

# **BALANCED SCORECARD SEBAGAI KONSEP PENGUKURAN KINERJA PERBANKAN**

Natalia Puspita Dewi  
Universitas Negeri Surabaya  
Email:natalia\_akuntansi@yahoo.co.id

## ***Abstract***

*Management system implemented by the banking system is currently more focused on financial performance as measured periodically by using financial measures. Banking business competition would also have to change the method of performance appraisal are used by banks to measure their performance. Assessment of performance is critical for banks. By conducting performance appraisals, banks can determine the level of achievement during the given period. Therefore, in a performance assessment of banking required balance (balanced) between the financial and non financial. For that developed the concept of non-financial performance measures that can measure the success of banks in realizing its long-term strategies so that banks can win the business competition. In the measurement of the four perspectives, namely: the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, as well as learning and growth perspective. Balance between the scorecard from each perspective to determine the performance improvement of banking doubled. To anticipate changes in the banking business environment and competition, the bank requires a solid foundation in formulating the vision and mission in the form of integrated strategic planning through the balanced scorecard.*

***Keywords:*** Performance Measurement, Balanced Scorecard, Banking.

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Saat ini bank bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompleks sehingga pemahaman tentang konsep untuk dapat memenangkan persaingan merupakan sesuatu yang sangat penting. Bisnis perbankan menghadapi persaingan yang ketat berkaitan dengan pelayanan produk dan jasa yang ditawarkan. Berbagai usaha dilakukan bank agar dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Bank diharapkan dapat mewujudkan strategi-strategi jangka panjang. Hanya bank yang memiliki keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan nasabah.

Dunia perbankan saat ini terdiri dari berbagai jenis bank umum dan bank perkreditan. Diantara bank umum maupun bank perkreditan berusaha untuk menarik simpati dari masyarakat dalam rangka pengumpulan dana pihak ketiga. Pengumpulan dana pihak ketiga yang cukup besar dapat memberikan keuntungan tersendiri bagi bank tersebut. Selain berkaitan dengan pengumpulan dana pihak ketiga juga terdapat pembatasan ukuran finansial bagi bank dalam menyalurkan kredit yaitu dengan adanya batas maksimal pemberian kredit, besarnya rasio *Net Performing Loan* (NPL) dan maksimal *Capital Adequacy Ratio* (CAR) yang harus dipenuhi. Persaingan yang semakin meningkat antar bank, mengharuskan setiap jenis bank menawarkan pelayanan terbaik kepada nasabah. Kunci persaingan dalam bisnis perbankan adalah kualitas total yang mencakup penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, kualitas pelayanan, dan kualitas penyerahan tepat waktu yang terus berkembang guna memberikan kepuasan kepada nasabah.

Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh perbankan saat ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dengan menggunakan tolok ukur keuangan. Tolok ukur kinerja keuangan pada bank meliputi *return on asset* (ROA), *return on earning asset* (ROEA), *asset turn over* (ATO), *Capital adequacy ratio* (CAR), *loan to deposit ratio* (LDR), dan *liabilities to asset, earning per share*. Adanya persaingan bisnis perbankan tentunya juga akan mengubah metode penilaian kinerja yang digunakan oleh perbankan untuk mengukur kinerjanya. Penilaian kinerja merupakan sesuatu yang penting bagi perbankan. Dengan melakukan penilaian kinerja, perbankan dapat mengetahui tingkat pencapaiannya selama periode tertentu.

Pengukuran kinerja yang diterapkan perbankan masih secara tradisional yang selalu bertumpu pada penilaian keuangan. Penilaian secara tradisional tersebut kurang dapat mengevaluasi kinerja secara keseluruhan dari perbankan karena mengorbankan kepentingan jangka panjang dan kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang

mampu sepenuhnya untuk menuntun bank ke arah tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu dalam suatu penilaian kinerja perbankan diperlukan keseimbangan (*balanced*) antara perspektif finansial dan non finansial. Untuk itu dikembangkan konsep pengukuran kinerja non finansial yang dapat mengukur keberhasilan perbankan dalam mewujudkan strategi-strategi jangka panjangnya sehingga bank dapat memenangkan persaingan bisnis.

Konsep *balanced scorecard* telah lama dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. *Balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja masa lalu *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi empat perspektif, yaitu: perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Empat perspektif scorecard memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

Sistem *balanced scorecard* memiliki peranan bagi manajemen sebagai metode untuk merencanakan kinerja jangka panjang dan membantu manajemen menjalankan misinya. *Balanced scorecard* berfungsi untuk mentransformasikan strategi-strategi perbankan ke dalam sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan sistem manajemen sehingga sistem *balanced scorecard* dapat meningkatkan pemahaman dan konsistensi dalam mengimplementasikan strategi-strategi perbankan. Walaupun *Balanced scorecard* ini masih mempertahankan ukuran finansial untuk menilai keberhasilan manajerial, namun *Balance Scorecard* mampu mengalih hasil keuangan dan secara bersamaan dapat memonitor kemajuan dari kemampuan *intangible assets* yang diperlukan dalam pertumbuhan yang akan datang.

## **KAJIAN PUSTAKA**

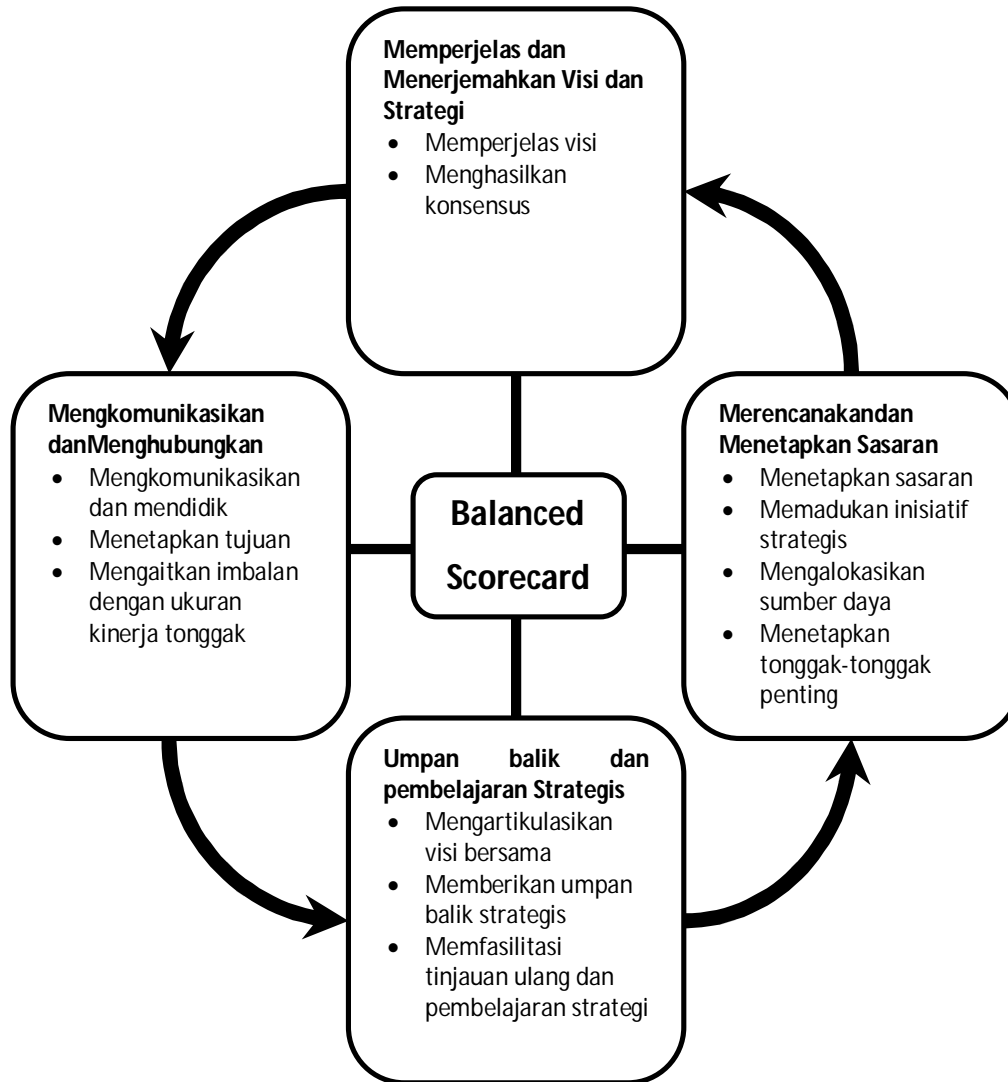
## **Balanced Scorecard Sebagai Sebuah Sistem Manajemen**

Banyak perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non finansial. Banyak perusahaan menggunakan ukuran non finansial hanya untuk beberapa perbaikan lokal, pada operasi lini depan dan yang langsung berhadapan dengan pelanggan. Ukuran finansial agregat digunakan oleh para manajer seolah-olah ukuran ini mampu menjelaskan hasil operasi yang dilaksanakan oleh para pekerja. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan ukuran kinerja finansial dan non finansial hanya untuk umpan balik taktis dan pengendalian berbagai operasi jangka pendek.

*Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka; para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.

*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. *Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri.

*Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang (Gambar 1).



**Gambar 1. *Balanced Scorecard* sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis**

Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton "Using The Balance Scorecard as a Strategic Management Systems," *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1996):77.

Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas (*cash flow*). Khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki. Sebagai contoh, sebuah lembaga keuangan menduga bahwa 25 eksekutif senior puncaknya setuju dengan strategi perusahaan, yaitu pemberian layanan superior kepada pelanggan sasaran. Tetapi dalam merumuskan sasaran pelanggan dalam *scorecard*, tampak bahwa setiap eksekutif mempunyai definisi yang berbeda mengenai apa yang dimaksud dengan layanan yang superior dan siapa pelanggan sasaran. Proses pengembangan ukuran operasional pada *scorecard* menghasilkan konsensus di antara ke-25 eksekutif mengenai segmen pelanggan yang paling dikehendaki dan produk serta jasa yang seharusnya diberikan lembaga keuangan tersebut kepada segmen sasaran. Setelah tujuan finansial dan pelanggan ditetapkan, perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal. Identifikasi semacam ini merupakan salah satu inovasi dan manfaat utama dari pendekatan *scorecard*. Sistem pengukuran kinerja tradisional, termasuk sistem yang menggunakan banyak indikator non finansial, memberi perhatian kepada peningkatan efisiensi biaya, peningkatan mutu dan siklus proses bisnis yang ada. *Balanced Scorecard* menekankan pada proses yang paling penting bagi tercapainya kinerja yang terbaik bagi pelanggan dan pemegang saham. Identifikasi semacam ini sering menghasilkan proses internal baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar strategi berhasil. Keterkaitan yang terakhir, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan, member alasan logis terhadap

adanya kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi, serta dalam meningkatkan berbagai prosedur organisasional. Semua investasi dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur menghasilkan inovasi dan perbaikan yang nyata pada proses bisnis internal, untuk kepentingan pelanggan, dan pada akhirnya untuk kepentingan para pemegang saham.

## 2. Mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

Tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan buletin, video dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Beberapa perusahaan berusaha untuk menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi *scorecard* unit bisnis ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional. Sebagai contoh, tujuan pengiriman tepat waktu (*on time delivery/OTD*) pada *scorecard* unit bisnis akan diterjemahkan ke dalam tujuan untuk mengurangi waktu pemasangan suatu mesin, atau untuk sebuah tujuan lokal penyampaian pesanan yang cepat dari satu proses ke proses yang lain. Dengan cara ini, usaha perbaikan lokal menjadi selaras dengan faktor keberhasilan organisasi keseluruhan. Setelah semua pekerja memahami semua tujuan dan ukuran tingkat tinggi, mereka dapat menetapkan berbagai tujuan lokal yang mendukung strategi global unit bisnis. *Scorecard* juga memberi dasar untuk mengomunikasikan strategi unit bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi. *Scorecard* mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota dewan direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek, tetapi juga mengenai perumusandan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Di akhir proses pengkomunikasian dan pengaitan, setiap orang di dalam

perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan-tujuan jangka panjang unit bisnis, dan juga strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Secara individu para pekerja telah merumuskan berbagai tindakan lokal yang akan memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan-tujuan unit bisnis. Dan semua usaha serta inisiatif perusahaan akan disesuaikan dengan proses perubahan yang dibutuhkan.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis  
*Balanced Scorecard* akan memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk tiga atau lima tahunan, yang jika berhasil dicapai, akan mengubah perusahaan. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Jika unit bisnis tersebut adalah perusahaan publik, maka pencapaian sasaran harus menghasilkan harga saham yang meningkat dua kali lipat atau lebih. Sedangkan sasaran keuangan organisasional antara lain pelipatgandaan tingkat pengembalian investasi modal atau peningkatan penjualan sebesar 150% selama lima tahun berikutnya. Sebuah perusahaan elektronik menetapkan sasaran finansial berupa pertumbuhan sebesar hampir dua kali lipat pertumbuhan pelanggannya saat ini. Untuk mencapai tujuan finansial yang ambisius seperti itu, para manajer harus mengidentifikasi rentang sasaran pelanggan, proses bisnis internal, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran-sasaran ini dapat berasal dari berbagai sumber. Sasaran ukuran pelanggan seharusnya berasal dari upaya untuk memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan. Preferensi pelanggan yang ada maupun yang potensial seharusnya diteliti untuk mengidentifikasi ekspektasi akan kinerja yang istimewa. *Benchmarking* dapat dipakai agar praktek terbaik yang ada dapat disertakan untuk memeriksa apakah sasaran-sasaran yang diusulkan secara internal mampu membuat unit bisnis memenuhi berbagai ukuran strategis yang telah



ditetapkan. Bila sasaran untuk ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan sudah ditetapkan, manajer dapat memadukan inisiatif mutu strategis, waktu tanggap dan rekayasa ulang mereka untuk mencapai tujuan yang penuh dengan terobosan. Oleh karena itu, *balanced scorecard* memberikan alasan pembenaran, dan juga fokus serta integrasi bagi perbaikan yang berkesinambungan, rekayasa ulang, dan program perubahan. Dari pada hanya menerapkan proses mendasar yang dirancang ulang terhadap setiap proses lokal yang hasilnya mungkin akan dapat dengan mudah diperoleh, setiap upaya manajerial diarahkan untuk meningkatkan dan merekayasa ulang berbagai proses yang penting yang menentukan keberhasilan strategis perusahaan. Dan tidak seperti program rekayasa ulang konvensional yang tujuannya adalah pemotongan biaya besar-besaran, tujuan program rekayasa ulang tidak harus diukur dengan penghematan biaya saja. Sasaran-sasaran untuk inisiatif strategis berasal dari ukuran *scorecard* seperti penghematan waktu yang dramatis dalam siklus pemenuhan pesanan, waktu peluncuran produk ke pasar yang lebih singkat dalam proses pengembangan produk, dan peningkatan kemampuan pekerja. Penghematan waktu dan peningkatan kemampuan, tentu saja bukanlah tujuan akhir. Melalui serangkaian hubungan sebab akibat yang ada di dalam *balanced scorecard*, kedua kapabilitas ini pada akhirnya diterjemahkan menjadi kinerja finansial yang superior. *Balanced Scorecard* juga memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengintegrasikan perencanaan strategis dengan proses penganggaran tahunan. Pada waktu perusahaan menetapkan rentang sasaran 3-5 tahun untuk berbagai ukuran strategis, para manajer juga memprakirakan beberapa tonggak penting untuk setiap ukuran selama tahun fiskal berikutnya. Tonggak-tonggak jangka pendek ini memberikan sasaran yang spesifik untuk menilai kemajuan dalam jangka waktu yang lebih pendek di sepanjang perjalanan mencapai tonggak-tonggak strategis jangka

panjang unit bisnis. Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk:

- a. mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai,
- b. mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, dan
- c. menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *scorecard*.

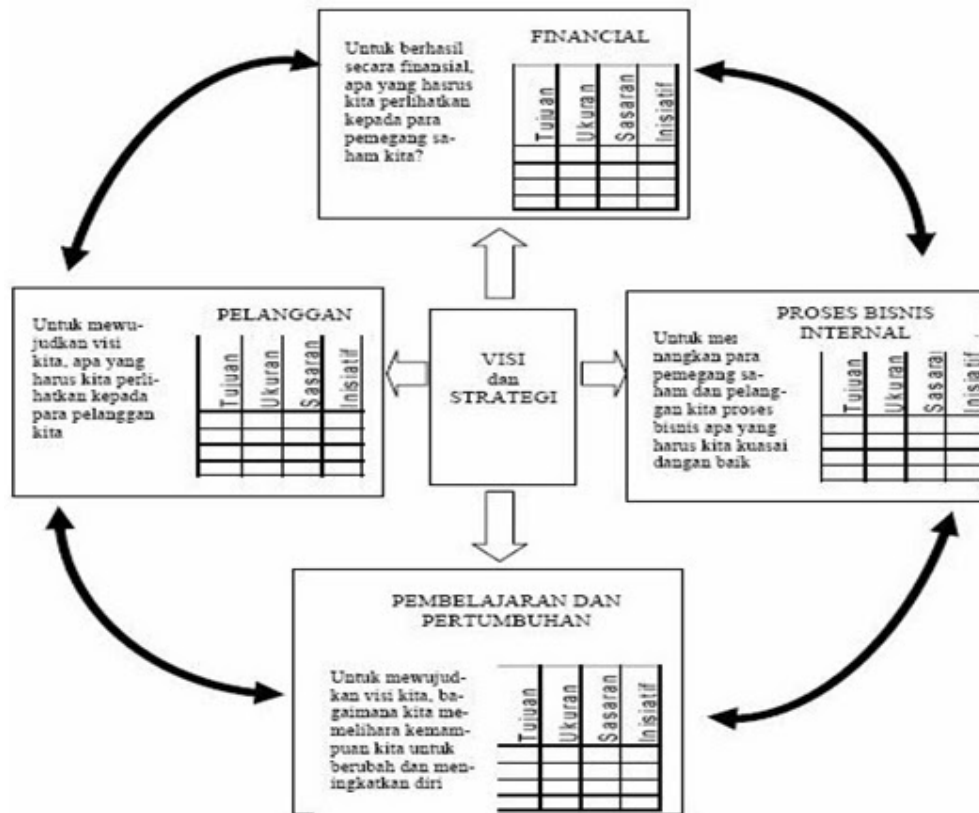
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses manajemen yang terakhir menyertakan *balanced scorecard* dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategi. Proses ini dianggap paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen *scorecard*. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan, jika perlu, membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses umpan balik dan pembelajaran strategis membuat lingkaran yang tertera dalam Gambar 1 menjadi utuh. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbarui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

### **Kerangka Kerja Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard*

diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *balanced scorecard* (Gambar 2).



**Gambar 2. Kerangka Kerja Balanced Scorecard**

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi" (2000).

### Perspektif Finansial

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif

sampai kepada konsolidasi bisnis, keluar, dan likuidasi. Menurut Kaplan dan Norton (2000) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu:

1. Bertumbuh (*growth*)

Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

2. Bertahan (*sustain*)

Unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba aktansi seperti laba operasi dan margin kotor.

3. Menuai (*harvest*)

Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

### **Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan yang terdiri dari lima ukuran yaitu:

- a. Pangsa pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).

b. Retensi pelanggan

Cara untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

c. Akuisisi pelanggan

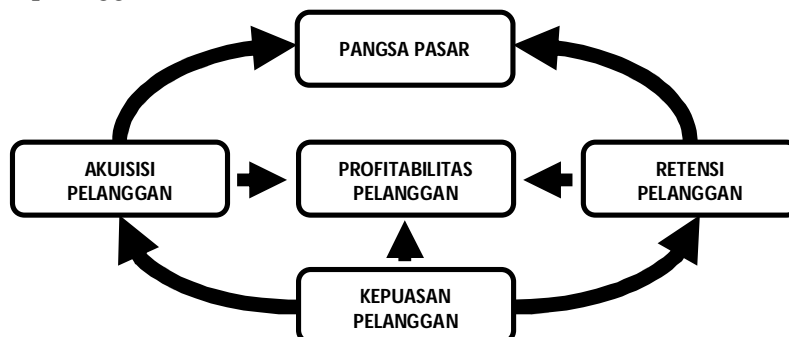
Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

d. Kepuasan pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.

e. Profitabilitas pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.



**Gambar 3. Perspektif Pelanggan—Ukuran Utama**

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton “Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi” (2000).

Para manajer juga harus mengenali apa yang dinilai tinggi oleh para pelanggan segmen sasaran dan memilih proporsi nilai apa yang akan diberikan. Mereka kemudian dapat memilih tujuan dan ukuran dari tiga kelompok atribut, yang jika memuaskan, memungkinkan perusahaan mempertahankan dan memperluas bisnis dengan pelanggan sasaran. Ketiga kelompok atribut itu adalah:

- a. Atribut produk dan jasa: fungsionalitas, mutu, dan harga
- b. Hubungan pelanggan: mutu dari pengalaman membeli dan hubungan pribadi
- c. Citra dan reputasi

Dengan menyeleksi tujuan dan ukuran di ketiga kelompok atribut ini, para manajer dapat memfokuskan perusahaan kepada penyampaian proposisi nilai yang istimewa kepada segmen pelanggan sasaran.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

1. Inovasi

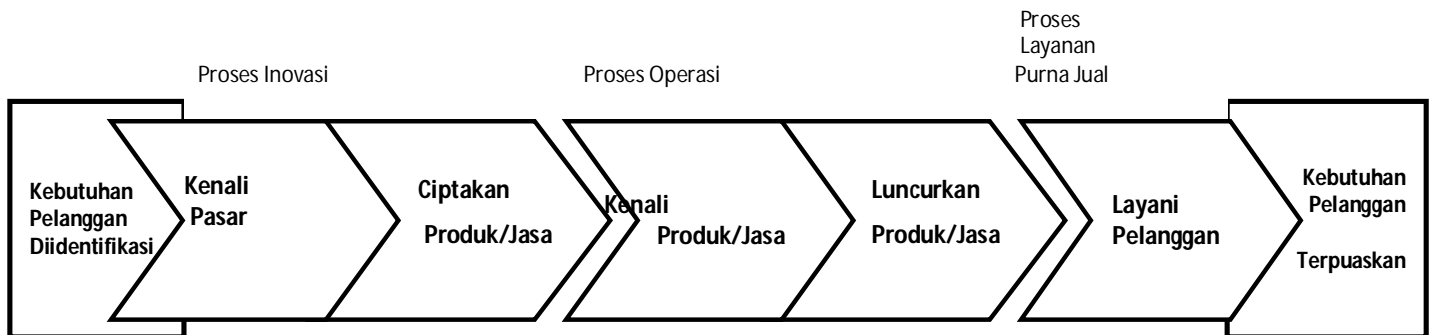
Proses inovasi menjelaskan, pertama-tama, pentingnya mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan di masa depan, dan kemudian, merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen sasaran. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup besar kepada riset, perancangan, dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa, dan pasar baru.

## 2. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsiten, dan tepat waktu.

## 3. Layanan purna jual

Tahap terakhir nilai rantai internal adalah layanan purna jual. Proses layanan purna jual memungkinkan perusahaan untuk menentukan berbagai aspek penting layanan yang diberikan perusahaan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke tangan pelanggan. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit.



**Gambar 4. Perspektif Proses Bisnis Internal—Model Rantai Nilai Generik**

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi" (2000).

## Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir pada *balanced scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang

istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga kategori utama untuk melakukan pengukuran, yaitu:

1. Kapabilitas pekerja

Dalam melakukan pengukuran terhadap kapabilitas karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga faktor yaitu pengukuran terhadap kepuasan pekerja, pengukuran terhadap retensi pekerja, dan pengukuran terhadap produktivitas pekerja. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja dapat meliputi: keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, tingkat dukungan dari fungsi staff, kepuasan keseluruhan dengan perusahaan. Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas pekerja, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

2. Kapabilitas sistem informasi

Jika ingin agar para pekerja bekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi—mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Pengukuran terhadap kapabilitas sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur



persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggan dan persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi.

### 3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses informasi yang luas, tidak akan member kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Pengukuran terhadap motivasi pekerja dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:

#### a. Ukuran saran yang diberikan dan dilaksanakan

Dapat diukur melalui banyaknya jumlah saran yang diberikan per pekerja. Ukuran ini mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Ukuran seperti ini dapat diperkuat lagi dengan sebuah ukuran pelengkap, jumlah saran yang dilaksanakan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan.

#### b. Ukuran peningkatan

Beberapa contoh dari ukuran peningkatan ini adalah penyerahan produk yang terlambat, jumlah barang yang rusak, sisa-sisa produksi, dan *absenteeism*.

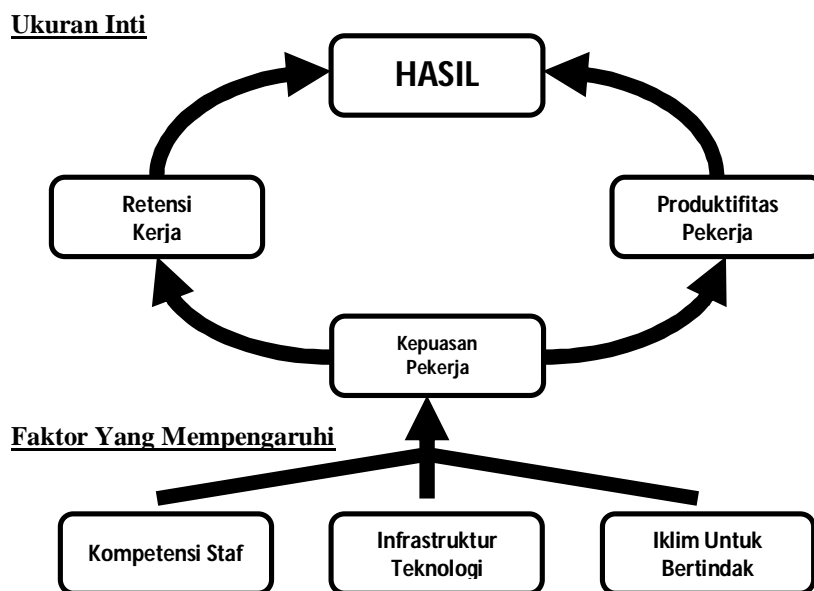
#### c. Ukuran keselarasan perorangan dan perusahaan

Proses pemaparan *scorecard* ini mempunyai dua tujuan utama, yaitu: tujuan setiap pekerja dan sub-unit perusahaan, sistem imbalan, dan penghargaan selaras dengan usaha pencapaian tujuan bisnis dan pengukuran kinerja berdasarkan tim.

#### d. Ukuran kerja tim

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikembangkan enam ukuran pembentukan dan kinerja tim:

1. Survei internal kerjasama tim: survei terhadap para pekerja untuk menentukan apakah setiap unit bisnis satu sama lain saling mendukung dan menciptakan peluang.
2. Tingkat pembagian keuntungan (*gain-sharing*): mengukur sejauh mana perusahaan membina hubungan berdasarkan tim dengan unit bisnis, perusahaan, atau pelanggan lain.
3. Jumlah pekerjaan terpadu: jumlah proyek yang melibatkan partisipasi lebih dari satu unit bisnis di dalamnya.
4. Pemanfaatan pengendalian kerugian: persentase kebijakan baru yang dikonsultasikan kepada unit pengendalian kerugian.
5. Persentase program bisnis yang dikembangkan oleh tim: proporsi unit bisnis yang mengembangkan program dengan bantuan sumber daya-sumber daya pendukung kantor pusat.
6. Persentase tim yang berbagi insentif: jumlah tim yang para anggotanya memiliki tujuan yang sama dan saling berbagi insentif.



**Gambar 5. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan**

*Sumber:* Robert S. Kaplan dan David P. Norton "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi" (2000).

## **Penilaian Kinerja Bank**

Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perbankan. Menurut Undang-Undang nomor 10 tahun 1998 tentang Perbankan dan merupakan perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992: “Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”. Pasal 3 UU No. 10/1998 tentang Perbankan menjelaskan bahwa fungsi perbankan adalah menghimpun dana dan kemudian menyalurkan dana itu ke masyarakat.

Menurut UU No.10/1998 tentang Perbankan, terdapat dua jenis bank di Indonesia yaitu:

a) Bank Umum

Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

b) Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah yang kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

## **Penilaian Kinerja dengan Balanced Scorecard**

Penelitian yang dilakukan oleh Choeriyah (2008) dari Departemen Manajemen mengenai “Pengukuran Kinerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Bogor dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Berdasarkan penelitian tersebut diketahui bahwa penentuan ukuran hasil pencapaian strategik pada perspektif keuangan ditunjukkan

dengan penurunan biaya operasional, pertumbuhan Dana Pihak Ketiga dan pertumbuhan pangsa pasar. Keberhasilan pencapaian strategik pada perspektif pelanggan ditunjukkan dengan indeks kepuasan nasabah tabungan, jumlah layanan prima dan pertumbuhan jumlah rekening. Ukuran hasil yang digunakan pada perspektif proses bisnis internal meliputi efisiensi waktu tunggu antrian, jumlah ATM dan efisiensi waktu transaksi. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, keberhasilan pencapaian sasaran strategik dapat ditunjukkan dengan frekuensi pelatihan karyawan, jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, indeks kepuasan kerja dan motivasi karyawan, serta jumlah komputer *online*. Berdasarkan rata-rata nilai penetapan target, dapat dinilai kinerja secara keseluruhan BNI Cabang Bogor sudah baik. Hal ini terlihat pada total skor yang diperoleh secara keseluruhan yang mencapai 84,63%. Pencapaian skor ini didukung oleh perspektif pelanggan dan perspektif keuangan (34,98% dan 29,7%). Pencapaian target terendah pada perspektif bisnis internal hanya mencapai 70,25% dengan skor kontribusi 8,8%. Ini berarti aspek dalam perspektif bisnis internal memerlukan peningkatan dalam kinerjanya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Istiqlal (2009) dalam jurnal ekonomi yang berjudul “Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode Balanced Scorecard” yang digambarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 1. Komparasi Hasil Pengukuran Kinerja BRI Syariah cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga Berdasarkan Balanced Scorecard**

Perspektif	Kinerja BRI Syariah Cab. Yogyakarta	Kinerja BPR Syariah Bangun Derajat Warga
<b>Finansial:</b> - Peningkatan ROA - Peningkatan Net Margin - Bauran Pendapatan	Dalam kondisi baik, diindikasikan dengan ROA tahun 2006-2007 naik 1,42%. Net margin naik 307,4% dan laba perusahaan didapat dari berbagai sumber.	Dalam kondisi baik, diindikasikan dengan ROA tahun 2006-2007 naik 0,1%. Net margin naik 9,6% dan laba perusahaan didapat dari berbagai sumber.

<b>Pelanggan:</b> - Kepuasan Nasabah - Pangsa Pasar - Retensi Nasabah - Akuisisi Nasabah	Dalam kondisi cukup baik, dikarenakan perusahaan belum pernah melakukan survei terhadap kepuasan nasabah. Sedangkan tolok ukur yang lain semua terpenuhi, sebesar 23,5%.	Dalam kondisi kurang baik, dikarenakan perusahaan belum pernah melakukan survei terhadap kepuasan nasabah. Dan juga karena terjadi penurunan pangsa pasar sebesar 2,75% meskipun jumlah nasabah naik 4,67%.
<b>Proses Bisnis Internal</b> - Siklus Pengembangan Produk - Pendapatan produk baru - Tingkat kesalahan layanan - Waktu proses - Pemanfaatan TI - Perjanjian dengan pihak ketiga	Dalam kondisi kurang baik yang diindikasikan oleh adanya tolok ukur kinerja yang belum terpenuhi, yaitu rendahnya tingkat inovasi produk baru. Sementara tolok ukur yang lain terpenuhi.	Dalam kondisi kurang baik, yang diindikasikan dengan tidak tercapainya beberapa tolok ukur kinerja dari perspektif proses bisnis internal, seperti belum adanya inovasi produk baru dan belum dimanfaatkannya TI secara optimal untuk menunjang proses bisnis. Sedangkan tolok ukur yang lainnya tercapai.
<b>Pertumbuhan dan Pembelajaran</b> - Kepuasan karyawan - Fleksibilitas karyawan - Indeks kepatuhan karyawan - Produktifitas karyawan	Dalam kondisi baik dikarenakan tercapainya kepuasan karyawan, tingginya tingkat fleksibilitas karyawan.	Dalam kondisi baik dikarenakan tercapainya kepuasan karyawan, adanya rotasi tugas secara periodik bagi karyawan.

*Sumber:* Istiqlal, Cahyo Halim. 2009. "Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode Balanced Scorecard", Jurnal Ekonomi Islam. Vol III Nomor 2.

Zakir (2006), melakukan penelitian yang berkaitan dengan *balanced scorecard* dengan judul "Pengukuran dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah) menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Perspektif pelanggan terlihat dari kurang optimalnya pencapaian pelanggan baru selama 3 tahun dan mengalami penurunan yaitu berawal pada tahun 2002, tahun 2003 angka persentase akuisisi pelanggan ( pelanggan baru ) mengalami penurunan sebesar 25,76% jika dibandingkan dengan tahun 2002, dan selanjutnya mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2004 yang mencapai 64,71%. Perspektif bisnis internal berhasil melakukan efisiensi biaya operasional mampu meningkatkan pendapatan produk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat dari hasil survei menunjukkan kepuasan karyawan dalam kategori cukup puas. Sehingga hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa selama

tahun 2002-2004 beberapa kinerja belum baik atau belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Zudia (2010) dalam skripsi yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank JATENG” ditemukan bahwa:

1. Perspektif Keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, BOPO dan LDR. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Bank Jateng dari tahun 2007 hingga tahun 2009 dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa menjelaskan bahwa pangsa pasar pada PT Bank Jateng mengalami peningkatan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 31.14%. PT Bank Jateng tetap mempertahankan daya saing, suku bunga, meningkatkan penguasaan segmen pasar guna memenuhi kebutuhan nasabah. Untuk mengetahui kualitas pelayanan dan profitabilitas konsumen dapat dinilai dengan melakukan survei mengenai tingkat kepuasan nasabah dengan kuesioner. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan nasabah mencapai hasil cukup baik dengan angka yang hampir mendekati angka 4,00. Kemudian nilai rata-rata keseluruhan profitabilitas konsumen meningkat menghasilkan nilai sebesar 28,57% lebih besar dari tahun sebelumnya. Hal ini menandakan semakin tinggi profitabilitas maka semakin tinggi laba yang berhasil diraih oleh perusahaan.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

PT Bank Jateng mulai memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan layanan purna jual dan memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas terhadap PT Bank Jateng. Hasil dari pengukuran rasio NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor dan rasio AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT Bank Jateng.

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil dari penelitian ini menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat persentase pelatihan karyawan berhasil dilakukan PT Bank Jateng. Mengenai tingkat kepuasan karyawan menunjukkan nilai skor rata-rata keseluruhan 4.48. Angka tersebut menunjukkan hasil yang baik/puas.

## **Simpulan**

*Balanced scorecard* merupakan suatu konsep pengukuran kinerja yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi ke dalam serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur. Perbankan harus menciptakan *scorecard* yang disesuaikan dengan visi, misi, strategi, dan jenis bank. Konsep baru ini lebih dari sekedar alat ukur kinerja, karena dapat menumbuhkan motivasi untuk perbaikan kinerja perbankan dengan mengkombinasikan empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling mendukung satu sama lain dan tidak dapat dipisah-pisahkan. Dalam pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut, keseimbangan antara *scorecard* dari masing-masing perspektif

dapat menentukan peningkatan kinerja perbankan yang berlipatganda. Untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis perbankan serta kompetisi, maka bank memerlukan pondasi yang kokoh dalam merumuskan visi misi dalam bentuk perencanaan strategi yang terintegrasi melalui *balanced scorecard*.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arthesa, Ade. 2009. *Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank*. Jakarta: PT Indeks.
- Choeriyah, S. 2008. Pengukuran Kinerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Bogor dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Skripsi pada Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. 2005. *Management Accounting*, Sixth Edition: Ohio: South-Western College Publishing.
- Istiqlal, Cahyo Halim. 2009. "Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode Balanced Scorecard", *Jurnal Ekonomi Islam*. Vol.III. Nomor 2.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_. 1996. Using The Balance Scorecard as a Strategic Management Systems, *Harvard Business Review* (Januari-Pebruari 1996):77.
- Mangani, Ktut Silvanita. 2009. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Zakir, I. 2006. "Pengukuran dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah)". *Karya Ilmiah Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Zudia, Meirdania. 2010. "Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Jateng Semarang", Program Sarjana, Universitas Diponegoro.