



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**EVALUASI PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI  
ALAT IMPLEMENTASI STRATEGI PADA PT.X.**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**MOHAMMAD YUSUF NUGROHO  
NPM: 080643813**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
MEI 2010**

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

**Nama : Mohammad Yusuf Nugroho**

**NPM : 0806434813**

**Tanda Tangan :**

**Tanggal : 31 Mei 2010**



**HALAMAN PENGESAHAN**

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Mohammad Yusuf Nugroho  
NPM : 0806434813  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul Tesis : Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat  
Implementasi Strategi Pada PT.X.

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.**

**DEWAN PENGUJI**

Pembimbing : Thomas Honggo Secokusumo, MBA., M.Sc  
(.....)

Penguji : Dr. Lindawati Gani  
(.....)

Penguji : Dr. Gede Harja  
(.....)

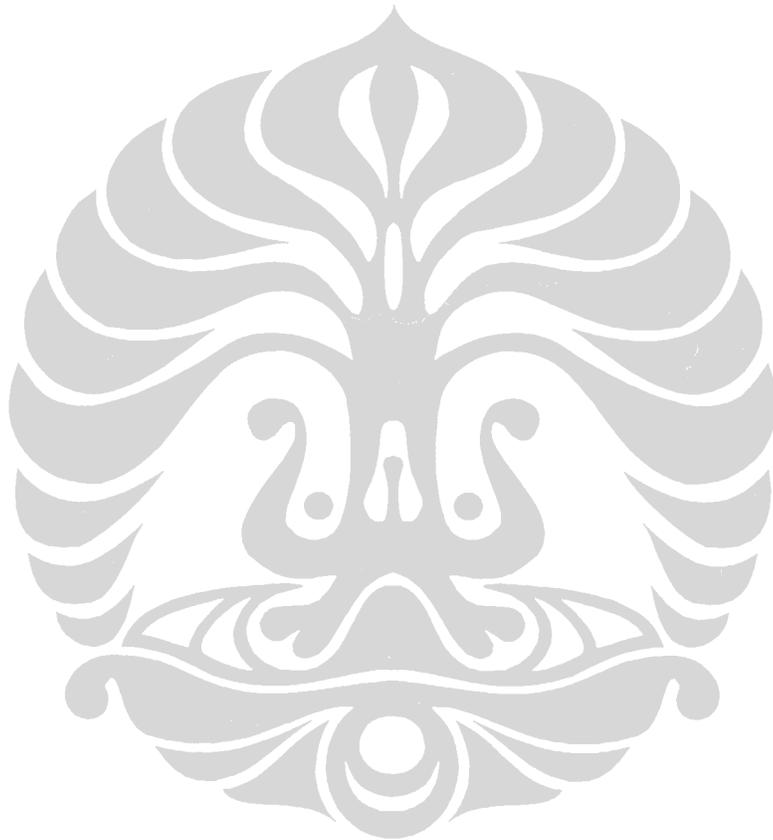
Ditetapkan di :

Tanggal :

Mengetahui,  
Ketua Program

Dr. Lindawati Gani  
NIP.

192605041987012001



## KATA PENGANTAR

Puji syukur Kehadirat Allah S.W.T, karena atas berkat- Nya, pada akhirnya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bimbingan dan bantuan berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh, karena itu pada kesempatan yang baik ini saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Lindawati Gani, selaku ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
2. Bapak Thomas Honggo Secokusumo MBA., M.Sc selaku dosen pembimbing karya akhir yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan, membimbing, dan memberikan kritik serta saran yang membangun selama masa studi dan penulisan karya akhir ini.
3. Ibu Dr. Lindawati Gani dan Dr. Gede Harja Wasistha sebagai dosen penguji karya akhir yang telah memberikan semangat dan saran yang bermanfaat bagi penulis.
4. Bapak dan Ibu Dosen beserta seluruh staf Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang telah membantu penulis dalam proses penulisan karya akhir ini.
5. PT.X yang telah memberikan saya kesempatan untuk menjadikan objek penelitian dalam karya akhir ini.
6. Ibunda tercinta Henni Widayati dan adik Faisal Rezza dan Mutia Sari yang tidak henti- hentinya memberikan semangat, pengertian, dukungan dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini dengan baik.
7. Kepada Cynthia dan sahabat-sahabat terbaikku Puspita Anindita, Prawita Yani, Mahesa, Adit, Afif, mba Ari, Pak Taufik, dan seluruh teman- teman satu angkatan Maksi UI kelas A-2008/1 serta B-2008/1 yang telah memberikan

semangat dan dukungan baik moril maupun materiil dalam penyelesaian karya akhir ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mohammad Yusuf Nugroho  
NPM : 0806434813  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Departemen : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Implementasi Strategi Pada PT.X.**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal .. Mei 2010  
Yang menyatakan

(Mohammad Yusuf Nugroho)

## ABSTRAK

Nama : Mohammad Yusuf Nugroho  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul : Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Implementasi Strategi Pada PT.X.

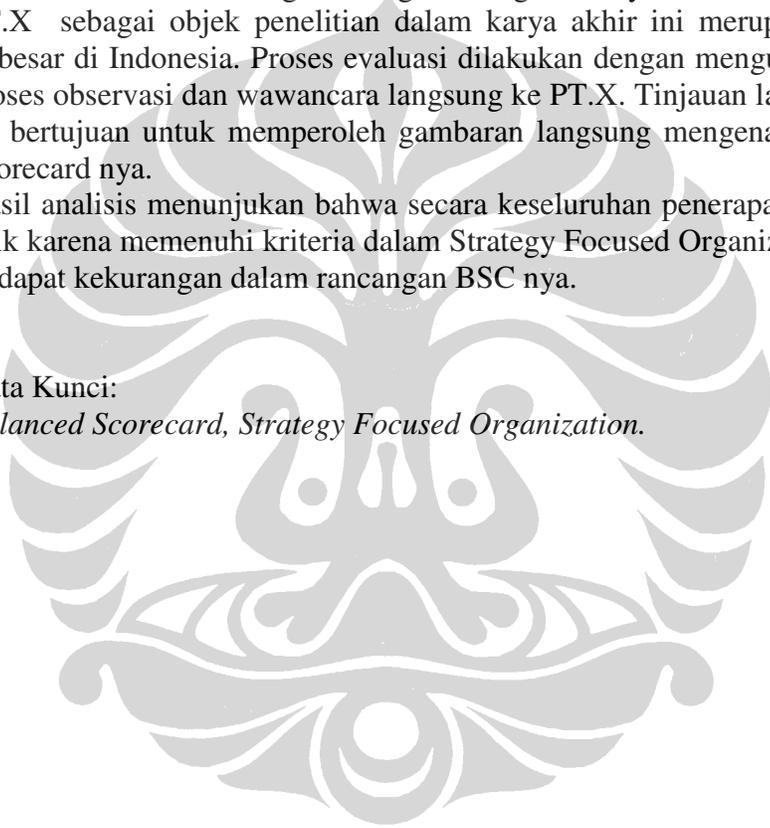
Pada era globalisasi seperti saat ini, persaingan antar perusahaan di dunia bisnis semakin ketat. Oleh karena itu strategi memainkan peranan dalam memenangkan persaingan itu. Kondisi ini mendorong banyak perusahaan mulai menerapkan Balanced Scorecard sebagai strategic management system.

PT.X sebagai objek penelitian dalam karya akhir ini merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia. Proses evaluasi dilakukan dengan mengumpulkan data melalui proses observasi dan wawancara langsung ke PT.X. Tinjauan langsung ke perusahaan ini bertujuan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai penerapan Balanced Scorecard nya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara keseluruhan penerapan BSC di PT.X sudah baik karena memenuhi kriteria dalam Strategy Focused Organization meskipun masih terdapat kekurangan dalam rancangan BSC nya.

Kata Kunci:

*Balanced Scorecard, Strategy Focused Organization.*



## ABSTRACT

Name : Mohammad Yusuf Nugroho  
Study Program : Master of Accounting  
Title : Evaluation of Implementation of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategy Implementation In PT.X.

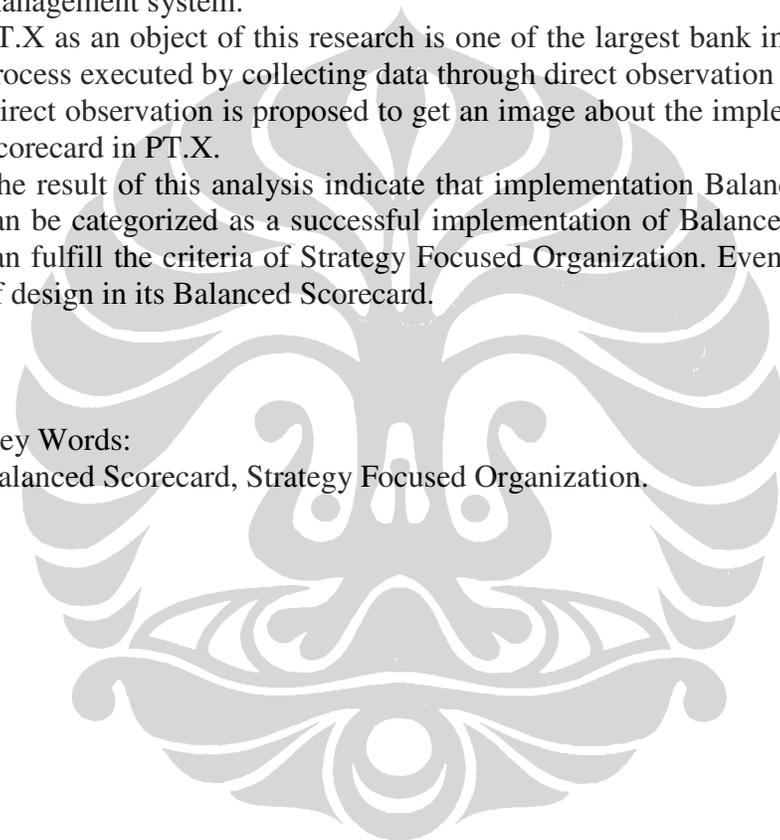
In the globalization era, business competition among company becomes tighter. So that, strategy is play important roles to winning the competition. This condition force many company to start the implementation of Balanced Scorecard as a strategic management system.

PT.X as an object of this research is one of the largest bank in Indonesia. Evaluation process executed by collecting data through direct observation and interview in PT.X. Direct observation is proposed to get an image about the implementation of Balanced Scorecard in PT.X.

The result of this analysis indicate that implementation Balanced Scorecard in PT.X can be categorized as a successful implementation of Balanced Scorecard because it can fulfill the criteria of Strategy Focused Organization. Even though there is a lack of design in its Balanced Scorecard.

**Key Words:**

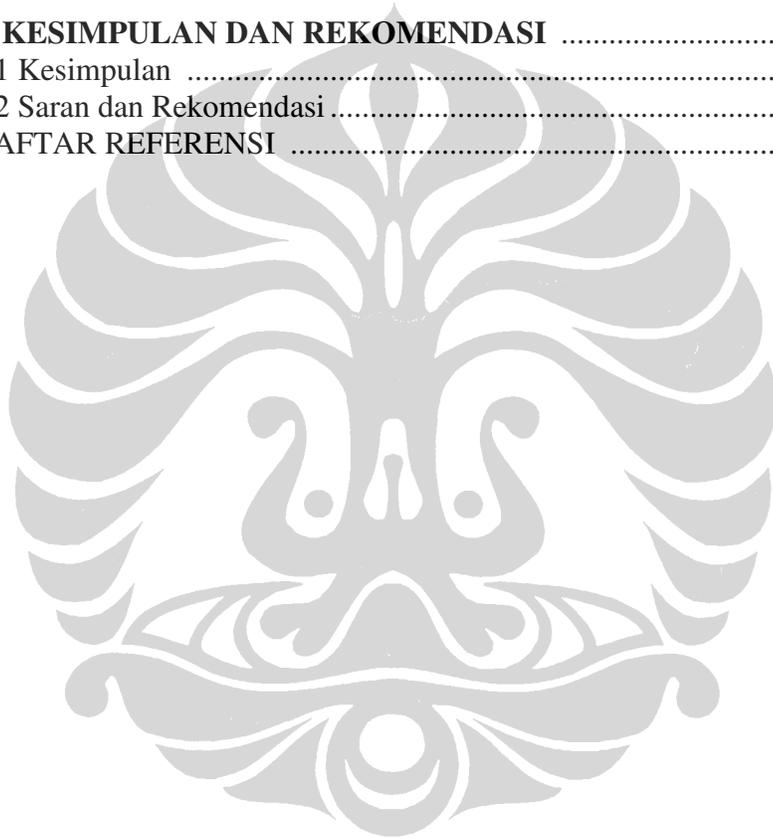
Balanced Scorecard, Strategy Focused Organization.



## DAFTAR ISI

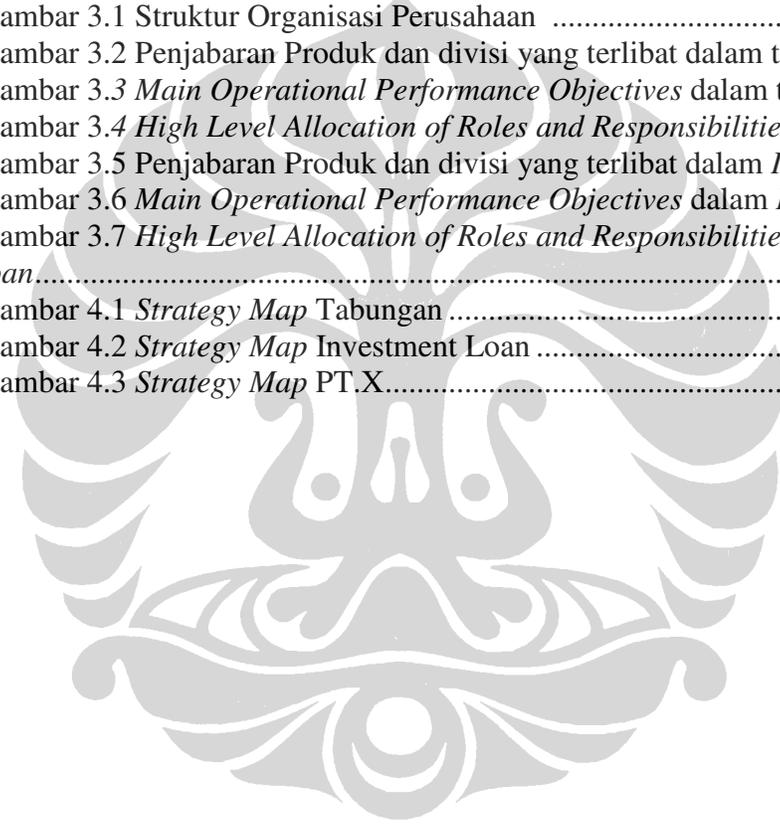
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Metode Penelitian .....	5
1.5 Sistematika Penulisan .....	5
<b>2. LANDASAN TEORI</b> .....	<b>6</b>
2.1 <i>Strategy Focused Organization</i> .....	6
2.1.1 <i>Translating The Strategy To Operational Terms</i> .....	7
2.1.1.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.1.1.2 <i>Strategy Map</i> .....	12
2.1.2 <i>Align the organization to the strategy</i> .....	13
2.1.3 <i>Make Strategy Everyone’s Job</i> .....	15
2.1.4 <i>Make formulating strategy a continual process</i> .....	17
2.1.5 <i>Mobilize change through executive leadership</i> .....	19
2.2 Langkah sukses membangun dan mengimplementasikan Balanced Scorecard..	20
2.3 Kegagalan penerapan Balanced Scorecard dalam perusahaan .....	23
2.4 <i>Allignment</i> .....	24
<b>3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b> .....	<b>29</b>
3.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	29
3.1.1 Struktur Organisasi Perusahaan .....	30
3.2 Pengembangan Sumber Daya .....	31
3.3 Visi dan Misi PT.X .....	31
3.4 Balanced Scorecard PT.X .....	33
<b>4. PEMBAHASAN DAN ANALISIS</b> .....	<b>44</b>
4.1 Penjabaran pernyataan misi PT.X dan pengukurannya.....	44
4.2. Analisis penerapan Balanced Scorecard di PT.X.....	45

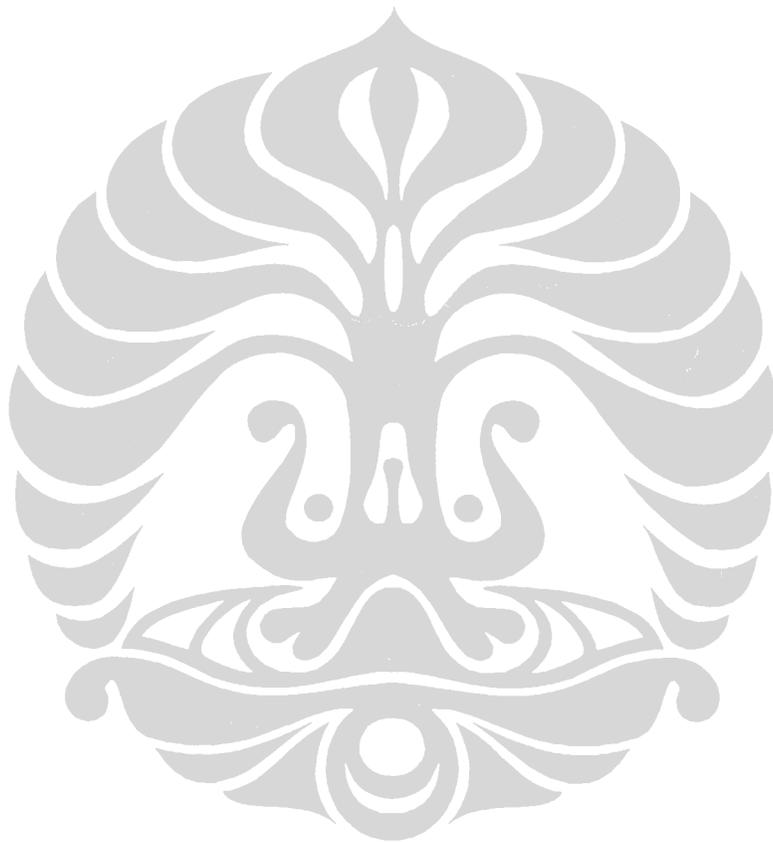
4.2.1 Analisis Rancang Balanced Scorecard PT.X .....	46
4.2.1.1 Kelebihan dan Kelemahan Rancangan Balanced Scorecard PT.X .....	47
4.2.1.2 Usulan Perbaikan Rancangan Balanced Scorecard PT.X .....	50
4.2.2 Analisis Proses Implementasi Balanced Scorecard PT.X .....	65
4.2.2.1 <i>Translating The Strategy To Operational Terms</i> .....	65
4.2.2.2 <i>Allign the organization to the strategy</i> .....	66
4.2.2.3 <i>Make Strategy Everyone's Job</i> .....	66
4.2.2.4 <i>Make formulating strategy a continual process</i> .....	70
4.2.2.5 <i>Mobilize change through executive leadership</i> .....	71
<b>5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI</b> .....	<b>73</b>
5.1 Kesimpulan .....	73
5.2 Saran dan Rekomendasi .....	74
DAFTAR REFERENSI .....	75



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Strategy Focused Organization</i> .....	7
Gambar 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
Gambar 2.3 <i>Strategy Map</i> .....	13
Gambar 2.4 <i>Spectrum of corporate synergies</i> .....	14
Gambar 2.5 <i>Learning and Feedback</i> .....	18
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Perusahaan .....	58
Gambar 3.2 Penjabaran Produk dan divisi yang terlibat dalam tabungan .....	35
Gambar 3.3 <i>Main Operational Performance Objectives</i> dalam tabungan.....	36
Gambar 3.4 <i>High Level Allocation of Roles and Responsibilities</i> dalam tabungan..	37
Gambar 3.5 Penjabaran Produk dan divisi yang terlibat dalam <i>Investment Loan</i> ....	39
Gambar 3.6 <i>Main Operational Performance Objectives</i> dalam <i>Investment Loan</i> ....	40
Gambar 3.7 <i>High Level Allocation of Roles and Responsibilities</i> dalam <i>Investment loan</i> .....	41
Gambar 4.1 <i>Strategy Map</i> Tabungan .....	51
Gambar 4.2 <i>Strategy Map</i> Investment Loan .....	56
Gambar 4.3 <i>Strategy Map</i> PT.X.....	60





## BAB. I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti saat ini, persaingan antar perusahaan di dunia bisnis semakin ketat. Perusahaan berlomba-lomba untuk membuat strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan itu. Namun kesuksesan suatu strategi sangat ditentukan oleh faktor internal yang ada dalam perusahaan. Akan sangat percuma bila suatu perusahaan merancang suatu strategi bersaing yang baik namun bila tidak didukung oleh faktor sumber daya yang dimiliki perusahaan, karena dalam rangka menjalankan strategi sangat dibutuhkan pengertian dari seluruh pegawai dan bagaimana cara menjalankan strategi tersebut. Bila sumber daya tersebut tidak memiliki kemampuan untuk melakukan strategi yang sudah tepat itu maka strategi tidak akan berjalan sesuai yang diharapkan. Sumber daya itu sendiri dapat bersifat *tangible* dan *intangible*. *Tangible* meliputi aset fisik, sedangkan *intangible* meliputi *human capital*, *information capital*, dan *organizational capital*. Meskipun aspek-aspek tersebut memerankan peran masing-masing yang sama vitalnya bagi kelangsungan aktifitas perusahaan, namun aspek-aspek tersebut harus memiliki keterkaitan, sehingga terjadi keharmonisan dalam seluruh aspek tersebut.

Dalam rangka mengharmonisasikan seluruh aspek sumber daya maka dibutuhkan suatu sistem yang baik. Semakin besar skala perusahaan maka dibutuhkan pula sistem pengendalian yang lebih baik, guna menyelesaikan konflik-konflik yang timbul dalam perusahaan. Konflik tersebut antara lain timbul karena kurangnya koordinasi dan motivasi dari setiap elemen dalam perusahaan. Seringkali dijumpai bahwa koordinasi merupakan suatu “barang” yang harganya sangat mahal bagi perusahaan. Apabila perusahaan memiliki koordinasi antar lini yang buruk tentu saja dapat menghambat atau memperlambat gerak roda bisnis perusahaan.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat berguna untuk menciptakan iklim kerjasama dalam kelompok karena pencapaian yang maksimal sehingga seluruh bagian dalam perusahaan bekerja keras dalam mencapai tujuan perusahaan itu.

Salah satu bentuk pengukuran kinerja adalah *Balanced Scorecard*. Dalam *Balanced Scorecard* terkandung berbagai aspek penilaian baik untuk kinerja jangka pendek maupun jangka panjang. Fungsi *Balanced Scorecard* itu sendiri tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja namun juga memiliki fungsi yang sangat penting yaitu sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi bagi seluruh orang yang ada dalam perusahaan, dimana dalam *Balanced Scorecard* tercantum inisiatif yang dapat dilakukan para pegawai untuk menjalankan upaya-upaya pencapaian tujuan strategis, dan tentunya mendapat penilaian yang baik apabila strategi dijalankan dengan baik. Karena itu penerapan *Balanced Scorecard* yang baik juga dapat membawa pengaruh positif dalam roda aktivitas perusahaan seperti terciptanya keselarasan dari semua tingkatan organisasi dan keselarasan baik antar bisnis unit maupun antar divisi dan departemen. Oleh sebab itu maka agar seluruh lapisan pegawai dapat mengerti makna yang terkandung dalam *Balanced Scorecard* diperlukan upaya-upaya dari Manajemen untuk mengkomunikasikan *Balanced Scorecard* kepada seluruh pegawai di perusahaan secara berkelanjutan.

## **1.2 Perumusan masalah**

Kompleksitas persaingan dalam dunia perbankan mendorong perusahaan untuk mampu mengimplementasikan strategi dengan baik sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan. Dalam menunjang kesuksesan pengimplementasian strategi juga diperlukan suatu konsep pengukuran kinerja dan media komunikasi strategi. Salah satu alat yang dapat berguna untuk mengukur kinerja sekaligus media komunikasi strategi adalah *Balanced Scorecard*.

Dalam *Balanced Scorecard* menurut Robert Kaplan dan David Norton (1996) terdiri atas empat perspektif. Namun seringkali dijumpai bahwa banyak perusahaan, ada yang memiliki kurang dari empat atau bahkan lebih dari empat perspektif. Seperti yang terjadi di PT.X dimana *Balanced Scorecard* yang dimiliki tidak terdiri dari

empat perspektif sebagaimana yang dikonsepsikan oleh Robert Kaplan dan David Norton (1996). Dalam *Balanced Scorecard* PT.X juga tidak menggunakan *Balanced Scorecard* korporasi dan unit bisnis melainkan Scorecard dirancang untuk setiap produknya.

1. Apakah perancangan *Balanced Scorecard* tanpa menggunakan 4 perspektif sudah cukup?
2. Bagaimanakah penerapan *Balanced Scorecard* bila sebagian besar perspektifnya tidak tercantum dalam level korporasi (kebanyakan perspektifnya diperuntukan untuk masing-masing produknya)?
3. Bagaimanakah merancang *Balanced Scorecard* sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard* oleh Robert Kaplan dan David Norton (1996)?
4. Bagaimanakah proses penerapan dan implementasi *Balanced Scorecard* pada PT.X?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis hal-hal sebagai berikut:

1. Mengevaluasi penerapan *Balanced Scorecard* dalam PT.X dari sudut pandang perancangan dan proses penerapan BSC di PT.X.
2. Mengevaluasi penerapan *Balanced Scorecard* bila sebagian besar perspektifnya tidak tercantum dalam level korporasi (kebanyakan perspektifnya diperuntukan untuk masing-masing produknya)
3. Menyusun *Balanced Scorecard* sesuai dengan konsep sebenarnya.
4. Mengevaluasi penerapan *Balanced Scorecard* dengan metode Value Chain pada setiap produk di PT.X

## 1.4 Metode Penelitian

### a. Studi kepustakaan

Riset kepustakaan meliputi bahan bacaan, artikel – artikel, jurnal – jurnal akuntansi serta karangan ilmiah yang berkaitan dengan topik.

### b. Studi Lapangan

Riset lapangan dilakukan dengan cara mengadakan *observasi* perusahaan yang bersangkutan dan melakukan wawancara dengan karyawan yang kompeten yang dimaksudkan untuk memperoleh gambaran sesuai dengan topik penelitian.

### c. Studi media elektronik

Riset media elektronik dilakukan dengan menggunakan fasilitas internet guna memperoleh bahan – bahan yang sesuai dengan topik penelitian.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam karya akhir ini disusun sebagai berikut :

### Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini membahas latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, batasan masalah, kerangka penelitian, dan sistematika penulisan

### Bab 2 : Landasan Teori

Bab ini berisikan tinjauan literatur mengenai *Balance Scorecard* dan *Strategy Focus Organization* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Northon. Serta berbagai teori *management control system* dari berbagai pakar yang mendukung konsep dan pemikiran dalam tulisan ini.

### **Bab 3 : Gambaran Umum Perusahaan**

Bab ini berisikan mengenai profil perusahaan, sejarah perusahaan, bidang usaha perusahaan, gambaran umum perusahaan, struktur organisasi perusahaan di PT.X.

### **Bab 4 : Analisis Data**

Bab ini berisikan analisis data dari data-data sekunder dan primer yang didapatkan dalam penelitian dengan menggunakan alat analisis yang sudah ditetapkan berupa hasil wawancara, analisis *balanced scorecard*, analisis *cascading Balanced Scorecard PT.X* sehingga diketahui keefektifan *Balanced Scorecard* dalam pencapaian bisnis strategi perusahaan.

### **Bab 5 : Kesimpulan**

Bab ini berisikan kesimpulan yang didapatkan dari penelitian serta berisikan rekomendasi yang diharapkan dalam penerapan *Balanced Scorecard* yang dikonsepsikan oleh Kaplan dan Norton. Diharapkan kontrol yang diusulkan dapat mensukseskan pengimplementasian bisnis strategi PT.X

## BAB. II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 *Strategy Focus Organization*

*Strategy focus* and *allignment* dapat dicapai perusahaan melalui 5 prinsip untuk menciptakan sistem organisasi perusahaan yang baru dan berfokus pada strateginya. Upaya ini juga dikenal sebagai *Strategy Focused organization*. Kelima prinsip itulah yang mampu mengarahkan fokus dan keselarasan BSC dan strategi pada penerapannya didalam perusahaan (Kaplan dan Norton, 2001).

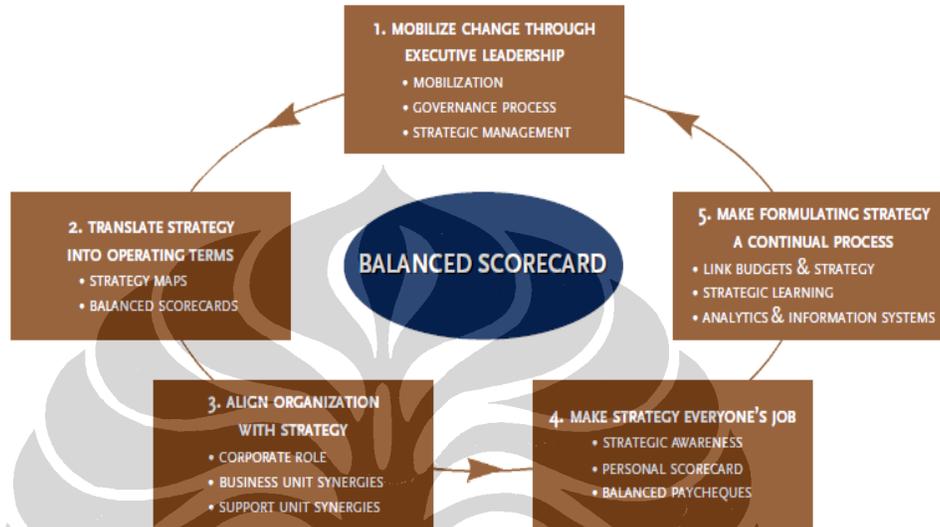
Kelima prinsip itu adalah:

- a. *Translate strategy to operational terms*
- b. *Align the organization to the strategy*
- c. *Make the strategy everyone's everyday job*
- d. *Make strategy a continual process*
- e. *Mobilize change through executive leadership*

*Strategy focused organization* akan menggunakan BSC untuk menempatkan strategi sebagai sentral dari proses manajemen, sehingga semua perspektif mendapat perhatian yang sama dan terhubung satu sama lain dalam *cause-and-effect linkages*. BSC ini akan menyelaraskan semua sumber daya perusahaan, dari tim eksekutif, unit bisnis, kelompok pendukung, teknologi informasi, dan sistem rekrutmen dan pelatihan pekerja untuk fokus secara intensif dalam implementasi strategi yang telah ditetapkan.

*Cause and effect linkages* dalam BSC terhubung mulai dari pemicu kinerja dalam perspektif pertumbuhan hingga perbaikan dalam kinerja keuangan seperti yang tercermin dalam perspektif keuangan. Kerangka BSC mampu menggambarkan

strategi melalui tujuan dan ukuran yang telah dipilih. Dengan mengaitkan ukuran dan strategi secara terbuka dan jelas maka dengan mudah, implementasi strategi dapat dimonitor, divalidasi, dan dikelola. Penjelasan kelima prinsip itu akan diuraikan dibawah ini.



Gambar 2.1. The Principles of Strategy Focused Organization

Sumber : Robert s. Kaplan., & David P.Norton.,(2001). *Strategy Focus Organization*. Boston: Havard Business School Publishing Corporation. p.9

### 2.1.1 *Translating The Strategy To Operational Terms*

Strategi perusahaan menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan nilai. Jadi strategi harus terletak sebagai sentral dalam proses manajemen khususnya didalam perwujudan SFO. Konsekuensinya, strategi harus dilaksanakan oleh seluruh level dalam perusahaan.

Pada era pengetahuan, strategi harus dilaksanakan pada seluruh level dalam perusahaan. orang harus merubah perilakunya dan mengadaptasi nilai yang baru. kunci dari transformasi ini adalah menempatkan strategi pada pusat dari proses manajemen. Strategi tidak bisa dilakukan apabila tidak dapat dimengerti oleh orang-orang yang akan melaksanakan, bagaimanapun strategi tidak bisa dimengerti apabila itu tidak dijelaskan.

BSC sebagai sistem perencanaan, manajemen, dan pengendalian strategik, mampu menyediakan kerangka untuk mendiskripsikan strategi perusahaan dengan cara menghubungkan tangible asset dengan *intangible asset* dalam aktivitas pencapaian nilai. BSC dan *strategy map* akan mentranslasikan strategi ke dalam tema-tema operasional yang mudah dipahami oleh semua unit dan pekerja. *Balanced Scorecard* yang dirancang dengan baik harus menceritakan cerita mengenai strategi (Kaplan dan Norton, 2001).

### **2.1.1.1 *Balanced Scorecard***

Konsep *Balanced Scorecard* dibangun oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990an. Hal yang melatar belakangi mereka dalam menciptakan konsep *Balanced Scorecard* adalah pengukuran kinerja yang berorientasi jangka pendek yang digunakan untuk mengukur kinerja pada perusahaan tidak bisa bekerja efektif lagi karena pengukuran tersebut hanya bertumpu pada indikator keuangan yang menjadi cerminan keuntungan namun memiliki kekurangan untuk menciptakan nilai perusahaan untuk masa yang akan datang.

Beberapa keterbatasan penggunaan ukuran keuangan sebagai *single performance measurement*:

1. *Financial* merupakan hanya suatu alat penilaian yang bersifat jangka pendek dimana hanya sebagai kesimpulan yang sangat luas mengenai aktifitas perusahaan pada periode sebelumnya tapi tidak dapat menunjukkan indikasi untuk performa keuangan masa depan dan sebagai panduan perusahaan untuk menciptakan suatu nilai melalui investasi dalam pelanggan, pemasok, pegawai, proses, teknologi, dan inovasi untuk menghasilkan kinerja jangka panjang.
2. *Financial statement* dapat bersifat statis atau tidak flexible. Dalam penilaian performa berdasarkan keuangan dapat mengeliminasi suatu tindakan yang bersifat jangka panjang seperti *research and development* yang mana sangat berguna dalam kelangsungan perusahaan untuk di masa yang akan datang, dalam rangka inovasi untuk menghadapi ketatnya persaingan, dikarenakan penilaian atas performa manager berdasarkan keuangan yaitu *net income* dan *return on capital*

*employed* (ROCE) maka manager terkadang ragu dalam mengeksekusi *research and development* tersebut yang tentunya membutuhkan biaya yang sangat tinggi sehingga pada laporan keuangan tahun itu akan memangkas laba bersih dari divisi tersebut yang tentunya berdampak pada penilaian manager tersebut dan tentunya hal itu dapat mempengaruhi keputusan manager divisi dalam melaksanakan *research and development* yang optimal (Kaplan dan Norton, 1996).

Kaplan dan Norton beranggapan bahwa perusahaan harus fokus dan menyalurkan setiap area dalam perusahaan dengan strategi termasuk para eksekutif, unit bisnis, pegawai, system informasi, dan keuangan. Alat pengukuran keuangan memang berguna untuk mendeskripsikan rencana keuangan namun memiliki kekurangan dalam menjelaskan strategi. Setiap pengukuran dalam *Balanced Scorecard* memiliki hubungan sebab-akibat antara hasil yang diinginkan dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

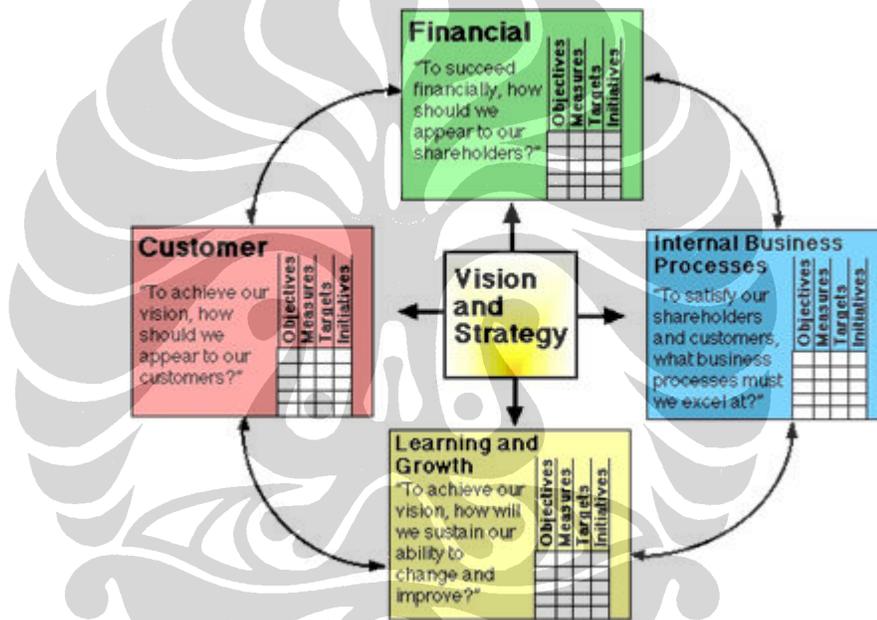
Suatu sistem *Balanced Scorecard* yang efektif adalah yang meliputi:

- a. gabungan antara berbagai hasil ukuran dengan semua faktor pemicu kinerja (*performance drivers*)
- b. memiliki buruan yang seimbang antara hasil (*lagging indicators*), yaitu pengukuran umum yang digunakan pada industri/perubahan sejenis berdasarkan data historis, dengan faktor pendorong kinerja, yaitu yang dirancang khusus untuk setiap strategi suatu unit usaha yang membantu menyediakan informasi untuk memprediksi kinerja dimasa mendatang.

### 2.1.1.1.1 Perspektif dalam Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* yang berarti keseimbangan, dan *scorecard* yang berarti laporan performa kerja. Dalam metode ini menganggap bahwa kesuksesan bisnis harus bisa diraih baik untuk jangka pendek dan jangka panjang

Dalam *Balanced Scorecard* terdapat 4 perspektif yang mencerminkan keseimbangan, yaitu:



Gambar 2.2. The *Balanced Scorecard*

Sumber : Robert s. Kaplan., & David P.Norton.,(2001). *Strategy Focus Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. p.77

#### a. Perspektif keuangan

BSC menjelaskan bahwa perspektif keuangan merupakan gambaran mengenai maksimalisasi keuntungan perusahaan. pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan yang meliputi penerapan dan pelaksanaannya dapat memberi kontribusi kepada peningkatan keuntungan perusahaan. pada dasarnya strategi keuangan dalam rangka meningkatkan

keuntungan hanya meliputi menjual produk lebih banyak atau biaya yang dikeluarkan lebih sedikit. Dengan begitu terdapat dua pendekatan dasar untuk meningkatkan kinerja keuangan yaitu pertumbuhan pendapatan dan produktivitas. Peningkatan pertumbuhan pendapatan dapat dilakukan dengan menjual lebih banyak produk atau jasa, sedangkan peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan cara menurunkan direct dan indirect expense dan mampu untuk memproduksi quantity output yang sama dengan kata lain terjadi proses produksi yang lebih efisien.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan diferensiasi dan mencapai kepuasan yang diinginkan dari target segmen. Manager harus mendesain pengukuran atau metric yang baik dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan jumlah pangsa pasar.

Perspektif ini juga merupakan hati dari strategi yang mendefinisikan bagaimana pertumbuhan akan dicapai. Dalam perspektif ini juga terdapat value proposition yang mendefinisikan strategi yang spesifik untuk berkompetisi mendapatkan pelanggan baru maupun meningkatkan pangsa pasar (Kaplan and Norton, 2001)

c. Perspektif proses internal

Tujuan dari perspective ini adalah menggambarkan bagaimana strategi akan dicapai. Proses internal meliputi 2 dua komponen vital dari strategi perusahaan, yaitu: (1) penciptaan *customer value proposition* (2) proses peningkatan produktivitas yang dapat berdampak pada penurunan tingkat biaya pada perspektif keuangan. Dalam perspektif ini mendefinisikan proses bisnis dan aktifitas spesifik yang harus dikuasai perusahaan dalam mendukung *customer value proposition*.

Perspektif Proses Internal dikelompokkan menjadi 4 cluster, yaitu:

- *Operation management process*
- *Customer management process*

- *Innovation process*
- *Regulatory and social processes*

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini menjelaskan mengenai intangible aset dan peranannya dalam strategi. Ada 3 jenis *intangible asset*, yaitu:

- *Human capital*: ketersediaan kemampuan, talenta, dan know how yang dibutuhkan untuk mendukung strategi
- *Information capital*: ketersediaan system informasi, jaringan, dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mendukung strategi
- *Organizational capital*: kemampuan perusahaan untuk memobilisasi proses perubahan untuk melaksanakan strategi yang meliputi budaya perusahaan, kepemimpinan, keselarasan pegawai, kerja sama kelompok, dan pengelolaan pengetahuan.

Kesuksesan implementasi dan pelaksanaan strategi juga dipengaruhi dari ketepatan perusahaan dalam memilih, mengembangkan, dan menyelaraskan 3 jenis *intangible asset* tersebut sebagai aspek dasar yang akan menjalankan strategi yang telah dirancang.

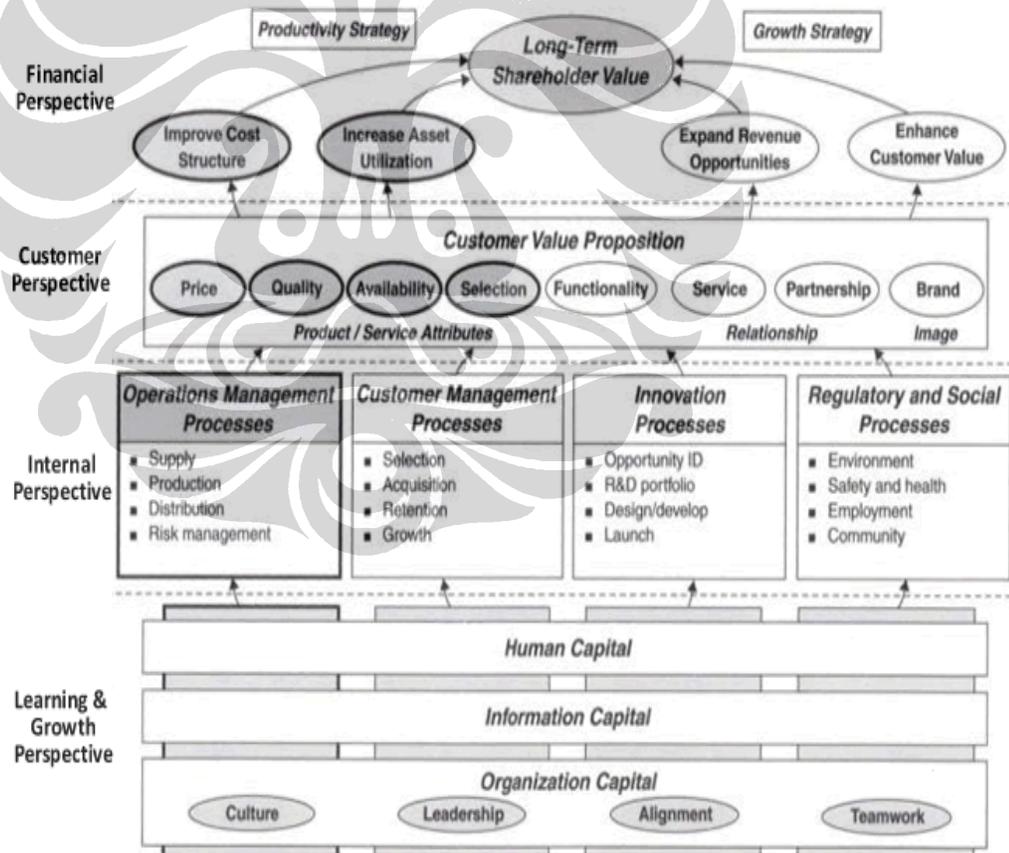
### 2.1.1.2 Strategy Map

*Strategic map* merupakan konsep dasar dalam merancang strategi, Kaplan dan Norton telah menciptakan *strategy map* untuk bisnis dan industri yang berbeda-beda. *Templates* dari *strategic map* dapat memberikan manager langkah awal untuk menggambarkan strategi, meningkatkan proses pelaksanaan strategi, dan menjelaskan “resep” untuk mengkombinasikan intangible asset dengan proses internal untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sebuah *Strategy Map* untuk *Balanced Scorecard* juga berfungsi membuat hipotesa strategi secara eksplisit.

*Balanced Scorecard* menerjemahkan tujuan *strategy map* menjadi pengukuran dan target. Dalam setiap pengukuran dalam *Balanced Scorecard*, manager harus mengidentifikasi inisiatif strategi yang berupa seperangkat program dan rencana

tindakan untuk mencapai target. Yang tentunya perangkat program dan rencana tindakan itu harus selaras dengan tema strategi (Kaplan and Norton, 2004)

Dengan menghubungkan hal-hal seperti penciptaan nilai pemegang saham, manajemen pelanggan, manajemen proses, manajemen kualitas, kemampuan inti, inovasi, sumber daya manusia, teknologi informasi, desain organisasi dan belajar satu sama lain dalam satu representasi grafis, pemetaan strategi sangat membantu dalam menggambarkan strategi dan untuk mengkomunikasikan strategi antara para eksekutif dan karyawan mereka. Dengan cara ini, keselarasan dapat diciptakan terhadap strategi, yang membuat keberhasilan pelaksanaan strategi akan menjadi lebih mudah (www.valuebasedmanagement.net)



From: Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes by Robert S. Kaplan, David P. Norton - 2004

Gambar 2.3. The Strategy Map

Sumber : Robert s. Kaplan., & David P.Norton.,(2004). Strategy map : converting intangible assets into tangible outcomes.Boston: Havard Business School Publishing Corporation. p.11

### 2.1.2 *Allign The Organization To The Strategy.*

BSC yang digunakan untuk membentuk SFO, harus menghubungkan scorecard dari unit bisnis dan *shared service/support unit* sehingga menjadi satu kesatuan, yang selaras dengan strategi. Hubungan itu, yang disebut sebagai *architecture*, akan menciptakan implementasi strategi yang efektif dan optimal.

Strategi *architecture* dapat dideskripsikan cara penciptaan sinergi perusahaan dari berbagai aktivitas dan unit independennya. Sinergi merupakan tujuan akhir dari interaksi antara unit bisnis dan interaksi potensial lainnya, yang harus dinyatakan secara eksplisit di dalam seluruh scorecard dari corporate level sampai business unit level dan *shared services*. Sinergi dapat dihasilkan melalui empat perspektif dari BSC, seperti ditunjukkan tabel dibawah ini:

Perspektif keuangan	Perspektif pelanggan	Perspektif internal	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
<i>Optimize capital allocation (shareholder value)</i>	<i>Promote cross selling ( Share of account)</i>	<i>Shared process optimization</i>	<i>Best practice sharing</i>
<i>Balance Growth with risk (Risk-Adjusted ROI)</i>	<i>Create customer focus (customer satisfaction &amp; retention)</i>	<i>Economic of scale Value chain integration</i>	<i>Core Competency development.</i>

Gambar 2.4. *Spectrum of corporate synergies*

Sumber : Robert s. Kaplan., & David P.Norton.,(2001). Stategy Focus Organization.Boston: Havard Business School Publishing Corporation.

Strategi architecture dimulai dengan pendefinisian peran korporasi (*corporate role*). Perannya adalah untuk menciptakan sinergi di antara berbagai unit bisnis dan *shared services*. Di dalam perkembangannya, banyak perusahaan-perusahaan besar di amerika, jerman dan jepang mendapatkan keunggulan kompetitifnya dari hasil sinergi unit-unit bisnisnya.

Goold, Alexander, dan Campbell mengeluarkan teori tentang bagaimana perusahaan multibisnis memperoleh *corporate advantage* dengan cara mempengaruhi, yang diberi istilah parenting. Adapun keunggulan yang dapat dihasilkan dari proses parenting adalah:

- a. adanya keselarasan antara kemampuan korporasi sebagai perusahaan induk (parent) dengan factor sukses penting dalam unit-unit bisnisnya. Oleh karena itu keunggulan ini dapat dioptimalkan melalui pemanfaatan dan pengaturan kemampuan operasi, pelanggan teknologi, nilai inti bisnis, dan hubungan dengan pihak eksternal seperti pemerintah serikat buruh, bank, dan pemasok.
- b. terciptanya kemampuan induk untuk melakukan sistem manajemen yang efektif sesuai dengan tipe perusahaannya.
- c. terciptanya kemampuan induk untuk mengalokasikan modal dan sumber daya manusia kedalam unit-unit bisnisnya.

Penjelasan mengenai keunggulan parenting dan penyelarasan sumber daya, hanya dapat diimplementasikan dengan BSC. Peran dari korporasi dan sumber daya yang kritis harus dicantumkan secara jelas dalam *corporate-level scorecard*, sehingga peran korporasi dalam mengendalikan efektif dari seluruh proses bisnis dalam perusahaan dapat menciptakan sinergi yang diharapkan (Haryono, 2004)

### 2.1.3 *Make Strategy Everyone's Job*

Pengetahuan pegawai mencerminkan sebuah asset yang dapat digunakan secara efektif. Dalam structure ini, informasi strategis dan pembuatan keputusan tidak bisa lagi terbatas pada eksekutif dan senior manager. Pengetahuan pegawai membuat pilihan strategis setiap harinya. Kesuksesan BSC memerlukan langkah-langkah untuk memastikan bahwa seluruh orang didalam perusahaan telah mengerti strategi, telah selaras dengan strategi, dan mampu untuk melaksanakan itu. Sistem sumber daya

manusia yang umum dan proses yang dimainkan memiliki peran yang penting dalam memungkinkan transisi ini.

Ada 3 proses yang harus dilakukan dalam rangka BSC dapat membuat strategi menjadi bagian dari pekerjaan seluruh orang, yaitu:

a. Komunikasi dan edukasi

Komunikasi dan pendidikan untuk menciptakan kepedulian merupakan sebuah pra syarat untuk menerapkan strategi dimana seluruh pegawai mengerti strategi itu. Program komunikasi yang konsisten dan berkelanjutan merupakan pondasi dari keselarasan perusahaan. Tidak ada satupun media yang cukup untuk mentransformasi pemahaman seluruh orang mengenai strategi. Itu harus disampaikan dalam seluruh media dan kendaraan komunikasi oleh perilaku para eksekutif.

b. Keselarasan personil

Seluruh pengguna BSC yang sukses, menyelaraskan individu dengan strategi melalui proses *personal goal-setting*. Tujuan dari kerangka BSC disini adalah lintas fungsi, jangka panjang, dan strategis.

c. Insentif dan kompensasi

Mereka yang mengimplementasikan BSC dengan sukses, bergerak secara cepat untuk menghubungkan insentif dan kompensasi dengan pengukuran scorecard. Pengguna BSC yang sukses menyimpulkan bahwa untuk merubah perilaku yang dibutuhkan oleh strategi dan yang yang sperti dijelaskan didalam scorecard, perubahan harus ditekankan melalui insentif dan kompensasi.ketika BSC terhubung dengan program insentif dan kompesasi, ada peningkatan tingkat ketertarikan pada detail dari strategi (Haryono, 2004)

#### 2.1.4 *Make Formulating Strategy a Continual Process.*

Berdasarkan pengalaman banyak perusahaan yang mengalami kesulitan dalam implementasi strategi. Mengelola strategi tidak sama dengan mengatur operasi. Dalam proses mengatur operasi, budget berfungsi sebagai sistem perencanaan dan pengendalian perusahaan. Namun, anggaran seringkali tidak terkait dengan strategi, sehingga manajemen hanya menaruh pada detail operasional dalam jangka pendek bukan pada implemenrasi strategi dalam jangka panjang.

Menurut survei yang dilakukan, akan tampak bahwa sistem manajemen dengan penggunaan budget sebagai alat perencanaan dan pengendalian, telah menghambat implementasi strategi. Selain itu perusahaan tidak mempunyai sarana yang dapat digunakan dalam proses manajemen strategis.

SFO berusaha mengatasi *gap* yang terjadi antara budget dengan strategi. SFO menggunakan proses *double-loop* untuk mengintegrasikan manajemen budget serta operasi dengan manajemen strategi. Sistem manajemen dengan proses *double-loop* menjadi dasar dari usaha membuat strategi menjadi proses yang berkelanjutan.

Sistem pelaporan berdasarkan BSC dapat menghasilkan progress yang dapat memonitor implementasi strategi. Dengan demikian, tindakan perbaikan yang diperlukan dalam manajemen strategi dapat segera dilaksanakan. Kerangka BSC akan menekankan pada proses pembelajaran strategis, yang menghubungkan proses pengendalian operasional dengan proses pembelajaran dan pengendalian untuk manajemen strategi. Proses *double loop* yang dilakukan oleh SFO terdiri dari:

*a. linking strategy and budgeting*

Target dan *strategic initiatives* yang terdapat dalam BSC menghubungkan strategi dengan budget perusahaan. Oleh karena itu, di dalam lingkungan yang sangat cepat berubah ini, banyak perusahaan yang mengganti fixed budget dengan rolling forecast.

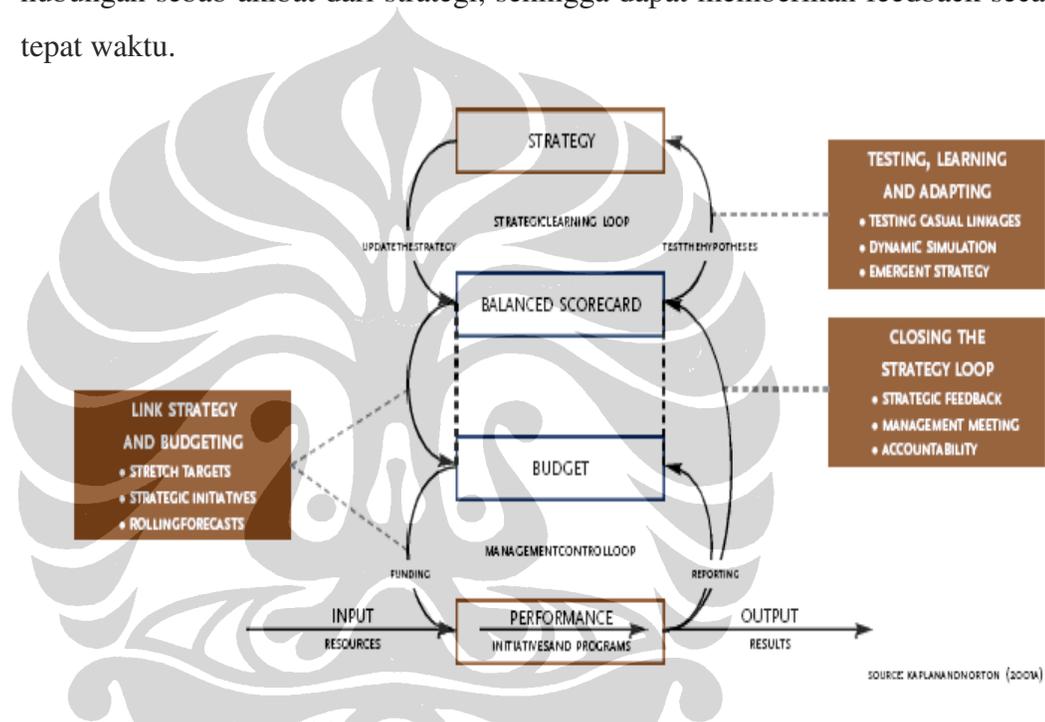
*b. Closing the strategy loop*

SFO menerapkan *strategic feedback system* yang terhubung dengan BSC. Sistem ini menyediakan kerangka bareng untuk proses pelaporan dan konsep

management meeting yang baru, yaitu yang berfokus pada strategi. Kemudian proses akuntabilitas juga mengalami perubahan, yaitu dari pengaturan fungsi-fungsi perusahaan menjadi pengaturan tema strategis yang terintegrasi.

c. *Testing, learning, and adapting*

BSC membuat hipotesis strategi menjadi eksplisit. BSC juga telah menyediakan informasi yang mempermudah eksekutif dalam menganalisa hasil dari hipotesis hubungan sebab akibat dari strategi, sehingga dapat memberikan feedback secara tepat waktu.



Gambar 2.5. Feedback process

Sumber : Robert s. Kaplan., & David P.Norton.,(2001). *Strategy Focus Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation

SFO melalui system manajemen *double-loop* akan mampu melakukan (Haryono, 2004):

- a. pengawasan kesesuaian kinerja dengan dengan strategi.
- b. kerjasama tim untuk menginterpretasikan informasi dari BSC

- c. pengembangan strategi baru
- d. formulasi cara baru untuk pengalihan strategi.
- e. pembaharuan pengukuran-pengukuran scorecards
- f. perubahan terhadap budget yang selalu disesuaikan dengan strategi

### ***2.1.5 Mobilize Change Through Executive Leadership***

Para eksekutif dari SFO tidak sekedar berusaha menciptakan perubahan kecil, tetapi lebih memimpin terjadinya transformasi dalam perusahaan. Proses transformasi ini dilakukan

Kesuksesan BSC program dimulai dengan pengakuan bahwa BSC bukan merupakan suatu proyek matrix namun adalah sebuah proyek perubahan. Salah satu kondisi terpenting untuk menunjang kesuksesannya adalah keterlibatan eksekutif didalamnya. Strategi membutuhkan perubahan dari setiap bagian di dalam perusahaan. Jika para pemimpin yang diatas bukan merupakan pemimpin yang “enerjik” didalam prosesnya, perubahan akan sulit diwujudkan dan kesempatan akan hilang. John Kottler menjelaskan bahwa perubahan harus dimulai dari atas.

Para eksekutif dari SFO tidak sekedar berusaha menciptakan perubahan kecil, tapi lebih memimpin terjadinya transformasi dalam perusahaan. Proses transformasi ini dilakukan dengan kerangka BSC sebagai sistem manajemen dan sistem pengukuran yang baru. BSC akan membantu pemimpin atau eksekutif didalam perusahaan untuk mengkomunikasikan visinya untuk melaksanakan transformasi. Komunikasi ini yang merupakan proses kepemimpinan yang diharapkan dapat mendorong semua pekerja melaksanakan system baru di dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga membantu perusahaan mencapai objektifnya. BSC harus dipandang sebagai suatu sistem yang interaktif, yaitu sistem yang terbuka dan mendukung pertanyaan, diskusi, debat, dan dialog (Yustina Rivie Haryono, 2004)

## 2.2 Sembilan langkah untuk sukses membangun dan mengimplementasikan *balanced scorecard*.

Sembilan langkah ini merupakan sebuah disiplin dan pendekatan praktikal untuk membangun perencanaan strategis dan sistem *management* berdasarkan *Balanced Scorecard*. Pelatihan adalah sebuah bagian integral dari kerangka ini, sebagai pembinaan, perubahan manajemen, dan pemecahan masalah.

Keuntungan utama dari menggunakan disiplin ini adalah memberikan perusahaan cara untuk “menghubungkan titik-titik” antara beragam komponen dari perencanaan strategis dan manajemen, yang berarti bahwa akan ada sebuah hubungan jelas antara proyek dan program yang sedang dikerjakan oleh pegawai, pengukuran yang digunakan melacak kesuksesan, tujuan strategis yang ingin dicapai perusahaan, dan misi, visi dan strategi perusahaan. Menurut situs [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org), kesembilan langkah tersebut adalah:

### 1. *Assessment*

Langkah pertama dalam proses perancangan dimulai dengan sebuah penilaian dari visi, misi, dan nilai-nilai dalam perusahaan. Langkah ini juga termasuk penyiapan rencana perubahan manajemen, dan melakukan komunikasi yang terfokus untuk mengidentifikasi pesan utama, media, waktu, dan penyampaian.

### 2. *Strategis*

Pada Langkah Kedua, unsur-unsur strategi perusahaan, termasuk hasil strategis, tema strategis, dan Perspektif, yang dikembangkan oleh perusahaan untuk memusatkan perhatian pada kebutuhan pelanggan dan nilai proposisi organisasi.

### 3. *Objectives*

Pada Langkah Tiga, elemen-elemen strategis yang dikembangkan dalam Langkah pertama dan kedua didekomposisi menjadi tujuan, yang merupakan blok dasar pembangunan strategi dan penentuan tujuan strategis perusahaan. Tujuan pertama dimulai dan mengkategorikan pada tingkat tema strategis, dikategorikan berdasarkan perspektif, terkait dalam hubungan sebab-akibat (*Strategi Maps*) untuk

setiap Strategis Theme, dan kemudian digabungkan secara bersama-sama untuk menghasilkan satu set tujuan strategis untuk seluruh perusahaan.

#### 4. *Strategy Map*

Pada Langkah Empat, penyebab dan akibat hubungan antara tujuan strategis perusahaan yang diformalkan dalam suatu peta strategi perusahaan. Tema peta strategi digabung menjadi sebuah peta strategi perusahaan secara keseluruhan yang menunjukkan bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi pelanggan dan stakeholder.

#### 5. *Performance measure*

Pada Langkah Lima, Performance Measures dikembangkan untuk masing-masing tujuan strategis perusahaan. Ukuran utama diidentifikasi, target yang diharapkan dan ambang batas yang ditetapkan, dan *baseline* dan data perbandingan dikembangkan.

#### 6. *Inisiatif*

Pada Langkah Enam, Strategic Initiatives dikembangkan yang mendukung tujuan strategis. Untuk membangun akuntabilitas di seluruh organisasi, pengukuran Kinerja dan inisiatif strategis ditetapkan kepada staf yang tepat dan didokumentasikan dalam definisi data tabel.

#### 7. *Automation*

Pada Langkah Tujuh, proses implementasi dimulai dengan menerapkan perangkat lunak pengukuran kinerja untuk mendapatkan informasi kinerja yang tepat kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat. Otomasi menambah struktur dan disiplin untuk menerapkan sistem Balanced Scorecard, membantu mengubah data perusahaan yang berbeda menjadi informasi dan pengetahuan, dan membantu mengkomunikasikan informasi kinerja. Singkatnya, otomatisasi membantu orang membuat keputusan yang lebih baik karena menawarkan akses cepat ke data kinerja

aktual.

### 8. *Cascade*

Pada Langkah Delapan, scorecard tingkat perusahaan 'mengalir' turun ke unit *Scorecard* unit usaha dan pendukung, yang berarti scorecard tingkat organisasi (Tier pertama) diterjemahkan ke dalam scorecard unit bisnis atau unit pendukung (Tier kedua) dan kemudian ke scorecard tim dan individu (Tier ketiga). Cascading menerjemahkan strategi tingkat tinggi ke tingkat yang lebih rendah tujuan, ukuran, dan detail operasional. *Cascading* adalah kunci untuk menyelaraskan organisasi dengan strategi. Scorecard tim dan individu sehari-hari bekerja dengan tujuan departemen dan visi perusahaan. Ukuran kinerja dikembangkan untuk semua tujuan di semua tingkat organisasi. Sebagai sistem manajemen, scorecard mengalir turun melalui organisasi, tujuan menjadi lebih operasional dan taktis, seperti melakukan ukuran kinerja. Pertanggungjawaban mengikuti tujuan dan ukuran, seperti kepemilikan didefinisikan pada tiap tingkat. Penekanan pada hasil dan strategi yang diperlukan untuk memproduksi hasil yang dikomunikasikan ke seluruh organisasi

### 9. *Evaluation*

Pada Langkah Sembilan, Evaluasi dari scorecard selesai dilakukan. Selama evaluasi ini, organisasi berusaha untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti, "Apakah strategi kami bekerja? ',' Apakah kita mengukur hal yang benar? ',' Apakah lingkungan kita berubah? 'Dan' Apakah kita menganggaran uang kita secara strategis?".

## 2.3 Kegagalan penerapan *Balanced Scorecard* dalam perusahaan

### a. *Design Failure*

Kegagalan ini biasanya dipengaruhi oleh perancangan *Balanced Scorecard* yang buruk. Perusahaan yang kegagalan proyek *Balanced Scorecard* disebabkan oleh desain yang buruk biasanya tidak mendesain scorecard untuk menceritakan cerita dari strategi mereka. Contoh penyebab kegagalan desain *Balanced Scorecard* (Kaplan and Norton, 2001):

- Terlalu sedikit pengukuran (hanya satu atau dua pengukuran dalam setiap perspektifnya)
- Gagal untuk mencapai keseimbangan antara hasil yang mereka coba untuk capai dan pemicu kinerja dari hasil tersebut.
- Terlalu banyak pengukuran namun tidak pernah mengidentifikasi faktor-faktor penting
- Tidak mengandung pemicu yang benar dari hasil yang diinginkan perusahaan.
- Tidak menghubungkan program peningkatan yang spesifik untuk proses pengukuran scorecard.
- Unit usaha tidak selaras dengan strategi keseluruhan

### b. *Process Failure*

Pada umumnya kebanyakan penyebab kegagalan dalam penerapan *Balanced Scorecard* adalah buruknya proses pada perusahaan dan bukan disebabkan oleh desain *Balanced Scorecard* yang buruk. Kegagalan proses tersebut dapat disebabkan oleh (Kaplan and Norton, 2001):

- Kurangnya komitmen dari senior manager
- Terlalu sedikit personil atau orang yang dilibatkan
- *Balanced Scorecard* hanya digunakan oleh top management
- Mengenalkan *Balanced Scorecard* hanya untuk kompensasi

## 2.4 *Allignment*

Ketika perusahaan ingin berinvestasi dengan mengadakan training bagi pegawai haruslah disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan strategi perusahaan seperti perusahaan yang berorientasi pada low cost strategi maka akan lebih baik bila perusahaan tersebut memilih jenis *training* TQM karena sesuai dengan kebutuhan perusahaan agar strategi tersebut dapat berjalan baik begitu pula pada pengembangan intangible asset lainnya yang juga harus diselaskan dengan kebutuhan pelaksanaan strategi. Menciptakan keselarasan terbagi menjadi dua kategori, yang pertama adalah *vertical alignment*, berarti keselarasan dari level atas ke bawah hal ini bertujuan agar terjadi kemudahan komunikasi strategi dari para pemimpin kepada subordinatnya. Yang kedua adalah *horizontal alignment* yang berarti keselarasan antar level yang sama, hal ini dapat berguna untuk menciptakan koordinasi antar elemen perusahaan yang tujuan utamanya adalah sinergi (Kaplan dan Norton, 2004)

*Strategy map* dapat menciptakan alignment dan integration dengan memberikan point dari strategi perusahaan. perspektif dari pemetaan mengidentifikasi beberapa proses untuk mencapai hasil yang diinginkan untuk pelanggan dan pemegang saham. *Intangible asset* harus selaras dengan penciptaan nilai dalam proses internal. Ada tiga teknik untuk membangun jembatan antara *strategi map* dan *intangible asset*, yaitu:

- a. *Strategic job families*: mengidentifikasi pekerjaan, menentukan kompetensi mereka dan memastikan pengembangan mereka maka akan dapat mengakselerasikan hasil strategis
- b. *Strategic IT portfolio*: untuk setiap proses strategi, *IT system* dan infrastruktur sangat berperan untuk mendukung penerapan strategi. Oleh sebab itu, investasi dalam teknologi harus menjadi prioritas investasi.

### 2.4.1 Menyelaraskan *intangible asset* terhadap strategi perusahaan

*Intangible asset* dapat diartikan sebagai pengetahuan yang ada dalam sebuah organisasi dalam rangka menciptakan diferensiasi keunggulan atau kemampuan pegawai perusahaan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Intangible asset

merupakan pondasi awal dalam menentukan kesuksesan strategi dan hasil yang diinginkan. Bila perusahaan memiliki strategi yang baik namun elemen-elemen di dalam perusahaan seperti pegawainya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menerapkan strategi maka kemungkinan besar strategi itu akan gagal untuk diterapkan yang tentunya target akan sangat sulit untuk dicapai. Namun sayangnya *Intangible asset* yang terkandung dalam *learning and growth perspective* seringkali dilupakan oleh management (Kaplan dan Norton, 2004).

#### 2.4.1.1 Menciptakan *Strategic Awareness*

Agar pegawai di seluruh lapisan mengerti mengenai strategi perusahaan, dapat menjalankan strategi, dan *Balanced Scorecard* dapat diterapkan secara baik, dapat ditempuh dengan cara: (1) sosialisasi strategi perusahaan dan *Balanced Scorecard* melalui brosur, koran, papan bulletin, program pendidikan dan pelatihan, situs perusahaan, dan pohon sebab akibat strategi. (2) Menghubungkan kompensasi insentif dengan pencapaian dari individu, unit usaha, dan performa perusahaan. (Kaplan dan Norton, 2004)

#### 2.4.1.2 *Organizational readiness*

*Organization capital* menyediakan kapabilitas untuk integrasi, dimana *human capital* dan *information capital* tidak hanya selaras dengan strategi namun terintegrasi dan bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. kemampuan untuk menciptakan *organization capital* yang positif merupakan salah satu *predictor* terbaik untuk kesuksesan pelaksanaan strategi. *Organization capital* terdiri dari 4 komponen, yaitu:

- a. Budaya: kemauan dan internalisasi dari misi, visi, dan nilai yang dibutuhkan perusahaan untuk melaksanakan strategi
- b. Kepemimpinan: ketersediaan pemimpin yang qualified pada semua tingkatan untuk memobilisasi perusahaan terhadap strateginya.

- c. Keselarasan: individu, kelompok, tujuan dan bonus yang berhubungan dengan pencapaian tujuan strategis
- d. Kerjasama: baik kerjasama antar individu maupun kerjasama antar departemen dan unit bisnis

Strategy map menjelaskan perubahan yang diakibatkan oleh strategi seperti produk baru, proses baru, atau pelanggan baru juga mengakibatkan perubahan perilaku dan nilai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi (Kaplan dan Norton, 2004).

#### 2.4.1.2.1. Budaya

Budaya mencerminkan perilaku dan tingkah laku yang. “shaping the culture” merupakan prioritas terpenting dalam perspektif learning and growth. Para eksekutif umumnya percaya bahwa: (1) Strategi membutuhkan perubahan mendasar dalam cara menjalankan bisnis, (2) strategi harus dilaksanakan melalui individu pada semua tingkatan organisasi, (3) kebutuhan atas perubahan perilaku dan sikap dalam ruang kerja sebagai syarat perubahan-perubahan yang terjadi dalam pelaksanaan strategi.

Budaya dapat menjadi penghambat namun dapat juga mempermudah pelaksanaan strategi. Banyak perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi namun gagal menghasilkan sinergi, hal itu dapat diakibatkan oleh adanya ketidakcocokan perpaduan budaya perusahaan atau culture shock. Oleh sebab itu pemimpin harus menciptakan dan memperkenalkan perilaku dan sikap yang baru kepada semua pegawai agar strategi yang baru dapat berjalan sukses. (Kaplan dan Norton, 2004)

Budaya perusahaan memiliki 4 fungsi yaitu:

- Memberitahu para pegawai mengenai identitas perusahaan
- Memfasilitasi komitmen kolektifitas
- Menciptakan stabilitas system social
- Memantapkan perilaku dengan membantu pegawai memahami lingkungan sekeliling mereka di dalam perusahaan

#### 2.4.1.2.2. Kepemimpinan

kepemimpinan untuk mengelola perubahan merupakan persyaratan inti untuk menjadi *Strategy Focused Organization*. Pemimpin yang efektif harus mampu untuk Mobilisasi dan fokus pada seluruh lingkungan kerja.

Ada 3 kategori umum mengenai kompetensi pemimpin. Kategori itu meliputi:

##### a. *Create value*

Pemimpin dituntut untuk memberikan hasil yang bagus atas kinerja. Seperti kebanyakan yang dilakukan oleh para pemimpin perusahaan yang sukses adalah dengan fokus kepada pelanggan. Dengan fokus pada pelanggan pemimpin seakan dapat melihat dunia melalui mata pelanggan dan dengan melewatkan waktu bersama pelanggan, mereka dapat mengantisipasi kebutuhan pelanggan pada waktu yang akan datang.

##### b. *Execute strategy*

Pemimpin memotivasi dan menuntun usaha dari sub-ordinatannya, dengan menggunakan 4 karakter perilaku. Pertama, mereka harus mengklarifikasi misi perusahaan dan nilai. Pemimpin menentukan arah, membangun tujuan memaintain akutabilitas.

Akuntabilitas dan keselarasan menghubungkan strategi perusahaan kepada performa personilnya. Mereka menentukan target dan memberikan feedback reward bagi yang memiliki performa baik dan memberikan penalti bagi yang memiliki performa buruk

Pemimpin secara efektif mengkomunikasikan. Pesan dan suara yang dibuat oleh pemimpin mempengaruhi personil untuk secara sukarela membuat keputusan yang memacu nilai jangka panjang perusahaan.

##### c. *Develop human capital*

Pemimpin dituntut untuk membangun *human capital* dalam perusahaan mereka dengan cara melatih dan membangun kapabilitas personilnya, hal ini sangat diperlukan karena dengan ketersediaan personil yang memiliki skill dan kapabilitas yang bagus dapat membantu mencapai kesuksesan pelaksanaan strategi. Pemimpin juga membentuk *learning environment* yang

bisa dilakukan dengan cara berbagi pengetahuan antar pegawai dan mengadakan benchmark internal dan eksternal untuk memfasilitasi pembelajaran mengenai *best practices*. (Kaplan dan Norton, 2004)

#### 2.4.1.2.3. Keselarasan

Umumnya untuk menciptakan keselarasan membutuhkan dua tahap: (1) menciptakan kesadaran atau kerelaan and (2) menciptakan sistem incentive. Pertama, pemimpin harus mengkomunikasikan tujuan strategis dengan cara yang dapat dimengerti oleh para pegawai. kedua pegawai harus memastikan bahwa individu dan kelompok mengerti dan memiliki usaha untuk tujuan perusahaan dan memberikan *reward* kepada mereka apabila mereka mencapai tujuan perusahaan.pemimpin menciptakan kesadaran strategi melalui komunikasi seperti: brosur, koran, rapat, orientasi dan pelatihan, intranet perusahaan dan buletin (Kaplan dan Norton, 2004).

#### 2.4.1.2.4. Kerjasama dan berbagi pengetahuan

Tidak ada asset yang memiliki potensi lebih baik daripada pengetahuan kolektif yang dimiliki seluruh pegawai. Pada saat ini banyak perusahaan yang menggunakan system manajemen pengetahuan untuk menghasilkan, mengatur, mengembangkan, dan mendistribusikan pengetahuan kepada seluruh personil perusahaan (Kaplan dan Norton, 2004).

## **BAB. III**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **3.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT.X didirikan pada tahun 1946, dan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa perbankan. PT.X merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia dan merupakan salah satu Bank yang dimiliki oleh pemerintah atau disebut Badan Usaha Milik Negara. Saat ini PT.X merupakan salah satu Bank terbesar di Indonesia dan juga memiliki cabang-cabang yang beroperasi di luar negeri.

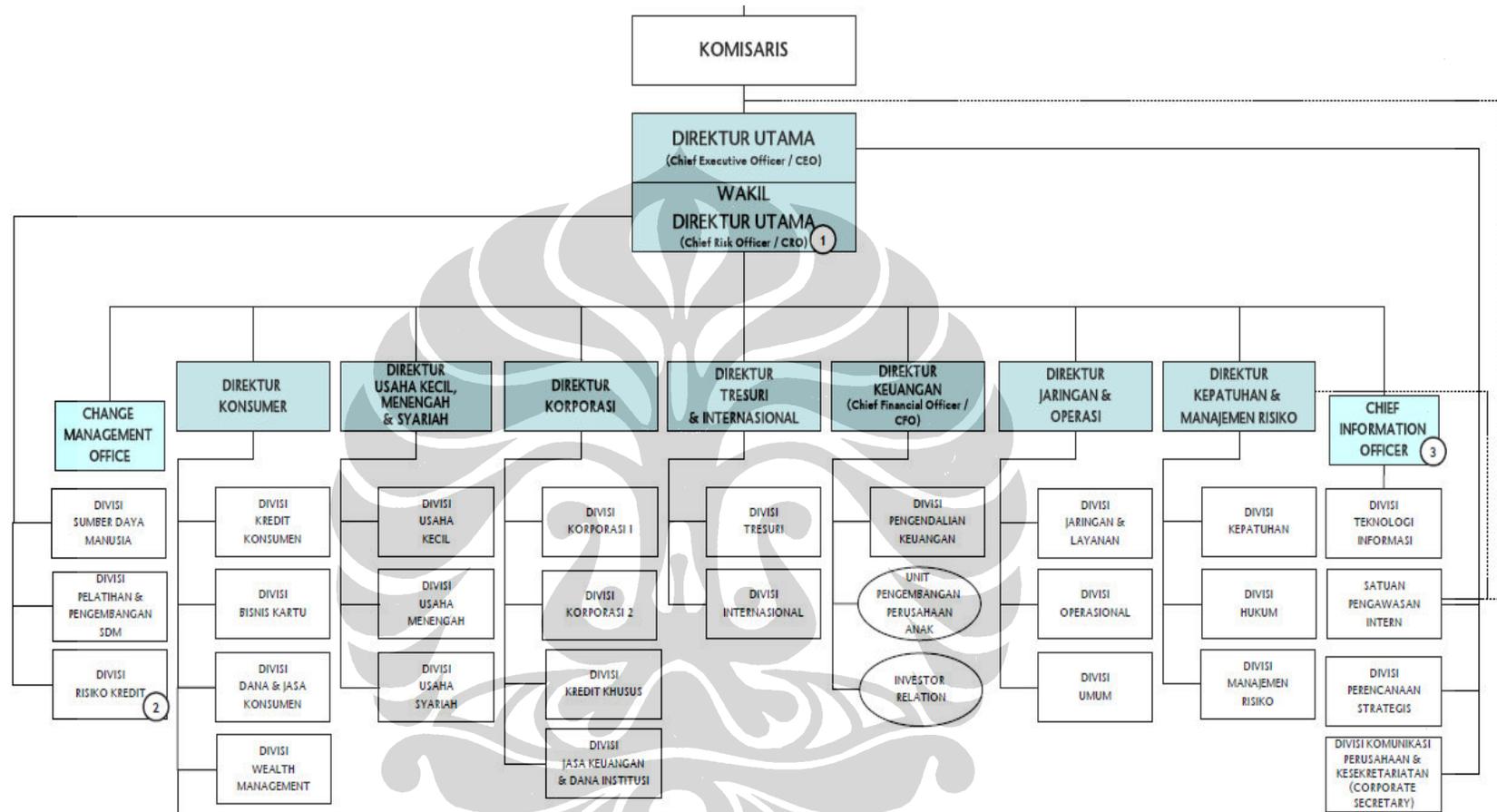
Kemampuan PT.X untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen PT.X terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus-menerus.

Berangkat dari semangat perjuangan yang berakar pada sejarahnya, PT.X bertekad untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi negeri, serta senantiasa menjadi kebanggaan negara.

(sumber: [www.PT.X.com](http://www.PT.X.com))

#### **3.1.1. Struktur organisasi perusahaan**

PT.X memiliki banyak bisnis unit atau divisi. Berikut adalah struktur organisasi dari PT.X:



Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT.X

sumber: [www.PT.X.com](http://www.PT.X.com)

### 3.2. Pengembangan Sumberdaya

Dalam usaha mencapai visi PT.X sebagai bank yang unggul dalam layanan dan kinerja serta menjadi kebanggaan bangsa, PT.X telah mengembangkan sistem *Performance excellence* yang merupakan sebuah proyek khusus untuk mendukung rencana penerapan strategis di bidang manajemen kualitas.

*Performance excellence* dilaksanakan melalui 3 sub-proyek yang saling terkait:

1. sistem penilaian kinerja yang komprehensif dan terpadu pada tingkat korporasi dan unit organisasi.
2. sistem penerapan standar pelayanan dan kinerja antar unit melalui “*service level agreement* and sistem pengukuran kinerja.
3. sistem peningkatan dan perbaikan usaha melalui metode six sigma

Ketiga sub proyek tersebut memiliki fokus dan prinsip dasar yang sama, yang mencakup kualitas, indikator, pengukuran kinerja, dan perbaikan secara menyeluruh. Penerapan sistem kinerja tersebut diharapkan dapat mengurangi tingkat kesalahan, meningkatkan produktivitas, memperbaiki hasil kegiatan usaha, meningkatkan efisiensi, mempercepat pelayanan serta meningkatkan profitabilitas (Sumber: [www.PT.X.com](http://www.PT.X.com)).

### 3.3 Visi dan Misi PT.X

#### 3.3.1 Pernyataan Visi

- Menjadi Bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan consumer

#### 3.3.2 Misi PT.X

- Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank choice*)
- Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.

- Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.
- Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

### 3.3.4 Budaya Perusahaan

Budaya Kerja PT.X”PRINSIP 46” merupakan Tuntunan Perilaku Insan PT.X, terdiri dari :

#### 4 (Empat) Nilai Budaya Kerja

- PROFESIONALISME
- INTEGRITAS
- ORIENTASI PELANGGAN
- PERBAIKAN TIADA HENTI

#### 6 (Enam) Nilai Perilaku Utama Insan PT.X:

- Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik
- Jujur, Tulus dan Ikhlas
- Disiplin, Konsisten dan Bertanggungjawab
- Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis
- Senantiasa Melakukan Penyempurnaan
- Kreatif dan Inovatif

Setiap Nilai Budaya Kerja PT.X memiliki Perilaku Utama yang merupakan acuan bertindak bagi seluruh Insan PT.X, 6 (enam) Perilaku Utama Insan PT.X adalah :

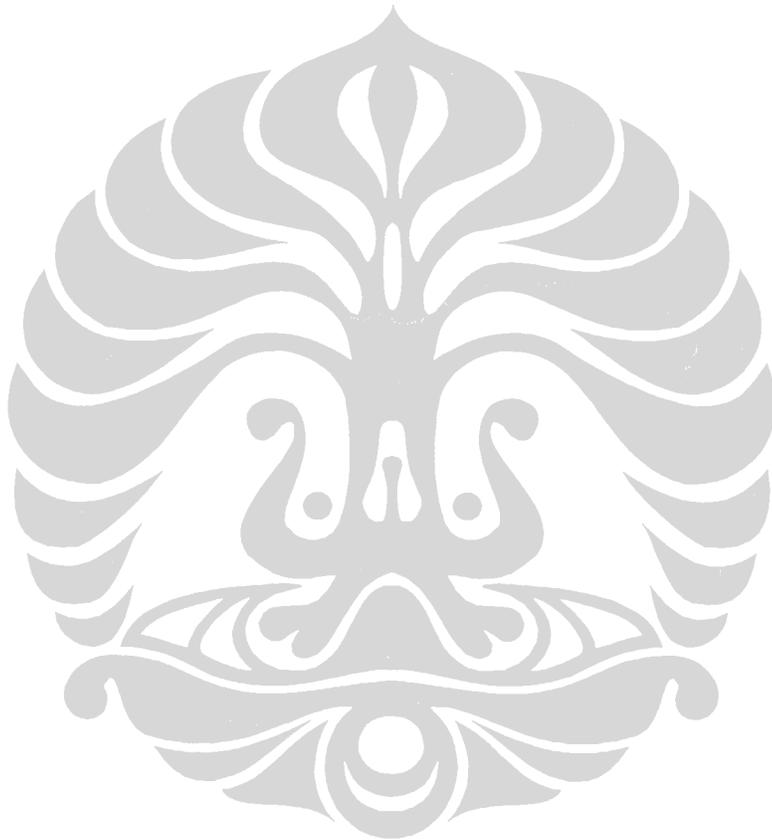
NILAI BUDAYA KERJA PT.X	NILAI PERILAKU UTAMA INSAN PT.X
<b>Profesionalisme</b> <i>(Professionalism)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik</li> </ul>
<b>Integritas</b> <i>(Integrity)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jujur, Tulus dan Ikhlas</li> <li>▪ Disiplin, Konsisten dan Bertanggungjawab</li> </ul>
<b>Orientasi Pelanggan</b> <i>(Customer Orientation)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis</li> </ul>
<b>Perbaikan Tiada Henti</b> <i>(Continuous Improvement)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Senantiasa Melakukan Penyempurnaan</li> <li>▪ Kreatif dan Inovatif</li> </ul>

(Sumber: [www.PT.X.com](http://www.PT.X.com))

### 3.4 Balanced Scorecard PT.X

PT.X memiliki Balanced Scorecard yang bernama *SLA performance Management Module System*. Bentuk format BSC ini menyerupai Value Chain. Dan juga dirancang untuk masing-masing produknya. Produk itu sendiri ada yang berperan sebagai *revenue center* maupun *profit center*. Produk yang berperan sebagai *revenue center* adalah produk yang ditujukan untuk mengumpulkan dana dari pihak ketiga seperti tabungan ataupun deposito. Salah satu contoh produk yang memiliki peran sebagai *revenue center* adalah Taplus.

Sedangkan produk yang berperan sebagai profit center adalah produk yang ditujukan sebagai sumber menghasilkan keuntungan bagi Bank seperti pinjaman kredit maupun investasi. Salah satu contoh produk yang berperan sebagai profit center adalah kredit investasi. Berikut adalah dua contoh balanced scorecard pada unit bisnis yang berperan sebagai *revenue center* dan *profit center*:



A. BSC untuk Tabungan (yang berperan sebagai *revenue center*)

Product Description	Units Involved in The Product Value Chain		
<p>Regular saving product with ATM and Debit Card capability</p> <p>Sub-products:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taplus</li> <li>• Taplus Utama</li> <li>• Student / Employee Card</li> </ul> <p>Sales approaches:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct to individual customers</li> <li>• Via institutions (as ID card or payroll recipient account)</li> </ul>	Type	Urban (Hub & Spoke)	Rural (Standalone)
	Product Owner	Dana Jasa dan Konsumen	
	Sales Channels	Jaringan	Jaringan
	Referral Channels	Wealth Management	Wealth Management
	Supporting Units	Operasional	Operasional
		Jaringan	Jaringan
Teknologi		Teknologi	
Bisnis Kartu		Bisnis Kartu	

Gambar 3.2. Penjabaran Produk dan divisi yang terlibat dalam taplus

sumber: PT.X

*Main Operational Performance Objectives*

	Performance Objectives		Rationale	Focus of Measurement
Sales	① Sales volume	✓	Required to check business growth	Additional business volume, additional customer
	Portfolio quality			
	Price competitiveness			
	② Feature competitiveness	✓	Required given the transactional nature of the product	Feature vs. peer groups (e.g., BCA, Mandiri)
Service	③ Speed	✓	Required given "retail" nature of the product	Processing time for saving products
	Accuracy			
	④ Availability	✓	Required given "retail" nature of the product	Availability of channels
	⑤ Convenience	✓	Required given the high customer interaction nature of the product	Transactional service level & convenience
	Relationship			
	Other:			

Gambar 3.3. *Main Operational Performance Objectives* dalam taplus

sumber: PT.X

### High Level Allocation of Roles and Responsibilities

	Development and Policy	Sales	Processing	Maintenance and Services
DJK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Design product &amp; features</li> <li>Set pricing rate<sup>(4)</sup></li> <li>Set product policy</li> <li>Conduct branding &amp; promotion</li> </ul> <p>④ Sales volume</p> <p>④ Feature competitiveness</p>			
IAR		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduct sales call</li> <li>Process customer application</li> <li>Open customer account</li> </ul> <p>④ Sales volume</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepare pass book</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Process customer transaction</li> <li>Process statement printing</li> <li>Close account</li> <li>Handle complaints</li> </ul> <p>④ Convenience</p>
OPR			<ul style="list-style-type: none"> <li>Process ATM card</li> </ul> <p>④ Speed</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Process customer transaction</li> <li>Handle complaints</li> </ul> <p>④ Availability</p> <p>④ Convenience</p>
TEK				<ul style="list-style-type: none"> <li>Process customer transaction               <ul style="list-style-type: none"> <li>Transfer</li> <li>Payment</li> </ul> </li> </ul> <p>④ Availability</p>
BSK				<ul style="list-style-type: none"> <li>Process customer transaction for Debit card</li> </ul>
WEM		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduct sales call</li> <li>Process customer application</li> <li>Open customer account</li> </ul> <p>④ Sales volume</p>		

Gambar 3.4. High Level Allocation of Roles and Responsibilities dalam taplus

sumber: PT.X

**KPI Definition**

	Performance Objectives	KPIs	KPI Definition
DJK	① Sales volume	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total saving expansion</li> <li>Total account expansion</li> <li>Card purchase transaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taplus balance (current year) – Taplus balance (previous year)</li> <li># of Taplus accounts (current year) - # of Taplus accounts (previous year)</li> <li>Total volume of purchase transaction</li> </ul>
	② Feature competitiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feature competitiveness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% of features available compared to benchmark (BCA, Mandiri)</li> </ul>
JAR	① Sales volume	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total saving expansion</li> <li>Total account expansion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taplus balance (current year) – Taplus balance (previous year)</li> <li># of Taplus accounts (current year) - # of Taplus accounts (previous year)</li> </ul>
	⑥ Convenience	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer service satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Score for customer survey</li> </ul>
OPR	③ Speed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Application processing time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processing time to print ATM card</li> </ul>
	④ Availability	<ul style="list-style-type: none"> <li>ATM uptime</li> <li>Phoneplus abandon rate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ATM service time/Total time</li> <li>% of calls abandoned by customers before operator picks up</li> </ul>
	⑤ Convenience	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer service satisfaction (for Phoneplus only)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Score for customer survey</li> </ul>
TEK	④ Availability	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobile banking uptime</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobile banking server uptime/total time</li> </ul>
WEM	① Sales volume	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saving expansion for Prime customer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taplus balance for Prime (current year) – Taplus balance for Prime (previous year)</li> </ul>

B. BSC untuk salah satu produk kredit PT.X (yang berperan sebagai *profit center*)

Product Description	Units Involved in The Product Value Chain	
<p>KPI investment loan offers secured financing to large corporations for investment purpose</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credit limit &gt; Rp 100Bn</li> <li>• OR Revenue &gt; Rp 200Bn</li> </ul> <p>Sales approach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KPI sales force (RM) will target large corporations</li> </ul>	Type	Division
	Product Owner	Korporasi
	Sales Channels	Korporasi
	Referral Channels	-
	Supporting Units	Divisi Resiko Kredit & Stand alone Cabang Operasional Jaringan

Gambar 3.5. Penjabaran Produk dan divisi yang terlibat dalam *Investment Loan*

sumber: PT.X

*Main Operational Performance Objectives*

	Performance Objectives		Rationale	Focus of Measurement
Sales	① Sales volume	✓	Required to measure growth and ensure revenue stream	Additional business volume, additional customer
	② Portfolio quality	✓	Required to ensure quality of customer	Collectibility level
	Price competitiveness			
	Other:			
Service	③ Speed	✓	Fast processing time is key in highly competitive area (urban)	Credit processing time
	Accuracy			
	Availability			
	Convenience			
	④ Relationship	✓	Business customer tend to value relationship	RM service level
	Other:			

Gambar 3.6. *High Level Allocation of Roles and Responsibilities dalam Investment Loan*

sumber: PT.X

### High Level Allocation of Roles and Responsibilities

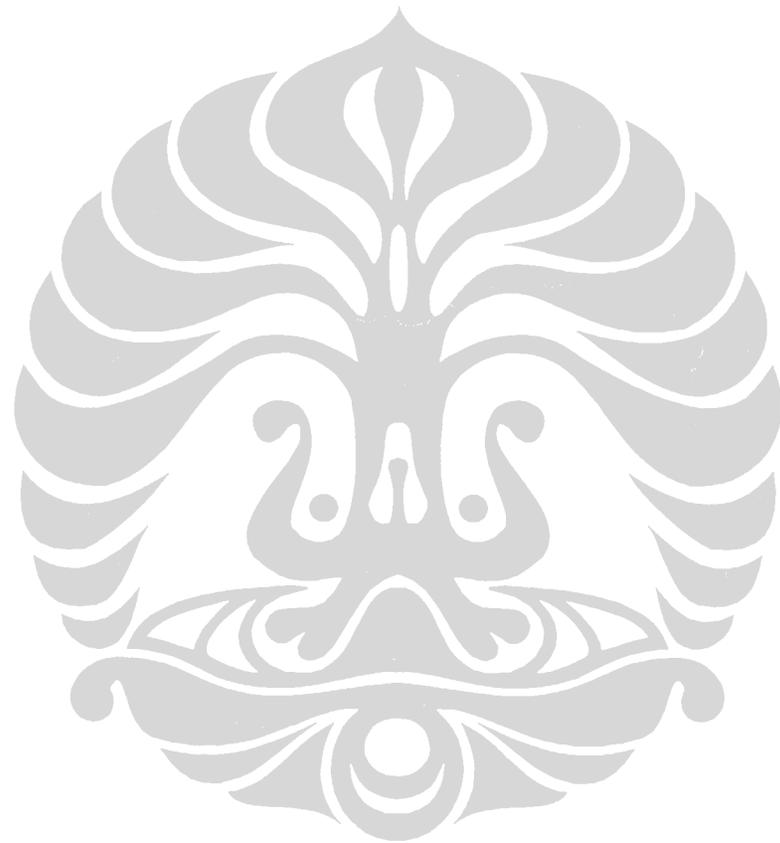
	Development and Policy	Sales	Processing	Maintenance and Services
KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop product</li> <li>Decide on pricing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prospect customer</li> <li>Collect credit application</li> <li>Sign PK</li> <li>Develop A&amp;P</li> </ul> <p>1 Sales volume</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enter application data</li> <li>Perform BI checking</li> <li>Perform credit analysis</li> <li>Appraise collateral</li> <li>Perform rating/ scoring</li> <li>Create credit proposal</li> <li>Approve credit</li> </ul> <p>1 Sales volume</p> <p>2 Portfolio quality</p> <p>3 Speed</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perform interest collection</li> <li>Manage customer relationship</li> <li>Transfer NPL</li> </ul> <p>2 Portfolio quality</p> <p>4 Relationship</p>
DRK & SCA <sup>(3)</sup>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Perform four Eyes</li> </ul> <p>1 Sales volume</p> <p>2 Portfolio quality</p> <p>3 Speed</p>	
OPR / JAR <sup>(4)</sup>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepare PK</li> <li>Verify documents</li> <li>Disburse loan</li> <li>Get insurance and notary</li> </ul> <p>3 Speed</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perform account maintenance</li> <li>Store collateral documents</li> <li>Prepare loan reporting</li> </ul>
JAR / INT <sup>(2)</sup>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Open loan account</li> </ul> <p>5 Speed</p>	

Gambar 3.7. High Level Allocation of Roles and Responsibilities dalam Investment Loan

sumber: PT.X

*KPI definition*

	Performance Objectives	KPIs	KPI Definition
KPI	1 Sales volume	• Outstanding loan expansion <sup>(4)</sup>	• Outstanding loan (year to date) – outstanding loan (previous year)
	2 Portfolio quality	• Collectibility <sup>(3)</sup>	• Outstanding PL (year to date including KKS) / total outstanding loan (year to date)
	3 Speed	• Average total credit turnaround time	• Average turnaround time from credit application to account opening
	4 Relationship	• Customer service satisfaction	• Annual customer survey
DRK & SCA <sup>(3)</sup>	1 Sales volume	• Outstanding loan expansion <sup>(3)</sup>	• Outstanding loan (year to date) – outstanding loan (previous year)
	2 Portfolio quality	• Collectibility <sup>(3)</sup>	• Outstanding PL (year to date including KKS) / total outstanding loan (year to date) only for 3 years old loan
	3 Speed	• Average four eyes turnaround time	• Average turnaround time to perform four eyes
OPR / JAR <sup>(1)</sup>	3 Speed	• Average credit admin turnaround time	• Average turnaround time from instruction to prepare PK to account opening
JAR/ INT <sup>(2)</sup>	3 Speed	• Average account opening turnaround time	• Average turnaround time from instruction to open account until account opening

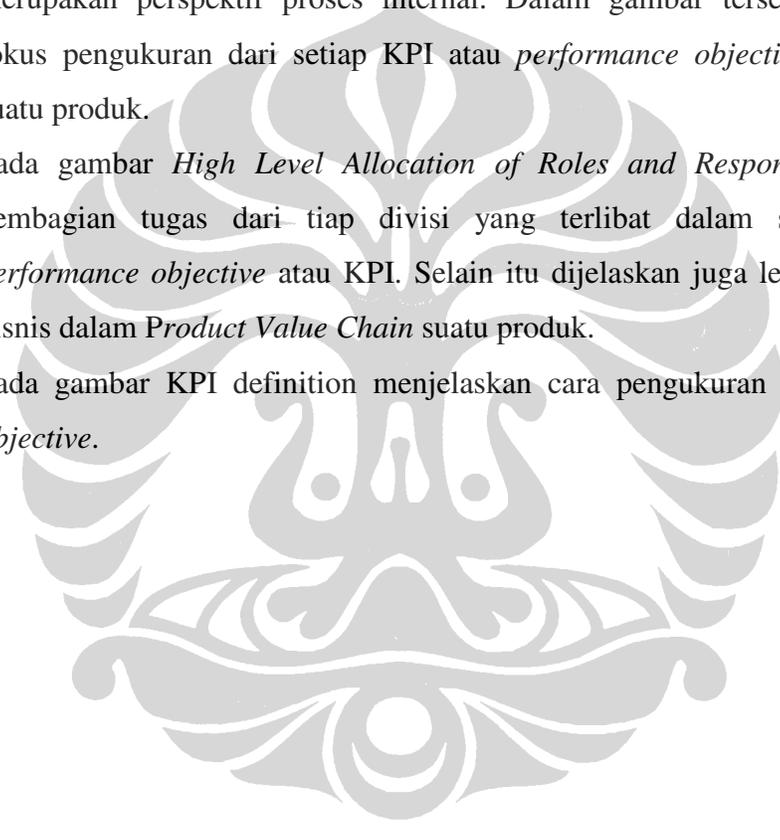


Pada gambar penjabaran produk menggambarkan deskripsi *scorecard* dalam suatu produk, mendeskripsikan suatu produk dan juga menjabarkan unit bisnis atau divisi yang terlibat disana disamping menjelaskan divisi apa yang menjadi pemilik produk tersebut dan unit bisnis apa yang memiliki peran sebagai unit pendukung.

Pada gambar *Main Operational Performance Objective* menjelaskan bahwa pada scorecard ini terdiri dari dua perspektif. Pertama adalah perspektif *sales* yang merupakan perspektif pelanggan dalam PT.X. Kedua adalah perspektif *service* yang merupakan perspektif proses internal. Dalam gambar tersebut juga menjelaskan fokus pengukuran dari setiap KPI atau *performance objective* yang digunakan di suatu produk.

Pada gambar *High Level Allocation of Roles and Responsibilities* menjelaskan pembagian tugas dari tiap divisi yang terlibat dalam suatu produk beserta *performance objective* atau KPI. Selain itu dijelaskan juga letak peranan suatu unit bisnis dalam *Product Value Chain* suatu produk.

Pada gambar KPI definition menjelaskan cara pengukuran dari tiap *performance objective*.



## Bab. IV

### PEMBAHASAN DAN ANALISIS

#### 4.1 Penjabaran pernyataan misi PT.X dan pengukurannya

A. Menjadi Bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan *consumer*.

Berdasarkan pernyataan ini dapat diketahui bahwa strategi yang dilakukan harus mengarah pada pemberian layanan yang baik kepada nasabah. Hal ini dapat dikategorikan dalam BSC sebagai kategori perspektif pelanggan dan pernyataan ini atau keberhasilan strategi yang dilakukan untuk merealisasikan pernyataan ini dapat diukur dengan tingkat keluhan dari pelanggan, tingkat keluhan pelanggan ini mencerminkan tanggapan dari pelanggan apakah layanan yang diberikan oleh PT.X sudah baik atau belum, apabila tingkat keluhan ini memiliki tingkatan yang rendah, dapat mencerminkan PT.X telah memberikan layanan yang baik kepada para pelanggannya.

Disamping itu dengan pemberian harga yang kompetitif dapat berakibat pada peningkatan jumlah penjualan dan pelanggan. Sehingga hal ini juga dikategorikan kedalam perspektif pelanggan dari BSC PT.X. Hasil tindakan untuk merealisasikan hal ini dapat diukur dengan jumlah penjualan dan pangsa pasar.

B. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank choice*).

Pernyataan ini juga memiliki makna bahwa yang ingin dicapai oleh PT.X adalah pemberian upaya layanan yang baik pada pelanggannya. Sehingga ini juga dapat dikategorikan sebagai kategori perspektif pelanggan pada BSC PT.X dan pernyataan ini atau keberhasilan strategi yang dilakukan untuk merealisasikan pernyataan ini dan dapat diukur dengan tingkat keluhan dari pelanggan

### C. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi para investor

Pernyataan ini menjelaskan bahwa upaya menciptakan nilai yang unggul bagi investor dapat ditempuh dengan memberikan *return* dan performa keuangan yang baik. Pernyataan ini dapat dikategorikan sebagai ke dalam perspektif keuangan. Dan pernyataan ini dapat diukur dengan menggunakan indicator-indikator keuangan umum seperti *net income*, *return on investment*, dan *return on asset*.

### D. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.

Pernyataan ini menjelaskan bahwa PT.X memiliki sasaran untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk berkarya dan berprestasi. Hal ini dapat dikategorikan ke dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Namun sasaran ini belum dapat diukur secara tepat guna menentukan keberhasilan strategi yang diimplementasikan untuk mencapai sasaran ini.

## 4.2 Analisis penerapan **Balanced Scorecard** di PT.X

PT.X memiliki unit khusus yang bertugas untuk merancang dan mengkomunikasikan sistem pengendalian strategis yaitu unit *Change Management Office*. Tujuan dibentuknya unit ini adalah sebagai realisasi untuk mensukseskan program *Performance Excellent* dari PT.X. Sistem pengendalian stratejik disini meliputi sistem penilaian kinerja, sistem penerapan standar pelayanan dan kinerja antar unit, dan sistem perbaikan dan peningkatan proses kegiatan usaha yang seluruhnya akan didistribusikan, dikomunikasikan, dan akan diterapkan untuk seluruh unit atau divisi pada PT.X. Salah satu “produk” yang dihasilkan dari unit ini adalah Balance Scorecard. Namun dari hal ini belum dapat dikatakan bahwa penerapan Balanced Scorecard di PT.X sudah baik. Untuk lebih lanjutnya evaluasi penerapan Balanced Scorecard ini akan dilihat berdasarkan lima langkah yang harus dilakukan dalam upaya menjadi *Strategy Focused Organization*.

#### 4.2.1 Analisis rancang *Balanced Scorecard*

BSC yang diterapkan di PT.X hanya terdiri dari dua perspektif yaitu perspektif keuangan dan operasional. Perspektif keuangan hanya diperuntukan untuk level korporasi yang berguna sebagai ukuran hasil akhir yang telah dicapai oleh divisi dan unit bisnis mereka. Perspektif operasional ini tidak terdapat pada tingkat korporasi atau pusat namun hanya diperuntukan bagi produk-produk dan unit bisnis.

Perspektif operasional itu dapat dijabarkan kembali dimana dalam perspektif ini terkandung juga perspektif pelanggan (kategori *sales*) dan proses internal (kategori *service*). Perspektif operasional inilah yang akan menjadi panduan dan acuan untuk seluruh unit bisnis atau divisi yang ada, dimana perspektif ini dikustomisasi berdasarkan tugas dan produk dari masing-masing divisi. Hal ini merupakan tindakan yang baik dimana dalam PT.X terdiri dari banyak sekali produk yang melibatkan unit bisnis yang berbeda-beda untuk tiap produknya. Disamping itu, produk-produk itu dalam bersaing tentunya membutuhkan strategi yang berbeda pula antara satu produk dengan produk yang lainnya. Karena itu apabila dengan hanya dengan satu bentuk BSC yang diperuntukan bagi seluruh tingkatan organisasi akan menyulitkan para pegawai untuk memahami BSC dan strategi. Dengan format BSC ini, tiap bisnis unit juga dapat memahami secara baik apa yang menjadi peran dan tanggung jawabnya dalam suatu siklus *value chain* produk.

BSC PT.X juga memisahkan peranan dan tanggung jawab antara unit atau divisi yang berperan sebagai *profit center* dan *revenue center*. Contoh dari unit yang memiliki peran sebagai *profit center* adalah divisi-divisi yang berhubungan dengan pemberian kredit. Dan unit yang memiliki peranan sebagai *revenue center* adalah unit yang bertugas untuk mencari dan mengumpulkan dana pihak ketiga dari masyarakat yang dapat berupa tabungan maupun deposito.

#### 4.2.1.1 Kelebihan dan kelemahan rancangan Balanced Scorecard PT.X

Berdasarkan analisis rancang Balanced Scorecard baik Taplus maupun *Investment Loan* terdapat masing-masing kelebihan dan kelemahan, yang antara lain:

##### A. Kelebihan Balanced Scorecard PT.X:

1. Jumlah pengukuran atau KPI yang ada di dalam BSC PT.X sudah memadai. Walaupun jumlah pengukuran yang ada tidak terlalu banyak tapi hampir seluruh pernyataan misi PT.X dapat terjawab dengan KPI yang sudah ada.
2. BSC PT.X telah mengandung pemicu yang tepat dari hasil yang ingin dicapai perusahaan. Hal ini terlihat dari KPI yang berhubungan dengan misi perusahaan seperti *Performance objective* untuk *speed*, indikator yang diukur adalah kecepatan untuk memproses dari mulai penerimaan aplikasi kredit, penilaian kelayakan sampai dengan pencairan dana kredit melalui rekening yang telah ditetapkan, memproses baik aplikasi pembukaan rekening, pembuatan kartu ATM, dan pengurusan aplikasi-aplikasi lainnya yang berhubungan dengan Taplus. Dari indikator ini dapat dilihat bahwa ini merupakan pengukuran atas misi PT.X untuk memberikan layanan prima kepada pelanggan.
3. Dalam BSC PT.X telah mengandung tema strategi yang jelas walaupun belum memiliki Strategy Map. Seluruh KPI yang ada dalam perspektif pelanggan mencerminkan bahwa PT.X mengusung tema "*Customer Management Process*" dalam proses penciptaan nilai. Tema tersebut diusung dengan memasukan KPI *speed* dan *convenience* pada setiap produk scorecard yang ada, sehingga seluruh scorecard yang ada selaras dengan strategi secara keseluruhan. Dengan tema strategi yang sama dan jelas di seluruh Scorecard produk dan unit bisnisnya dapat memudahkan untuk menjadi panduan dalam membentuk Scorecard di level organisasi secara keseluruhan (*corporate scorecard*). Dalam scorecard korporasi yang ada sekarang ini hanya terkandung perspektif keuangan.

4. Program pengembangan sumber daya manusia yang ditujukan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja melalui program *six sigma* juga merupakan upaya untuk menghubungkan program peningkatan yang spesifik dengan proses pengukuran scorecard.
5. Selain itu perancangan BSC di PT.X juga dibuat untuk masing-masing unit bisnis bahkan pada masing-masing produk. Dimana scorecard atas suatu produk dibuat sedemikian detail yang menjelaskan divisi apa saja yang terlibat dalam penilaian atas suatu produk, dan peranan dan tanggung jawab apa saja yang dimiliki oleh masing-masing unit bisnis atau divisi yang terlibat. Hal ini menjelaskan bahwa pembuatan scorecard dengan format ini diharapkan dapat menciptakan koordinasi yang baik antar seluruh divisi atau unit-unit di dalam PT.X. PT.X memiliki strategi yang berbeda untuk masing-masing produk dan layanannya
6. BSC yang ada juga sudah mencantumkan *dictionary* BSC yang terdiri dari penjelasan: *performance objective*, definisi dari setiap KPI, dan cara pengukurannya. Hal ini tentunya juga sangat membantu para pegawai dalam memahami apa yang terkandung di dalam BSC itu sendiri. Selain itu *dictionary* juga dapat mencegah terjadinya salah pengertian saat penerapan yang diakibatkan oleh persepsi yang salah mengenai suatu *performance objective* pada BSC, dimana tujuan dari *dictionary* ini adalah untuk menciptakan suatu persepsi dan pengertian yang sama bagi seluruh pihak dalam perusahaan dalam menerjemahkan maksud, latar belakang, tujuan, definisi dari ukuran yang dipakai di dalam BSC itu.

B. Kelemahan yang ada dalam rancangan BSC PT.X adalah:

1. Walaupun dalam BSC PT.X telah mencantumkan alokasi dari peran dan kewajiban, namun kekurangannya adalah inisiatif yang harus dilaksanakan oleh seluruh pegawai untuk mencapai tujuan, tidak dicantumkan dalam BSC. Penambahan kolom inisiatif dalam BSC sangat diperlukan guna mempermudah

pemahaman para pegawai bagaimana cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan tertuang dalam BSC.

2. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak dimasukkan ke dalam BSC PT.X, meskipun secara tidak langsung pembangunan perspektif ini juga tetap dilaksanakan. Hal ini tercermin dari pembangunan sumber daya manusia di dalam PT.X guna menunjang kebutuhan untuk menerapkan strategi antara lain pelatihan program *six-sigma* yang ditujukan peningkatan dan perbaikan usaha, dan *service excellence*. Namun dengan tidak dimasukkannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kedalam BSC PT.X, menjadi penyebab tidak adanya keterkaitan dengan pelaksanaan strategi dengan salah satu hasil yang ingin dicapai PT.X dimana terdapat salah satu misi PT.X mengenai perspektif ini yaitu menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.

Dengan tidak adanya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, dikhawatirkan juga bahwa upaya pelatihan yang dilakukan tidak selaras dengan strategi yang diterapkan perusahaan dan kebutuhan pengembangan sumber daya di PT.X. Selain itu upaya perekrutan pegawai baru juga bisa tidak sesuai dengan budaya dan nilai yang ada didalam PT.X guna menunjang pelaksanaan strategi yang baik.

Meskipun saat ini sudah ada ide pembuatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di BSC PT.X yang ditujukan untuk divisi sumber daya manusia dan divisi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Namun akan lebih bila perspektif ini tidak hanya ditujukan untuk divisi tersebut saja, melainkan harus ada diseluruh scorecard produk, unit bisnis dan bahkan ada di tingkat korporasi. Hal ini juga bertujuan untuk memantau *human capital readiness* di PT.X secara keseluruhan.

3. Dalam perspektif operasional yang telah ada sebenarnya tidak mengandung dua perspektif sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya yaitu perspektif pelanggan dan perspektif internal, melainkan hanya ada satu perspektif saja yaitu perspektif pelanggan. Hal ini terlihat dari ada beberapa perspektif seperti *Speed*, *Convenience*, dan *Availability* yang mencerminkan *customer value proposition*

sehingga KPI tersebut seharusnya masuk kedalam perspektif pelanggan. Sedangkan untuk KPI Sales Volume seharusnya dimasukkan ke dalam perspektif keuangan yang mencerminkan hasil akhir kesuksesan penerapan strategi. Dengan ketidak-hadiran perspektif internal proses dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di dalam BSC PT.X dapat menjadi potensi penyebab kegagalan mencapai keseimbangan antara hasil yang mereka coba untuk capai dan pemicu kinerja dari hasil itu sendiri. Potensi penyebab kegagalan lainnya adalah BSC yang ada tidak dirancang dengan pembangunan *Strategy Map* terlebih dahulu.

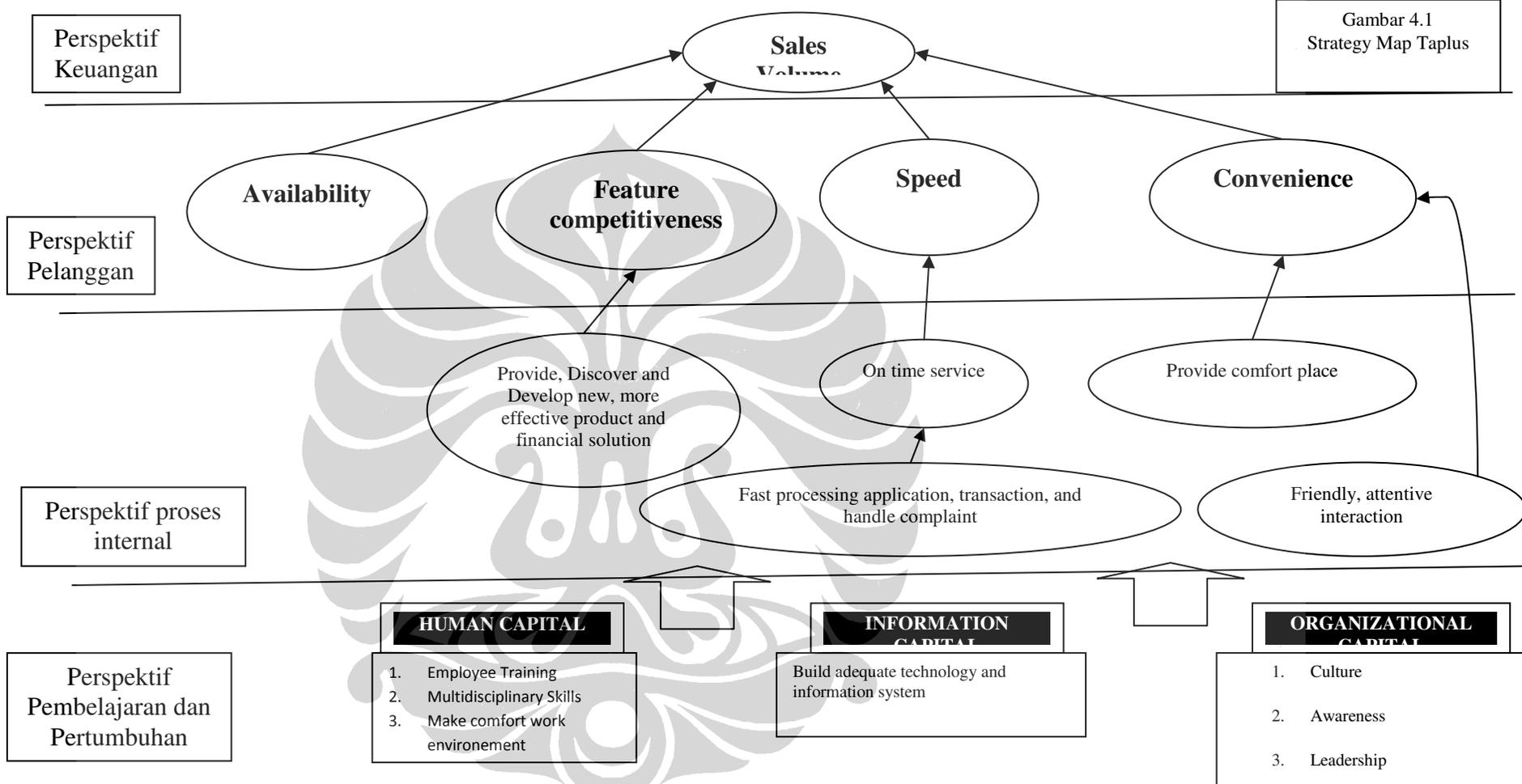
4. Perspektif keuangan yang ada dikorporasi tidak cukup karena hanya dengan tercantumnya satu perspektif di tingkat korporasi dapat menjadi hambatan keseimbangan antara perspektif yang lain, disamping itu juga tidak mencerminkan tema strategi yang ingin diusung perusahaan secara keseluruhan, dan tidak menggambarkan *customer value preposition* dan cara mencapainya. Oleh karena itu seharusnya dalam Scorecard tingkat korporasi juga harus mencantumkan seluruh perspektif yang ada. Hal ini sangat dimudahkan mengingat scorecard tingkat unit bisnis dan produk sudah memiliki tema yang sama secara keseluruhan dan jelas yaitu tema "*Customer Management Process*" yang memasukan KPI *speed, relationship* dan *convenience*

#### **4.2.1.2. Usulan perbaikan kelemahan rancangan Balanced Scorecard PT.X**

Usulan perspektif proses internal yang dituangkan dalam bentuk peta strategi guna membangun keseimbangan dan juga menciptakan hubungan sebab akibat dengan perspektif lainnya adalah sebagai berikut:

- A. Usulan untuk *Strategy Map* dan BSC Taplus (gambar 4.1):

Gambar 4.1  
Strategy Map Taplus



Penjabaran strategi map diatas adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

KPI *Sales volume* merupakan cerminan akhir dari seluruh strategi yang diterapkan dalam scorecard produk tabungan dimana tinggi atau rendahnya sales volume ini sangat ditentukan juga oleh kesuksesan penciptaan *customer value proposition* yang terdapat pada perspektif pelanggan

b. Perspektif Pelanggan

Pada *Customer Value Proposition Speed, availabililty, dan convenience* ditujukan untuk memberi pelayanan yang prima kepada nasabah. Dimana memberi layanan yang prima merupakan misi dari PT.X. Upaya yang dapat dilakukan agar CVP ini dapat berjalan dengan baik antara lain penetapan standar waktu pelayanan untuk setiap nasabah dan pelayanan yang ramah. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah.

Pada *Customer Value Proposition Feature Competitiveness* ditujukan untuk memberi pelayanan yang prima kepada nasabah dan memberi solusi keuangan yang terbaik, dimana hal tersebut merupakan misi dari PT.X. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah.

c. Perspektif Internal

KPI *Provide, Discover and Develop new, more effective product and financial solution* merupakan antisipasi terhadap kebutuhan nasabah dimasa depan ditujukan untuk dapat menangkap dengan cepat dan efektif keinginan dan kebutuhan yang diinginkan oleh pasar, sehingga perusahaan dapat dengan cepat menyediakan semua yang diinginkan oleh customer. KPI ini juga berguna untuk mendukung tercapainya KPI *feature competitiveness*. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah.

KPI *Fast processing application, transaction, and handle complaint* dan *On-time* merupakan adalah cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap customer atas proses aplikasi, transaksi maupun komplain. KPI ini juga memiliki peran

penting dalam tercapainya KPI *speed*. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah.

KPI *Friendly, attentive interaction* merupakan cara untuk menjalin hubungan yang baik dan kedekatan dengan nasabah. KPI ini berguna untuk mendukung tercapainya KPI *convenience*. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

KPI *Employee training* merupakan cara untuk mengembangkan kemampuan pegawai dalam rangka menjalankan seluruh strategi yang ditetapkan perusahaan sekaligus menjadi modal dasar untuk mencapai seluruh KPI yang ada di perspektif pelanggan, internal, maupun keuangan. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah.

KPI *Provide comfort place to work* merupakan cara memaksimalkan produktivitas dari pegawai dimana hal ini juga merupakan misi PT.X yaitu untuk menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat ruang kerja yang kondusif dan juga budaya dan etos kerja yang kuat. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah.

KPI *Build adequate technology and information system* merupakan cara untuk menciptakan infrastruktur teknologi perusahaan dalam menjalankan seluruh strateginya. Dengan infrastruktur teknologi yang baik maka dapat mempermudah proses dan aktifitas yang ada didalam perusahaan. KPI ini berguna untuk menunjang KPI lainnya yang antara lain KPI *speed* dan *feature competitiveness*. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah.

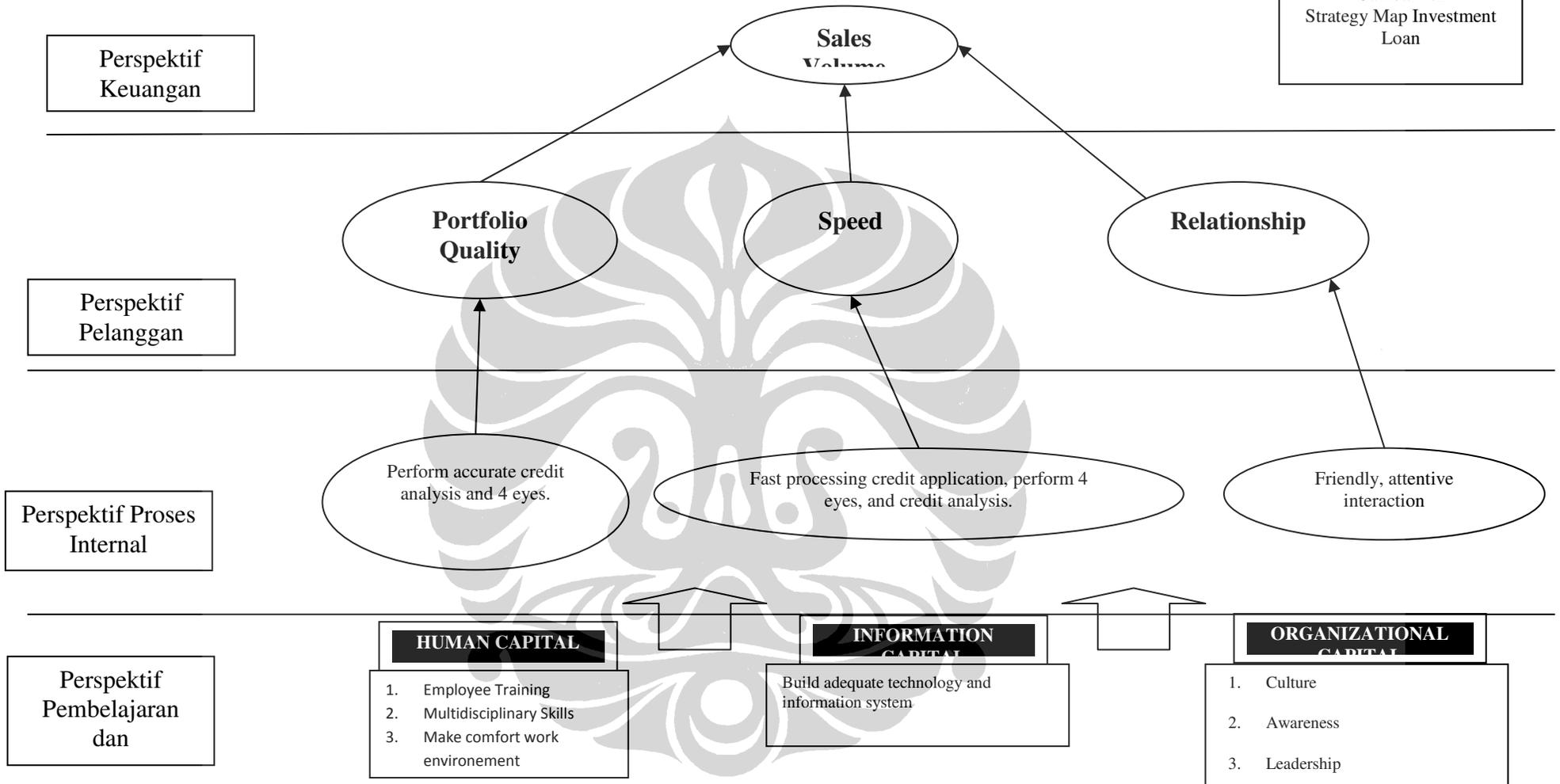
Pengukuran yang dapat digunakan dalam perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada taplus adalah:

Jenis Perspektif	Objective	Pengukuran
Perspektif Keuangan	<i>Sales Volume</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Saving balance (current year) – Saving balance (previous year)</i></li> <li>• <i># of Saving accounts (current year) - # of Saving accounts (previous year)</i></li> </ul>
Perspektif Pelanggan	<i>Speed</i>	<i>Processing time</i>
Perspektif pelanggan	<i>Availabililty</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mobile banking server and ATM service time/Total time</i></li> </ul>
Perspektif pelanggan	<i>Convenience</i>	<i>Score for customer survey</i>
Perspektif pelanggan	<i>Feature Competitiveness</i>	<i>% of features available compared to benchmark (BCA, Mandiri)</i>
Perspektif Internal	<i>Fast processing application, transaction, and handle complaint</i>	Rata-rata waktu yang digunakan untuk memproses seluruh aplikasi tersebut
Perspektif Internal	<i>On time service</i>	Persentase jumlah <i>on-time</i>
Perspektif Internal	<i>Provide comfort place</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah keluhan pelanggan mengenai tempat</li> <li>• Jumlah tempat yang memenuhi standar</li> </ul>

		pelayanan baik
Perspektif Internal	<i>Friendly and attentive interaction</i>	Jumlah waktu yang dihabiskan dengan pelanggan
Perspektif Internal	<i>Provide, Discover and Develop new, more effective product and financial solution</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah Inovasi</li> <li>• Jumlah inovasi yang sukses</li> </ul>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Employee Training</i>	<i>Human capital readiness</i>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Make comfort place to work</i>	Jumlah turnover pegawai.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Build adequate technology and information system</i>	<i>Information Capital Readiness</i>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Awareness</i>	Persentase jumlah pegawai yang bekerja dengan mengikuti BSC
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Leadership</i>	Penilaian atas aspek kepemimpinan yang dilakukan atas dasar <i>Malcolm Baldrige Performance Excellence</i>

B. Usulan untuk BSC Investment Loan (gambar 4.2):

Gambar 4.2  
Strategy Map Investment  
Loan



Penjabaran strategi map diatas adalah sebagai berikut:

a. Perspektif keuangan

KPI *sales volume* merupakan cerminan akhir dari seluruh strategi yang diterapkan dalam scorecard produk tabungan dimana tinggi atau rendahnya sales volume ini sangat ditentukan juga oleh kesuksesan penciptaan *customer value preposition* yang terdapat pada perspektif pelanggan

b. Perspektif Pelanggan

Pada *Customer Value Preposition Speed* ditujukan untuk memberi pelayanan yang prima kepada nasabah. Memberi layanan yang prima merupakan misi dari PT.X. Upaya yang dapat dilakukan agar CVP ini dapat berjalan dengan baik antara lain penetapan standar waktu pemrosesan kredit untuk setiap nasabah. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

Pada *Customer Value Preposition relationship* ditujukan untuk memberi pelayanan yang prima kepada nasabah dengan memper-erat hubungan yang baik antara perusahaan dan debitur, hal tersebut merupakan misi dari PT.X. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

c. Perspektif Internal

KPI *Perform accurate credit analysis and 4 eyes* merupakan cara untuk memastikan bahwa kredit yang disetujui masuk kedalam kriteria kredit yang memiliki performa baik. KPI ini juga berguna untuk mendukung tercapainya KPI *Portfolio Quality*. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah. KPI *Portfolio Quality* dapat diwujudkan dengan keakuratan analisa dan penilaian dalam pemberian kredit. Agar faktor pemicu tersebut dapat terwujud maka harus diawali dengan pembangunan sumber daya manusia, teknologi, dan juga budaya perusahaan yang baik.

KPI *Fast Fast processing credit application, perform 4 eyes, and credit analysis* merupakan cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap customer atas

proses pencairan kredit. KPI ini juga memiliki peran penting dalam tercapainya KPI *speed*. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

KPI *Friendly, attentive interaction* merupakan cara untuk menjalin hubungan yang baik dan kedekatan dengan nasabah. KPI ini berguna untuk mendukung tercapainya

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

KPI *employee training* merupakan cara untuk mengembangkan kemampuan pegawai dalam rangka menjalankan seluruh strategi yang ditetapkan perusahaan sekaligus menjadi modal dasar untuk mencapai seluruh KPI yang ada di perspektif pelanggan, internal, maupun keuangan. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah.

KPI *provide comfort place to work* merupakan cara memaksimalkan produktivitas dari pegawai dimana hal ini juga merupakan misi PT.X yaitu untuk menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat ruang kerja yang kondusif dan juga budaya dan etos kerja yang kuat. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah.

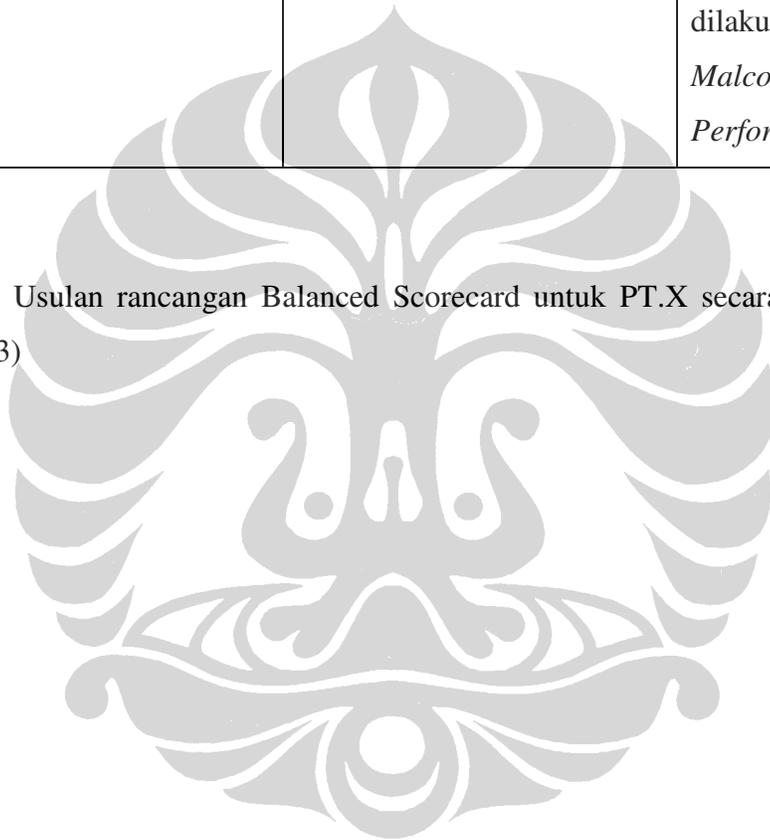
KPI *Build adequate technology and information system* merupakan cara untuk menciptakan infrastruktur teknologi perusahaan dalam menjalankan seluruh strateginya. Dengan infrastruktur teknologi yang baik maka dapat mempermudah proses dan aktifitas yang ada di dalam perusahaan. KPI ini berguna untuk menunjang KPI lainnya yang antara lain KPI *speed* dan *feature competitiveness*. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel di bawah.

Pengukuran yang dapat digunakan dalam perspektif proses internal pada *Investment Loan* adalah:

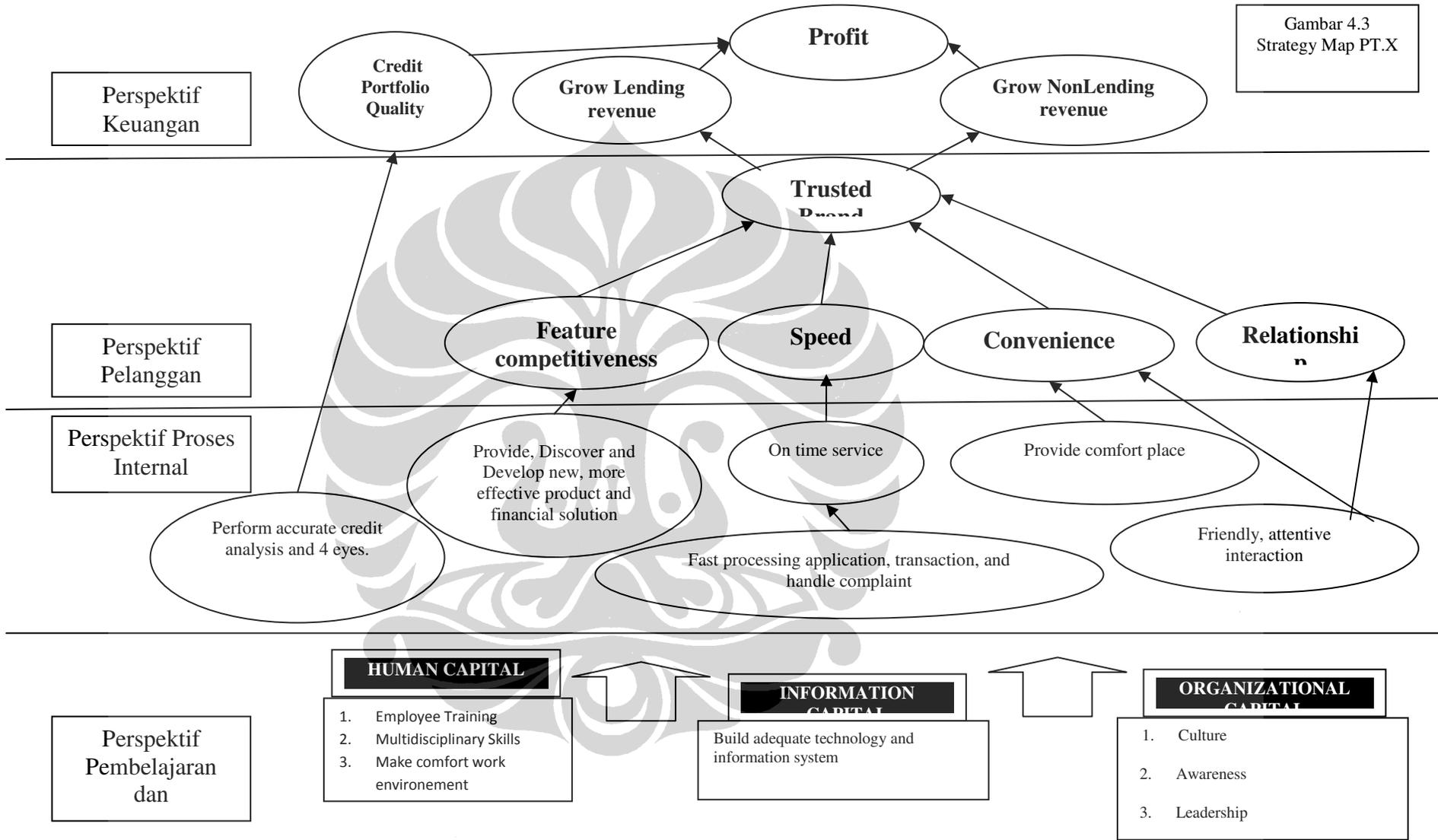
Jenis Perspektif	<i>Objective</i>	Pengukuran
Perspektif Keuangan	<i>Sales Volume</i>	<i>Outstanding loan (year to date) – outstanding loan (previous year)</i>
Perspektif Pelanggan	<i>Speed</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Average turnaround time from credit application to account opening</i></li> <li>• <i>Average turnaround time to perform four eyes</i></li> <li>• <i>Average turnaround time from instruction to prepare PK to account opening</i></li> </ul>
Perspektif pelanggan	<i>Relationship</i>	<i>Annual customer survey</i>
Perspektif pelanggan	<i>Portfolio Quality</i>	<i>Outstanding PL (year to date including KKS) / total outstanding loan (year to date)</i>
Perspektif Internal	<i>Friendly and attentive interaction</i>	Jumlah waktu yang dihabiskan dengan pelanggan
Perspektif Internal	<i>Perform accurate credit analysis and 4 eyes.</i>	Jumlah <i>non performance loan</i> (NPL)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Employee Training</i>	<i>Human capital readiness</i>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Make comfort place to work</i>	Jumlah turnover pegawai.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Build adequate technology and information system</i>	<i>Information Capital Readiness</i>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Awareness</i>	Persentase jumlah pegawai yang bekerja dengan mengikuti BSC
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Leadership</i>	Penilaian atas aspek kepemimpinan yang dilakukan atas dasar <i>Malcolm Baldrige Performance Excellence</i>

C. Usulan rancangan Balanced Scorecard untuk PT.X secara keseluruhan (gambar 4.3)



Gambar 4.3  
Strategy Map PT.X



Strategi Map untuk level korporasi ini dibangun dengan berdasarkan kesamaan tema strategi diseluruh scorecard unit bisnis atau produk yang ada di PT.X. Penjabaran strategi map diatas adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yang dilakukan dalam perusahaan ini adalah mencoba untuk meningkatkan Net Income perusahaan, untuk melaksanakannya maka dapat dilakukan melalui memperbesar peluang dalam memperoleh pendapatan baik pendapatan dari bunga pinjaman maupun dari sumber lainnya. Disamping itu jumlah persentase kredit macet juga merupakan indikator yang dapat digunakan atas kinerja keuangan suatu Bank Pengukuran dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

b. Perspektif Pelanggan

Pada *Customer Value Proposition Speed, availabililty, dan convenience* ditujukan untuk memberi pelayanan yang prima kepada nasabah. Dimana memberi layanan yang prima merupakan misi dari PT.X. Upaya yang dapat dilakukan agar CVP ini dapat berjalan dengan baik antara lain penetapan standar waktu pelayanan untuk setiap nasabah dan pelayanan yang ramah. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

Pada *Customer Value Proposition Feature Competitiveness* ditujukan untuk memberi pelayanan yang prima kepada nasabah dan memberi solusi keuangan yang terbaik, dimana hal tersebut merupakan misi dari PT.X. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

Pada *Customer Value Proposition relationship* ditujukan untuk memberi pelayanan yang prima kepada nasabah dengan memper-erat hubungan yang baik antara perusahaan dan debitur, dimana hal tersebut merupakan misi dari PT.X. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

c. Perspektif Internal

*KPI Provide, Discover and Develop new, more effective product and financial solution* merupakan antisipasi terhadap kebutuhan nasabah dimasa depan ditujukan untuk dapat menangkap dengan cepat dan efektif keinginan dan kebutuhan yang diinginkan oleh pasar, sehingga perusahaan dapat dengan cepat menyediakan semua yang diinginkan oleh customer. KPI ini juga berguna untuk mendukung tercapainya *KPI feature competitiveness*. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

*KPI Fast processing application, transaction, and handle complaint* dan *On-time* merupakan adalah cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap customer atas proses aplikasi, transaksi maupun komplain. KPI ini juga memiliki peran penting dalam tercapainya *KPI speed*. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

*KPI Friendly, attentive interaction* merupakan cara untuk menjalin hubungan yang baik dan kedekatan dengan nasabah. KPI ini berguna untuk mendukung tercapainya *KPI Convinience* Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

*KPI employee training* merupakan cara untuk mengembangkan kemampuan pegawai dalam rangka menjalankan seluruh strategi yang ditetapkan perusahaan sekaligus menjadi modal dasar untuk mencapai seluruh KPI yang ada di perspektif pelanggan, internal, maupun keuangan. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

*KPI provide comfort place to work* merupakan cara memaksimalkan produktivitas dari pegawai dimana hal ini juga merupakan misi PT.X yaitu untuk menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat ruang kerja yang kondusif dan juga budaya dan etos kerja yang kuat. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

KPI *Build adequate technology and information system* merupakan cara untuk menciptakan infrastruktur teknologi perusahaan dalam menjalankan seluruh strateginya. Dengan infrastruktur teknologi yang baik maka dapat mempermudah proses dan aktifitas yang ada didalam perusahaan. KPI ini berguna untuk menunjang KPI lainnya yang antara lain KPI *speed* dan *feature competitiveness*. . Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel dibawah.

Pengukuran yang dapat digunakan dalam BSC PT.X adalah:

Jenis Perspektif	<i>Objective</i>	Pengukuran
Perspektif Keuangan	<i>Profit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Net profit</li> <li>• Net Interest Margin</li> </ul>
Perspektif Keuangan	<i>Grow Lending Revenue</i>	Pendapatan atas kredit
Perspektif Keuangan	<i>Grow NonLending revenue</i>	Jumlah pendapatan dari selain aktifitas kredit
Perspektif Keuangan	<i>Portfolio Quality</i>	<i>Outstanding Performance Loan (year to date including KKS) / total outstanding loan (year to date)</i>
Perspektif Pelanggan	<i>Feature Competitiveness</i>	<i>% of features available compared to benchmark (BCA, Mandiri)</i>
Perspektif Pelanggan	<i>Speed</i>	<i>Application Processing Time</i>
Perspektif Pelanggan	<i>Convinience</i>	<i>Score for Customer Survey (customer satisfaction)</i>
Perspektif Pelanggan	<i>Relationship</i>	<i>Annual Customer Survey</i>
Perspektif Internal	<i>Fast processing application, transaction, and handle complaint</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rata-rata waktu yang digunakan untuk memproses seluruh</li> </ul>

		<p>aplikasi transaksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah Persentase On-Time</li> </ul>
Perspektif Internal	<i>Provide comfort place</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah tempat yang memenuhi standar pelayanan baik</li> <li>• Jumlah keluhan pelanggan mengenai tempat</li> </ul>
Perspektif Internal	<i>Friendly and attentive interaction</i>	Jumlah waktu yang dihabiskan dengan pelanggan
Perspektif Internal	<i>Provide, Discover and Develop new, more effective product and financial solution</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah Inovasi</li> <li>• Jumlah inovasi yang sukses</li> </ul>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Employee Training</i>	<i>Human capital readiness</i>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Make comfort place to work</i>	Jumlah <i>turnover</i> pegawai.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Build adequate technology and information system</i>	<i>Information Capital Readiness</i>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Awareness</i>	Persentase jumlah pegawai yang bekerja dengan mengikuti BSC
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Leadership</i>	Penilaian atas aspek kepemimpinan yang dilakukan atas dasar <i>Malcolm Baldrige Performance Excellence</i>

## 4.2.2 Analisis proses implementasi *Balanced Scorecard*

Landasan dasar yang digunakan untuk analisa proses BSC adalah 5 prinsip *Strategy Focused Organization* (SFO). Analisa itu adalah sebagai berikut:

### 4.2.2.1. *Translating the strategy to operational terms*

PT.X memiliki cara yang berbeda untuk mengartikan strategi menjadi bahasa operasional. Dalam hal ini PT. X tidak memiliki peta strategi, tapi melalui perancangan BSC yang memiliki format *Value Chain*. Dalam BSC ini menjelaskan fase-fase pengantaran jasa kepada konsumen, yang terdiri dari pembangunan produk, penjualan, pemrosesan, dan *maintenance*. Dari setiap fase tersebut juga dijelaskan unit bisnis apa yang berperan dan tugas dari setiap unit bisnis tersebut dalam mewujudkan *customer value proposition*.

Dari BSC PT.X secara keseluruhan dapat diketahui bahwa BSC itu memiliki *Customer Value proposition* dan tema strategi yang seragam dan jelas yaitu *Customer Management Process*. Sehingga dengan tema yang jelas dan peta yang ringkas, strategi akan lebih mudah dipahami oleh seluruh pegawai. Namun disayangkan bahwa tema tersebut tidak dibawa ke tingkat korporasi sebagai dasar pembuatan perspektif lainnya selain perkepektif keuangan di tingkat korporasi.

### 4.2.2.2 *Align the organization to the strategy.*

Upaya penyelarasan strategi untuk seluruh lini dalam PT.X dilakukan melalui pembuatan dan penerapan scorecard bagi masing-masing produk jasa PT.X. Dalam scorecard ini menjelaskan pula unit bisnis apa saja yang terlibat disamping peran dan tanggung jawab dari tiap unit bisnis itu dalam suatu produk. Scorecard tersebut juga memiliki tema yang sama dengan tema perusahaan secara keseluruhan yaitu proses pengelolaan pelanggan yang nantinya ditujukan untuk tercapainya layanan yang prima dan harga yang kompetitif. Dengan tema strategi yang sama diseluruh unit bisnis, juga dapat membuat seluruh pegawai memiliki “satu bahasa strategi”.

Perancangan scorecard seperti ini, juga dapat berguna untuk menciptakan koordinasi yang baik antar unit bisnis dan juga meningkatkan rasa saling ketergantungan (*span of influence*).

Disamping itu program pelatihan atau pembangunan sumber daya seperti SDM dan teknologi, dilakukan dengan mengacu pada kebutuhan yang didasarkan pada strategi yang diterapkan. Hal ini tercermin dari program pelatihan six sigma dan service excellence yang dilakukan guna menunjang kebutuhan strategi itu. Program pelatihan itu sendiri juga disesuaikan dengan masing-masing deskripsi pekerjaan.

#### 4.2.2.3 *Make Strategy Everyone's Job*

PT.X memiliki beberapa cara untuk mengkomunikasikan BSC ini kepada pegawainya yang antara lain adalah:

##### A. Pelatihan dan pendidikan mengenai BSC

Berdasarkan observasi yang dilakukan didapat bahwa cara utama yang dilakukan untuk mengkomunikasikan Balanced Scorecard pada PT.X adalah dengan pelatihan baik mengenai arti dan fungsi dari Balanced Scorecard itu sendiri maupun isi dari BSC PT.X. Selain itu, upaya pelatihan ini juga bertujuan agar pegawai mengerti makna dibalik indikator yang diukur sehingga mereka dapat fokus ke indikator itu dan tentunya dapat menjalankan inisiatif-inisiatif untuk mencapai nilai yang maksimal pada indikator pengukuran tersebut dimana indikator pengukuran ini mencerminkan apa yang ingin dicapai PT.X. Walaupun pelatihan ini hanya diberikan kepada pegawai level manager ke atas, namun hal ini tidak menjadi kendala besar bagi proses komunikasi BSC karena para *manager* dituntut agar mengkomunikasikan lebih lanjut pengetahuan dan makna yang tersirat dalam indikator-indikator BSC PT.X kepada seluruh lini dibawahnya. Program pelatihan ini menunjukkan bahwa ada upaya di PT.X untuk cascading BSC kepada para pegawainya.

Pelatihan juga diberikan kepada pegawai berkaitan untuk meningkatkan kapabilitas para pegawai dalam menjalankan strategi perusahaan. pelatihan- pelatihan yang dilaksanakan seluruhnya berdasar pada kebutuhan PT.X untuk mencapai tujuannya yaitu "*excellence service*". Hal ini juga menunjukkan bahwa ada upaya di PT.X untuk menyelaraskan sumber daya manusianya pada strategi yang diterapkan di PT.X yang nantinya akan diukur melalui BSC. Namun upaya ini juga memiliki kekurangan yaitu

apabila pelatihan mengenai strategi dan BSC tidak dilakukan hingga lini paling bawah, dikhawatirkan *strategy awareness* dari pegawai akan kurang, walaupun mereka mengerti strategi yang diterapkan didalam PT.X

## B. Rapat

Rapat yang diadakan secara rutin di PT.X ini berguna untuk membahas dan mengevaluasi pencapaian-pencapaian target yang diberikan kepada tiap unit atau divisi di PT.X. Ada dua jenis rapat yang dilakukan di PT.X, rapat pertama adalah pertemuan antar para pemimpin baik pemimpin cabang ataupun pemimpin divisi dengan para eksekutif atau jajaran direksi. Rapat ini dilakukan sebagai ajang komunikasi rencana-rencana pencapaian tujuan, dan strategi oleh jajaran direksi kepada para pemimpin divisi, wilayah dan cabang. Disamping itu ada juga rapat antara para pemimpin-pemimpin tersebut dengan seluruh pegawai.

Meskipun pelatihan BSC hanya diberikan kepada tingkat manager keatas, rapat ini juga dapat dijadikan ajang bagi para *manager* atau pemimpin untuk mengkomunikasikan BSC. Dalam rapat ini para *manager* atau pemimpin menyampaikan dan menjelaskan mengenai isi dan makna yang terkandung dalam penilaian-penilaian dalam BSC dan juga memberi arahan bagaimana untuk mencapai aspek-aspek penilaian yang ada dalam BSC PT.X. upaya ini tentunya juga dapat meningkatkan pengertian seluruh pegawai mengenai BSC PT.X dan bagaimana untuk mencapai sasaran yang terkandung dalam BSC. Dari hal ini terlihat bahwa komitmen para manager dan pemimpin sangat dituntut untuk menyampaikan makna BSC kepada seluruh pegawai, sehingga seluruh pegawai dapat terlibat dalam BSC ini. selain itu rapat ini juga dapat berfungsi sebagai sistem kendali interaktif perusahaan yang dapat mengetahui bagaimana penerapan strategi yang telah dicanangkan dan apa saja kendala yang dihadapi dalam penerapan strategi itu yang nantinya juga dapat meningkatkan kecepatan respon dari para pemimpin dalam mengambil keputusan.

Dengan melihat upaya komunikasi BSC diatas maka akan mampu menjawab pertanyaan mengenai syarat proses komunikasi BSC yang baik sebagaimana telah dijelaskan pada Bab 2, yang antara lain:

a. Komitmen dari senior manager

Walaupun pelatihan mengenai BSC di PT.X, hanya ditujukan pada level manager keatas, namun pengetahuan mengenai BSC itu disebar luaskan kepada seluruh pegawai pada saat meeting-rapat yang dilaksanakan pada kegiatan harian perusahaan. Dimana dalam rapat tersebut, seorang manager atau pemimpin menyampaikan apa yang terkandung didalam BSC itu, menjelaskan cara-cara untuk mencapai tujuan yang terkandung dalam KPI BSC itu, mengevaluasi secara rutin mengenai hasil yang dicapai apakah KPI BSC itu sudah dicapai atau belum, dan mengevaluasi cara-cara atau strategi yang diterapkan guna mencapai KPI BSC itu.

Berdasarkan upaya diatas mencerminkan bahwa ada komitmen yang kuat dari para manager atau pemimpin untuk mengkomunikasikan BSC keseluruhan pegawai dan mengarahkan dan mengevaluasi pelaksanaan strategi dan pencapaiannya terhadap KPI BSC.

b. Tidak boleh terlalu sedikit personil atau orang yang dilibatkan

Pengkomunikasian BSC kepada seluruh pegawai baik melalui pelatihan maupun meeting, mencerminkan bahwa pihak yang dilibatkan adalah seluruh pegawai di dalam perusahaan. hal ini juga sebagai upaya untuk membuat seluruh pegawai mengerti strategi apa yang diterapkan untuk mencapai sasaran. Dimana pengertian atas strategi yang baik juga sangat berguna untuk para pegawai dimana dapat menerapkan strategi yang ditentukan dalam pekerjaan sehari-harinya.

c. Balance Scorecard tidak hanya digunakan oleh *top management*

Pengkomunikasian BSC kepada seluruh pegawai baik melalui pelatihan maupun rapat, mencerminkan bahwa BSC tidak hanya digunakan oleh *top management* tapi juga digunakan oleh seluruh pegawai didalam perusahaan guna mencapai apa yang menjadi tujuan atau sasaran perusahaan. Kedua upaya tersebut juga dapat memberikan pemahaman kepada seluruh pegawai mengenai strategi yang terkandung dalam BSC.

BSC yang didesain juga tidak hanya untuk level korporasi, namun juga di desain untuk seluruh unit bisnis di dalam PT.X, hal ini merupakan cerminan bahwa ada upaya

untuk melibatkan seluruh unit dan orang yang ada didalam unit-unit itu untuk juga dapat menggunakan BSC sebagai acuan dalam bekerja.

d. Tidak mengenalkan Balance Scorecard hanya untuk kompensasi

BSC yang dikenalkan kepada seluruh pegawai tidak hanya sebagai alat pengukuran untuk kompensasi, namun juga memberi tahu kepada seluruh pegawai mengenai cara untuk mencapai target-target yang ada di dalam KPI BSC, melihat apakah cara-cara tersebut telah berhasil guna mencapai KPI tersebut. Hal ini terlihat sebagaimana telah disebutkan diatas bahwa BSC menjadi panduan dalam rapat yang membahas pencapaian, hambatan, dan strategi.

Metode kompensasi atas performa di PT.X tidak saja didasarkan pada BSC namun juga ada beberapa sistem pengukuran yang berhubungan dengan kompensasi pada PT.X. Sistem pengukuran lainnya adalah dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Performance Excellence* (MBFE). Pengukuran ini antara lain berguna untuk menilai kepemimpinan para manager. Dampak penggunaan MBFE ini adalah baik karena pada BSC yang ada sekarang belum terdapat pengukuran *intangible asset* seperti kepemimpinan, budaya, dan sumber daya manusia yang terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa upaya pengkomunikasian BSC di PT.X sudah baik karena memenuhi 4 syarat tersebut.

#### 4.2.2.4 *Make formulating strategy a continual process.*

Setelah BSC dikomunikasikan dan dimengerti oleh seluruh pegawai. Rapat yang telah disebutkan diatas juga dapat berfungsi sebagai proses pembelajaran dan feed-back. Dalam rapat yang mendiskusikan performa dengan berdasar pada scorecard, para manager atau pemimpin juga dapat menilai bagaimana kesuksesan atas strategi yang telah di tentukan, kendala yang dihadapi dalam penerapannya, dan juga dapat memperoleh masukan dari para pegawai mengenai kondisi di lapangan. Dari rapat interaktif inilah proses *feed-back* didapat.

Walaupun interval rapat antara para pemimpin dengan *top management* memakan waktu yang sangat lama, namun dengan struktur organisasi di PT.X yang ramping dan

menggunakan sistem desentralisasi dapat memudahkan para pemimpin untuk mengkomunikasikan evaluasi mereka atas penerapan strategi di masing-masing unit bisnisnya kepada *top management*. Dengan sistem desentralisasi mereka juga dapat mengambil keputusan strategis untuk masing-masing unit bisnis yang mereka pimpin.

Disamping itu PT.X juga memiliki unit bisnis dan sistem informasi yang berfungsi untuk melihat progress penerapan strategi atau *update scorecard* secara tepat waktu. Hal itu dapat diperoleh dengan sistem informasi yang terintegrasi ke seluruh unit bisnis sehingga unit CMO dapat meng-*update* scorecard tersebut secara tepat waktu melalui pengambilan data kinerja harian dari bagian administrasi masing-masing unit bisnis. Dengan informasi yang tersedia secara cepat, maka dapat menciptakan *feed-back* yang cepat untuk pengambilan keputusan bagi para top management maupun pemimpin-pemimpin unit bisnis atas suatu strategi.

#### **4.2.2.5 Mobilize change through executive leadership**

Pengkomunikasian misi dan strategy oleh *top management* PT.X kepada para pemimpin dan manager unit bisnis hanya dilakukan setiap satu semester sekali. Setelah itu para pemimpin atau manager lah yang dituntut untuk mengkomunikasikan visi dan strategi itu kepada seluruh lini di masing-masing unit bisnis, setelah mereka dibekali dengan pelatihan dan pendidikan mengenai strategy. Hal ini mengindikasikan bahwa pihak yang dituntut untuk memiliki komitmen yang kuat dalam mengkomunikasikan strategi adalah para pemimpin unit bisnis. Komitmen itu mereka tunjukan melalui penyampaian visi dan strategi perusahaan dalam format BSC melalui rapat yang dilaksanakan di unit bisnis mereka.

Dalam PT.X juga terdapat penilaian atas aspek kepemimpinan sebagai bagian dari sistem penilaian lainnya disamping BSC yaitu *Malcolm Baldrige Performance Excellence*. Selanjutnya kepemimpinan ini juga dijadikan salah satu indikator dalam sistem kompensasi pegawai dan eksekutif. Ini sebagai penguat atas tuntutan kepemimpinan yang baik di PT.X.

## **BAB. V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

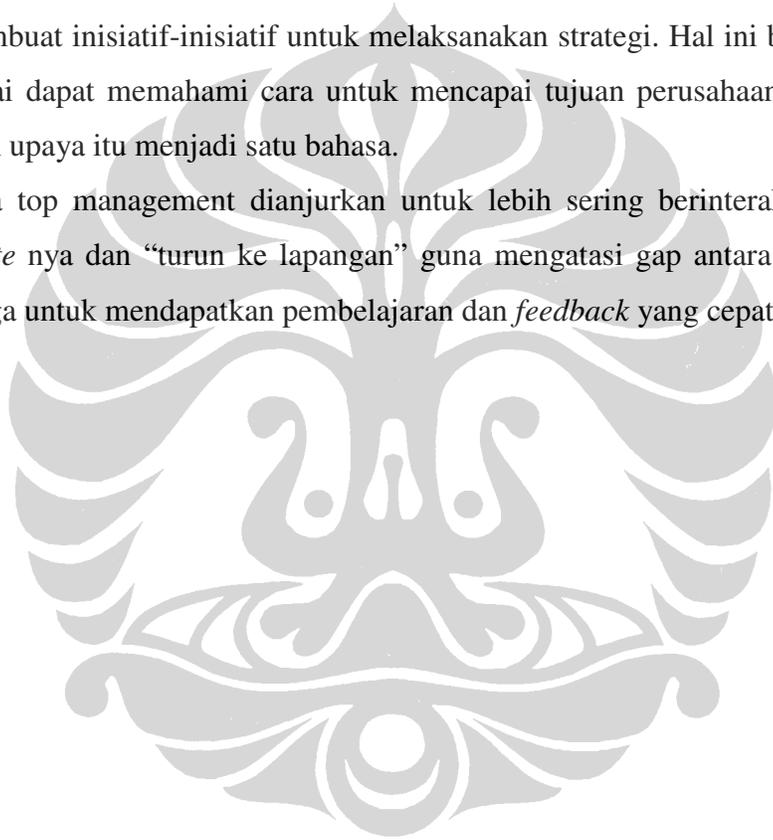
Penerapan BSC sebagai alat implementasi strategi di PT.X, dapat disimpulkan bahwa secara garis besar, penerapan BSC itu sudah baik meskipun masih terdapat kekurangan-kekurangan yaitu dari sudut rancangan BSC. Kesimpulan ini diperkuat dengan telah terpenuhinya syarat-syarat seperti desain BSC dan proses implementasi BSC yang baik dan juga dapat menerapkan 5 prinsip *Strategy Focused Organization* dengan baik. Selain itu, juga ada komitmen yang baik dari para pemimpin dalam mengkomunikasikan BSC dan strategi kepada seluruh anak buahnya yang disampaikan dalam rapat. Proses komunikasi ini juga memiliki kedudukan yang lebih penting daripada rancangan BSC itu sendiri. Maka dengan proses komunikasi BSC yang sudah baik dapat menjadi indikator penting dalam rangka kesuksesan pengkomunikasian strategi kepada seluruh anggota di dalam perusahaan.

BSC PT.X terdapat 2 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan. Perspektif keuangan ini terdapat baik pada tingkat korporasi maupun tingkat produk atau unit bisnis. PT.X. Sedangkan perspektif pelanggan yang dikategorikan menjadi perspektif operasional dan dikustomisasi untuk masing-masing unit bisnis berdasarkan peran dan tanggung jawab masing-masing unit bisnis. Dalam tiap unit bisnis itu memiliki cara yang berbeda untuk mencapai tujuannya. Namun rancangan BSC tersebut masih terdapat kekurangan di dalam desain BSC PT.X seperti tidak adanya perspektif proses internal dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan ketidakhadiran dua perspektif tersebut dikhawatirkan menimbulkan tidak adanya hubungan sebab akibat dalam strategi dan juga upaya pembangunan sumber daya tidak selaras dengan strategi perusahaan. Oleh sebab itu, maka BSC yang terdiri dari 2 perspektif dapat dikatakan tidak cukup. Kekurangan lain dalam desain BSC PT.X adalah tidak tercantumnya inisiatif untuk

melakukan strategi. Padahal inisiatif ini perlu dicantumkan agar seluruh pegawai dapat memahami bagaimana cara untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## 5.2 Saran-saran

1. Membuat perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan agar dapat mencerminkan hubungan sebab-akibat di dalam pelaksanaan strategi. Selain itu, hal ini ditujukan agar pembangunan sumber daya selaras dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan.
2. Membuat inisiatif-inisiatif untuk melaksanakan strategi. Hal ini bertujuan agar seluruh pegawai dapat memahami cara untuk mencapai tujuan perusahaan dan untuk membuat seluruh upaya itu menjadi satu bahasa.
2. Para top management dianjurkan untuk lebih sering berinteraksi dengan para *subordinate* nya dan “turun ke lapangan” guna mengatasi gap antara atasan dan bawahan, dan juga untuk mendapatkan pembelajaran dan *feedback* yang cepat.



## DAFTAR REFERENSI

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (2004). *the Strategy Map: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business Review.

Porter, Michael E.(2000). *Competitive Strategy*. . Massachusetts: Harvard Business School Press.

[Sanjeev Kumar](#) (2009). *An Effective Tool to Evaluate the Organization's Performance*.

Haryono, Yustina (2004). Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Komunikasi Strategi Pada PT Alpharma.

*Building & Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*.

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx>

Strategy Maps - Strategic Communication,

[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_strategy\\_maps\\_strategic\\_communication.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_strategy_maps_strategic_communication.html)

www.PT.X.co.id