

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI SALAH SATU METODE  
PENGUKURAN KINERJA PADA SEBUAH PERUSAHAAN  
PERBANKAN**

**Kristiana<sup>1</sup>  
Sri Rahayu<sup>2</sup>**

Email: [kristiana@pribadiraaharja.com](mailto:kristiana@pribadiraaharja.com) ; [ayoe16@yahoo.com](mailto:ayoe16@yahoo.com)

Diterima: 4 Agustus 2009 / Disetujui: 21 Agustus 2009

**ABSTRACT**

*Measuring performance is one of the factors that are important to an organization, because without having a performance comprehensive measurement the organization will not be able to control the organization well. Measuring performance only from financial perspective it is less evident to give optimal results for the company and only refer to the company's annual budget. Therefore required a method of performance measurement that can give you a success in the performance of the company as a whole. Balanced Scorecard is a method of measuring the performance of the company looked out of the four perspectives, there are: financial, customer, internal business processes and learning and growth. In addition, the balanced scorecard is also more than simply the measurement system or tactical operations. Innovative companies that use this method as a strategic management system, to manage the long-term strategy. Companies use focus scorecard measurement process to produce a variety of important management, the clarity and to translate the vision and strategy, plan, set goals, and harmonize the various strategic initiatives. Balanced Scorecard implementation depends to the policies of the organization. This paper discusses how to build a balanced scorecard, including determining strategic goals, the size used, and the target that want to achieve and implement the initiatives for banking companies.*

**ABSTRAKSI**

*Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi, karena tanpa memiliki pengukuran kinerja yang komprehensif suatu organisasi tidak akan mampu mengendalikan organisasinya dengan baik. Pengukuran kinerja hanya dari perspektif keuangan saja terbukti kurang memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan dan hanya mengacu pada anggaran tahunan perusahaan. Oleh karena itu diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang dapat memberikan gambaran keberhasilan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengukuran yang memandang*

- 
1. **Dosen Jurusan Teknik Informatika, STMIK Raharja**  
Jl. Jend Sudirman No.40 Modern Cikokol-Tangerang Telp 5529692
  2. **Dosen Jurusan Sistem Informasi, STMIK Raharja**  
Jl. Jend Sudirman No.40 Modern Cikokol-Tangerang Telp 5529692

kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, *balanced scorecard* juga lebih dari sekadar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan metode ini sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. Implementasi pada *balanced scorecard* bergantung kepada kebijakan organisasi. Tulisan ini membahas bagaimana membangun *balanced scorecard*, meliputi menentukan tujuan strategis, ukuran yang digunakan, target yang ingin dicapai serta inisiatif dan mengimplementasikannya pada perusahaan perbankan.

(Kata kunci: pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*)

## PENDAHULUAN

Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan biaya historis telah menciptakan sebuah sintesis yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. Sayangnya ukuran finansial tradisional hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, yang cocok untuk perusahaan abad industri dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan. Tetapi berbagai ukuran finansial tersebut tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi dan inovasi.

*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*. *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktifitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced*

*Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Oleh karena itu pada tahun 1992 Robert Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Robert Kaplan dan David P. Norton mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif *scorecard* ini menawarkan suatu keseimbangan (*balanced*) antara tujuan jangka pendek dan panjang; hasil (*outcome*) yang diinginkan dan pemicu dan pemicu kerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut; serta tolak ukur yang keras (*hard objective measures*) dan tolak ukur yang lebih lunak dan subyektif.

### Literatur Review

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa artikel sebagai bahan *literature*. Salah satu artikel yang digunakan berjudul "*Evaluasi atas penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan : Studi Kasus PT. X*" yang ditulis oleh Maman Suhendra dan diterbitkan dalam *Kajian Ekonomi Keuangan, Volume 8, Nomor 2, Juni 2004*.

Artikel tersebut membahas tentang evaluasi penerapan *Balanced Scorecard* Pada PT. X yang meliputi :

1. Evaluasi atas proses penyusunan *Balanced Scorecard*
2. Evaluasi atas proses Penerapan *Balanced Scorecard*
3. Evaluasi atas faktor-faktor keberhasilan penyusunan dan penerapan *Balanced Scorecard*.

Dalam proses penyusunan *Balanced Scorecard* di PT. X menjelaskan bahwa seluruh manajemen level atas dan menengah harus ikut terlibat dan diawali dengan penjabaran strategi perusahaan. Untuk pengembangan *Balanced Scorecard* strategi tersebut diterjemahkan ke dalam bahasa yang lebih *actionable*, dan ditetapkan ke dalam empat perspektif untuk pengukurannya, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan karyawan (pembelajaran dan pertumbuhan). Dari keempat perspektif tersebut kemudian dipecah lagi ke dalam faktor pendorong kinerja.

Literature lain yang digunakan oleh penulis adalah artikel yang berjudul "*Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis*"

yang ditulis oleh *Isniar Budiarti* pada *Universitas Komputer Indonesia*, menyatakan bahwa tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini yang memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*.

**Selain itu penelitian tersebut juga menjelaskan mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan dalam merancang sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, diantaranya adalah :**

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
3. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis
4. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

Penelitian lain yang menjadi *literature* pada penulisan ini yaitu berjudul "*Pengukuran dan Analisa Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard di PT. X*" yang ditulis oleh *Moses L. Singgih, Kristiana Asih Damayanti, dan Renny Octavia* pada *jurnal teknik industri Universitas Kristen Petra*. Penelitian tersebut menjelaskan bagaimana melakukan pengumpulan data, memperoleh visi, misi dan strategi perusahaan, menghubungkan visi, misi dan strategi untuk mengetahui adanya keterkaitan dan juga membahas mengenai bagaimana cara menerjemahkan visi dan strategi dalam setiap tujuan.

Dari beberapa artikel tersebut penulis mencoba untuk membandingkan, menganalisa dan membuat kesimpulan terhadap pendapat-pendapat yang telah diberikan dalam ketiga artikel tersebut, dan digunakan sebagai acuan dalam penulisan penelitian yang akan penulis buat.

Berdasarkan analisa yang dapat penulis simpulkan dari ketiga *literature* tersebut adalah bahwa pada dasarnya terdapat kesamaan dalam hal penyusunan model *balanced scorecard*, dimana visi dan misi dari sebuah organisasi perusahaan harus diterjemahkan ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah visi dan misi diterjemahkan kemudian langkah selanjutnya adalah penentuan tolak ukur kinerja dan inisiatif strategi perusahaan untuk masing-masing perspektif, yang akan digunakan sebagai acuan dalam menentukan hubungan sebab-akibat dalam model *balanced scorecard*, dan juga sebagai penentuan dalam faktor pendorong kinerja (*lag and lead indicator*).

Ketiga penelitian tersebut secara garis besar hampir sama dalam menentukan tolak

ukur kinerja dari masing-masing perspektif. Sebagai contoh dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Pada perspektif keuangan tolak ukur yang digunakan adalah meningkatkan laba bersih perusahaan dan inisiatif strategi yang digunakan adalah dengan meningkatkan ROI (*Return On Investment*) dan NPM (*Net Profit Margin*). Sementara untuk perspektif pelanggan, tolak ukur yang digunakan adalah pelayanan yang memuaskan dan retensi pelanggan. Sedangkan untuk inisiatif strategi yang digunakan adalah *Customer Satisfaction Index* dan *Number Of New Customer*.

Menurut pendapat penulis, penentuan dalam tolak ukur dan inisiatif strategi dari setiap perspektif harus disesuaikan dengan visi dan misi dari organisasi yang akan dibangun model *balanced scorecard*-nya. Sebagai contoh model *balanced scorecard* dari organisasi *public* pasti akan berbeda dengan model *balanced scorecard* pada perusahaan retail.

Hal-hal tersebut menjadi acuan bagi penulis dalam mengembangkan penelitian yang berjudul *Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Metode Pengukuran Kinerja Pada Sebuah Perusahaan Perbankan*. Dimana penelitian tersebut akan membahas mengenai bagaimana caranya merancang sistem pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*, dilengkapi dengan penjelasan mengenai tujuan strategis, tolak ukur dan inisiatif strategis untuk setiap perspektif yang diterjemahkan dalam diagram hubungan sebab akibat dan *lag and lead indicator* (faktor pendorong kinerja).

## PERMASALAHAN

Persaingan yang semakin meningkat memaksa para pelaku bisnis untuk meningkatkan kualitas produksinya. Selain meningkatkan kualitas hasil produksi, perusahaan juga harus memiliki suatu metode yang dapat membantu mereka untuk mempercepat proses pengambilan keputusan, dalam menentukan rencana strategik perusahaan pada masa yang akan datang.

Salah satu faktor terpenting yang perlu diperhatikan dalam menentukan rencana strategik perusahaan adalah *performance*/kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena dengan melihat seberapa baik kondisi *performance* perusahaan dapat dijadikan sebagai suatu acuan bagi para top level manajemen dalam pengambilan keputusan.

Metode pengukuran *performance* perusahaan yang saat ini banyak digunakan adalah *Balanced Scorecard*. *Balance Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning & growth perspective*.

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam

pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam artikel ini akan dijelaskan komponen-komponen apa saja yang menjadi dasar dalam penentuan tolak ukur dari keempat perspektif yang ada pada *balanced scorecard*. Selain itu juga akan dibahas mengenai langkah-langkah apa saja yang harus diperhatikan dalam merancang *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan.

## **PEMECAHAN MASALAH**

### **DEFINISI DAN KONSEP *BALANCED SCORECARD***

Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses dari atas ke bawah berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Kata *Balanced* disini bertujuan untuk menekankan adanya keseimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan, seperti yang ditulis oleh Ancella Hermawan, yaitu :

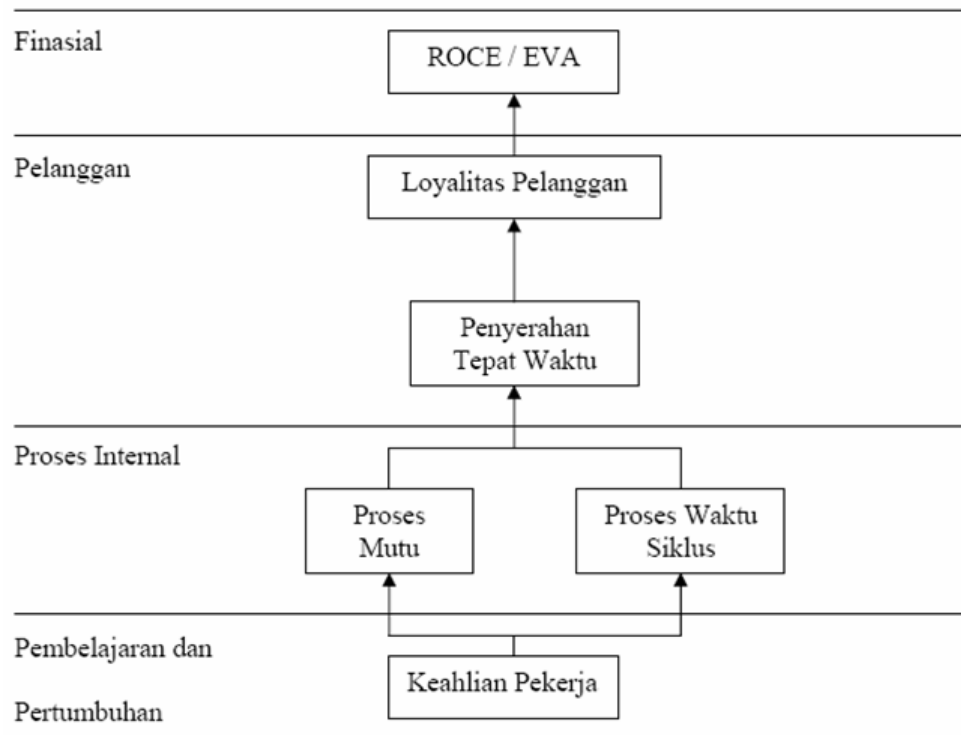
- Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi dan proses belajar dan pertumbuhan.
- Keseimbangan antara pengukuran hasil usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
- Keseimbangan antara unsur obyektifitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dengan unsur subyektifitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Pengukuran finansial meliputi pengukuran atas laporan keuangan perusahaan. Pengukuran operasional meliputi kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta belajar dan pertumbuhan.

Yang menarik dalam konsep *Balanced Scorecard* adalah bahwa komponen yang ada dalam *Balanced Scorecard* dirancang saling mendukung satu sama lain dan merupakan hubungan sebab akibat untuk mengindikasikan prospek perusahaan baik yang sedang berjalan maupun dimasa yang akan datang.

Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan mereka mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi

perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Balanced Scorecard juga memungkinkan para manajer menilai apa yang telah mereka bina di dalam aktiva tak berwujud seperti merk dan loyalitas pelanggan.



Gambar 1. Contoh hubungan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*

### KARAKTERISTIK BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu "Strategic Based Responsibility Accounting System" yang menjabarkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja, dimana Balanced Scorecard ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. **Komprehensif** : Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lainnya seperti : pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. **Koheren** : Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai tolak ukur yang dihasilkan dalam perencanaan. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. **Seimbang** : Keseimbangan di antara keempat perspektif dalam Balanced Scorecard yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Bobot keempat perspektif dalam Balanced Scorecard adalah seimbang, perspektif yang satu tidak melebihi perspektif lainnya.
4. **Terukur** : Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan Balanced Scorecard di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

#### PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD

##### a) Perspektif Finansial

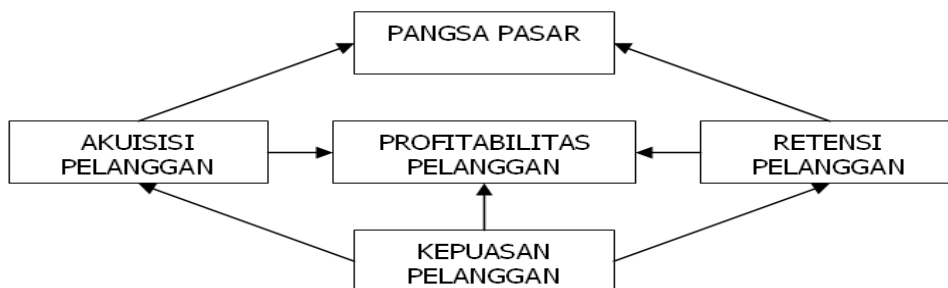
Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Adapun tolak ukur yang digunakan dalam perpektif financial diantaranya adalah : *Return of Investment (ROI)*, Likuiditas, Solvabilitas, dan Rentabilitas.

##### b) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan sasaran segmen pasar. Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik

Tabel 1. Contoh Penentuan sasaran strategi dan ukuran hasil dari perspektif pelanggan

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1. Meningkatkan kepercayaan Customer	1. Bertambahnya customer baru dan loyalitas customer
2. Bertambahnya produk dan jasa baru	2. Proporsi produk dan jasa baru dari jumlah total produk dan jasa
3. Meningkatnya value yang diperoleh	3. Kecepatan responden terhadap permintaan



Gambar 2. Perspektif pelanggan – Ukuran Utama

Pangsa Pasar	Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume saham yang dijual )
Akuisisi Pelanggan	Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru
Retensi Pelanggan	Menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan berusaha mempertahankan pelanggannya
Kepuasan Pelanggan	Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai
Profitabilitas Pelanggan	Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

### c) Perspektif Proses Bisnis Internal

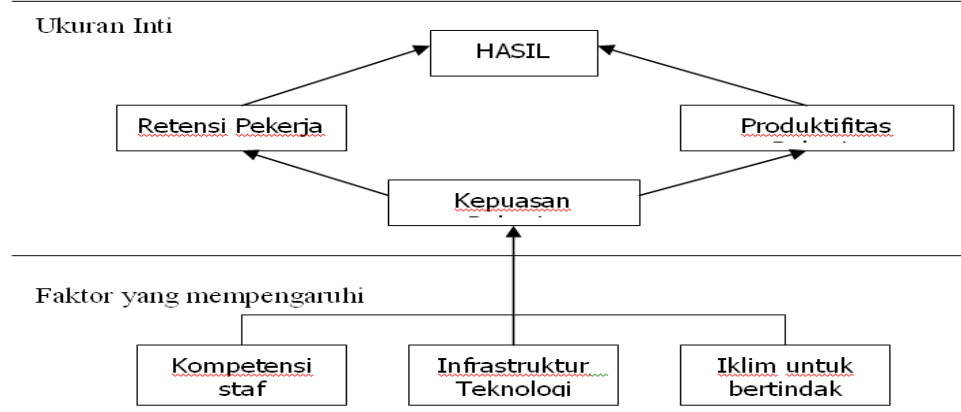
*Balanced Scorecard* menyarankan kepada para manajer agar mereka menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut lanjutkan dengan proses operasi menyampaikan produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan, yang memberikan nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan. *Balanced Scorecard* menetapkan tiga model dari proses bisnis utamanya yaitu : Proses inovasi, proses operasi, proses layanan purna jual.

Tabel 2 Contoh Penentuan sasaran strategi dan ukuran hasil perspektif proses bisnis internal

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1. Meningkatnya improvement terhadap layanan kepada customer.	1. Kepuasan customer
2. Menurunnya non value added activities.	2. Kenaikan cycle efftiveness.

### d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur (para pekerja, sistem dan prosedur) jika ingin mencapai tujuan keuangan jangka panjang. Terdapat tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu : kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan yang terakhir adalah motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.



Gambar 3. Kerangka Kerja ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

## **PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD***

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
- 2) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- 3) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis
- 4) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

### **Menerjemahkan Visi dan Strategi**

Sebelum dilakukan perancangan *Balanced Scorecard* dalam suatu perusahaan, hal pertama yang harus dilakukan adalah menterjemahkan visi dan misi perusahaan kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Penterjemahan strategi ini sangat penting, mengingat peranan sebuah strategi adalah mewujudkan visi yang hendak dicapai oleh sebuah perusahaan melalui misi yang dimilikinya. Strategi tersebut menggambarkan pola tindakan utama yang harus dilakukan oleh perusahaan.

Dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh pihak perusahaan dimana dalam hal ini adalah perusahaan perbankan, maka dapat digambarkan dan diterjemahkan ke dalam kerangka *Balanced Scorecard* yang merupakan tujuan menyeluruh menyangkut keempat perspektif yang ada. Tujuan tersebut antara lain :

#### 1) Perspektif Keuangan

Perusahaan berusaha untuk mengembangkan usahanya, dengan menguasai pangsa pasar revenue 20%-30% dari setiap segmen, sehingga dapat memberikan keuntungan/laba yang sebesar-besarnya secara professional bagi perusahaan.

#### 2) Perspektif Pelanggan

Perusahaan bertekad untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan masyarakat dengan cara memperhatikan kualitas pelayanan dari segala bidang, mutu dari produk, bunga yang kompetitif dan inovasi-inovasi terbaru dari setiap produk yang ditawarkan.

#### 3) Perspektif Proses bisnis internal

Perusahaan bertekad untuk menyediakan sistem yang handal, agar dapat menunjang kelancaran proses bisnis dan peningkatan produktivitas perusahaan.

#### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perusahaan berusaha secara berkesinambungan melakukan peningkatan sumber daya karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi para karyawan, sehingga loyalitas dan kepuasan karyawan dapat lebih ditingkatkan.

### **Merencanakan dan Menetapkan Sasaran**

*Balanced scorecard* akan memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk itu para senior eksekutif perusahaan harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk jangka panjang. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis.

Adapun tolak ukur yang digunakan untuk menetapkan sasaran, dimana dalam hal ini adalah perusahaan perbankan untuk setiap perspektif akan berbeda-beda. Untuk mencapai tujuan finansial, maka perusahaan harus memperhatikan nilai dari *ROI (Return Of Investment)* dan *NPM (Net Profit Margin)*.

Sementara tolak ukur perspektif pelanggan meliputi tentang keluhan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kualitas produk dimana dalam hal ini adalah diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru tiap tahun.

Perspektif proses bisnis internal tolak ukurnya antara lain produktivitas total perusahaan, sistem yang dapat diandalkan guna menunjang proses bisnis, dan penggunaan fasilitas sistem yang ditelaah disediakan (*Channel utilization transaction volume*).

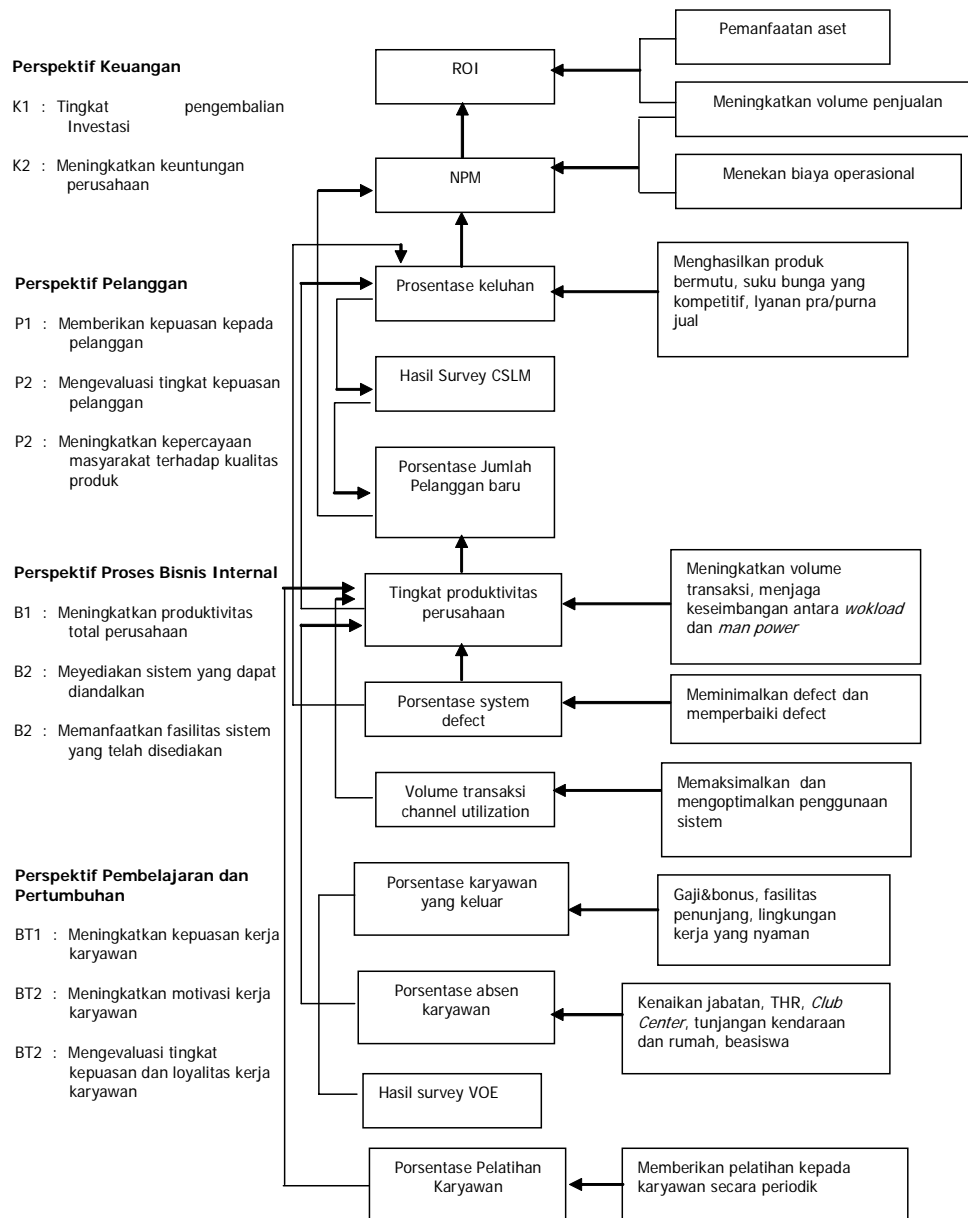
Perspektif yang terakhir adalah pembelajaran dan pertumbuhan dimana tolak ukur yang digunakan adalah tingkat kepuasan kerja karyawan, dilihat dari *turn over employee* (banyaknya pergantian karyawan). Tolak ukur selanjutnya adalah motivasi kerja karyawan, evaluasi tingkat kepuasan dan loyalitas kerja karyawan, yang diukur melalui *VOE (Voice Of Employee)* dan yang terakhir adalah pelatihan karyawan, indikatornya adalah banyaknya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dalam setiap tahunnya.

### **Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis**

Proses manajemen yang terakhir menyertakan *balanced scorecard* dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategis. 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.

Untuk dapat menggambarkan umpan balik dan pembelajaran strategis diperlukan sebuah hubungan sebab akibat yang dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka (*if-then*). Hubungan sebab-akibat ini harus jelas agar dapat menciptakan keseimbangan diantara tolak ukur dalam perspektif yang dipilih. Sebuah *scorecard* yang disusun secara baik seharusnya mampu menjelaskan strategi melalui urutan hubungan sebab-akibat yang dapat mendorong visi komprehensif serta strategi keseluruhan. Setiap ukuran yang dipilih dalam *Balanced Scorecard* harus menjadi unsur

suatu rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh departemen dalam perusahaan. Hubungan sebab-akibat pada pembahasan ini dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Diagram Sebab Akibat dari Perancangan *Balanced Scorecard*

Selain gambar diagram sebab akibat, sebuah *Balanced Scorecard* yang baik harus memiliki bauran ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan disebut *lag indicator*. Sedangkan faktor pendorong kinerjanya disebut *lead indicator*. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mampu mengkomunikasikan bagaimana ukuran hasil tersebut dapat dicapai. *Lag and Lead Indicator* untuk pembahasan ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3 **Lag and Lead Indicator** (Faktor Pendorong Kinerja)

Tujuan Strategi	Lag Indicator (Indikator Akibat)	Lead Indicator (Indikator Sebab)
<b>Perspektif Keuangan</b>		
K1 – Tingkat Pengembalian Investasi	ROI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemanfaatan asset</li> <li>▪ Peningkatan volume penjualan</li> </ul>
K2 – Meningkatkan keuntungan perusahaan	NPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan volume penjualan</li> <li>▪ Menekan biaya operasional</li> </ul>
<b>Perspektif Pelanggan</b>		
P1 – Memberikan kepuasan kepada pelanggan	Persentase Keluhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menghasilkan produk bermutu</li> <li>▪ Menawarkan suku bunga yang kompetitif</li> <li>▪ Layanan pra/purna jual</li> </ul>
P2 – Evaluasi tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan	Hasil Survey CSLM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengadakan survey terhadap pelanggan (CSLM)</li> </ul>
P3 – Meningkatkan tingkat kepercayaan pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan jumlah pelanggan baru dalam setiap periode</li> </ul>
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		
B1 – Meningkatkan produktivitas perusahaan	Tingkat produktivitas perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan volume transaksi</li> <li>▪ Menjaga keseimbangan antara <i>workload</i> dan <i>man power</i></li> </ul>
B2 – Menyediakan sistem yang dapat diandalkan	Persentase system defect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meminimalkan defect</li> <li>▪ Memperbaiki defect</li> </ul>
B3 – Memanfaatkan fasilitas sistem yang telah disediakan	Volume transaksi channel utilizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memaksimalkan dan mengoptimalkan penggunaan sistem</li> </ul>
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>		
BT1 – Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	Persentase karyawan yang keluar ( <i>resign</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memberikan gaji dan bonus</li> <li>▪ Fasilitas penunjang</li> <li>▪ Lingkungan kerja yang nyaman</li> </ul>
BT2 – Meningkatkan motivasi kerja karyawan	Persentase absen karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistem kenaikan jabatan</li> <li>▪ Memberikan bonus/THR</li> <li>▪ Memberikan tunjangan kendaraan dan rumah</li> <li>▪ Menyediakan <i>club center</i></li> <li>▪ Mengikutsertakan karyawan dalam kegiatan olahraga dan amal</li> <li>▪ Memberikan beasiswa bagi anak-anak karyawan yang berprestasi</li> </ul>
BT3 – Evaluasi tingkat kepuasan dan loyalitas kerja karyawan	Hasil Survey VOE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melakukan survey VOE dalam setiap tahun</li> </ul>
BT4 – Meningkatkan SDM	Persentase pelatihan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memberikan pelatihan kepada para karyawan secara periodik</li> </ul>

## Mengkomunikasikan dan Menghubungkan Tujuan serta Ukuran Strategis

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui berbagai media, seperti edaran, buletin, email dan sebagainya agar seluruh karyawan di organisasi memahami berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil.

*Scorecard* juga memberi dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi. *Scorecard* mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek, tetapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan inovasi kinerja masa depan.

Diakhir proses peng-komunikasian 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 total yang akan memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan-tujuan unit bisnis. Dan semua usaha serta inisiatif perusahaan akan disesuaikan dengan proses perubahan yang dibutuhkan.

## PENUTUP

*Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran tolak ukur dari tiap-tiap perspektif akan berbeda-beda sesuai dengan visi dan strategi perusahaan yang akan dicapai. Oleh karena itu *balanced scorecard* selain dapat digunakan sebagai alat pengukur kinerja, juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai apakah strategi yang dilakukan perusahaan sudah tepat, dan juga untuk mengawasi apakah strategi perusahaan telah dijalankan.

Dalam melakukan perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* perlu memperhatikan empat langkah utama, diantaranya yaitu :

- Ø memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategis
  - Ø merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
  - Ø Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis
  - Ø mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
- Langkah-langkah tersebut dapat kita gunakan sebagai acuan dalam merancang

pengukuran kinerja perusahaan. Dengan menggabungkan antara tolak ukur, inisiatif strategi, diagram sebab akibat dan faktor pendorong kerja (*lag and lead indicator*) dari setiap perspektif maka akan terbentuklah strategi-strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan unit bisnis, sehingga akan menghasilkan inovasi kerja yang lebih baik pada masa yang akan datang.

#### DAFTAR PUSTAKA

1. Kristiana (2006). Tesis Program Studi Magister Manajemen Sistem Informasi. "*Aplikasi Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus Citibank Indonesia*". Jakarta : Fakultas Sistem Informasi. Universitas Gunadarma.
2. Hendricks, Kevin and Christine Wiedman (2004). "*The Balanced Scorecard : To adopt or not to adopt ?*". Ivey Business Journal.
3. Gaspersz, Vincent ( 2003). *Sistem Manajemen Terintegrasi : Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Gramedia, Jakarta
4. Budiarti, Isniarti (2007). "*Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis*". Majalah Ilmiah Unikom, Vol.6, hlm. 51-59.
5. Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996) *Balanced Scorecard*, Erlangga, Jakarta
6. Singgih, Moses L., dan Octavia, Renny (2001). "*Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT. X*". Jurnal Teknik Industri Vol.3, No.2, Desember 2001, Hal 48 – 56.
7. R.H.N., Imelda (2006). "*Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*", Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra.