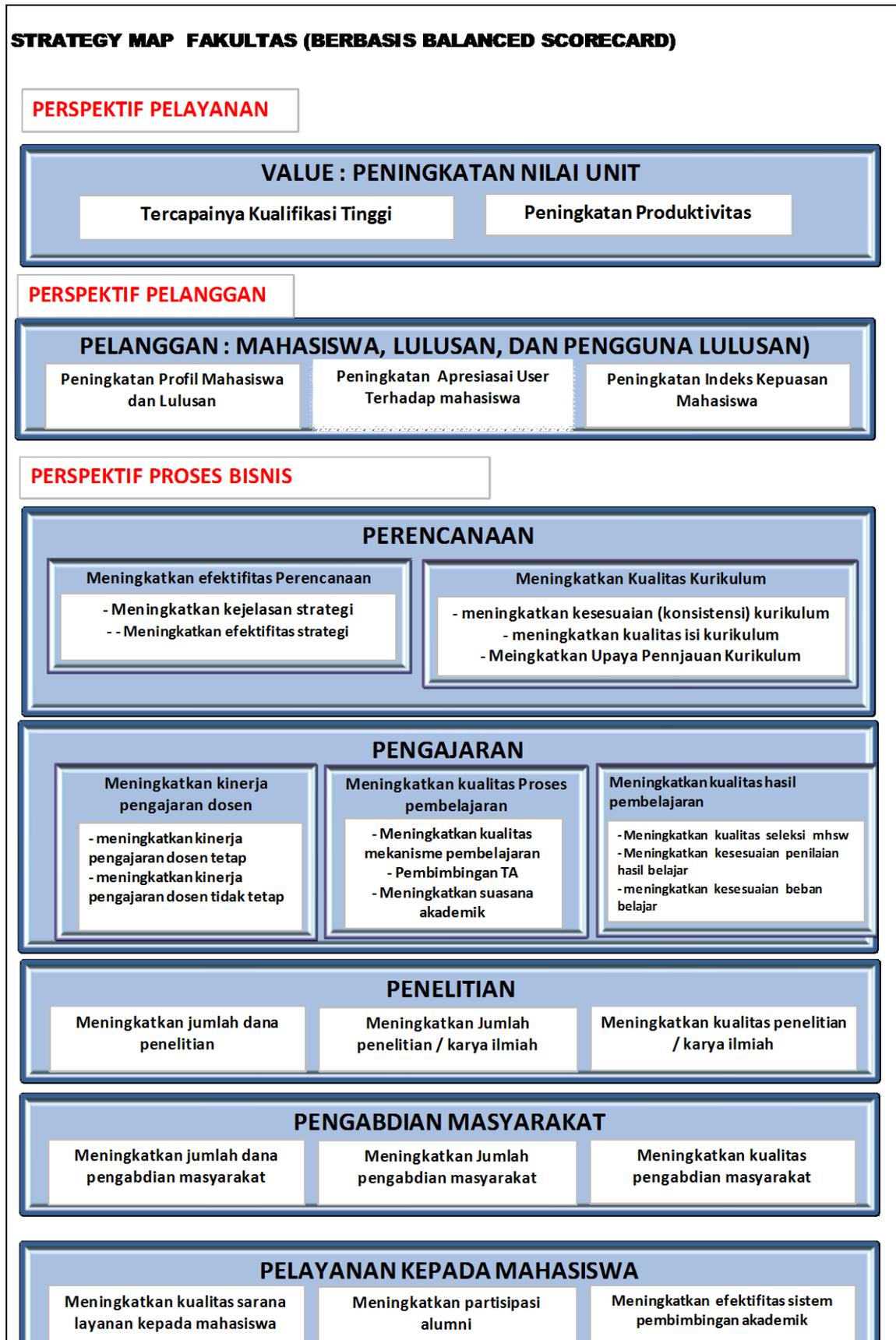
Pada peta ini terdapat beberapa penyempurnaan tujuan strategis dari peta strategi awal di Gambar 1, misalnya pada perpektif peningkatan nilai unit dan pelanggan. Masalah dapat terjadi karena tidak selamanya sesuatu yang berhubungan dengan bisnis proses dan *learning and growth* adalah *lead indicator*. Dan terkadang yang terkait dengan *customer* tidak selalu menjadi *lag indicator*. Misalnya salah satu indikator dari *business* proses terkait proses pengajaran, yaitu “rata-rata lamanya waktu menyelesaikan tugas akhir”. Apakah

indikator ini termasuk *lead* atau *lag indicator*? Pada peta ini, indikator ini digolongkan *lead indicator* (proses bisnis pengajaran, sasaran strategis meningkatkan kinerja pengajaran dosen dan sub sasaran strategis meningkatkan kualitas pembimbingan Tugas Akhir (TA)), karena indikator ini merupakan *output* dari proses pembimbingan TA. Namun sebenarnya lama penyelesaian tugas akhir tidak sepenuhnya bisa dikendalikan, tergantung dari faktor mahasiswa yang mengerjakan TA juga. Oleh karena itu, indikator ini bisa dikategorikan menjadi *lead indicator* pada perspektif *customer*.

David Parmenter mengemukakan bahwa indikator kinerja utama dalam sebuah organisasi sebaiknya dibedakan menjadi dua yaitu *Key Performance Indicator* (KPI) dan *Key Result Indicator* (KRI). KRI merupakan suatu ukuran performa tindakan yang biasa dilaporkan setelah periode waktu tertentu yang lebih panjang daripada KPI. KPI sendiri merupakan indikator kinerja yang memberikan informasi mengenai jenis tindakan yang harus dilakukan dan yang berpengaruh signifikan terhadap KRI. Oleh sebab itu KPI harus dilaporkan dan ditanggapi dalam pelaporan dengan frekuensi yang lebih sering daripada KRI. Untuk itu, perlu disesuaikan strategi map yang sebelumnya telah dibangun dengan konsep KPI dan KRI. Hasil dari redesain strategi map ini akan menjadi dasar pembuatan *management dashboard* [10].



Gambar 1. Peta Strategi Awal FT UAJ



Gambar 2. Peta Strategi yang Telah Dilengkapi Sasaran dan Sub Sasaran Strategis (Sebagian)

II. TINJAUAN PUSTAKA

Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC), merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan [11].

Metode BSC melengkapi manajemen dengan *framework* yang menerjemahkan visi dan strategi ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi, yaitu: *financial* perspektif, *customer* perspektif, *internal business process* perspektif, dan *learning and growth* perspektif.

Empat perspektif di dalam BSC menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan.

- ***Financial perspective* (Perspektif Keuangan)**
Scorecard pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk dapat berhasil secara finansial apa yang harus kita perhatikan kepada pemegang saham kita?”
- ***Customer perspective* (Perspektif Pelanggan)**
Scorecard pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita apa yang harus kita perhatikan kepada pelanggan kita?”
- ***Internal Business Process perspective* (Perspektif Proses Bisnis Internal)**
Scorecard pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk menyenangkan pemilik saham dan *customer* kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?”
- ***Learning and Growth perspective* (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)**
Scorecard pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?”

Suatu organisasi yang berorientasi kepada kinerja harus memiliki metode yang terstruktur dan sistematis agar dapat mengatasi 4 (empat) kendala utama tersebut dengan baik. BSC memiliki metode yang bisa mengatasi kendala-kendala tersebut. BSC membantu organisasi dalam menerjemahkan Visi menjadi program-program kerja beserta anggaran yang dapat diukur dengan baik melalui Indikator Kinerja Utama (KPI). BSC

juga dilengkapi dengan *strategy map* yang digunakan untuk melakukan komunikasi kepada seluruh elemen dalam suatu organisasi maupun luar organisasi atau pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) sehingga organisasi dapat mengimplementasikan strategi dengan lebih mudah.

***Key Performance indicators* (KPI) Dan *Key Result Indicators* (KRI)**

Terdapat konsep baru dalam memahami dan mengimplementasikan suatu manajemen kinerja berbasis BSC. Konsep ini menjelaskan banyak perusahaan bekerja dengan ukuran-ukuran yang salah dan banyak di antara ukuran yang salah tersebut adalah KPI yang ditentukan secara tidak benar. Hal tersebut terjadi karena masih sangat sedikitnya organisasi, pemimpin bisnis, penulis, konsultan maupun akuntan yang memahami dan mengeksplorasi makna KPI sesungguhnya.

Terdapat empat tipe ukuran kinerja [10], yaitu:

1. *Key Result Indicator* (KRI), memberitahu kinerja suatu organisasi dari tiap perspektif atau faktor keberhasilan kritis.
2. *Result Indicator* (RI), memberitahu pencapaian dan keberhasilan suatu organisasi.
3. *Performance indicator* (PI), memberitahu yang harus dilakukan oleh suatu organisasi.
4. *Key Performance indicator* (KPI), memberitahu upaya yang harus dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja secara dramatis.

KRI adalah tipe ukuran kinerja yang sering tertukar dengan KPI. Karakteristik umum dari ukuran KRI adalah hasil dari banyak tindakan yang diperoleh. KRI memberikan gambaran yang nyata mengenai arah suatu organisasi. Namun ukuran KRI tidak memberitahu upaya yang diperlukan untuk meningkatkan hasil yang dicapai tersebut. Dengan demikian, KRI menyediakan informasi yang ideal bagi anggota dewan direksi. KRI umumnya mencakup periode yang lebih lama dari KPI yaitu dalam siklus bulanan atau triwulanan.

Memisahkan KRI dari ukuran lain berdampak sangat besar pada mekanisme pelaporan, yaitu pemisahan pelaporan ukuran kinerja menjadi dua bagian, yaitu ukuran kinerja yang berdampak pada tata kelola (idealnya dalam format *dashboard*). Terdiri dari ukuran yang jumlahnya dapat mencapai sepuluh berupa KRI tingkat tinggi untuk dewan direksi serta ukuran kinerja yang

berbasiskan *scorecard* yang mencakup hingga dua puluh ukuran gabungan antara KPI dan PI untuk manajemen.

Di antara KRI dan KPI terdapat juga banyak RI dan PI yang idealnya dapat mencapai jumlah delapan puluh buah. PI adalah ukuran non finansial dan merupakan pelengkap KPI sehingga walaupun penting tetapi bukan hal yang utama. Sedangkan RI mencakup aktivitas yang merupakan ukuran kinerja finansial atau perspektif konsumen dalam perusahaan.

KRI dan RI menggantikan apa yang sebelumnya lazim disebut indikator hasil (*lag indicator*). KRI biasanya melihat aktivitas selama beberapa bulan atau caturwulan, sedangkan RI melihat aktivitas dalam jangka waktu yang lebih pendek. PI dan KPI merupakan ukuran yang fokus pada masa kini dan masa depan.

Ukuran saat ini mengacu pada aktivitas yang dimonitor selama 24 jam atau harian. Sedangkan ukuran masa depan mencatat tindakan yang hendak dilakukan di masa depan (misalnya tanggal pertemuan berikutnya dengan pelanggan utama, tanggal peluncuran produk berikutnya dan lain-lain). Dalam organisasi, akan ditemukan bahwa KPI adalah ukuran yang berorientasi baik pada masa kini maupun masa depan.

Mengenai jumlah ideal atau optimal dari KPI dalam suatu organisasi, sejumlah hasil penelitian merekomendasikan tidak lebih dari 20 (dua puluh) KPI sementara Hope dan Fraser menyarankan lebih sedikit dari 10 (sepuluh) KPI. Ada pula hasil penelitian yang menyarankan prinsip 10/80/10, [10] [11].

III. METODOLOGI

Klasifikasi Indikator Tindakan dan Indikator Hasil

Pada tahap ini dilakukan pemeriksaan terhadap struktur penempatan indikator performa unit program studi dalam peta strategi dan penjabarannya. Idealnya, indikator-indikator yang berupa indikator hasil ditempatkan dalam perspektif Pelanggan atau Pelayanan. Hal ini dapat merefleksikan suatu ukuran hasil dan indikator tindakan ditempatkan dalam perspektif Proses Bisnis Internal atau perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Penempatan indikator sesuai dengan sifatnya (hasil atau tindakan) dalam perspektif

yang tepat dapat membantu pemahaman yang jelas mengenai kontribusi dari indikator tersebut terhadap performa organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut juga dapat menjelaskan pencapaian target dari indikator yang dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam melakukan klasifikasi indikator menjadi indikator tindakan (PI) dan indikator hasil (RI), dianalisa mengenai ukuran atau nilai dari suatu indikator dihasilkan serta kemungkinan terdapat penanggung jawab yang dapat secara langsung dapat melakukan upaya untuk mengubah nilai pencapaian dari indikator tersebut.

Apabila ukuran atau nilai dari suatu indikator merupakan hasil akumulasi atau banyak bergantung dari berbagai tindakan lain, terlepas dari apakah proporsi kontribusi atau pengaruh tindakan-tindakan lain tersebut terhadap nilai indikator diketahui secara pasti atau tidak, maka indikator tersebut lebih mungkin merupakan indikator hasil, bukan indikator tindakan. Terlebih lagi apabila ternyata pencapaian nilai indikator tersebut tidak bisa secara jelas dibebankan kepada atau dipertanggungjawabkan oleh pihak tertentu yang menjadi bagian dari unit organisasi program studi, maka indikator tersebut jelas lebih baik diklasifikasikan sebagai indikator hasil dan berada di dalam perspektif pelayanan atau pelanggan dalam peta strategi Program Studi di FT UAJ.

Pemilihan Indikator Kunci

Setelah rangkaian indikator diklasifikasikan menjadi PI dan RI, maka langkah selanjutnya adalah memilih indikator kunci dari antara dua klasifikasi tersebut yang diistilahkan sebagai KPI dan KRI. KPI dan KRI yang terpilih kemudian akan menjadi indikator yang ditampilkan dalam aplikasi *Dashboard*.

Selain mengacu pada karakteristik dasar KPI yaitu frekuensi pelaporan dalam interval periode waktu yang singkat (harian atau mingguan) dan sifatnya yang berupa ukuran tindakan yang diperlukan (yang dapat disesuaikan atau dipengaruhi) guna mencapai hasil tertentu pada KRI. Terdapat 7 karakteristik KPI sebagai acuan atau panduan untuk memilah indikator performa yang dapat diklasifikasikan sebagai KPI [10]. Yaitu sebagai berikut:

1. Merupakan ukuran non-finansial
2. Frekuensi pengukuran sering (misalnya 24 jam sehari, harian, atau mingguan)

3. Diawasi dan dikoordinasi pelaksanaannya oleh CEO dan tim manajemen senior
4. Mengindikasikan secara jelas tindakan yang perlu dilakukan oleh staf manajemen yang bersangkutan (staf mengetahui ukuran dan bagaimana memperbaikinya)
5. Merupakan ukuran yang mengikat tanggung jawab tim
6. Memiliki dampak yang signifikan (misalnya mempengaruhi lebih dari satu perspektif BSC)
7. Mendorong tindakan yang tepat (misalnya telah diuji untuk memastikan bahwa KPI berdampak positif terhadap kinerja)

Pemilihan dilakukan dengan memperhatikan karakteristik dasar KPI dan KRI tersebut dengan tetap melakukan diskusi dengan *stake holder* terutama dengan Kepala Program Studi Teknik Industri FT UAJ sebagai pengambil kebijakan dan pihak yang berkepentingan dalam pengukuran kinerja unit program studi di FT UAJ. KPI dan KRI yang dipilih dari tahap inilah yang akan ditampilkan dalam aplikasi *dashboard* kelak.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada sebagian peta strategi, kadang kala dilakukan redesain. Hal ini bisa dikarenakan beberapa hal:

1. Pada tahap pembentukan awal terdapat pendefinisian indikator dan formula yang kurang tepat sehingga tidak mungkin atau sangat sulit digunakan pada tahap implementasi.
2. Pemilihan KPI (dari beberapa PI) yang kurang tepat mengakibatkan kenaikan KPI itu tidak terlalu berdampak terhadap *outcome*.
3. Penempatan *lead* dan *lag indicator* yang sering tertukar sehingga menyebabkan kerancuan pada variabel proses dan variabel hasil. Misalnya kasus pada suatu maskapai penerbangan, menetapkan keterlambatan pesawat sebagai *lead* atau *lag indicator* juga belum dapat dilakukan. Hal ini masih menjadi perdebatan yang panjang dengan argumen masing-masing.

Karena kesulitan yang diakibatkan definisi *lead* dan *lag indicator* yang rancu, maka pada tulisan ini redesain peta strategi dilakukan dengan mengkategorikan indikator sebagai KPI dan KRI. Definisi dan acuan KPI dan KRI yang jelas, akan menambahkan pemilihan dan penempatan suatu indikator menjadi KPI dan KRI.

Hasil klasifikasi indikator-indikator dalam penjabaran peta strategi untuk unit program studi menjadi indikator tindakan dan indikator hasil (Tabel 1). Pada tabel tersebut, indikator dengan Simbol H diidentifikasi sebagai indikator hasil sementara indikator dengan simbol P diidentifikasi sebagai indikator tindakan (proses).

Berdasarkan penelusuran ulang peta strategi awal dengan konsep PI dan RI, menunjukkan bahwa seluruh *lag indicator* sudah tepat penempatannya. Namun ada 10 *lag indicator* yang penempatannya diubah menjadi *lead indicator*, terutama pada perspektif *customer*. Kesepuluh indikator tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.

Klasifikasi dan relokasi indikator pada penjabaran peta strategi ini sedikitnya dapat membantu pengambil keputusan untuk fokus pada upaya-upaya perbaikan yang dapat dilakukan dengan jelas dan memastikan pemahaman yang benar mengenai apa yang sudah dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya dengan lebih baik di masa depan.

Setelah rangkaian indikator diklasifikasikan menjadi indikator tindakan (PI) dan indikator hasil (RI) (Tabel 3), langkah selanjutnya adalah memilih indikator kunci dari antara dua klasifikasi tersebut yang diistilahkan sebagai KPI dan KRI. KPI dan KRI yang terpilih kemudian akan menjadi indikator yang ditampilkan dalam aplikasi *Dashboard*.

Sehubungan dengan konteks penelitian ini yang membahas pengukuran kinerja pada suatu organisasi pendidikan, maka perlu dilakukan beberapa penyesuaian dalam (Tabel 4) penentuan karakteristik KPI yang relevan [10].

Pertimbangan yang sama juga diperhatikan dalam pemilihan KRI. Dari antara indikator hasil, KRI idealnya merupakan indikator yang memiliki bobot penilaian yang relatif besar. Dengan kata lain pencapaian KRI merupakan indikasi kesuksesan suatu organisasi dalam melaksanakan fungsi dan upayanya. Pada praktiknya, indikator-indikator kunci KPI dan KRI dipilih berdasarkan kebutuhan dari pengambil kebijakan mengenai aspek dari suatu organisasi yang hendak diawasi dalam aplikasi *dashboard* kelak.

Bisa saja suatu indikator dipilih menjadi KPI dan KRI karena pengambil kebijakan memiliki kebutuhan berdasarkan penilaiannya untuk

mengawasi kondisi atau perkembangan upaya unit organisasi yang dipimpinnya, walaupun bobot indikator tersebut relatif kecil dibandingkan indikator lain yang tidak dipilih. Hasilnya, dari 120 (seratus dua puluh) indikator yang terdapat di penjabaran peta strategi, terpilih 47 (empat puluh tujuh) indikator kunci yang terdiri dari 12 (dua belas) KRI dan 35 (tiga puluh lima) KPI (Gambar 3).

Untuk mendukung kemudahan implementasi dari peta strategi yang telah direvisi ini, maka selanjutnya dirancang aplikasi management *dashboard*. Aplikasi akan dirancang dengan menggunakan perangkat lunak Microsoft Excel 2007.

Walaupun bukan merupakan perangkat lunak yang secara khusus diperuntukkan bagi pembuatan aplikasi *dashboard*, Microsoft Excel cukup luas digunakan oleh banyak perusahaan terutama dalam hal perancangan *dashboard* yang berbasis pada BSC. Dalam pengalamannya sebagai konsultan perencanaan strategis selama kurang lebih dua puluh tahun, [12] menyatakan bahwa hampir semua kliennya di perusahaan kecil hingga menengah mengaku bahwa mereka lebih nyaman menggunakan Excel dalam perancangan dan pengoperasian *dashboard*. Hal ini terjadi karena Microsoft Excel tidak terlalu banyak membutuhkan pengetahuan mengenai *programming* namun disertai kemampuan penyajian visual dan perhitungan yang sangat membantu tujuan dari *dashboard* itu sendiri.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan poin-poin berikut:

1. Terdapat 8 indikator proses yang diubah letaknya menjadi indikator hasil.
2. Dari 120 indikator, terpilih 35 indikator yang dinyatakan sebagai KPI dan KRI, dan akan digunakan sebagai *input* di pembuatan aplikasi manajemen *dashboard*.
3. Hasil revisi peta strategi ini diaplikasikan dalam sebuah aplikasi berbasis Microsoft Excel.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyelenggaraan penelitian dan penulisan ini:

1. Pimpinan, tenaga pendidik dan kependidikan kependidikan di Fakultas Teknik Unika Atma Jaya.
2. Lembaga Penjaminan Mutu Unika Atma Jaya.
3. Kopertis III-Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi atas dukungannya melalui program Hibah Bersaing tahap 1 dan 2 sejak tahun 2012.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] V. Triyanti, M. Bachtiar, M. Tukiran: Perancangan Peta Strategi Berbasis Balanced Scorecard Untuk Mendukung Penerapan Manajemen Kinerja (Studi Kasus: Fakultas Teknik, Unika Atma Jaya), Industrial Engineering Conference on Telecommunication (INDECT), Bandung, 2012.
- [2] M. Bachtiar, V. Triyanti dan M. Tukiran, "Penerapan Manajemen Kinerja di Unit Berbasis Balance Scorecard", Jakarta, Seminar Nasional Badan Kerjasama Teknik Industri, 2012.
- [3] Nataniel, Erwin, Perancangan Strategy Map di Fakultas Teknik Unika Atma Jaya Berbasis Balanced Scorecard (Studi Kasus: Tingkat Unit Terkait Program Studi). *Tugas Akhir Sarjana*. Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Unika Atma Jaya. Jakarta, 2012.
- [4] "Buku IIIA Borang Akreditasi Yang Diisi oleh Prpgram Studi", Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Jakarta, 2008.
- [5] "Buku IV Panduan Pengisian Borang Akreditasi Program Studi Sarjana", Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Jakarta, 2008.
- [6] "Buku VI Matriks Penilaian Instrumen Akreditasi Program Studi Sarjana", Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Jakarta, 2008.
- [7] "Sistem Penjaminan Mutu: Standar", Unika Atma Jaya, Jakarta, 2012.
- [8] S. Christina, "Usulan Standar Proses Pembelajaran untuk menunjang SPMI tingkat jurusan", *Tugas Akhir Sarjana*. Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Unika Atma Jaya. Jakarta, 2011.
- [9] C. Madalena, 2011, "Perancangan Usulan Sistem Informasi Evaluasi Penjaminan Mutu Internal", *Tugas Akhir Sarjana*. Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Unika Atma Jaya. Jakarta, 2011.
- [10] D. Parmenter, *Mengembangkan, Mengimplementasikan, dan Menggunakan Key Performance indicators*. (Terjemahan: Hauriyah). Jakarta: PPM, 2010.
- [11] RS. Kaplan, DP. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [12] RR.Person, *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*. Wiley Publishing, Inc, Indianapolis, 2009.

- [13] B. Cushway, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan oleh Paloepi Tyas Rahadjeng, PT Gramedia, Jakarta, 2006.
- [14] FE. Kast, JE. Rosenzweig, 2006, *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach* (New York: Grow-Hill Book Company), p. 16.
- [15] JL. Gibson, JM. Ivancevich and James H. Jr. Donnelly, 2005, *Fundamental of Management*, (Texas: Business Publications, Inc.). p. 11.
- [16] Schermehorn JR, Hunt JG, Osborn RN. 2005. *Managing Organizational Behavior*. Canada: John Wiley dan Sons. Inc. PP 135-136.
- [17] R. Bacal, 2002, *Performance Management*, alih bahasa: Surya Dharma dan Yanuar Irawan, Jakarta: Gramedia. p.4.
- [18] G. Iveta. 2012. Human Resources Key Performance indicators. *Journal of Competitiveness*, 4 (1): 117-128.
- [19] McLeod, Jr., Raymond & George. 2004. *Sistem Informasi Manajemen*. Ed. Ke-8. (Terjemahan: Hendra Teguh). Jakarta: Indeks.

Tabel 1. Contoh Strategi Map (Kondisi Awal)

No	Aspek Penilaian	
A PERSEKTIF PELAYANAN		
PENINGKATAN NILAI UNIT		
1	Tercapainya Kualifikasi tinggi	
1	Penilaian Akreditasi	H
2	Peningkatan prestasi	H
2	Peningkatan kemampuan pendanaan	
1	Peningkatan Surplus (selisih pendapatan dengan pengeluaran)	H
2	Kemandirian Pendanaan	H
B PERSPEKTIF PELANGGAN: MHSW, LULUSAN DAN PENGGUNA LULUSAN		
1	Peningkatan profil mahasiswa	
1	Rata-rata Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) selama lima tahun terakhir.	H
	:	
2	Peningkatan Apresiasi User terhadap Lulusan	
1	Pendapat pengguna lulusan terhadap mutu alumni.	H
C PERSPEKTIF BUSINESS PROCESS		
P Proses Perencanaan (Planning)		
1	:	
T Proses Pengajaran (Teaching)		
1	Meningkatkan kinerja Pengajaran Dosen	
2	Meningkatkan kualitas Pembimbingan TA	
1	Ketersediaan panduan, sosialisasi, dan penggunaan.	P
5	Rata-Rata Waktu Penyelesaian Penulisan Tugas Akhir.	H
3	Meningkatkan kualitas Hasil Pembelajaran	
1	Meningkatkan kualitas seleksi mahasiswa baru	
1	Rasio calon mahasiswa yang ikut seleksi terhadap daya tampung.	H
2	Rasio mahasiswa baru reguler yang melakukan registrasi terhadap calon mahasiswa baru reguler yang lulus seleksi.	H
3	Rasio mahasiswa baru transfer terhadap mahasiswa baru reguler.	P
4	Persentase mahasiswa yang DO atau mengundurkan diri.	H

Tabel 2. Indikator Yang Direalokasi Penempatannya

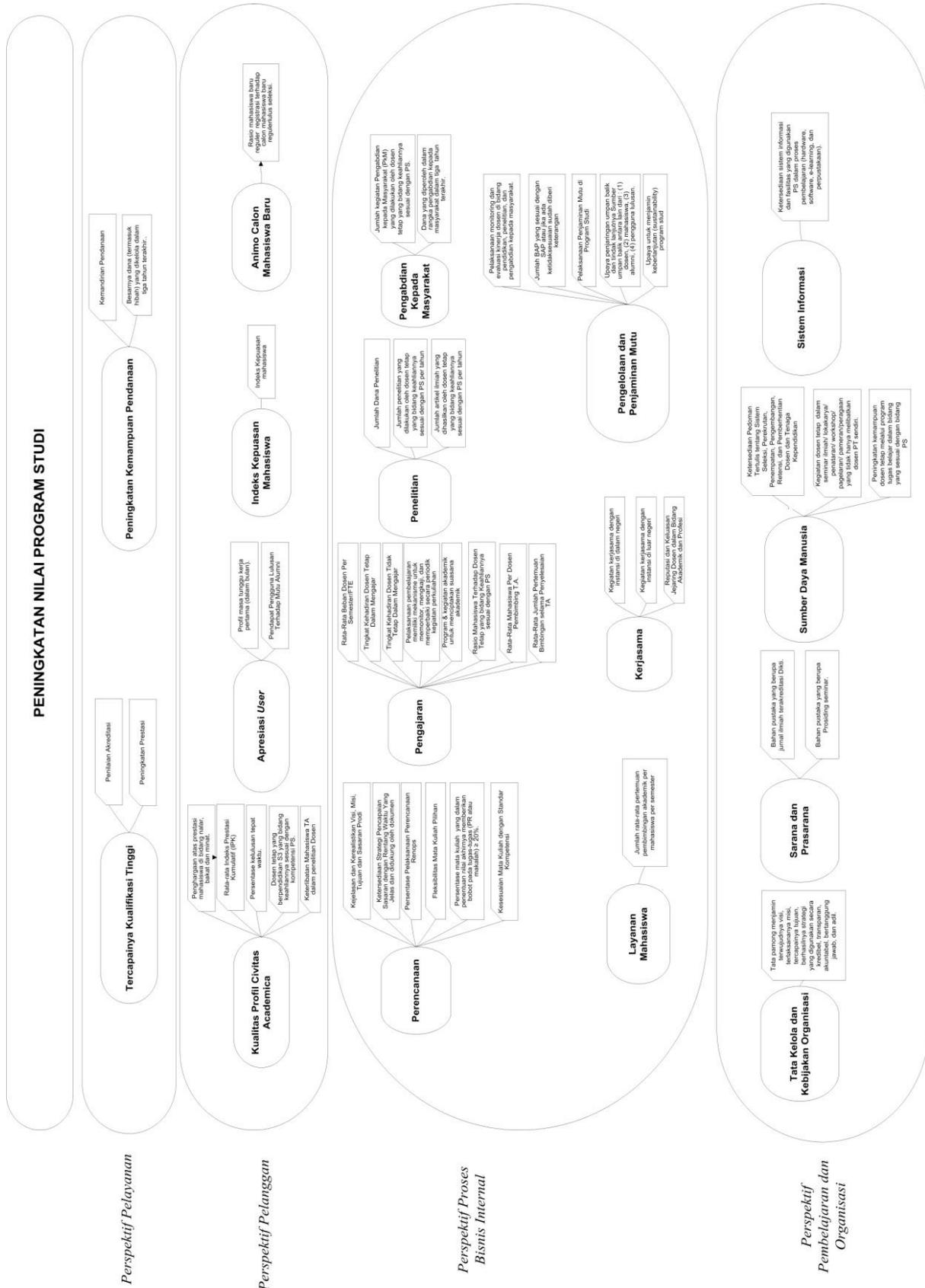
No	Indikator	Lokasi	
		Sebelum	Usulan
1	Rasio Mahasiswa yang Ikut Seleksi Terhadap Daya Tampung	Perspektif Proses Bisnis, PROSES PENGAJARAN ,SO Meningkatkan kualitas Hasil Pembelajaran ,sub SO Meningkatkan kualitas seleksi mahasiswa baru	SO baru yaitu SO Animo Calon Mahasiswa Baru pada perspektif Pelanggan.
2	Rasio Mahasiswa Baru Reguler yang melakukan Registrasi terhadap calon mahasiswa baru reguler yang lulus seleksi	Perspektif Business Process, PROSES PENGAJARAN (Teaching), SO Meningkatkan kualitas Proses Pembelajaran, sub SO Meningkatkan kualitas Pembimbingan TA	
3	Rata-Rata Waktu Penyelesaian Penulisan Tugas Akhir.	Perspektif Business Process, PROSES PENGAJARAN (Teaching), SO Meningkatkan kualitas Hasil Pembelajaran, sub SO Meningkatkan kualitas seleksi mahasiswa baru	
4	Persentase mahasiswa yang DO atau mengundurkan diri.	Perspektif Business Process, PROSES PENGAJARAN (Teaching), SO Meningkatkan kualitas Hasil Pembelajaran, sub SO Meningkatkan kesesuaian penilaian hasil belajar	SO Peningkatan Profil Civitas Akademika (yang sebelumnya bernama Peningkatan Profil Mahasiswa) pada Perspektif Pelanggan.
5	Persentase lulusan dengan nilai TOEFL/sejenisnya lebih besar dari ketentuan (≥ 425)	Perspektif Business Process, PROSES PENELITIAN (Research), SO Peningkatan Kualitas Penelitian	
6	Persentase TA yang terkait penelitian dosen	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Bagian SUMBER DAYA MANUSIA (Human resource) , SO Meningkatkan Kesesuaian pendidikan	
7	Keterlibatan mahasiswa yang melakukan tugas akhir dalam penelitian dosen.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Bagian SUMBER DAYA MANUSIA (Human resource) , SO Meningkatkan jenjang jabatan dan sertifikasi	
8	Dosen tetap berpendidikan (terakhir) S2 dan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi PS.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Bagian TATA KELOLA DAN KEBIJAKAN ORGANISASI , SO Meningkatkan kemampuan pengelolaan dana	SO Peningkatan Kemampuan Pendanaan pada Perspektif Pelayanan
9	Dosen tetap yang memiliki jabatan lektor kepala dan guru besar yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi PS.		
10	Besarnya dana (termasuk hibah) yang dikelola dalam tiga tahun terakhir.		

Tabel 3. Contoh Strategi Map yang Telah Direvisi Sesuai KPI dan KRI

No	Aspek Penilaian
A PERSPEKTIF PELAYANAN	
PENINGKATAN NILAI UNIT	
1	Tercapainya Kualifikasi tinggi
1	Penilaian Akreditasi
2	:
2	Peningkatan kemampuan pendanaan
1	:
3	Besarnya Dana (termasuk hibah) yang dikelola dalam tiga tahun terakhir.
B PERSPEKTIF PELANGGAN: MHSW, LULUSAN DAN PENGGUNA LULUSAN	
1	Peningkatan Profil Civitas Akademika
1	Rata-rata Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) selama lima tahun terakhir.
	:
6	Dosen tetap yang berpendidikan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi PS.
7	Dosen tetap yang memiliki jabatan lektor kepala dan guru besar yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi PS.
8	Rata-Rata Waktu Penyelesaian Penulisan Tugas Akhir.
	:
2	Peningkatan Apresiasi User terhadap Lulusan
1	Pendapat Pengguna Lulusan terhadap Mutu Alumni.
	:

Tabel 4. Syarat KPI yang disesuaikan

No	Syarat KPI awal	Syarat KPI yang disesuaikan
1	Merupakan ukuran non-finansial	Bukan merupakan ukuran hasil, baik finansial maupun non finansial.
2	Frekuensi pengukuran sering (misalnya 24 jam sehari, harian, atau mingguan)	Frekuensi pengukuran sering atau interval periode antar pengukuran minimal.
3	Diawasi dan dikoordinasi pelaksanaannya oleh CEO dan tim manajemen senior	Diawasi dan dikoordinasi pelaksanaannya oleh manajemen senior (Kepala Jurusan dan Sekretaris Jurusan).
4	Mengindikasikan secara jelas tindakan yang perlu dilakukan oleh staf manajemen yang bersangkutan (staf mengetahui ukuran dan bagaimana memperbaikinya)	Mengindikasikan secara jelas tindakan yang perlu dilakukan oleh staf manajemen yang bersangkutan (dikonfirmasi dengan ketersediaan keterangan penanggung jawab, penyedia data, beserta formula yang jelas dalam mengukur indikator tersebut).
5	Merupakan ukuran yang mengikat tanggung jawab tim	Merupakan ukuran yang mengikat tanggung jawab tim.
6	Memiliki dampak yang signifikan (misalnya mempengaruhi lebih dari satu perspektif BSC)	Memiliki dampak yang signifikan (bobot indikator yang besar dan mewakili SO yang ada).
7	Mendorong tindakan yang tepat	Mendorong tindakan yang tepat.



Gambar 3. Peta Strategi Akhir – Berbasis KPI dan KRI