

ANALISIS PENGUKURAN DAN EVALUASI KINERJA MENGGUNAKAN KOMBINASI PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC) DAN *OBJECTIVE MATRIX* (OMAX) DI PT ANGKASA PURA I

Agung Kantona¹, Hery Suliantoro,²

¹Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran dan evaluasi kinerja PT Angkasa Pura I menggunakan kombinasi metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Objective Matrix* (OMAX). Permasalahan yang diangkat adalah belum tercapainya beberapa indikator *Key Performance Indicator* (KPI) pada tahun 2023, tanpa adanya evaluasi mendalam terhadap indikator-indikator tersebut dalam perencanaan tahun berikutnya. Pengukuran dilakukan dengan mengelompokkan indikator ke dalam empat perspektif BSC dan dilakukan penilaian performa menggunakan metode OMAX yang dilengkapi sistem penilaian *Traffic Light*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif finansial menjadi prioritas utama perusahaan dengan bobot 40%, namun performa tertinggi justru ditunjukkan oleh perspektif *customer focus*. Ditemukan pula tiga indikator dengan performa rendah yang memerlukan rekomendasi perbaikan, seperti peningkatan proporsi gender, perencanaan investasi yang lebih realistis, serta kolaborasi strategis dalam program pariwisata. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kombinasi BSC dan OMAX efektif digunakan untuk memberikan evaluasi kinerja yang komprehensif serta rekomendasi berbasis data guna mendukung strategi peningkatan kinerja perusahaan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Objective Matrix, Key Performance Indicator, Pengukuran Kinerja, Evaluasi Kinerja, PT Angkasa Pura I.*

Abstract

[Analysis Of Performance Measurement And Evaluation Using A Combination Of Balanced Scorecard (BSC) And Objective Matrix (OMAX) Approaches At PT Angkasa Pura I] This study aims to analyze the performance measurement and evaluation of PT Angkasa Pura I using a combination of the *Balanced Scorecard* (BSC) and *Objective Matrix* (OMAX) methods. The problem addressed in this research is the underachievement of several *Key Performance Indicators* (KPIs) in 2023, without thorough evaluation of these indicators in planning for the following year. Performance measurement was carried out by classifying the indicators into four BSC perspectives, followed by performance scoring using the OMAX method supported by the *Traffic Light System*. The results show that the financial perspective was the main priority with a weight of 40%, while the highest performance was achieved in the customer focus perspective. Three low-performing indicators were identified, requiring improvement recommendations such as balancing gender ratios, conducting realistic investment planning, and forming strategic collaborations in tourism programs. The study concludes that the combination of BSC and OMAX is effective for providing comprehensive performance evaluation and data-driven recommendations to support the company's performance improvement strategies.

Keywords: *Balanced Scorecard, Objective Matrix, Key Performance Indicator, Performance Measurement, Performance Evaluation, PT Angkasa Pura I.*

1. Pendahuluan

Semakin ketatnya persaingan bisnis global menuntut setiap perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, pelayanan, serta kemampuan dalam merancang dan mengelola strategi yang efisien,

terukur, dan tepat sasaran. Tidak hanya perencanaan dan pelaksanaan strategi, langkah evaluasi juga menjadi hal yang esensial guna mengetahui pencapaian dan perbaikan yang diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dan unggul dalam

persaingan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja berperan penting dalam menilai sejauh mana capaian strategi telah direalisasikan dan sejauh mana metode pengukuran yang digunakan telah tepat sasaran.

PT Angkasa Pura I sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan bandar udara di Indonesia, mengelola 15 bandara yang sebagian besar tersebar di kawasan Indonesia tengah dan timur. PT Angkasa Pura I menghadapi berbagai tantangan, baik dari skala global akibat dampak pandemi Covid-19, regional dengan diberlakukannya kebijakan *ASEAN Single Aviation Market (ASAM)*, maupun nasional seperti kenaikan harga bahan bakar avtur dan kompleksitas dalam sistem impor suku cadang.

Dalam lingkup bisnis yang sangat kompetitif, PT Angkasa Pura I membutuhkan pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi aktivitas perusahaan. Metode pengukuran kinerja PT Angkasa Pura I menggunakan metode *Key Performance Indicator (KPI)*, dengan *Key Performance Indicators (KPI)* Direksi secara Kolegial PT Angkasa Pura I Tahun 2023 dituangkan dalam Kontrak Manajemen Tahunan. Dalam perumusan kinerja dibutuhkan adanya pengukuran kinerja perusahaan dengan tidak hanya mempertimbangan hanya dari aspek keuangan tetapi juga mengintegrasikan dengan aspek non-keuangan lainnya.

Balanced Scorecard (BSC), menurut Bernadine (2001), menawarkan pendekatan yang lebih holistik dengan mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, BSC memiliki keterbatasan dalam hal pemberian bobot atau skor terhadap setiap indikator kinerja. Oleh karena itu, studi yang dilakukan oleh Cahyawati A.N. (2013) mengusulkan integrasi metode *Objective Matrix (OMAX)* sebagai metode kuantitatif dan kualitatif yang memberikan bobot terhadap indikator kinerja, serta mampu menunjukkan area yang memerlukan perbaikan secara lebih rinci. Berdasarkan kajian tersebut, kebaruan dalam penelitian ini terletak pada penggabungan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan *Objective Matrix* untuk menciptakan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan tepat sasaran, khususnya bagi perusahaan pengelola bandara seperti PT Angkasa Pura I.

Ditemukan permasalahan yang terjadi ini adalah belum tercapainya beberapa indikator KPI PT Angkasa Pura I pada tahun 2023, yang tidak dijadikan bahan evaluasi dalam penyusunan KPI tahun 2024. Hal ini berisiko menghambat pencapaian visi dan misi perusahaan. Maka dari itu, dalam penelitian ini dilakukan klasifikasi dan mengevaluasi indikator kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan *Objective Matrix (OMAX)* guna mengidentifikasi

indikator yang perlu diperbaiki untuk peningkatan kinerja di tahun berikutnya.

Melalui metode pengolahan yang digunakan dalam penelitian ini, ditujukan untuk mengetahui dan menganalisis indikator kinerja perusahaan PT Angkasa Pura I dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Kemudian mendapatkan hasil pengukuran kinerja PT Angkasa pura dengan menggunakan metode skoring *Objective Matrix (OMAX)*. Setelah itu dapat memberikan saran dan rekomendasi perbaikan terhadap indikator KPI dengan performansi buruk.

2. Metode Penelitian

2.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian dimulai tanggal 2 Januari 2024 dan berakhir pada 3 Februari 2024, kurang lebih selama 30 hari. Tempat penelitian dilakukan di kantor pusat PT Angkasa Pura I yang berlokasi di Kota Baru Bandar Kemayoran Blok B12 Kav.2, Jakarta Pusat, DKI Jakarta.

2.2 Jenis Penelitian

Berdasarkan rancangan penelitian yang telah dibuat, penelitian yang dilakukan tergolong jenis studi deskriptif, yang mana penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian pada saat ini yang pada penelitian ini terjadi adanya indikator KPI yang belum mencapai target yang ditetapkan sehingga perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan.

2.3 Pengumpulan Data

Adapun dalam pengumpulan data dilakukan untuk data primer dan data sekunder yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini. Berikut pengumpulan data primer.

1. Studi Pustaka

Studi Pustaka mengacu pencarian referensi pada buku, paper, jurnal, dan artikel yang bersangkutan terkait topik penelitian di perusahaan yang menjadi permasalahan yang menghambat proses bisnis perusahaan, yakni adanya ketidak tercapaian *Key Performance Indicator* perusahaan secara kolegial pada tahun 2023.

2. Observasi

Peneliti melakukan observasi selama sekitar satu bulan di unit *Corporate Planning and Transformation* PT Angkasa Pura I untuk memperkuat identifikasi masalah. Observasi mencakup seluruh proses bisnis, mulai dari perancangan KPI hingga pelaporan capaian akhir tahun, guna mengidentifikasi hambatan yang menyebabkan hasil tidak maksimal.

3. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan senior manajer dan staf sub unit *Corporate Performance, Business*

Process, dan Change Management yang terlibat dalam penyusunan KPI dan laporan capaian akhir tahun. Pembahasan mencakup tugas, fungsi, serta operasional unit *Corporate Planning and Transformation*, termasuk kendala yang dihadapi di berbagai level organisasi. Diskusi juga dilakukan untuk memperoleh masukan dalam merumuskan rancangan penelitian ini..

Data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan capaian KPI PT Angkasa Pura I tahun 2023 (*Unaudited*) yang diperoleh dari kantor pusat perusahaan, mencakup indikator KPI kontrak manajemen, KPI direksi secara kolegiat, dan capaian tahunannya.

2.4 Variabel Penelitian

Adapun Variabel Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Variabel Independen

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah perspektif pada *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen pada penelitian ini yaitu kinerja perusahaan.

2.5 Metode Pengolahan Data dan Analisis

Pengolahan dan analisis data pada penelitian ini menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC) dan *Objective Matrix* (OMAX). **Gambar 1** merupakan tahapan pengolahan dan analisis data.

2.5.1 *Balance Scorecard* (BSC)

Dalam bukunya, Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC), merupakan salah satu metode untuk pengukuran dan manajemen performa yang memperhatikan faktor internal maupun eksternal dari suatu perusahaan (Kaplan & Norton, 1996). Dalam metode *Balance Scorecard* (BSC) terdiri dari empat perspektif penyusunnya yaitu:

1. Perspektif *Finance*
2. Perspektif *Internal Business Process*
3. Perspektif *Customer Focus*
4. Perspektif *Learning and Growth*.

2.5.1 *Balance Scorecard* (BSC)

2.5.2 *Objective Matrix* (OMAX)

OMAX merupakan suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas pada elemen-elemen yang terdapat dalam perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan tingkat kepentingan elemen tersebut (*objective*) dan langkah-langkah yang

dilakukan dalam pengukuran produktivitas (Setiawan & Wahyuni, 2017).

Susunan dari model OMAX tersusun atas sebuah tabel yang sel-selnya disusun menurut kolom dan baris sehingga dapat dibaca dari atas ke bawah dan dari kiri ke kanan. Susunan matriks dapat dilihat pada **Tabel 1**.



Gambar 1. Tahapan Pengolahan Dan Analisis Data.

Tabel 1. Contoh Perhitungan *Objective Matrix*

| | | Notasi KPI | 1 | 2 | 3 | 4 | dst | |
|---|-------------|--------------------|-------|---|---|---|-----|--|
| A | Performance | | 10 | | | | | |
| | | | 9 | | | | | |
| | | | 8 | | | | | |
| | | | 7 | | | | | |
| | | | 6 | | | | | |
| | | B | Score | | 5 | | | |
| | | | | | 4 | | | |
| | | | | | 3 | | | |
| | | | | | 2 | | | |
| | | | | | 1 | | | |
| | 0 | | | | | | | |
| | | <i>Score Level</i> | | | | | | |
| C | | <i>Weight</i> | | | | | | |
| | | <i>Value</i> | | | | | | |

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Metode *Balance Scorecard*

3.1.1 Perspektif *Balanced Scorecard*

Terdapat 20 indikator dengan rincian 8 indikator pada perspektif *financial*, 6 indikator pada *internal business process*, 2 indikator pada *customer focus*, dan 4 indikator pada *learning & growth*. **Tabel 2**, **Tabel 3**, **Tabel 4**, dan **Tabel 5**, merupakan pegelompokkan indikator KPI berdasarkan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC).

Tabel 1. KPI Persepektif *Finance*

| No | KPI | Notasi | Bobot (%) | Bobot/perspektif (%) |
|---|---|--------|-----------|----------------------|
| 1 | EBITDA | F1 | 2 | 5 |
| 2 | ROIC \geq WACC | F2 | 2 | 5 |
| 3 | <i>Interest Bearing Debt to EBITDA</i> | F3 | 3 | 8 |
| 4 | <i>Interest Bearing Debt to Invested Capital</i> | F4 | 3 | 8 |
| 5 | Penyelesaian infrastruktur dan revitalisasi aset prioritas | F5 | 4 | 10 |
| 6 | Penyelesaian <i>Refinancing</i> Hutang | F6 | 8 | 20 |
| 7 | Realisasi Program Investasi dalam kawasan yang dikelola <i>Group Holding</i> | F7 | 8 | 20 |
| 8 | Pendapatan dari implementasi program <i>branding</i> , pengembangan <i>events</i> , dan <i>joint marketing</i> program antar anggota <i>holding</i> | F8 | 10 | 25 |
| Bobot Total Perpektif <i>Finance</i> | | | 40 | 100 |

Tabel 2. KPI Persepektif *Internal Business Process*

| No | KPI | Notasi | Bobot (%) | Bobot/perspektif (%) |
|---|---|--------|-------------|----------------------|
| 1 | <i>Penerapan Management Operation Traffic (MOT)</i> | IP1 | 5 | 15 |
| 2 | Pelaksanaan program/ <i>event</i> pariwisata dengan ekosistem pariwisata nasional dan daerah | IP2 | 6 | 18 |
| 3 | Jumlah Pembukaan <i>Direct flights</i> Domestik dan Internasional ke Destinasi Wisata | IP3 | 2 | 6 |
| 4 | Persentase Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN) | IP4 | 4 | 12 |
| 5 | Jumlah kerjasama bisnis antar anak usaha dan pihak ketiga dalam pengembangan dan pemasaran produk bersama | IP5 | 10 | 25 |
| 6 | Jumlah layanan TI yang terintegrasi | IP6 | 7.5 | 23.1 |
| Bobot Total Perpektif <i>Internal Business Process</i> | | | 32.5 | 100 |

Tabel 3 KPI Persepektif *Customer Focus*

| No | KPI | Notasi | Bobot (%) | Bobot/perspektif (%) |
|--|--|--------|-------------|----------------------|
| 1 | Customer Satisfaction Index (CSI) | C1 | 5 | 40 |
| 2 | Implementasi <i>tourism collaborative platform</i> tahap 2 | C2 | 7.5 | 60 |
| Bobot Total Perpektif <i>Customer Focus</i> | | | 12.5 | 100 |

Tabel 4. KPI Persepektif *Learning and Growth*

| No | KPI | Notasi | Target (%) | Bobot/perspektif (%) |
|---|---|--------|------------|----------------------|
| 1 | Rasio <i>top talent</i> muda (\leq 42 thn) dalam <i>nominated talent</i> | LG1 | 2.5 | 17% |
| 2 | Rasio perempuan dalam <i>nominated talent</i> | LG2 | 2.5 | 17% |
| 3 | Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko | LG3 | 5 | 33% |
| 4 | Penyelesaian Roadmap Penyelesaian Dana Pensiun Manfaat Pasti | LG4 | 5 | 33% |
| Bobot Total Perpektif <i>Learning and Growth</i> | | | 15 | 100 |

3.1.2 Ranking KPI Berdasarkan Persepektif *Balanced Scorecard*

Tabel 6 merupakan *ranking* KPI PT Angka Pura I.

Tabel 6. *Ranking* KPI Pembobotan Global

| Perspektif | No | KPI | Nilai Bobot | Ranking |
|----------------------------------|----|---|-------------|---------|
| <i>Finance</i> | 1 | EBITDA | 2 | 18 |
| | 2 | ROIC \geq WACC | 2 | 18 |
| | 3 | <i>Interest Bearing Debt to EBITDA</i> | 3 | 14 |
| | 4 | <i>Interest Bearing Debt to Invested Capital</i> | 3 | 14 |
| | 5 | Penyelesaian infrastruktur dan revitalisasi aset prioritas | 4 | 12 |
| | 6 | Penyelesaian <i>Refinancing</i> Hutang | 8 | 3 |
| | 7 | Realisasi Program Investasi dalam kawasan yang dikelola <i>Group Holding</i> | 8 | 3 |
| | 8 | Pendapatan dari implementasi program <i>branding</i> , pengembangan <i>events</i> , dan <i>joint marketing</i> program antar anggota <i>holding</i> | 10 | 1 |
| <i>Internal Business Process</i> | 1 | Penerapan <i>Management Operation Traffic (MOT)</i> | 5 | 8 |

| | | | |
|---------------------|---|-----|----|
| | Pelaksanaan program/event | | |
| 2 | pariwisata dengan ekosistem pariwisata nasional dan daerah | 6 | 7 |
| | Jumlah Pembukaan <i>Direct flights</i> | | |
| 3 | Domestik dan Internasional ke Destinasi Wisata | 2 | 18 |
| | Persentase Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN) | 4 | 12 |
| 4 | Jumlah kerjasama bisnis antar anak usaha dan pihak ketiga dalam pengembangan dan pemasaran produk bersama | 8 | 1 |
| 5 | Jumlah layanan TI yang terintegrasi | 7.5 | 5 |
| 6 | <i>Customer Satisfaction Index (CSI)</i> | 5 | 8 |
| Customer Focus | Implementasi <i>tourism collaborative platform</i> tahap 2 | 7.5 | 5 |
| | Rasio <i>top talent</i> muda (≤ 42 thn) dalam <i>nominated talent</i> | 2.5 | 16 |
| Learning and Growth | Rasio perempuan dalam <i>nominated talent</i> | 2.5 | 16 |
| | Rasio Pemenuhan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko Penyelesaian | 5 | 8 |
| | <i>Roadmap</i> Penyehatan Dana Pensiun Manfaat Pasti | 5 | 8 |
| | | | |

Berdasarkan **Tabel 6**, indikator dengan bobot tertinggi (10) adalah Pendapatan dari program branding, pengembangan *events*, dan *joint marketing* antar anggota *holding*. Prioritas kedua (bobot 8) mencakup *Refinancing* Hutang, Realisasi Investasi dalam kawasan *holding*, serta Jumlah kerja sama bisnis antar anak usaha dan pihak ketiga. Mayoritas indikator prioritas tinggi berasal dari perspektif keuangan, dan satu dari perspektif proses bisnis internal.

3.1.3 Prioritas Perspektif *Balance Scorecard*

Setelah indikator dikelompokkan berdasarkan perspektif BSC, dilakukan perhitungan prioritas untuk menentukan perspektif utama perusahaan dengan menjumlah total bobot indikator di setiap perspektif. Hasilnya disajikan dalam **Tabel 7** rekap prioritas masing-masing perspektif.

Tabel 5. Prioritas Perspektif BSC

| No | Perspektif | Bobot (%) | Rank |
|----|----------------------------------|-----------|------|
| 1. | <i>Financial</i> | 40 | 1 |
| 2. | <i>Internal Business Process</i> | 32.5 | 2 |
| 3. | <i>Customer Focus</i> | 12.5 | 4 |

| | | | |
|--------------|----------------------------|------------|---|
| 4. | <i>Learning and Growth</i> | 15 | 3 |
| Total | | 100 | |

Perspektif keuangan menjadi prioritas utama PT Angkasa Pura I karena sebagai BUMN, perusahaan bertanggung jawab menghasilkan keuntungan untuk membiayai operasional, investasi, dan dividen. Fokus ini juga mendukung efisiensi dan daya saing dibanding pengelola bandara lain

3.2 Metode *Objective Matrix (OMAX)*

Dalam metode OMAX, terdapat tiga level performa: level 10 sebagai target maksimum, level 3 sebagai target minimum yang harus dicapai, dan level 0 sebagai performa terburuk perusahaan. Perhitungan nilai aktual pada metode OMAX menggunakan rumus interpolasi, yang dinotasikan sebagai berikut (1):

$$P(x) = y_0 + \frac{(y_1 - y_0)}{(x_1 - x_0)} - (x - x_0) \quad (1)$$

Keterangan:

x = Level ke-i

y_0 = Nilai aktual minimum

y_1 = Nilai aktual maksimum

Untuk level (*score*) 0-3, gunakan $x_1 = 3$ $x_0 = 0$

Untuk level (*score*) 3-9, gunakan $x_1 = 10$ $x_0 = 3$

Kemudian dilanjutkan dengan melakukan perhitungan nilai masing-masing indikator (2).

$$\text{Nilai } F1 = \text{Bobot } x \text{ Skor } F1 \quad (2)$$

Setelah diperoleh nilai tiap indikator, langkah selanjutnya adalah menghitung performa KPI untuk setiap perspektif menggunakan (3):

$$PP = \sum \text{nilai indikator penyusun perspektif} \quad (3)$$

Keterangan:

PP = Performa perspektif

Untuk mempermudah memahami pencapaian kinerja perusahaan, digunakan *Traffic Light System Method*. Warna merah menunjukkan performa rendah (skor 0–3), warna kuning menandakan performa cukup (skor 4–7), dan warna hijau menunjukkan performa baik (skor 8–10) karena telah mencapai target maksimum perusahaan.

Tabel 8, **Tabel 9**, **Tabel 10**, dan **Tabel 11** merupakan rekap perhitungan metode OMAX dan pengkategorian menggunakan *Traffic Light System* setiap perspektif.

Berdasarkan rekapitulasi perhitungan dengan metode OMAX dan *Traffic Light System*, sebagian besar indikator KPI menunjukkan performa baik (warna hijau). Namun, terdapat dua indikator dengan performa cukup (warna kuning) yaitu Realisasi Program Investasi (perspektif keuangan) dan Pelaksanaan Program/Event Pariwisata (perspektif proses bisnis internal), serta satu indikator dengan performa buruk (warna merah) yaitu Rasio Perempuan dalam *Nominated Talent* (perspektif Learning and Growth). Indikator yang belum optimal ini perlu dievaluasi dan diperbaiki. Secara keseluruhan, semua

Tabel 8. Rekap Perhitungan OMAX dan Traffic Light System *Traffic Light System Financial* Perspektif

| Notasi KPI | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Performance | | 2.2 | 2.2 | 3.3 | 3.05 | 4 | 8 | 6.49 | 11 |
| Score | 10 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 8 | 8 | 10 |
| | 9 | 1.86 | 1.86 | 2.79 | 2.79 | 3.71 | 7.43 | 7.43 | 9.29 |
| | 8 | 1.71 | 1.71 | 2.57 | 2.57 | 3.43 | 6.86 | 6.86 | 8.57 |
| | 7 | 1.57 | 1.57 | 2.36 | 2.36 | 3.14 | 6.29 | 6.29 | 7.86 |
| | 6 | 1.43 | 1.43 | 2.14 | 2.14 | 2.86 | 5.71 | 5.71 | 7.14 |
| | 5 | 1.29 | 1.29 | 1.93 | 1.93 | 2.57 | 5.14 | 5.14 | 6.43 |
| | 4 | 1.14 | 1.14 | 1.71 | 1.71 | 2.29 | 4.57 | 4.57 | 5.71 |
| | 3 | 1.00 | 1.00 | 1.50 | 1.50 | 2.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 |
| | 2 | 0.67 | 0.67 | 1.00 | 1.00 | 1.33 | 2.67 | 2.67 | 3.33 |
| | 1 | 0.33 | 0.33 | 0.50 | 0.50 | 0.67 | 1.33 | 1.33 | 1.67 |
| 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| Score Level | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 | 10 |
| Bobot KPI/perspektif | | 5% | 5% | 8% | 8% | 10% | 20% | 20% | 25% |
| Nilai | | 0.5 | 0.5 | 0.75 | 0.75 | 1 | 2 | 1.4 | 2.5 |
| Nilai Peformansi Perspektif | | 9,4 | | | | | | | |

Tabel 9. Rekap Perhitungan OMAX dan Traffic Light System *Traffic Light System Internal Business Process* Perspektif

| Notasi KPI | | IP1 | IP2 | IP3 | IP4 | IP5 | IP6 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Performance | | 5.5 | 4.2 | 2.4 | 4.4 | 11 | 8.25 |
| Score | 10 | 5 | 6 | 2 | 4 | 8 | 7.5 |
| | 9 | 4.64 | 5.57 | 1.86 | 3.71 | 7.43 | 6.96 |
| | 8 | 4.29 | 5.14 | 1.71 | 3.43 | 6.86 | 6.43 |
| | 7 | 3.93 | 4.71 | 1.57 | 3.14 | 6.29 | 5.89 |
| | 6 | 3.57 | 4.29 | 1.43 | 2.86 | 5.71 | 5.36 |
| | 5 | 3.21 | 3.86 | 1.29 | 2.57 | 5.14 | 4.82 |
| | 4 | 2.86 | 3.43 | 1.14 | 2.29 | 4.57 | 4.29 |
| | 3 | 2.50 | 3.00 | 1.00 | 2.00 | 4.00 | 3.75 |
| | 2 | 1.67 | 2.00 | 0.67 | 1.33 | 2.67 | 2.50 |
| | 1 | 0.83 | 1.00 | 0.33 | 0.67 | 1.33 | 1.25 |
| 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| Score Level | | 10 | 6 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Bobot KPI/perspektif | | 15% | 18% | 6% | 12% | 25% | 23.1% |
| Nilai | | 1.54 | 1.11 | 0.62 | 1.23 | 2.46 | 2.31 |
| Nilai Peformansi Perspektif | | 9.26 | | | | | |

Tabel 10. Rekap Perhitungan OMAX dan Traffic Light System *Traffic Light System Customer Focus* Perspektif

| Notasi KPI | | C1 | C2 |
|-----------------------------|------|------|------|
| Performance | | 5.26 | 8.25 |
| Score | 10 | 5 | 7.5 |
| | 9 | 4.64 | 6.96 |
| | 8 | 4.29 | 6.43 |
| | 7 | 3.93 | 5.89 |
| | 6 | 3.57 | 5.36 |
| | 5 | 3.21 | 4.82 |
| | 4 | 2.86 | 4.29 |
| | 3 | 2.50 | 3.75 |
| | 2 | 1.67 | 2.50 |
| | 1 | 0.83 | 1.25 |
| 0 | 0.00 | 0.00 | |
| Score Level | | 10 | 10 |
| Bobot KPI/perspektif | | 40% | 60% |
| Nilai | | 4 | 6 |
| Nilai Peformansi Perspektif | | 10 | |

Tabel 11. Rekap Perhitungan OMAX dan *Traffic Light System Learning and Growth* Perspektif

| Notasi KPI | | LG1 | LG2 | LG3 | LG4 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|
| Performance | | 2.75 | 1.2 | 5.5 | 5 |
| Score | 10 | 2.5 | 2.5 | 5 | 5 |
| | 9 | 2.32 | 2.32 | 4.64 | 4.64 |
| | 8 | 2.14 | 2.14 | 4.29 | 4.29 |
| | 7 | 1.96 | 1.96 | 3.93 | 3.93 |
| | 6 | 1.79 | 1.79 | 3.57 | 3.57 |
| | 5 | 1.61 | 1.61 | 3.21 | 3.21 |
| | 4 | 1.43 | 1.43 | 2.86 | 2.86 |
| | 3 | 1.25 | 1.25 | 2.50 | 2.50 |
| | 2 | 0.83 | 0.83 | 1.67 | 1.67 |
| | 1 | 0.42 | 0.42 | 0.83 | 0.83 |
| 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| Score Level | | 10 | 3 | 10 | 10 |
| Bobot KPI/perspektif | | 17% | 17% | 33% | 33% |
| Nilai | | 1.67 | 0.5 | 3.33 | 3.33 |
| Nilai Peformansi Perspektif | | 8.83 | | | |

perspektif menunjukkan performa baik dengan skor tertinggi pada *Customer Focus* (10), diikuti Keuangan (9,4), Proses Bisnis Internal (9,26), dan *Learning and Growth* (8,83).

3.3 Evaluasi dan Rekomendasi Perbaikan Indikator

Berdasarkan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System*, terdapat tiga indikator yang perlu evaluasi dan perbaikan untuk mencapai hasil optimal:

1. Rasio Perempuan dalam *Nominated Talent Target rasio top talent* perempuan belum tercapai. Disarankan agar rekrutmen memperhatikan keseimbangan gender, diikuti dengan pelatihan kepemimpinan dan pembentukan jaringan wanita profesional untuk mendukung kesetaraan gender secara berkelanjutan.
2. Realisasi Program Investasi di Kawasan Group Holding
Realisasi program investasi tahun 2023 masih di bawah target (89 dari 108 program). Perlu perencanaan dan penganggaran yang lebih realistis dan terstruktur agar semua pihak dapat berkontribusi dalam pencapaian KPI investasi.
3. Pelaksanaan Program/Event Pariwisata Baru tiga event pariwisata internasional yang didukung. Disarankan agar PT Angkasa Pura I menjalin kerja sama lebih intensif dengan Kementerian Pariwisata dan pihak terkait untuk meningkatkan partisipasi dalam event skala nasional dan internasional.

4. Kesimpulan

Pengukuran kinerja di PT Angkasa Pura I menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) memperoleh hasil pembobotan menunjukkan bahwa perspektif keuangan menjadi prioritas utama dengan

bobot tertinggi sebesar 40%, diikuti oleh proses bisnis internal (32,5%), pembelajaran dan pertumbuhan (15%), serta fokus pelanggan (12,5%). Hal ini mencerminkan fokus perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja finansial sebagai dasar penguatan aspek lainnya demi keberlangsungan dan efisiensi operasional.

Dari hasil evaluasi kinerja, semua perspektif menunjukkan performa optimal, dengan nilai tertinggi pada perspektif fokus pelanggan (10), diikuti oleh keuangan (9,4), proses bisnis internal (9,26), dan pembelajaran dan pertumbuhan (8,83). Namun, terdapat tiga indikator dengan performa kurang baik, yaitu Rasio Perempuan dalam *Nominated Talent* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), Realisasi Program Investasi dalam kawasan (perspektif keuangan), dan Pelaksanaan program pariwisata (perspektif proses bisnis internal). Rekomendasi perbaikan mencakup peningkatan proporsi gender seimbang dalam rekrutmen dan pelatihan, perencanaan dan penganggaran investasi yang lebih matang, serta kerja sama dengan instansi pemerintah untuk pengembangan program pariwisata.

5. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada PT Angkasa Pura I, terkhususnya Unit *Corporate Planning and Transformation* yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melaksanakan kerja praktik dan penelitian. Kemudian kepada Bapak Prof. Dr. Hery Suliantoro S.T., M.T. yang telah membimbing selama penelitian ini berlangsung.

Daftar Pustaka

Adianto, A., Saryatmo, M. A., & Gunawan, A. S. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Performance

- Prism Dan Scoring Objective Matrix (Omax) Pada Pt. Bpas. Sinergi., 18(2), 61–70.
- Adianto. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Performance Prism Dan Scoring Objective Matrix (Omax) Pada Pt. Bpas Jakarta. *Jurnal Teknik Industri, Universitas Tarumanagara*.
- Budiasih, Y. (2012). Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan Studi Kasus Pada Pt. Xx Di Jakarta. *Jurnal Liquidity*, 99-105.
- Cahyawati A. N., P. D. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Metode Performance Prism. *Jemis.*, Vol. 1 No. 1: 1-7.
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 13, 83-90.
- Handayani, B. D. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Dinamika Manajemen. Vol. 2 No. 1*, 78-91.
- I. Putri, N., & T. Z.J.H. (2017). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Prism Performance (Studi Kasus Di Pt. Polowijo). *Vol. 12, No. 361*, 64-69.
- Indrianur, M. P. (2020). Penerapan Performance Prism Dan Implementasi Green Human Resource Management Pada Analisis Kinerja Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Ahp), Pembobotan Omax Dan Traffic Light System (Studi Kasus Di Pt. Geo Dua Pito). 24.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla, 2000*. Jakarta: Erlangga.
- Mardiasmo. (2009). *Perpajakan, Edisi Revisi Tahun 2009*. Yogyakarta: Andi.Mochariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mochariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. (2005). *Akuntansi Biaya. Edisi 5*. Yogyakarta: Upp Amp Ykpn.
- Nugrahayu, E. R. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 1-16.
- Nurchahyanie, Y. D. (2011). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement System (Ipms) (Studi Kasus: Program Studi Teknik Industri Universitas PGRI Adi Buana Surabaya). *Waktu: Jurnal Teknik Unipa Vol. 9 No. 1*, 15-23.
- Nurchahyanie, Y. D. (2011). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems (Ipms) (Studi Kasus : Program Studi Teknik Industri Universitas PGRI Adi Buana Surabaya). *Vol. 09*, 15–23.
- Parmenter, D. (2010). *Mengembangkan, Mengimplementasikan, Dan Menggunakan Key Performance Indicators*. Jakarta Pusat: Ppm.
- Putri, G. A., Maharani, S. P., & Nisrina, G. (2022). Literature View Pengorganisasian: Sdm, Tujuan Organisasi Dan Struktur Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, Volume 3, Issue 3*.
- Rue, W. L., & Byars, L. (1981). *Management : Theory And Application*. Homewood: Ii : Richard D. Irwin. Inc Usa.
- Setiawan, H. C., & Wahyuni, S. (2017). Implementasi Metode Objective Matrix (Omax) Untuk Pengukuran Produktivitas Pada Pt.Abc. *Prozima (Productivity, Optim. Manuf. Syst. Eng., Vol. 1, No. 1*,, 17.
- Silalahi, L. A., Rispiana, & Yuniar. (2014). “Usulan Strategi Peningkatan Produktivitas Berdasarkan Hasil Analisis Pengukuran Objective Matrix (Omax) Pada Departemen Produksi Transformer(Studi Kasus Di Pt. Xyz). ” *J. Online Inst. Teknol. Nas. Jur. Teh. Ind. No.03, Vol. 02 No. Peningkatan Produktivitas*, 84-95.
- Sipayung, F. (2009). Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan Dan Sistem Manajemen Strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2, 7-14.Suarni, R. P. (2013). *Analisis Pengukuran Kinerja Pada Pt. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard*. Makassar: Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Zudia, M. (2010). *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard Pada Pt Bank Jateng Semarang*. Semarang: Skripsi Tidak Dipublikasikan Fakultas Ekonomi Dipenogoro.