T E S I S

DESAIN BALANCED SCORECARD PADA PT BANK NEGERA INDONESIA SEBAGAI UPAYA MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN BERSAING

MUH. HENDRA APRIWARTO

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

T E S I S

DESAIN BALANCED SCORECARD PADA PT BANK NEGERA INDONESIA SEBAGAI UPAYA MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN BERSAING

MUH. HENDRA APRIWARTO

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

TESIS ini sudah disetujui
TANGGAL .....

Oleh

Pembimbing Ketua

Prof. Dr. Arsono Laksmana, SE., Ak
NIP 130 783 542

Pembimbing

Drs. Basuki, M. Com. (HONS)., Ph.D., Ak
NIP 131 558 571

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Akuntansi
Pascasarjana Universitas Airlangga

Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D., Ak
NIP. 131 123 695

Telah diuji pada tanggal 12 Mei 2005

TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D., Ak.

Anggota : Prof. Dr. Arsono Laksmana, SE., Ak
Dr. Basuki, M.Com., (Hons), Ak
Dr. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak
Dra. Wiwik Supratiwi, MBA., Ak.

UCAPAN TERIMA KASIH

Rasa syukur saya panjatkan kehadirat Allah Swt atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini.

Terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada Prof. Dr. Arsono Laksmana, SE., Ak selaku Pembimbing Ketua yang dengan penuh perhatian, keikhlasan, dan kesabaran telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan serta saran selama proses penyusunan hingga selesainya tesis ini.

Demikian pula ungkapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada Dr. Basuki, M.Com. (Hons), Ak. selaku Pembimbing yang dengan penuh perhatian, keikhlasan, dan kesabaran telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan serta saran selama proses penyusunan hingga selesainya tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, saya juga menyampaikan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Airlangga Prof. Dr. Med. Puruhito, dr., atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Airlangga.
2. Prof. Dr. Muhammad Amin, dr., selaku Direktur Program Pascasarjana yang memberikan kesempatan kepada saya untuk menempuh Program Magister Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
3. Ketua Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Airlangga yang dijabat oleh Dr. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ak. yang telah memberikan pemahaman dan dorongan selama menempuh pendidikan.
4. Seluruh tim penguji dan staf pengajar pada Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Airlangga atas bimbingan dan pengajarannya hingga saya dapat menyelesaikan studi.
5. Ayahanda, Ibunda, Saudara tercinta, serta istri terkasih yang memberikan dukungan moral dan perhatian yang tulus kepada saya.

Insya Allah dengan bertambahnya ilmu yang saya peroleh selama menempuh pendidikan di Pascasarjana, saya lebih mampu menelaah serta memahami literatur dan fenomena dalam bidang ilmu Akuntansi.

Surabaya, April 2006

Muh. Hendra Apriwarto

RINGKASAN

Perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah: "Bagaimanakah perancangan *balanced scorecard* pada PT Bank Negara Indonesia, sehingga dapat mengakomodasikan dan menerjemahkan dengan tepat strategi ke dalam tindakan nyata untuk mempertahankan daya saing?" Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: "Untuk menganalisis perancangan *balanced scorecard* PT Bank Negara Indonesia, dalam upaya mengakomodasikan dan menerjemahkan dengan tepat strategi ke dalam tindakan nyata untuk mempertahankan daya saing. Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain manajemen strategik, karena bertujuan merancang *balanced scorecard* dari empat perspektif yang didasarkan atas temuan empiris sebagai hasil riset yang telah ada pada PT Bank Negara Indonesia (BBNI). Pendekatan kualitatif dipilih agar diperoleh suatu hasil riset yang lebih mendekati kenyataan dan dapat diterapkan. Metode ini dipilih karena peneliti mempunyai akses masuk ke dalam subyek riset dan mendekati para responden. Desain *balanced scorecard* yang akan dihasilkan diharapkan dapat mendefinisikan program yang lebih rinci, jelas dan akurat mengenai peningkatan kinerja internal dan respon terhadap pelanggan.

Hasil pembahasan yang dilakukan menghasilkan beberapa simpulan, yaitu:

1. *Critical success factor* pada strategi *low cost leadership* adalah peningkatan jumlah nasabah baru, fleksibilitas produk tabungan, fleksibilitas produk kredit, *efficiency* dan penguasaan teknologi. *Critical success factor* pada strategi *customer focus* adalah efisiensi operasional, retensi nasabah, *automation* dan *capital intensive*, standarisasi banking hall, standarisasi peralatan di banking hall, standarisasi penampilan diri dan keterampilan kunci dan kompetensi.
2. Apabila rancangan *balanced scorecard* diimplimentasikan, PT Bank Negara Indonesia akan dapat mengetahui pada tingkatan operasional mana yang tidak menimbulkan nilai tambah dan yang tidak sesuai lagi dengan jalurnya sehingga dapat diantisipasi sedini mungkin. Selain itu PT Bank Negara Indonesia dapat diandalkan kerapian manajemennya, sehingga dapat dijadikan *core competence* PT Bank Negara Indonesia untuk dapat bertahan dan bersaing di pasar.
3. *Balanced scorecard* yang akan diterapkan pada PT Bank Negara Indonesia menetapkan *critical success factor* yang menentukan strategi yang telah ditetapkan. Berdasarkan strategi yang ditetapkan, *balanced scorecard* mengarahkan pada tindakan yang mengacu kearah strategi tersebut. Dari tindakan atau aktifitas PT Bank Negara Indonesia tersebut ditetapkan pengukuran-pengukuran kinerja operasional. Pengukuran ini dimulai dengan menetapkan *lead indicator* atau *outcomes*-nya.
4. Dalam *internal-business perspectives* keterkaitan dan hubungan sebab akibat antara *lead indicator* dan *lag indicator* memegang peranan penting dalam pencapaian strategi. Strategi PT Bank Negara Indonesia dibedakan menajdi dua kategori, yaitu: *low cost leadership* dan *customer focus*.

SUMMARY

The problem formulation proposed in this research is: "How is the balanced scorecard planning in PT Bank Negara Indonesia, so that it can exactly accommodate and translate the strategy into the real action to maintain competitiveness?" Now the objection want to be achieved in this research is: "To analyze the balance scorecard planning of PT Bank Negara Indonesia, in the effort to exactly accommodate and translate the strategy into the real action to maintain the competitiveness. This research was using the qualitative approach with the strategic management design, due to it had the objection to plan the balanced scorecard from four perspectives based on empirical finding as the result of the preexisting research in PT Bank Negara Indonesia (BBNI). The qualitative approach was selected in order that obtained a research result more approached the reality and can be applied. This method was selected due to the researcher had the access into the research subject and approach the respondents. The balanced scorecard design would be resulted was expected can define the more detailed, clear and accurate program regarding internal performance improvement and response to the customer.

The discussion results to be done were result in several conclusions, that is:

1. The critical success factor in the low cost leadership strategy is the numbers increase of new clients, saving product flexibility, credit product flexibility, efficiency and technology mastering. Critical success factor in the customer focus strategy are the operational efficiency, client retention, automation and capital intensive, banking hall standardization, equipment standardization in banking hall, standardization of self performance and key skill and competence,
2. If the design of balanced scorecard to be implemented, PT Bank Negara Indonesia will know in which operational levels that no cause the added value and no more appropriate with the track so that could be anticipated as early as possible. In addition PT Bank Negara Indonesia can be relied its management neatness, so that it can be made as the core competence of PT Bank Negara Indonesia in order to can hold out and compete in the market.
3. The balanced scorecard will be applied in PT Bank Negara Indonesia is establishing the critical success factor that determine the strategy have been established. Based in the strategy established, the balanced scorecard directs to the action that refers to the strategy direction. From the action or activity of PT Bank Negara Indonesia it established the operational performance measurements. These measuring were started by established the lead indicator and their outcomes.
4. In the internal-business perspectives the relatedness and causal relation between the lead indicator and lag indicator hold the important role in the strategic achievement. The strategy of PT Bank Negara Indonesia is distinguished into two categories, that is: low cost leadership and customer focus.

ABSTRACT

PT. Bank Negara Indonesia is consistently faced with a problem of the increasing competition in the global markets. The competition comes not only from the national banks, but also from the foreign banks which by and large have better service standard compared with the national ones. In addition being confronted with the increased competition, PT. Bank Negara Indonesia must also deal with the its unsatisfactory performance at recent time. PT. Bank Negara Indonesia is the national bank with the largest assets and the highest net profit (loss) among the others. Viewed from various efforts and hard work that it have done so far, this company should generate the considerable gains as expected by the shareholders.

The objective of this research was to analyze balanced scorecard design in PT. Bank Negara Indonesia in the purpose of properly accommodating and translating a certain strategy into the real action to sustain its competitive forces. The research employed the qualitative approach with the design of strategic management since it was aimed at designing *balanced scorecard* from four perspectives on the basis of empirical findings as results of the research performed by PT. Bank Negara Indonesia.

The critical success factor taking into force in *the low cost leadership strategy constituted flexibility, focus on a smaller sites, automation and capital intensive and efficiency.* Similarly, *the critical success factor existing* within the *customer focus* consisted of the bank service standard, *development strategic skill*, *management information system* and *personal competency.* If the *balanced scorecard* design has been implemented correctly, PT. Bank Negara Indonesia could find out which operational action didn't produce an added value and didn't go with a path it has pursued so far. Thus, it was expected that PT Bank Negara Indonesia can anticipate such a condition in proper way in addition, the bank would possess a strong and reliable management, making it as the *core competence* for surviving and competing in the midst of global markets.

Key words: *Balanced Scorecard, Low Cost Leadership and Customer Focus*

Halaman

Lembar Persetujuan i
Daftar Isi ii
Daftar Tabel v
Daftar Gambar vii
Abstract viii
Abstrak ix
Ringkasan x

BAB 1 PENDAHULUAN
1.1. Latar Belakang Masalah 1
1.2. Perumusan Masalah 8
1.3. Tujuan Penelitian 9
1.4. Manfaat Penelitian 9
1.5. Sistematika Penulisan 10

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA
2.1. Visi dan Strategi 12
2.2. Keunggulan Bersaing dan Strategi Generik 14
2.3. Strategi Differensiasi 20
2.4. *Critical Success Factors* 23
2.5. *Balance Scorecard* 23
2.5.1. *Balance Scorecard Perspective* 29

2.6. Penggunaan *Balanced Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen Strategik 37
2.7. *Critical Success Faktor-Key Indicators for Measuring* 39

BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL 42

BAB 4 METODE PENELITIAN
4.1. Pendekatan Riset 44
4.2. Focus Group 44
4.3. Reduksi Data 47
4.4. Displai Data 48
4.5. Verifikasi 48
4.6. Keabsahan Data 48
4.6.1. *Credibility* 48
4.6.2. *Transferability* 49
4.6.3. *Dependability* dan *Confirmability* 49

BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN
5.1. Visi Misi dan Strategi PT BNI 50
5.1.1. Visi PT Bank Negara Indonesia 50
5.1.2. Misi PT Bank Negara Indonesia 50
5.1.3. Strategi PT Bank Negara Indonesia 51
5.1.3.1. *Customer Focus* 52
5.1.3.2. *Low Cost Leadership* 53
5.2. Critical Success Factor dan Balanced Scorecard's Perspective 53
5.3. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 63

5.4. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal 70
5.4.1. Inovasi 70
5.4.2. Pengukuran Operasi 74
5.4.3. Pengukuran Purna Jual 87
5.5. Pengukuran Perspektif Pelanggan 88
5.5.1. *Customer Core Measurement Group* 88
5.6. Perspektif Keuangan 90

BAB 6 PEMBAHASAN
6.1. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 92
6.2. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal 95
6.2.1. Inovasi 95
6.2.2. Pengukuran Operasi 98
6.2.3. Pengukuran Purna Jual 92
6.3. Pengukuran Perspektif Pelanggan 102
6.3.1. *Customer Core Measurement Group* 103
6.4. Perspektif Keuangan 107
6.5. Desain *Balanced Scorecard* PT BNI 109

BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN
7.1. Kesimpulan 113
7.2. Saran 114

Daftar Pustaka

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1. Jumlah Bank dan Kantor Cabang Sebelum dan Sesudah Pakto' 88 Periode 1987-2003 4
Tabel 5.1. *Balanced Scorecard* untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. 63
Tabel 5.2. *Balanced Scorecard* untuk Perspektif Proses Bisnis Internal : Inovasi .. 71
Tabel 5.3. *Balanced Scorecard* untuk Perspektif Proses Bisnis Internal : Operasi . 75
Tabel 5.4. *Balanced Scorecard* untuk Internal Business : Pelayanan Purna Jual 87
Tabel 5.5. *Balanced Scorecard* untuk Perspektif Pelanggan 88
Tabel 5.6. *Balanced Scorecard* untuk *Financial Perspective* 90
Tabel 6.1. Kriteria Pengukuran Peningkatan Ketrampilan Kunci 92
Tabel 6.2. Kriteria Pengukuran Peningkatan Kompetensi 93
Tabel 6.3. Kriteria Pengukuran Peningkatan Penguasaan Teknologi Informasi 94
Tabel 6.4. Kriteria Pengukuran Fleksibilitas Produk Tabungan 95
Tabel 6.5. Kriteria Pengukuran Fleksibilitas Produk Kredit 96
Tabel 6.6. Kriteria Pengukuran Automation and Capital Intensive 97
Tabel 6.7. Kriteria Pengukuran Efficiency 98
Tabel 6.8. Kriteria Pengukuran Standarisasi Banking Hall 99
Tabel 6.9. Kriteria Pengukuran Standarisasi Peralatan di Banking Hall 100
Tabel 6.10. Kriteria Pengukuran Standarisasi Penampilan Diri 101
Tabel 6.11. Kriteria Pengukuran Pemberian Intensif 102
Tabel 6.12. Kriteria Pengukuran Market Share 103
Tabel 6.13. Kriteria Pengukuran Customer Retention 104
Tabel 6.14. Kriteria Pengukuran Customer Acquisition 105
Tabel 6.15. Kriteria Pengukuran Customer Satisfaction 105
Tabel 6.16. Kriteria Pengukuran Customer Profitability 106
Tabel 6.17. Kriteria Pengukuran Operational Efficiency 107

Tabel 6.18. Kriteria Pengukuran Profitability 108
Tabel 6.19. Rangkuman Rancangan *Balanced Scorecard* PT BNI..... 112

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1. *Return On Investment* BNI dan Rata-rata Industri 7
Gambar 2.1. *The Five Forces Model* 15
Gambar 2.2. *Generic Building Blocks Of Competitive Advantage* 17
Gambar 2.3. Langkah Pembuatan Balanced Scorecard 26
Gambar 2.4. *The Balanced Scorecard As A Strategic Framework For Action* 27
Gambar 2.5. *The Balanced Scorecard Provide A Framework To Translate A Strategy Into Operasional Term* 33
Gambar 2.6. *Cause And Effect Relationships* 37
Gambar 2.7. *How One Company Linked Measures Form The Four Perspective* ... 38
Gambar 5.1. Desain Balanced Scorecard 52
Gambar 5.2. *Cause And Effect* PT BNI 61
Gambar 61. Strategi PT BNI Berdasarkan Empat Perspektif 110

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Adanya era perdagangan bebas atau globalisasi ekonomi ini menyebabkan batas antar satu negara dengan negara lainnya mulai tidak ada, sehingga arus barang, jasa dan manusia bebas mengalir dari satu negara ke negara lainnya. Di samping itu, era persaingan antar perusahaan telah berubah, yaitu dari era industri menjadi era informasi (Kaplan, 2001: 2). Faktor-faktor inilah yang menyebabkan persaingan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya, baik dalam suatu negara maupun dengan perusahaan dari negara lain semakin meningkat dan ketat. Agar perusahaan dapat bertahan hidup (survive), maka perusahaan mengubah pandangan dari yang semula berfokus kepada industri menjadi berfokus kepada konsumen.

Fokus konsumen ini dapat dicapai dengan menciptakan dan menyajikan produk dan jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Suatu produk atau jasa dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima dari suatu produk atau jasa secara relatif lebih tinggi dari biaya perolehannya. Suatu produk akan semakin bernilai apabila *performance*-nya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen (Mirza, 1997).

Fokus konsumen yang pada akhirnya menciptakan *customer satisfaction* ini dapat dicapai melalui penerapan strategi. Porter mengklasifikasikan adanya tiga strategi generik (*generic strategy*) yang dapat dipilih oleh suatu perusahaan guna

MILIK PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

mencapai *customer satisfaction* dan menciptakan suatu keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Strategi generik tersebut antara lain: *cost leadership, differentiation* dan *focus* (Porter, 1997: 76).

Dalam era globalisasi ini persaingan bisnis menjadi sangat tajam, baik di pasar domestik (Negara) maupun di pasar global. Suatu tanda di mana kegiatan perdagangan negara-negara di seluruh dunia menjadi satu kekuatan pasar tanpa batas teritorial negara. Keadaan ini terlihat dengan semakin banyaknya para pemain bisnis khususnya dalam bidang bank yang berlomba-lomba untuk berkompetisi memenangkan persaingan.

Bank adalah industri yang bergerak di bidang jasa kepercayaan, yang dalam hal ini adalah media perantara keuangan (*financial intermediary*) antara debitor (pihak yang membutuhkan dana) dan kreditur (pihak yang kelebihan dana). Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, pada Bab I Pasal 1 disebutkan bahwa: " Bank adalah perusahaan yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak". Berdasarkan pengertian tersebut, bank dibebani suatu misi dalam perekonomian Indonesia, yakni meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Artinya, dana yang dihimpun perlu dialokasikan kepada masyarakat dalam bentuk kredit agar modal usaha dan daya beli masyarakat dapat meningkat sehingga dapat meningkatkan laju dan pemerataan pembangunan ekonomi Indonesia.

Bank dalam mengemban misinya harus memperhatikan kesehatan dan ketepatan usaha (*fit and proper*) dengan menerapkan sistem *prudent banking*, yaitu bank bekerja dengan mengutamakan prinsip kehati-hatian. Bank dituntut untuk selalu melakukan pengaturan perbandingan yang sehat antara kredit dan simpanan yang tersedia serta meningkatkan pelayanan perbankan untuk dapat memenuhi berbagai keinginan dan kebutuhan masyarakat yang semakin bervariasi. Pelaksanaan misi dan penerapan prinsip kehati-hatian ini harus berjalan secara proporsional seperti disebutkan dalam UU RI No. 10 Tahun 1998, pada Bab II Pasal 2, Pasal 3 dan Pasal 4. Hal tersebut diperlukan agar perbankan Negara dapat berkembang dan tumbuh dengan efisien dan efektif. Perkembangan perbankan di Indonesia tidak terlepas dari adanya regulasi-regulasi yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia.

Paket deregulasi tanggal 27 Oktober 1988 atau lebih dikenal dengan Pakto '88 yang salah satu regulasinya adalah mempermudah pendirian bank-bank baru ataupun pembukaan kantor cabang baru, mengakibatkan bank-bank berkembang seperti jamur. Perkembangan jumlah bank dan kantor cabang dapat dilihat pada tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa perkembangan jumlah bank dan kantor cabang sebelum Pakto'88 sangat rendah, tetapi setelah Pakto perkembangan jumlah bank maupun kantor cabang sangat pesat. Dengan banyaknya bank baru yang bermunculan dan pendirian kantor cabang baru maka persaingan di antara bank-bank yang ada semakin ketat. Persaingan yang ketat tersebut, tentu saja membawa dampak baik positif maupun negatif. Dampak positifnya adalah kecenderungan bank berlomba-lomba meningkatkan pelayanan terhadap nasabah mereka. Dampak negatifnya adalah

terjadinya persaingan yang tidak sehat dalam penghimpunan dana maupun penyaluran kredit. Dalam penghimpunan dana, bank berlomba memberikan hadiah untuk tabungan dan deposito yang perlu dipertanyakan dari mana sumber pendanaan untuk pembelian hadiah-hadiah tersebut. Dalam menyalurkan kredit, bank cenderung berlomba untuk mempermudah (melonggarkan) persyaratan kredit.

Tabel 1.1
Jumlah Bank dan Kantor Cabang Sebelum dan Sesudah Pakto '88
Periode 1987-2003

Tahun	Jumlah Bank	Jumlah Kantor Cabang
1987	112	1622
1988	111	1728
1989	148	2578
1990	192	3563
1991	192	4247
1992	208	4402
1993	234	4461
1994	240	4888
1995	240	5288
1996	239	5919
1997	222	6112
1998	208	7661
1999	164	7113
2000	151	6509
2001	148	6235
2002	145	6113
2003	145	6115

Sumber:
- Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Januari 1992. Bank Indonesia, 1992 hal. 91.
- Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Mei 1998. Bank Indonesia, 1998 hal. 92.
- Laporan Tahunan Bank Indonesia, 2004. Bank Indonesia, 2004 hal. 114.

PT Bank Negara Indonesia juga menghadapi permasalahan yang sama, yaitu semakin ketatnya persaingan. Persaingan datang bukan saja datang dari bank Negara, namun juga datang dari bank asing yang telah memiliki standar pelayanan yang lebih baik. PT Bank Negara Indonesia memiliki visi "Menjadi bank yang kokoh dan terkemuka di Indonesia dengan menawarkan produk dan jasa perbankan yang lengkap, terpadu dan berkualitas, baik untuk nasabah individu, perusahaan maupun lembaga di dalam dan luar negeri. Secara konsisten berorientasi pada kepuasan nasabah, memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan karyawan, berperan aktif dalam pembangunan nasional dan meningkatkan nilai saham secara berkesinambungan".

Untuk menuju visi tersebut manajemen PT Bank Negara Indonesia telah mengerahkan segala daya upaya agar visi dapat terpenuhi. Beberapa langkah yang ditempuh adalah: melayani informasi mengenai produk/jasa DN, melayani semua jenis-jenis transaksi kas/tunai dan pemindahan, melayani kegiatan external: Payment Point, Capem, Kantor Kas, Kas Mobil dan ATM, melayani permintaan Card Plus, Credit Card dan mengelola pelayanan Khusus kepada nasabah inti (pelayanan prima). Langkah lain yang ditempuh adalah: memasarkan produk/jasa perbankan kepada nasabah/calon nasabah, memperbanyak penjualan silang (*cross selling*) kepada nasabah/calon nasabah, mengelola permohonan kredit, melakukan pemantauan nasabah dan kolektibilitas pinjaman, membantu Kantor Besar/Wilayah/Cabang lain di bidang pemasaran bisnis, melayani/mengembangkan hubungan dengan nasabah

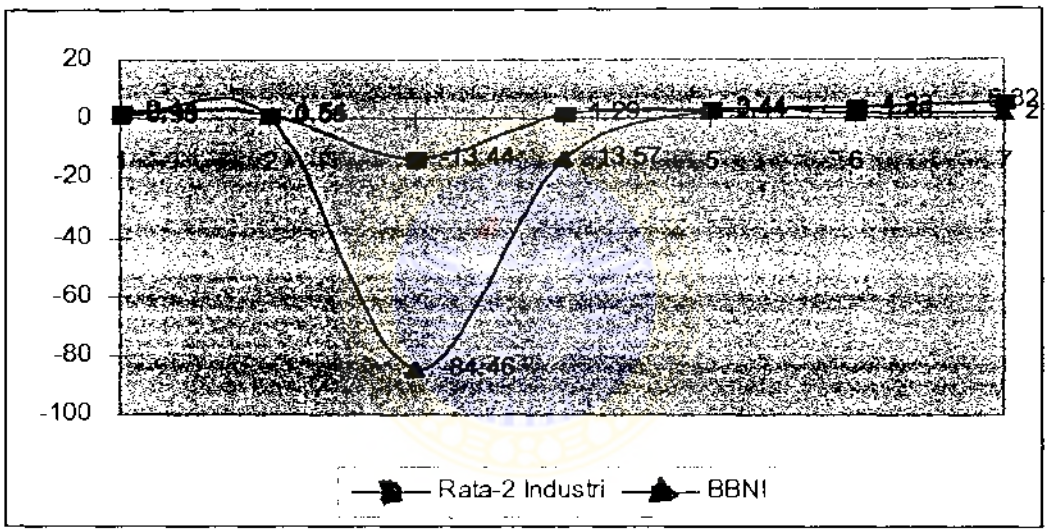
wholesale/middle serta melakukan penelitian potensi ekonomi daerah dan menyusun Peta Bisnis.

Di bidang proses bisnis dan internal dikembangkan kebijakan mengelola rekening vostro, mengelola data informasi keuangan dan mengelola administrasi umum, logistic dan kepegawaian. Perusahaan juga berkonsentrasi dalam mengelola pengendalian risiko kredit, mengelola administrasi transaksi DN & Kliring, mengelola kegiatan Bank Operasional untuk KPKN dan mengelola kegiatan Bank Persepsi untuk KPKN.

Bank BNI menawarkan jasa-jasa keuangan terpadu dengan nilai, kualitas, kenyamanan dan keamanan yang tak tertandingi yang di kemas dalam layanan yang cepat dan bersahabat. Produk pendanaan bervariasi dari produk perbankan konvensional seperti tabungan, giro dan deposito hingga produk-produk derivatif seperti banc assurance dan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK, serta BNI investment. Untuk memperkaya portofolio produknya, Bank BNI menyediakan jasa penasihat keuangan bagi korporasi serta produk-produk treasure, seperti *cash management, foreign exchange trading*, pasar uang dan pengelolaan portofolio investasi, juga investasi dalam *fixed income* lainnya kepada para nasabah korporasi. Selain produk pendanaan, Bank BNI juga memiliki beragam produk pinjaman seperti Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi, kredit valuta asing, KPR (Kredit Pemilikan Rumah), KMG (Kredit Multi Guna), KUK (Kredit Usaha Kecil), serta Kredit Sindikasi. Disamping itu juga jasa keuangan perbankan seperti *Trade Service (*LC), Garansi Bank, Transfer dan sebagainya. Bank BNI juga mengembangkan kredit dan

bisnis melalui Divisi USY (Unit Syariah) dan ULM (Unit layanan Mikro) yang tersebar di seluruh Indonesia.

PT Bank Negara Indonesia selain dihadapkan pada persaingan yang ketat juga dihadapkan oleh kinerja perusahaan yang belum kunjung membaik. Sebagai gambaran pada Gambar 1.1 disajikan perkembangan *return on investment* PT Bank Negara Indonesia dan *return on investment* rata-rata industri tahun 1996 sampai 2001 sebagai berikut :



Gambar 1.1
Return on Investment BNI dan Rata-Rata Industri

Sumber: ICMD, 2003, Data Diolah

Hasil pengolahan dengan menggunakan grafik nampak bahwa *return on investment* rata-rata industri selalu lebih baik dari *return on investment* PT Bank Negara Indonesia dari tahun 1996 sampai tahun 2002. Fenomena tersebut didukung oleh ranking berdasarkan *asset* menempatkan PT Bank Negara Indonesia pada posisi

pertama. Hal tersebut mengindikasikan bahwa di jajaran industri perbankan yang go public di BEJ PT Bank Negara Indonesia merupakan salah satu bank terbesar. Namun ironisnya PT Bank Negara Indonesia merupakan bank dengan tingkat keuntungan terendah.

Dari hasil kedua tabel tersebut didapat bahwa PT Bank Negara Indonesia adalah bank dengan asset terbesar sekaligus sebagai bank dengan tingkat laba bersih (kerugian) tertinggi. Melihat berbagai upaya dan kerja keras yang telah ditempuh oleh PT Bank Negara Indonesia, seharusnya perusahaan menuai hasil yang diharapkan pemegang saham. Peneliti melihat bahwa kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh PT Bank Negara Indonesia tersebut membutuhkan sebuah sistem manajemen strategik yang komprehensif. Untuk itu diperlukan *balanced scorecard* yang bermanfaat sebagai penerjemah strategi ke dalam tindakan nyata sebagai upaya mempertahankan keunggulan bersaing PT Bank Negara Indonesia.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang masalah yang disampaikan, maka perumusan masalah yang diajukan adalah: "Bagaimanakah perancangan *balanced scorecard* pada PT Bank Negara Indonesia, sehingga dapat mengakomodasikan dan menerjemahkan dengan tepat strategi ke dalam tindakan nyata untuk mempertahankan daya saing ?"

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: "Untuk menganalisis perancangan *balanced scorecard* PT Bank Negara Indonesia, dalam upaya mengakomodasikan dan menerjemahkan dengan tepat strategi kedalam tindakan nyata untuk mempertahankan daya saing.

1.4. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk:

1. Pihak manajemen PT Bank Negara Indonesia guna memberikan suatu wawasan bahwa adanya rancangan pengukuran terhadap kinerja perusahaan mampu memberikan nilai tambah dalam pengembangan efisiensi pelayanan dan pengurangan waktu.
2. Membantu PT Bank Negara Indonesia menyusun *balanced scorecard* dan mengusulkan perbaikan dengan menetapkan tolak ukur kinerja obyektif, sesuai dengan strategi, visi dan misi PT Bank Negara Indonesia, sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi hasil-hasil yang telah dicapai.
3. Sebagai gambaran dan perbandingan bagi penelitian selanjutnya yang kemungkinan dapat dikembangkan bagi perusahaan lain dengan perbedaan permasalahan yang melatarbelakangi.
4. Sebagai bahan ilmu pengetahuan yang berguna dan menambah perbendaharaan referensi pustaka Magister Akuntansi, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.

1.5. Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan tesis terdiri dari 7 bab dengan sistematika:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Pada Bab I disajikan latar belakang masalah yang dihadapi PT Bank Negara Indonesia, sehingga PT Bank Negara Indonesia memerlukan pemecahan yang tepat untuk tetap memiliki keunggulan bersaing. Pada bagian ini juga berisi perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan tesis.

BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Pada bab ini berisi penelitian sebelumnya dan tinjauan teoritis yang memberikan gambaran berupa visi – misi perusahaan, keunggulan bersaing dan strategi generik, *balanced scorecard* meliputi : perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif konsumen dan perspektif keuangan. Pada bagian ini juga diuraikan CSF (*critical success factor*) yang menentukan suksesnya suatu strategi.

BAB 3 : KERANGKA KONSEPTUAL

Pada bab ini berisi tentang hubungan antar perspektif dalam *balanced scorecard* yang dikaitkan dengan strategi yang digunakan PT. Bank Negara Indonesia.

BAB 4 : METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan desain manajemen strategik dengan penjabaran riset desain sebagai upaya memperoleh gambaran yang benar tentang permasalahan yang dihadapi perusahaan dan kemudian menyusun konsep *balanced scorecard* sebagai strategi pemecahan masalah.

BAB 5 : ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan ditentukan pengukuran empat perspektif dalam balanced scorecard, yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif konsumen dan perspektif keuangan melalui penentuan *critical success factor* sebagai upaya menjalankan strategi dengan baik.

BAB 6 : PEMBAHASAN

Pembahasan dilakukan dengan melihat keterkaitan keempat perspektif dalam *balanced scorecard* serta penerjemahan strategi ke dalam sasaran-sasaran keempat perspektif *balanced scorecard.*

BAB 7 : PENUTUP

Merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisi simpulan hasil penelitian dan saran atas temuan yang didapat.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Visi dan Strategi

Setiap badan usaha selalu mempunyai tujuan yang hendak dicapai baik tujuan untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang. Dalam menentukan tujuan dari setiap badan usaha sangat terkait dengan visi dan strategi yang telah ditetapkan oleh badan usaha yang hendak dicapai di masa depan.

Menurut Nanus (1999: 3), bahwa di dalam mencapai suatu tahap dimana badan usaha berusaha untuk menjadi yang terbaik dan dapat mempertahankan kesuksesannya dalam jangka panjang, tidak ada alat lain yang demikian kuatnya selain adanya visi mengenai masa depan yang menarik, berguna, dapat dicapai, dan dialami secara luas.

Menurut Mintzberg-Quinn (1999: 5), strategi adalah suatu pola atau suatu rencana yang terintegrasi seluruh organisasi untuk mencapai tujuan, memiliki kebijakan-kebijakan, dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan. Strategi yang baik akan banyak membantu manajer dalam mengalokasikan sumber daya dalam badan usaha sebagai kekuatan internal dalam mengantisipasi setiap perubahan-perubahan yang terjadi. Oleh karena itu dalam menghadapi situasi yang berubah-ubah sangat dibutuhkan suatu proses yang selalu dievaluasi secara berkesinambungan dan diperbaharui sesuai dengan situasi yang dihadapi, yang disebut *strategy planning process.* Menurut Goodstein et. al. (2000: 3), *strategy planning process* merupakan

suatu proses yang memberikan pedoman pada anggota organisasi untuk menerjemahkan visi dari masa depan-nya dan mengembangkan prosedur-prosedur dan tindakan-tindakan yang perlu untuk mencapai masa depan yang diinginkan.

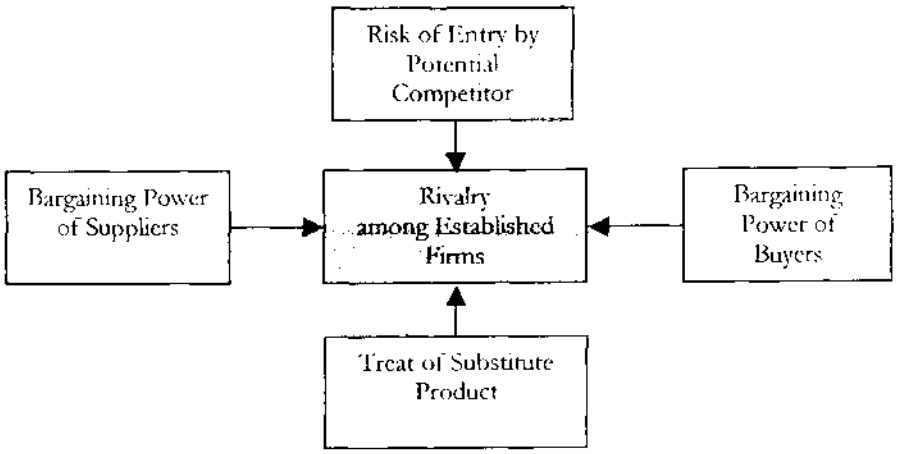
Dalam hal ini untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tindakan operasional dapat digunakan suatu pengukuran yang disebut *Balanced Scorecard.* Tujuan dan pengukuran sebuah *Scorecard* berawal dari visi dan strategi badan usaha. Adapun klasifikasi dan penjabaran visi dan strategi ke dalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Dimulai dari tim eksekutif senior yang harus menjabarkan dan menerjemahkan strategi entitas usaha ke dalam *spesific objective.*
2. Untuk menetapkan sasaran *financial* (*growth, profitability,* atau *cash flow)* harus diperhatikan strategi yang cocok untuk entitas badan usaha
3. Dalam perspektif pelanggan, ukuran segmen pasar dan pelanggan, harus ditetapkan secara eksplisit sesuai konsensus.
4. Kemudian diidentifikasi *objective* dan *measures* untuk mencapai kualitas, biaya dan siklus waktu proses bisnis internal yang paling kritikal untuk mencapai *breakthrough* yang diinginkan *stakeholders.*
5. Akhirnya untuk mencapai semua target tersebut dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ditampung alasan-alasan yang masuk akal untuk mendukung jumlah investasi untuk *reskilling, infotech,* dan perbaikan prosedur organisasi.

2.2. Keunggulan Bersaing dan Strategi Generik

Pemenuhan kebutuhan pelanggan *(customer need)* yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan pelanggan dan memiliki sesuatu keunggulan bersaing guna memberikan *customer value* sebenarnya merupakan prasyarat untuk kelangsungan hidup suatu industri dan perusahaan-perusahaan dari dalam industri yang bersangkutan. Pemenuhan kebutuhan pembeli ini merupakan prasyarat untuk kemampulabaan industri, walaupun secara tersendiri hal itu tidak memadai. Oleh sebab itu, pertanyaan yang muncul adalah apakah perusahaan dapat memanfaatkan nilai yang mereka ciptakan untuk pembeli atau apakah nilai tersebut menjadi peluang untuk dimanfaatkan oleh pihak lain (Porter, 1994: 9).

Kepuasan pelanggan terkait dengan peran manajer ketika menganalisis kekuatan pesaing dalam suatu lingkungan industri agar dapat mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang dihadapi. Porter mengembangkan kerangka kerja (*frame work*) yang berguna bagi para manajer untuk mengadakan analisis kesempatan dan ancaman. Kerangka kerja tersebut dikenal dengan *The Five Forces Model*, yang berfokus pada lima kekuatan pembentuk persaingan dalam suatu industri, seperti pada gambar 2.1:



Gambar 2.1
The Five Forces Model

Sumber: Antony, Robert N dan Vijay Govindarajan, 2000, *Management Control System*, 8th Edition, Irwin, Hal. 278.

1. Risiko masuknya pesaing potensial, yang dipengaruhi faktor kebutuhan model, skala ekonomis, diferensiasi, kompleksitas teknologi produk atau proses dan kebijakan pemerintah.
2. Tingkat persaingan antara perusahaan dalam suatu industri, produk yang terdiferensiasi, jumlah dan keragaman pesaing dan tingkat biaya tetap.
3. Adanya produk pengganti, yang dipengaruhi faktor *performance* pengganti, harga relatif dan kemampuan pembeli untuk beralih / berganti.
4. Kekuatan tawar-menawar pembeli, yang dipengaruhi faktor jumlah pembeli, dampak produk unit bisnis pada biaya total pembeli, dampak unit bisnis pada kualitas atau *performance* produk, pembeli dan pentingnya volume unit bisnis untuk pembeli.

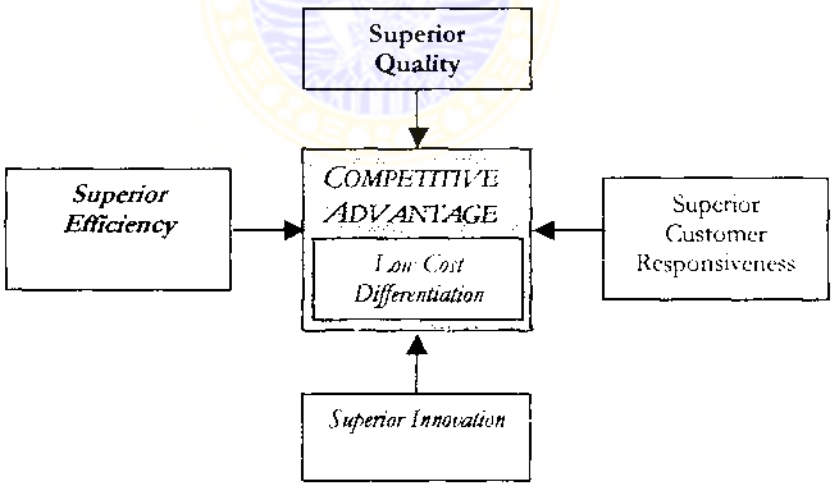
5. Kekuatan tawar-menawar pemasok, yang dipengaruhi faktor jumlah pelanggan, keberadaan input pengganti dan pentingnya volume unit bisnis bagi pelanggan.

Kelima kekuatan gaya persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan, kemampulabaan dalam industri dan kekuatan-kekuatan terbesar yang akan menentukan serta menjadi sangat penting dalam perumusan strategi.

Perusahaan yang telah mampu menganalisis struktur industrinya akan memiliki suatu keunggulan bersaing (*competitive advantage*), sehingga dapat bertahan dalam persaingan. Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah sesuatu yang pembeli bersedia membayar, sedangkan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau unik yang lebih dari sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi (Porter, 1994: 3). Berdasar definisi tersebut, terdapat dua keunggulan bersaing, yaitu:

1. *Cost leadership,* yaitu suatu keunggulan bersaing di mana perusahaan berusaha untuk memproduksi suatu produk dengan biaya yang rendah dibandingkan pesaingnya.
2. *Differentiation,* yaitu suatu kondisi di mana perusahaan berusaha menciptakan produk yang unik dibandingkan pesaingnya, sehingga perusahaan dapat membebankan harga premium (*premium price*).

Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari kemampuan perusahaan menciptakan nilai untuk pembelinya. Empat faktor pembangun keunggulan bersaing disebut *The Generic Building Blocks of Competitive Advantage*, yaitu: *efficiency, quality, innovation* dan *customer responsiveness*, seperti disajikan pada gambar 2.2. *Superior efficiency* adalah kemampuan menurunkan *cost*, *superior quality* menghasilkan harga yang lebih tinggi dan menurunkan *cost*, *superior customer responsiveness* menghasilkan harga yang lebih tinggi dan *superior innovation* menghasilkan harga yang tinggi atau *unit cost* yang rendah. Keempat faktor tersebut secara bersama-sama menciptakan keunggulan biaya rendah atau diferensiasi, yang membawa peningkatan laba sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengalahkan pesaingnya.



Gambar 2.2
Generic Building Blocks of Competitive Advantage

Sumber: Hill, Charles W.L. and Garreth R. Jones, 2002. *Strategic Management: An Integrated Approach*, 3rd Edition, (Boston Houghton): Misslin Company.

Keunggulan bersaing adalah faktor penting saat ini dan merupakan jantung *performance* perusahaan di dalam pasar yang bersaing. Menurut Hill (2002: 156), perusahaan saat ini menghadapi pertumbuhan yang lebih lamban dari pesaing dalam negeri dan global. Perusahaan akan berhasil jika strateginya konsisten dengan lingkungan eksternalnya yang terdiri dari lingkungan industri dan lingkungan makro.

Menurut Hill, Ireland dan Hoskisson (2000: 159), lingkungan eksternal perusahaan seringkali menantang, kompleks dan berdampak terhadap *performance*, sehingga perusahaan harus mengembangkan keahlian untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada saat ini. Peluang adalah kondisi lingkungan makro yang membantu perusahaan mencapai keunggulan strategis, sedangkan ancaman adalah kondisi lingkungan makro yang menghalangi perusahaan mencapai keunggulan strategis.

Keunggulan bersaing membahas bagaimana perusahaan memperoleh keunggulan biaya yang dapat dipertahankan? Bagaimana perusahaan dapat membedakan dirinya dari pesaing? Bagaimana perusahaan memilih sebuah segmen sehingga keunggulan bersaing berkembang berdasarkan strategi fokus? Kapan dan bagaimana perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan strategi terkoordinasi dalam industri terkait? Bagaimana perusahaan meningkatkan dan mempertahankan posisi bersaing?

Ketahanan keunggulan bersaing perusahaan tergantung pada tiga faktor yaitu *barrier to imitation, capability of competitors* untuk meniru inovasi dan *industry*

dynamism. Jika *barrier to imitation* rendah, pesaing banyak, dan lingkungan sangat dinamis maka keunggulan bersaing menjadi tidak bertahan lama.

Keunggulan bersaing sebenarnya bukan suatu subyek baru, karena sumber-sumber potensial dari lingkungan bersaing terdapat di mana-mana dalam perusahaan. Setiap departemen, fasilitas, kantor cabang, dan unit organisasi yang lain mempunyai peran yang harus didefinisikan dan dimengerti. Semua karyawan harus mengenali peran mereka dalam membantu perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Tiga strategi generik untuk mencapai *performance* di atas rata-rata dalam suatu industri, yaitu:

1. *Low cost* (*cost leadership strategy*)

   Strategi ini berfokus mencapai biaya rendah dibanding pesaingnya, di mana perusahaan mempunyai cakupan lebih luas, melayani banyak segmen industri dan bahkan beroperasi di dalam industri-industri terkait. Strategi ini dapat dicapai melalui pendekatan skala ekonomis produksi, dampak dari kurva pengalaman, pengendalian biaya secara ketat dan meminimisasi biaya riset pengembangan, jasa, kekuatan penjualan atau iklan.

2. *Differentiation Strategy*

   Fokus strategi ini adalah diferensiasi produk atau jasa, yaitu mencipta hal baru yang dirasa oleh seluruh industri sebagai hal yang unik.

3. *Focus*

   Strategi ini berfokus pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. Seperti strategi diferensiasi, bentuk fokus dapat bermacam-

macam, jika strategi bisnis rendah dan diferensiasi ditujukan mencapai sasaran pada industri keseluruhan, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target secara baik, di mana semua kebijakan fungsional dikembangkan berdasar pemikiran ini.

2.3. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan menciptakan produk yang unik dan beda dari pesaingnya, sehingga perusahaan dapat membebankan harga premium dan keunikan tersebut bernilai bagi pembeli. Untuk menghasilkan keunikan, maka perusahaan dapat menggalinya melalui rantai nilai (*value chain*) yang ada pada perusahaan. Oleh sebab itu diferensiasi tidak dapat dipahami dengan hanya memandang suatu perusahaan sebagai suatu keseluruhan, tetapi juga melalui kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli (Porter, 1994: 118). Setiap aktivitas rantai nilai merupakan sumber potensial dari keunikan. Rantai nilai meliputi logistik ke dalam, operasi logistik ke luar, pemasaran dan penjualan.

Menurut Hill dan Jones (2002: 175) diferensiasi dapat dibangun dari 3 elemen pokok, yaitu: inovasi, kualitas dan *customer responsiveness*. Ketiga faktor tersebut merupakan faktor yang saling berkait.

Inovasi dalam diferensiasi menyangkut atribut-atribut baru yang dikembangkan dari teknologi juga merupakan sumber diferensiasi, sehingga seorang pelanggan rela membayar suatu produk dengan harga premium karena baru dan

inovatif. Kualitas yang baik dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan dapat menumbuhkan loyalitas merk. yang tinggi, sehingga seorang pelanggan tidak akan membayar suatu produk jika tidak berkualitas. *Customer responsiveness* berarti penawaran layanan purna jual yang komprehensif dan jaminan terhadap produk yang dihasilkan. Dengan ketiga elemen tersebut, perusahaan dapat mengembangkan diferensiasi menjadi bermacam-macam bentuk, yang meliputi: citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan kepada pelanggan, jaringan penyalur dan dimensi-dimensi lain (Hill and Jones, 2002: 34).

Untuk mencapai dan menerapkan strategi diferensiasi, maka suatu perusahaan harus memenuhi syarat yang berkaitan dengan sumber daya dan ketrampilannya guna mengembangkan faktor-faktor pembentuk diferensiasi. Hal ini meliputi kemampuan pemasaran yang kuat, kemampuan rekayasa produk yang kreatif, kemampuan riset pasar yang kuat, reputasi perusahaan dalam kepeloporan mutu dan teknologi, tradisi dalam industri yang panjang atau kombinasi yang khas dari keterampilan-keterampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lainnya dan kerjasama yang erat dengan saluran distribusi. Syarat-syarat lain menyangkut persyaratan organisasi yang lazim, seperti koordinasi yang kuat antara fungsi-fungsi yang ada pada R&D, pemasaran, pengukuran dan insentif subyektif sebagai pengganti pengukuran kuantitatif serta fasilitas untuk menarik tenaga kerja terampil, ilmuwan atau orang-orang kreatif.

Strategi diferensiasi mempunyai beberapa keuntungan, antara lain:

1. Diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri. Strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.
2. Diferensiasi menimbulkan penyekat terhadap persaingan karena terjadinya loyalitas merek dari pelanggan dan menyebabkan berkurangnya kepekaan harga.
3. Diferensiasi dapat meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. Kesetiaan pelanggan dan usaha pesaing untuk mengatasi keunikan dapat menciptakan hambatan masuk,
4. Diferensiasi dapat menghasilkan margin lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok dan mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan, sehingga menjadi kurang peka harga,
5. Perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan akan berada pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti dibanding para pesaingnya (Porter, 1994: 34).

Pendekatan yang sedang dijalankan saat ini melalui premis desain yang dimulai dari premis estetika, komunikasi, fungsi, psikologi, sosial-budaya dan manajemen. Premis-premis tersebut berfungsi sebagai kerangka riset pada setiap jenjang yang didasarkan atas pendekatan kuantitatif dan kualitatif.

2.4. *Critical Success Factors*

Hal yang tidak dapat lepas dari pengukuran adalah menetapkan *critical success factors,* karena menciptakan nilai penting bagi badan usaha. Keberhasilan manajemen dalam mengelola badan usaha sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kritis yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan *performance* internal badan usaha.

Menurut Atkinson et. al. (2000: 13), faktor-faktor yang disebut kritis bagi badan usaha adalah faktor-faktor yang menciptakan nilai dan profitabilitas bagi badan usaha dalam jangka panjang. Salah satu cara untuk menetapkan *critical success factor* adalah dengan menetapkan aktivitas-aktivitas apa saja yang memicu hal-hal tersebut. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap nilai dan profitabilitas seperti halnya kualitas produk, waktu, produk inovasi, layanan terhadap *customer, product performance,* dan *customer satisfaction index.*

2.5. *Balanced Scorecard*

Adanya perubahan pada basis persaingan dari efisiensi alokasi *financial and physical/ visible/ tangible assets* selama revolusi industri menuju mobilisasi dan eksploitasi *invisible/ intangible assets* dalam era revolusi teknologi informasi. Suatu keadaan yang ditandai dengan makin kompleksnya transaksi internal (yang diatur oleh mekanisme pasar) untuk meningkatkan kapabilitas serta proses internal bisnis dan penciptaan nilai lebih bagi para pelanggan yang menuntut suatu sistem informasi lain disamping sistem informasi keuangan.

Lingkungan abad informasi yang meminta kapabilitas baru untuk kesuksesan dalam persaingan. Menurut Kaplan-Norton (1999:3) kemampuan badan usaha untuk mengerahkan dan memanfaatkan *intangible assets* adalah hal yang jauh lebih penting dari pada investasi dan mengatur *tangible assets.* Hal-hal yang termasuk dalam *intangible assets* adalah :

1. Mengembangkan hubungan dengan pelanggan
2. Memperkenalkan produk/jasa yang inovatif
3. Menghasilkan *customized product/service* dengan cepat dan harga murah
4. Memobilisasi keterampilan serta motivasi karyawan untuk perbaikan proses secara berkelanjutan
5. Memanfaatkan teknologi informasi, *data base* dan sistem.

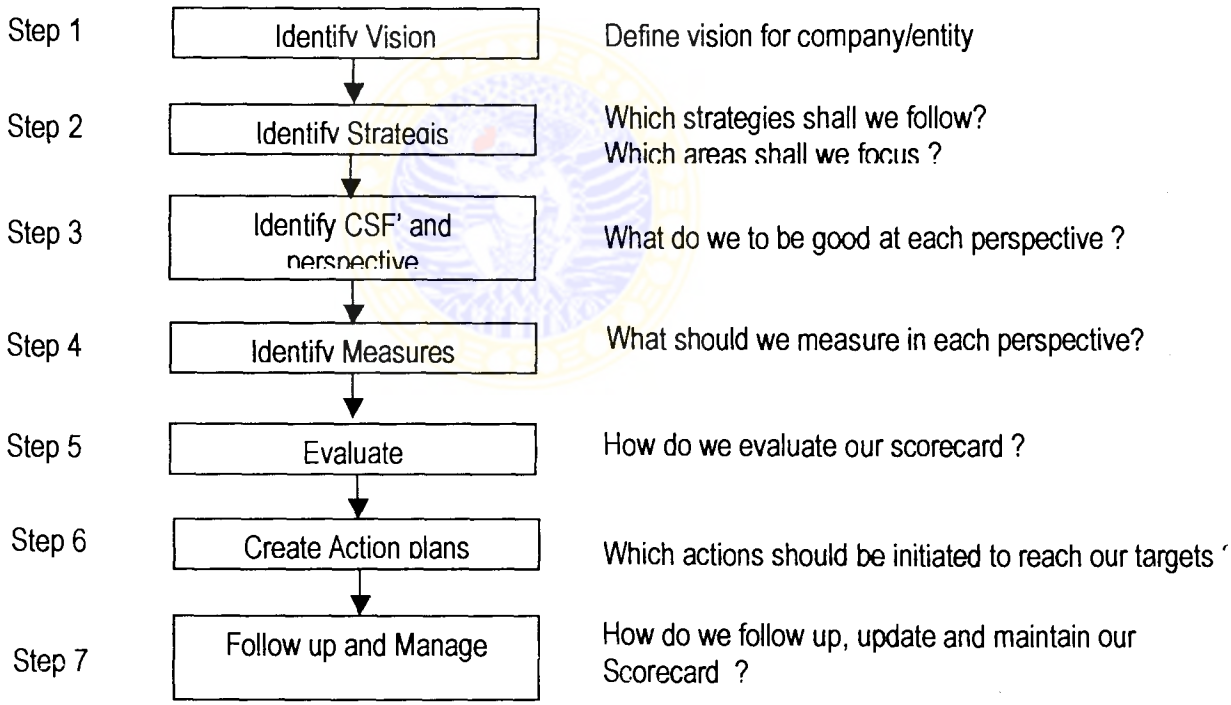
Dengan melihat keadaan pada latar belakang tersebut dan begitu pentingnya *intangible assets* maka timbulah apa yang disebut dengan *Balanced Scorecard. Balanced Scorecard* adalah pendekatan manajemen strategik yang menginternalisasikan strategi jangka panjang ke dalam sistem manajemen melalui mekanisme pengukuran. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi ke dalam sarana yang dapat mengkomunikasikan *strategic intent* dengan efektif dan memotivasi, menelusuri serta membandingkan *performance* operasional, manajerial dan strategik dengan sasaran yang telah ditentukan. Pada gambar berikut ini dipakai sebagai dasar dalam pembuatan *Balanced Scorecard.*

Pengertian "*Balanced*" dalam *Balanced Scorecard* mencakup keseimbangan antara (Kaplan-Norton, 2004):

1. Stakeholders satu sama lain. Stakeholders merupakan semua pihak yang terkena dampak dari kebijakan perusahaan. Pihak-pihak yang dimaksud adalah pemegang saham, manajemen, supplier, karyawan, masyarakat di lingkungan perusahaan serta lain sebagainya. Berdasar pengukuran yang didesain nampak bahwa tidak ada stakeholders yang dirugikan, dalam artian pengukuran yang didesain menguntungkan semua pihak.
2. Tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Pengukuran *balanced scorecard* yang didesain menunjukkan kepentingan jangka panjang dan juga kebutuhan jangka pendek. Penerapan dua strategi secara bersamaan menggambarkan badan usaha memperhatikan tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan yang digunakan oleh badan usaha adalah *return on capital employee* (ROCE) yang menggambarkan hasil akhir dari semua keputusan manajemen selama periode tertentu. Ukuran non keuangan yang digunakan dalam *balanced scorecard* adalah bagaimana badan usaha tidak hanya memperhatikan hasil akhir (pengukuran keuangan) namun juga memperhatikan bagaimana (proses) hasil akhir mampu dicapai.
4. Lagging and leading indicators. Merupakan faktor pemicu dan hasil akhir.
5. Perspektif *performance* internal dan eksternal. Perspektif *performance* internal dan eksternal ditunjukkan oleh keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi dan proses belajar dan pertumbuhan. Selain itu juga memperhatikan keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran

berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu *performance* yang membutuhkan pertimbangan.

Sebagai ilustrasi, penggunaan *balanced scorecard* dalam simulator penerbangan. Tidak berbeda dengan instrumentasi *control panel* pesawat ruang angkasa terbang, *Balanced Scorecard* menyediakan serangkaian indikator lengkap dan sistematik yang dengan cepat dapat diakses oleh para manajer untuk menavigasikan badan usaha mengurangi lingkungan yang makin turbulen menuju sukses.

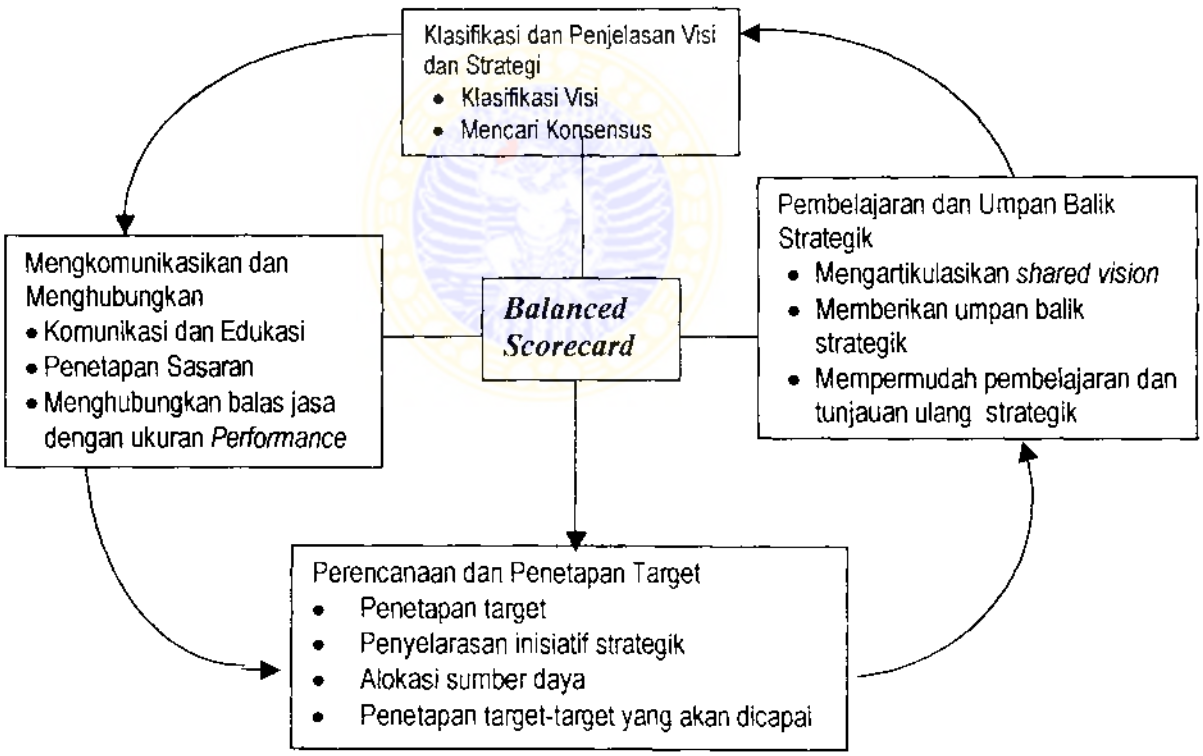


Gambar 2.3
Langkah Pembuatan Balanced Scorecard

Sumber : Berquist, Paul, Dialog Software : A *Balanced* Scorecard Solution : Focus Your Corporate Energy, Copyright 2000 Dialog Software http://www.dialogsoftware.com.

Adapun sebagai dasar yang mendukung pelaksanaan *Balanced Scorecard* adalah:

1. *Business Intelligent system*, menggunakan data operasional dan menjabarkan ke dalam kesimpulan untuk memantau sasaran-sasaran yang dapat/tidak dapat dicapai.
2. *Internet Technology*, membuat sistem tersebut dapat diakses oleh setiap orang di mana saja. Setiap informasi yang diakses dapat ditelusuri ke atas maupun ke bawahnya.



Gambar 2.4
The Balanced Scorecard as a Strategic Framework for Action

Sumber : Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, ***The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action***, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 2002, Hal. 11.

Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen, pertama berbeda dengan informasi akuntansi manajemen tradisional dan sejumlah inisiatif perbaikan yang *fragmented, Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang komprehensif. Kedua, sebagai alat untuk membuat suatu ide menjadi kenyataan, bahwa *Balanced Scorecard* menjabarkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam himpunan tolak ukur komprehensif sebagai kerangka kerja dalam pengukuran serta sistem manajemen strategik. Ketiga, sebagai jembatan yang menjembatani gap antara tujuan level top manajemen dengan level operasional, *Balanced Scorecard* digunakan sebagai sistem pembelajaran, informasi serta komunikasi, bukan sistem pengendalian.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sebuah sistem pengukuran taktis atau operasional. Badan usaha menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategik, untuk memantau strategi pada jangka panjang. Pada gambar diatas menjelaskan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja strategis untuk bertindak.

Adapun manfaat yang dapat diambil dari *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut (Kaplan-Norton , 2002: 18) :

1. Menyeimbangkan ukuran keuangan dan non keuangan
2. Mengidentifikasi dan menyoroti *critical success measures*
3. Memperkuat landasan pada suara pelanggan
4. Pemusatan perhatian pada isu-isu kritikal
5. Meningkatkan *organization alignment*
6. Menetralisasi pengamatan terhadap proses pengukuran

8. Memperjelas apa yang perlu diukur
9. Menghubungkan pengukuran ke sebuah organisasi
10. Mencegah *wasteful measures.*

2.5.1. *Balanced Scorecard Perspective*

Setiap organisasi memerlukan *Balanced Scorecard,* meskipun para manajer asyik dalam memperbincangkan transformasi visi, misi dan strategi serta adaptasi struktur, kultur dan sistem, serta melontarkan gagasan strategi hubungan pelanggan, kompetisi inti, dan kapabilitas organisasi, pada dasarnya motivasi serta pengukuran *performance*-nya masih didasarkan pada tolok ukur agregat yang dijabarkan dalam angka-angka keuangan. Terdapat kelemahan pada tolok ukur keuangan :

1. Fiksasi terhadap laba jangka pendek dengan mengorbankan laba jangka panjang seperti yang pernah dialami Xerox.
2. Laporan keuangan adalah laporan "akibat" sehingga merupakan *lagging indicator* yang tidak mampu mengungkapkan "sebab-akibat" peningkatan atau pemusatan nilai-nilai akibat tindakan para manajer sepanjang tahun.

Meskipun terdapat kelemahan yang terjadi, tolak ukur keuangan tetap diperlukan karena berbagai tindakan tidak selalu membawa akibat yang positif terhadap *performance* keuangan, sehingga tanpa tolak ukur keuangan tidak akan diketahui besarnya nilai penghematan dan hasil bruto serta netto yang telah dicapai.

Strategi pada hakekatnya merupakan hipotesis mengenai sebab-akibat. *Balanced Scorecard* mampu menjawab kekurangan tersebut karena *Balanced Scorecard* sebagai indikator sebab-akibat, yang terbagi atas empat perspektif yaitu perspektif financial merupakan informasi "akibat" (*lag)*, sedangkan ketiga perspektif lainnya yaitu perspektif operasi internal, pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan informasi "sebab" (*lead).* Namun demikian, inheren pada setiap perspektif yang satu dengan yang lain informasi sebab-akibat sistematik yang paling saling terkait satu sama lain.

Empat perspektif tersebut dikaitkan dengan kepentingan pelanggan dan pemegang saham, karena secara umum dianggap penting bagi suatu organisasi, tetapi jika diperlukan, organisasi juga dapat menampung perspektif kepentingan *stakeholders* yang lain seperti pemasok, karyawan dan masyarakat. Bagian yang terpenting adalah dalam penyusunan *Balanced Scorecard* harus terkait dengan visi, misi dan strategi organisasi yang relevan.

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* tergantung pada strategi yang dianut badan usaha yaitu *strategi positioning* dari Porter atau *core competence* dari Hamel & Prahalad. Pada *strategi positioning,* pengembangan *Balanced Scorecard* di mulai dari *product-market strategy (market & customer segment).* Pada *core competence* di mulai dari *critical competencies and capabilities* pada perspektif operasi/ bisnis internal dan pembelajaran/pertumbuhan diikuti dengan perspektif pelanggan dan seterusnya.

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah *financial perspective, customer perspective, internal-business perspective* dan *learning and growth perspective* sebagai berikut :

1. **Financial Perspective**

   Laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat implementasi dan eksekusi strategi selama suatu periode. Secara tradisional *financial objective* diikhtisarkan dalam bentuk angka-angka profitabilitas seperti *operating income, return of capital employed, economic value added,* dan sebagainya.

   Financial objective and measures mengemban peran ganda yaitu mendefinisikan *performance* keuangan yang diharapkan dalam strategi dan berfungsi sebagai target terminal *objective and measures* dari perspektif *Scorecard* yang lain. Setiap tolok ukur yang dipilih juga harus merupakan bagian dalam hubungan sebab-akibat melintasi semua perspektif sehingga merupakan rangkaian cerita yang lengkap mengenai strategi.

2. **Customer Perspective**

   Persoalan inti yang disorot adalah pada perspektif ini, yang menjadi perhatian manajer dalam menciptakan kepuasan *customer* sebagai faktor kritikal bagi badan usaha untuk meningkatkan *market share* dan profitabilitas.

   Suatu tolok ukur spesifik yang dapat menjelaskan nilai-nilai yang dihargai pelanggan seperti *lead time, on-time delivery, responsiveness, new products innovations,* dan sebagainya.

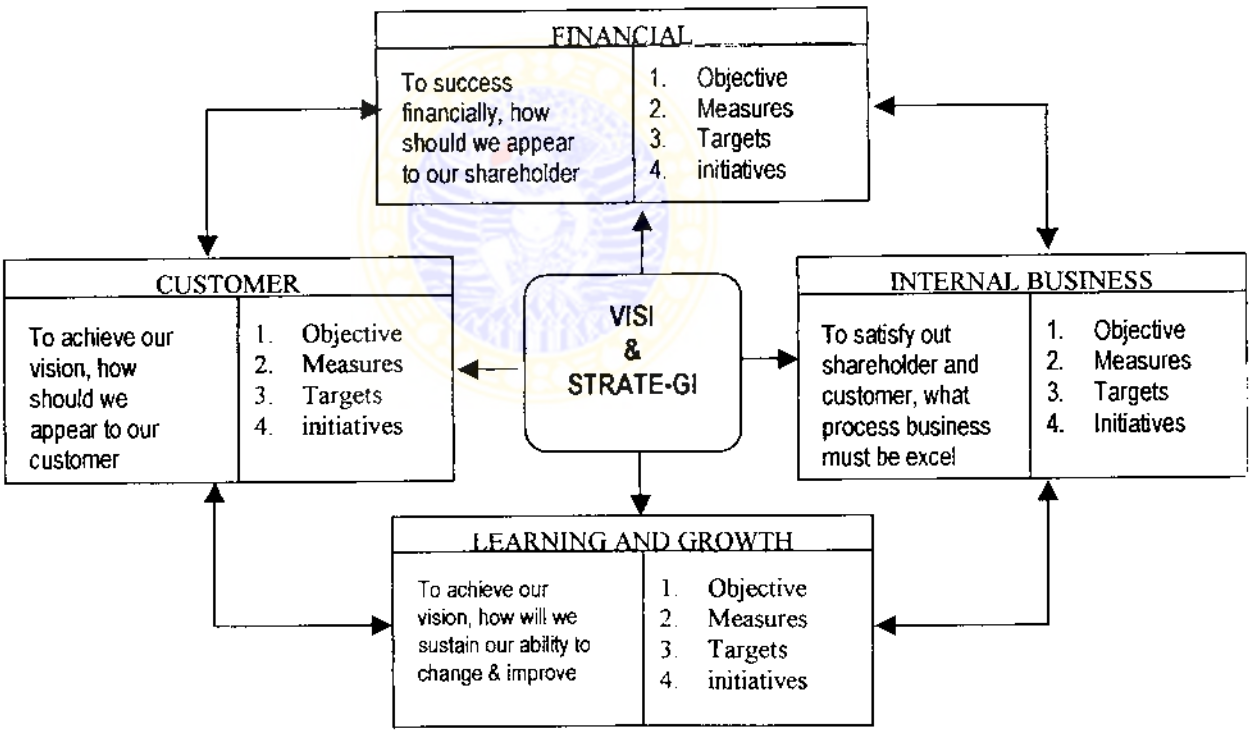
3. Internal Business Process Perspective

Internal business process perspective merupakan *attention directing information* untuk mengarahkan perhatian manajer pada proses internal bisnis yang kritikal bagi *survival* dan pertumbuhan badan usaha. Dalam hal ini tekanan tidak hanya ditujukan pada perbaikan dalam *existing product and process technology,* tetapi juga *new product/process technology.* Pada proses internal ini berorientasi pada persaingan untuk masa depan, bukan pada masa lalu, sehingga memerlukan *resourced-based strategy* dalam perspektif jangka panjang. Pada perspektif proses bisnis internal ini juga memperhatikan determinasi kualitas layanan, mengingat sebagai perusahaan jasa, maka kepuasan pelanggan sangat ditentukan oleh determinasi kualitas layanan. Fitzsimmons (1998:270) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan akan *service quality* dapat didefinisikan dengan perbandingan antara jasa yang diterima dengan ekspektasi jasa yang di inginkan. Ada lima dimensi yang dijabarkan oleh Parasuraman (1998:12–40) digunakan oleh pelanggan untuk menentukan *service quality*, yaitu *reliability, responsiveness, assurance, emphaty,* dan *tangibles. Reliability* adalah kemampuan untuk memenuhi service yang dijanjikan baik kepercayaannya maupun keakuratannya. *Responsiveness* adalah keinginan untuk membantu konsumen dan menyediakan jasa tersebut dengan tepat dengan tepat waktu (tidak terlambat). *Assurance* adalah jaminan bahwa pengetahuan dan kesopanan karyawan sebanding dengan kemampuan untuk menjaga kepercayaan pelanggan. *Emphaty* adalah keperdulian dan perhatian, yang meliputi usaha pendekatan,

kepekaan dan upaya memahami kebutuhan pelanggan. *Tangibles* adalah penyediaan fasilitas, peralatan personel dan perlengkapan komunikasi.

4. Learning and Growth Perspective

Pada perspektif yang keempat dan sebagai akhir perspektif dari *Balanced Scorecard* adalah *learning and growth perspektif. Learning and growth perspective* ini untuk mengidentifikasikan dan menyelaraskan visi-misi-strategi dan kultur-struktur-sistem yang harus dicapai dengan kapabilitas yang ada sebagaimana yang terungkap dalam tiga perspektif yang lain.



Gambar 2.5
The Balanced Scorecard Provide A Framework to Translate A Strategy Into Operasional Terms

Sumber : Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action***, Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 2002, Hal 9.

Pada gambar 2.5. tampak bahwa masing-masing perspektif memiliki sasaran, ukuran, target dan prakarsa. Dalam perspektif keuangan, premis yang harus dipikirkan adalah bagaimana perusahaan tampak dalam pandangan pemegang saham. Dalam perspektif pelanggan, premis yang harus dipikirkan adalah bagaimana perusahaan harus tampak dalam pelanggan sebagai upaya dalam mencapai visi yang dimilikinya. Dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, untuk dapat mencapai visi perusahaan, premis yang harus dipikirkan perusahaan adalah bagaimana perusahaan akan mempertahankan kemampuannya untuk berubah dan memperbaiki hal-hal yang dianggap perlu. Dalam perspektif proses bisnis internal, untuk memuaskan pemegang saham dan pelanggan perusahaan, proses bisnis apakah yang harus diunggulkan.

Balanced scorecard memberikan kerangka pemikiran untuk menjabarkan strategi ke dalam segi operasionalnya, dengan *balanced scorecard* tujuan suatu unit usaha tidak hanya dalam suatu ukuran finansial, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan di masa yang akan datang dan bagaimana unit usaha tersebut meningkatkan kemampuan internalnya serta investasi pada manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh *performance* yang lebih baik dimasa mendatang.

Banyak perusahaan telah menggunakan pengukuran keuangan dan non keuangan dalam mengevaluasi *performance* perusahaan. Namun, biasanya

pengukuran non finansial lebih digunakan dalam tingkatan operasional yang langsung berhubungan dengan pelanggan, yaitu pada jenjang menengah dan bawah pada struktur organisasi. Manajemen puncak biasanya akan menggunakan pengukuran keuangan agregat dengan menganggap informasi tersebut cukup mencerminkan hasil operasi dari pegawai tingkat menengah dan bawah. Akhirnya perusahaan biasanya menggunakan pengukuran non keuangan dalam hal pengendalian operasional jangka pendek dan sebagai umpan balik taktikal.

Balanced scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Kata *balanced* dimaksudkan untuk menekankan adanya penyeimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan :

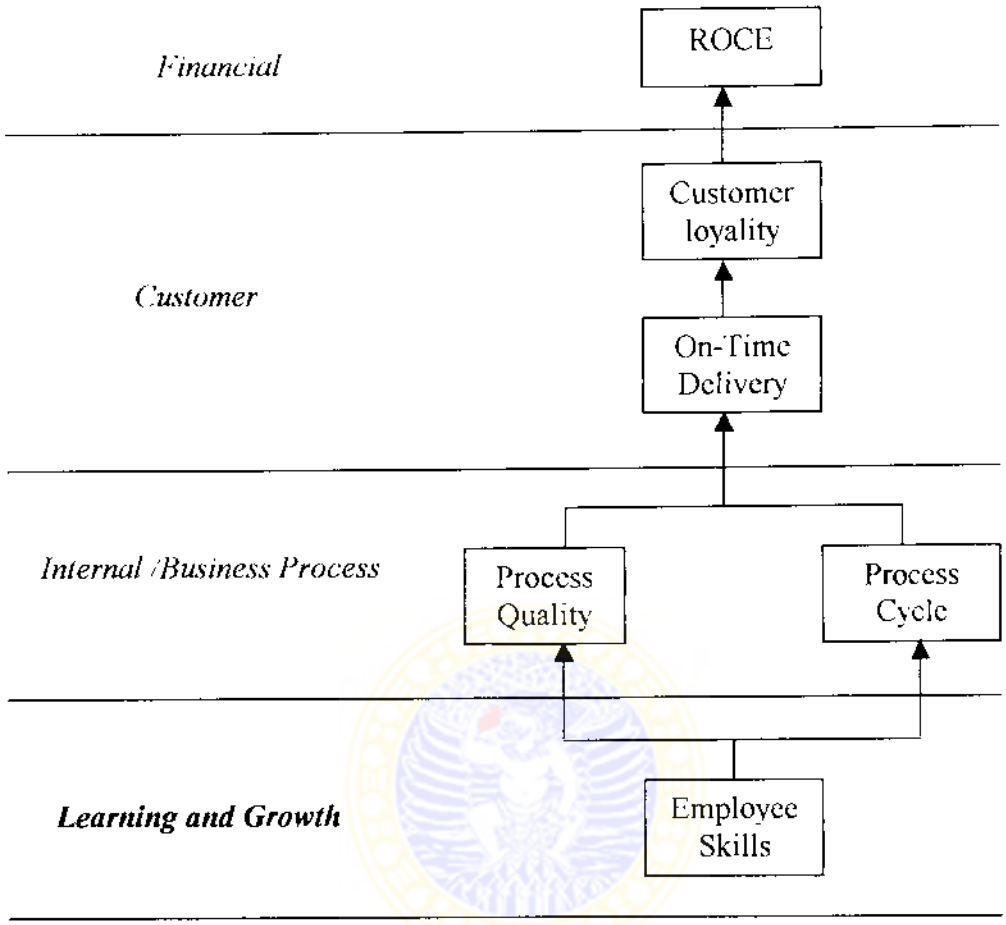
a. Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi dan proses belajar dan pertumbuhan.
b. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong *performance* masa mendatang.

c. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu *performance* yang membutuhkan pertimbangan.

Perusahaan yang melakukan pengukuran *balanced scorecard* memiliki keunggulan-keunggulan. Hal ini disebabkan antara lain :

a. *Balanced scorecard* menggambarkan visi organisasi masa depan untuk keseluruhan organisasi.
b. *Balanced scorecard* menciptakan suatu model strategi yang utuh yang mengijinkan seluruh karyawan melihat bagaimana mereka berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Tanpa hubungan ini, individu dan departemen-departemen dapat mengoptimalkan *performance* lokal mereka, tetapi tidak berkontribusi untuk mencapai sasaran strategi.
c. *Balanced scorecard* berfokus pada upaya-upaya perubahan. Jika sasaran dan ukuran yang benar dapat diidentifikasikan, implementasi sukses akan tercapai. Jika tidak, investasi dan inisiatif akan sia-sia.

Artikulasi hubungan sebab-akibat pada *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :



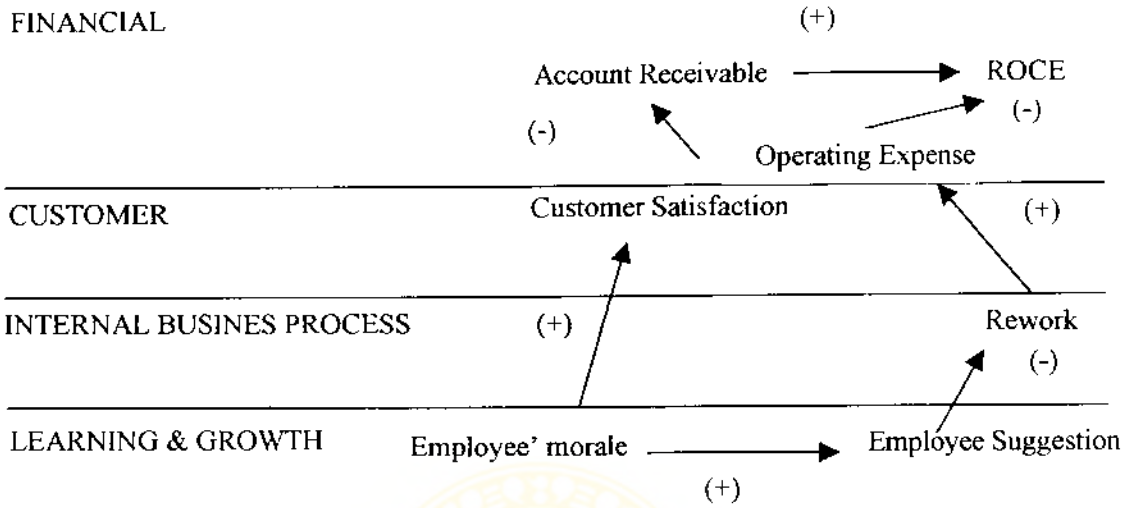
Gambar 2.6
Cause and Effect Relationships

Sumber : Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, ***The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action***, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 2002, Hal. 31.

2.6. Penggunaan *Balanced Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen Strategik

Menurut Kaplan-Norton (2002: 75) umumnya suatu badan usaha mentransformasikan dirinya pada persaingan dengan didasarkan pada informasi, pada

kemampuannya mengembangkan *intangibles assets* menjadi bagian yang lebih penting dari kemampuan untuk menginvestasikan dan mengelola *physical assets.*



Gambar 2.7
How One Company Linked Measures Form The Four Perspective

Sumber : Kaplan & Norton, ***"Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System,"*** Harvard Business Review, January-February 2002, Hal. 83.

Untuk membangun sebuah sistem strategik, diperlukan komunikasi antar top manajemen, middle manajemen, hingga pelaksana operasional pengukur sehari-hari, ditentukan pengukuran-pengukuran untuk mencapai suatu strategi, kemudian direview berulang-ulang hingga siap dilaksanakan dan yang terakhir bagaimana menghubungkan *performance* yang dicapai oleh tiap-tiap karyawan dalam *Balanced Scorecard* .

Hal yang terpenting dalam menerjemahkan suatu strategi adalah pengukuran-pengukuran yang digunakan. Langkah pertama menurut Kaplan adalah pendefinisian

strategi dan pemicunya, karena scorecard mempengaruhi manajer untuk berkonsentrasi dalam perbaikan atau *reengineering critical* demi kesuksesan strategi organisasi. Disini terlihat bagaimana *scorecard* secara jelas menghubungkan dan membawa tindakan-tindakan sesuai dengan strategi. Langkah berikutnya untuk menghubungkan strategi ke tindakan adalah menetapkan target jangka pendek secara spesifik atau *milestone* (semacam petunjuk atau indikator) bagi pengukuran *Balanced Scorecard.*

Milestone ini merupakan ekspresi nyata akan keyakinan manajer tentang kapan dan pada tingkat apa program-programnya saat ini akan mengacu pada pengukuran tersebut. Kemudian dilanjutkan dengan perencanaan ke arah pengimplementasian strategi. Pada tahap terakhir proses perencanaan manajer harus memiliki target untuk tujuan jangka panjangnya dan dengan tetap mengacu pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* manajer harus mengidentifikasi inisiatif strategi yang diperlukan dan pengalokasian sumber daya ke arah itu dan terakhir menetapkan *milestone* untuk mengukur bahwa progress yang dilakukan mengacu pada tujuan strategis tersebut.

2.7. *Critical Success Factor-Key Indicators for Measuring.*

Hal lain yang tidak dapat lepas dari pengukuran adalah penetapan *critical success factor.* Menurut Ward (1999:28) *critical success factor*, karena seperti diketahui sebelumnya bahwa akuntansi manajemen tidak hanya berfokus pada pengukuran finansial namun juga pada pengukuran non finansial.

Salah satu cara untuk menetapkan *critical success factor* adalah dengan menetapkan aktivitas apa yang memicu hal tersebut. Kemudian oleh Brimsom-Antos (2000:59) ditetapkan *activity measures*-nya. Dijelaskan lebih lanjut bahwa *activity measures* adalah output atau atribut fisik dari sebuah aktivitas. Badan usaha harus menentukan aktivitas mana yang bersifat kritis, sehingga pengukuran atas output menjadi lebih visibel dan memperjelas upaya pencapaiannya. Ciri-ciri *activity measures* adalah:

a. Mudah dipahami, mudah untuk mengukurnya, mudah untuk mengelolanya dari sumber data yang telah ada dan berhubungan langsung dengan faktor aktivitas operasionalnya.
b. Harus ada hubungan langsung antara perubahan volume *activity measures* dengan faktor operasional layanan. Artinya jika suatu perubahan berpengaruh secara fundamental terhadap *performance* aktivitas, maka *activity measures* harus dinilai kembali akan kerelevansiannya.
c. *Activity measures* sifatnya lebih luas dari *service operation measures*.
d. Dengan menentukan output dan pengguna informasi aktivitas ini, manajer dapat menentukan apakah suatu aktivitas khusus berada dalam prioritas jangka pendek atau panjang.
e. Dengan mengetahui *cost per activity* akan membantu dalam *planning* dan *budgeting* pada suatu proses bisnis.

Dengan memperhatikan *activity measures*, akan membantu menentukan *critical success factor*, di sisi lain berdasarkan aktivitas pula, hubungan sebab akibat

dapat diketahui, sehingga *critical success factor* menjadi akurat untuk digunakan dalam pengukuran *performance* dalam pengimplementasian *Balanced Scorecard* nantinya.

Dalam penentuan pengukuran strategis, harus diperhatikan hubungan sebab akibat antar *output measures (lag indikator)* dan *performance driver (Lead Indicator)*. Menurut Kaplan (2000:67) ada tiga langkah untuk menentukan *performance measures*, yaitu :

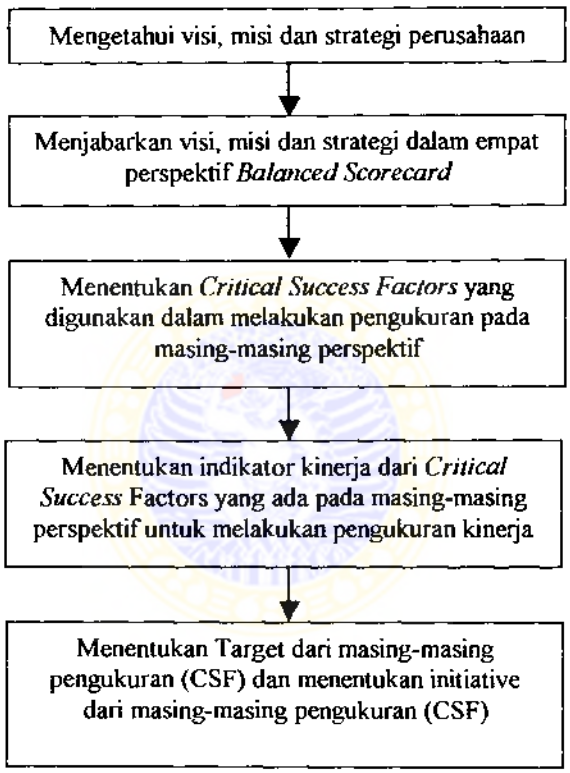
a. Mengidentifikasikan fokus pengukuran pada bagaimana produk memberikan nilai ke konsumen dan bagaimana lini produk mendukung tujuan organisasi.
b. Mengidentifikasikan aktivitas yang menyebabkan adanya pekerjaan di lini produk dan mengakses bagaimana tiap aktivitas itu menciptakan nilai tambah atau tidak.
c. Mengidentifikasikan dan mengeliminasi penyebab dari timbulnya aktivitas *non value added* tersebut.

Lebih jauh dijelaskan oleh Sloma (1999:61) bahwa sangat penting menentukan *performance standard* dan mengkomunikasikannya sehingga pelaksana dapat melaporkan secara kontinu, konsisten, kuantitatif dan relatif akurat.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat disajikan dalam gambar berikut ini:



Berdasar bagan di atas dapat disampaikan bahwa proses penyusunan *balanced scorecard* pada PT Bank BNI dimulai dengan identifikasi visi, misi dan strategi perusahaan. Data tentang visi dan misi perusahaan di didapat dari profil perusahaan dan diperoleh dengan dokumentasi. Sementara itu strategi perusahaan diperoleh dengan wawancara yang dilakukan dengan pimpinan PT Bank BNI di Surabaya.

Langkah selanjutnya adalah dengan menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam 4 perspektif *balanced scorecard*, yaitu dengan menggunakan alat bantu *focus group*. Empat perspektif yang dimaksud adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. Penjabaran masing-masing perspektif tersebut kemudian disebut sebagai *critical success factors* (CSF). Langkah selanjutnya setelah CSF diketahui adalah dengan menentukan pengukuran dan target yang relevan dengan kondisi perusahaan, sekaligus menentukan inisiatif yang mungkin diambil pemenuhan target yang ditentukan.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Riset

Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena bertujuan merancang *balanced scorecard* dari empat perspektif yang didasarkan atas temuan empiris sebagai hasil riset yang telah ada pada PT Bank Negara Indonesia. Pendekatan kualitatif dipilih agar diperoleh suatu hasil riset yang lebih mendekati kenyataan dan dapat diterapkan. Metode ini dipilih karena peneliti mempunyai akses masuk ke dalam subyek riset dan mendekati para responden. Desain *balanced scorecard* yang akan dihasilkan diharapkan dapat mendefinisikan program yang lebih rinci, jelas dan akurat mengenai peningkatan kinerja internal dan respon terhadap pelanggan.

4.2. Focus Group

Untuk menggali faktor-faktor yang dapat digunakan sebagi *critical success factors*, maka digunakan metode *focus group*. Langkah-langkah *focus group* dilakukan sebagai berikut:

1. **Menentukan Fokus Penelitian**

   Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah untuk menggali pendapat sekelompok kecil orang (jajaran pimpinan cabang/operasional manajer/customer service manajer dari Kantor Cabang Surabaya, Kantor Cabang Graha Pangeran, Kantor Cabang Urip Sumoharjo, Kantor Cabang Jembatan Merah, Kantor

Cabang Kusuma Bangsa, Kantor Cabang Tanjung Perak, Kantor Cabang Unair, Kantor Cabang Sidoarjo dan Kantor Cabang Gresik) tentang mapping strategi di PT Bank Negara Indonesia.

2. Menentukan Metode Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih adalah Surabaya, Sidoarjo dan Gresik yang diasumsikan sudah mampu mewakili kepentingan wilayah lain.

b. Moderator

Moderator yang dipilih bukan saja tokoh yang ahli di bidang *balance scorecard*, namun juga mampu menguasai suasana, menghidupkan suasana, sehingga diskusi menjadi menarik dan secara spontanitas peserta akan tergali sebanyak mungkin. Selain itu moderator adalah figur yang mampu menjadi pendengar yang baik serta memiliki karakteristik yang cocok dengan sifat dasar *focus group*. Tanggung jawab yang dibebankan pada moderator adalah:

1. Menjaga agar suasana diskusi tetap rileks dan menciptakan suasana yang baik selama waktu berlangsung.
2. Memastikan semua peserta memperhatikan.
3. Menggali semaksimal mungkin pendapat partisipan.

4. Memonitor waktu dengan baik.
5. Menjaga diskusi pada jalur yang telah ditetapkan.
6. Memastikan setiap pendapat diikuti oleh argumen oleh partisipan.

c. Asisten Moderator

Asisten Moderator bertugas membantu moderator, dengan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Memastikan semua yang dibutuhkan moderator selama season tersedia
2. Menyusun dan mengatur ulang ruang diskusi
3. Menyusun semua peralatan
4. Sebagai penerima tamu bagi partisipan
5. Membuat catatan selama diskusi berlangsung
6. Memonitor semua alat perekam
7. Tidak terlibat dalam diskusi
8. Mengajukan pertanyaan jika diminta
9. Memberikan kesimpulan pada akhir diskusi dan mengundang partisipan untuk mengoreksinya.
10. Memberikan cindera mata bagi participant
11. Berdiskusi dengan moderator
12. Memberikan umpan balik untuk analisis.

d. *Participants*

Syarat agar dapat menjadi *participant* laki-laki atau perempuan pimpinan menengah ke atas cabang dan tidak dibatasi masalah umur. Homogenitas

partisipan terletak pada pimpinan cabang yang sudah sangat memahami kondisi strategis PT Bank Negara Indonesia, sehingga diharapkan masukan partisipan akan sangat berguna bagi perencanaan penelitian dengan skala yang lebih besar. Setiap kelompok diskusi akan berkisar antara 10 sampai 12 orang, dengan waktu diskusi antara 2 sampai 3 jam per kelompok.

e. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dijadwalkan selama 1 sampai 2 bulan dan ditangani oleh 1 team *focus group*.

4.3. Reduksi Data

Tahap reduksi data berupa pemusatan perhatian pada data hasil *focus group* yang kemudian dipilih untuk menentukan derajat relevansinya dengan tujuan riset. Data yang tepilih selanjutnya disederhanakan dengan klasifikasi data atas dasar tema, pemaduan data yang tersebar dan penelusuran tema untuk rekomendasi data tambahan. Peneliti selanjutnya melakukan abstraksi data kasar tersebut menjadi uraian singkat atau ringkasan.

Reduksi data ini dilakukan pada data-data yang tidak relevan dari masing-masing hasil *focus group*. Data yang relatif sama kemudian dikelompokkan, sehingga akan membentuk informasi yang mengelompok. Informasi tersebut nantinya akan dijadikan *critical success factors* bagi PT BNI.

4.4. Displai Data

Pada tahap ini, data disajikan dalam bentuk bagan, daftar yang dapat menggambarkan kekuatan dan kelemahan PT Bank Negara Indonesia.

4.5.Verifikasi

Verifikasi berupa uji kebenaran terhadap makna yang muncul dari data yang telah didisplaikan. Fokus peneliti pada tahap ini adalah pada abstraksi data yang tertuang dalam bagan. Setiap data yang menunjang komponen bagan diklarifikasi *(cross check data)*, baik dengan responden maupun dengan kalangan pimpinan cabang PT Bank Negara Indonesia melalui diskusi. Apabila hasil klarifikasi menunjang simpulan atas data, maka pengumpulan data untuk komponen tersebut dihentikan. Untuk memperoleh hasil yang dapat dipercaya, peneliti mencari kasus-kasus berbeda atau bertentangan dengan hal-hal yang telah ditemukan.

4.6. Keabsahan Data

4.6.1. *Credibility*

Agar kesesuaian konsep antara peneliti dan responden terpenuhi, dalam riset ini akan dilakukan:

1. Triangulasi, yaitu pemeriksaan kebenaran data yang telah diperoleh pihak-pihak lain yang dapat dipercaya, yaitu para praktisi perbankan serta rekan sejawat.
2. Diskusi dengan jajaran pimpinan cabang PT Bank Negara Indonesia.

3. *Member check*, yaitu pemeriksaan kembali informasi responden dengan pertanyaan ulang atau pengumpulan sejumlah pimpinan cabang untuk dimintai pendapatnya tentang data yang telah dikumpulkan.

4.6.2. *Transferability*

Kriteria ini ditujukan untuk mempelajari kasus PT Bank BNI dengan membandingkan data kuantitatif yang diperoleh dari laporan keuangan dengan bank sejenis agar diperoleh kesamaan simpulan mengenai suatu gejala /konsep.

4.6.3. *Dependability* dan *Confirmability*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, untuk itu pengujian *dependability* dan *confirmability* dilakukan tidak dengan menggunakan alat bantu statistik. *Dependability* menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur (*kategorisasi*) dapat dipercaya apabila dipakai lebih dari satu kali untuk mengukur suatu gejala yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan cara dokumentasi terlebih dahulu pada saat pengumpulan data dan selanjutnya dibuat lembar koding sesuai dengan kategorisasi yang telah ditentukan. Setelah itu, dipilih seseorang (hakim) yang memiliki kompetensi untuk melakukan uji reliabilitas terhadap kategori tersebut dengan cara seperti yang telah dilakukan peneliti. Dari hasil kedua uji tersebut akan diketahui hal-hal yang disetujui bersama oleh peneliti dan hakim.

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Visi Misi dan Strategi PT BNI

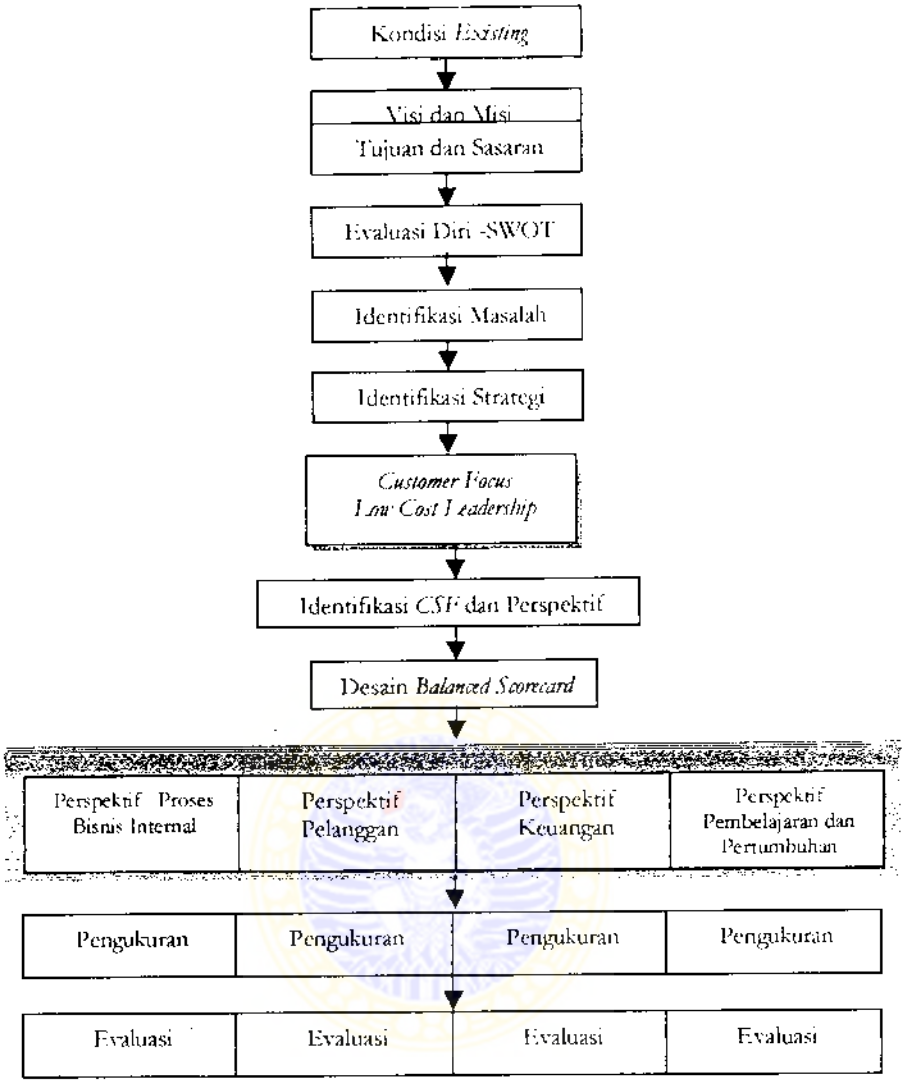
5.1.1. Visi PT Bank Negara Indonesia

Menjadi bank yang kokoh dan terkemuka di Indonesia dengan menawarkan produk dan jasa perbankan yang lengkap, terpadu dan berkualitas, baik untuk nasabah individu, perusahaan maupun lembaga di dalam dan luar negeri. Secara konsisten berorientasi pada kepuasan nasabah, memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan karyawan, berperan aktif dalam pembangunan nasional dan meningkatkan nilai saham secara berkesinambungan.

5.1.2. Misi PT Bank Negara Indonesia

Memaksimalkan keinginan dari seluruh pihak yang berkepentingan terhadap Bank BNI, yang meliputi :

a. Kepuasan pemegang saham
b. Kepuasan nasabah
c. Kepuasan masyarakat
d. Kepuasan pemerintah
e. Kepuasan manajemen dan karyawan



Gambar 5.1
Desain Balanced Scorecard

Sumber: Dikembangkan dari Tujuh Langkah Pembuatan Balanced Scorecard, oleh Berquist, Paul, 2000. *Dialog Software*, A Balanced Scorecard Solution: Focus Your Corporate Energy.

5.1.3.1. *Customer Focus*

Pada strategi ini PT BNI memfokuskan perhatian pada nasabah dimana pengukuran dilakukan sebagai upaya untuk menyediakan layanan yang didasarkan atas kebutuhan nasabah untuk pencapaian efektivitas organisasi. Pelaksanaan

strategi ini menguntungkan nasabah dan PT BNI. Hal tersebut disebabkan oleh seiring dengan perbaikan pelayanan, maka efisiensi pelayanan juga akan meningkat. Kalau PT BNI mampu bekerja dengan efisien akibat akhir adalah biaya operasi akan mampu ditekan.

5.1.3.2. *Low Cost Leadership*

Logika strategis dari *low cost leadership* biasanya menuntut bahwa perusahaan harus merupakan satu-satunya pemimpin biaya (*cost lead)* dan bukan salah satu dari beberapa perusahaan yang memburu posisi ini. Banyak perusahaan melakukan kekeliruan strategis karena tidak menyadari hal ini. Bilamana terdapat lebih dari satu posisi unggul biaya, persaingan di antara mereka biasanya akan sangat tajam karena setiap persen bagian pasar akan dipandang sangat penting.

5.2. *Critical Success Factor* dan *Balanced Scorecard's Perspective*

Hasil focus group yang dilakukan menghasilkan beberapa kesimpulan yang berkaitan dengan penentuan critical success factors PT Bank BNI. Hasil selengkapnya adalah sebagai berikut:

Pada pembahasan *Learning And Growth Perspective* dalam *focus group* diperoleh kesimpulan:

1. **CSF: Peningkatan Keterampilan Kunci**

   Inisiatif yang berhasil digali pada CSF Peningkatan Keterampilan Kunci adalah:

   a. penyusunan dan pengendalian anggaran

b. komunikasi lisan

c. komunikasi tertulis

d. komunikasi dalam bahasa Inggris

e. pengetahuan tentang proses bisnis, standar, kebijakan dan prosedur

f. pengetahuan tentang industri secara makro hubungannya dengan PT BNI

g. pengetahuan tentang produk dan pelayanan PT BNI

h. kemampuan berorganisasi

i. numerasi

j. manajemen produksi

k. keterampilan penggunaan komputer

2. CSF: Peningkatan Kompetensi

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF Peningkatan Kompetensi adalah:

a. Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan

b. Pengembangan peran sosial

c. Pengembangan citra diri

d. Pengembangan sifat & motif

3. CSF Peningkatan Penguasaan Teknologi Informasi

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF Peningkatan Penguasaan Teknologi Informasi adalah:

a. Pelatihan khusus

b. Adopsi teknologi baru

c. Rekruitmen tenaga ahli

2. CSF: Standarisasi peralatan di Banking Hall

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF Fleksibilitas Produk Kredit adalah:

Standarisasi:

a. Papan petunjuk counter
b. Papan informasi rate
c. Papan nilai tukar valuta asing
d. Papan informasi atau pengumuman
e. Jam dinding
f. Kursi tunggu nasabah
g. Televisi
h. Batas antrian
i. Tempat sampah
j. Bingkai promosi produk bank
k. Papan informasi jam buka loket
l. Air conditioning

3. Standarisasi penampilan diri

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF Standarisasi penampilan diri adalah:

Standarisasi:

a. Rambut
b. Kebersihan Tubuh
c. Pakaian
d. Cara berbicara
e. Tata Rias

f. Perhiasan Aksesoris

g. Sepatu

h. Name Tag

i. Bahasa Tubuh/Body Language

Hasil simpulan Internal Business Process: Pelayanan Purna Jual dalam *focus group* adalah:

1. CSF: Pemberian Insentif

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF **Pemberian Insentif** adalah:

a. Menyediakan fasilitas pembayaran yang mendukung.

b. Memberikan insentif yang menarik.

Hasil simpulan *customer perspective* dalam *focus group* adalah:

1. CSF: *Market Share*

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF ***Market Share*** adalah:

a. Calon debitor: kalangan pengusaha dan konsumen.

b. Penabung: perusahaan, instansi pemerintah dan perorangan

2.* CSF: *Customer Retention

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF *Customer Retention* adalah:

a. Peningkatan nasabah per tahun

b. Peningkatan penyaluran dana per tahun.

c. Peningkatan jumlah kerjasama kemitraan dan profesionalisme

3. CSF: *Customer Acquisition*

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF *Customer Acquisition* adalah:

a. Peningkatan jumlah nasabah tabungan per tahun.

b. Peningkatan jumlah nasabah kredit per tahun

c. Kepuasan nasabah.

4. CSF: *Customer Satisfaction*

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF *Customer Satisfaction* adalah:

a. Reliability

b. Tangibles

c. Empathy

d. Assurance

e. Responsiveness

5. CSF: *Customer Profitability*

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF *Customer profitability* adalah:

a. Memilih nasabah dengan konduite baik

b. Memilih nasabah dengan kemampuan finansial baik

c. Memilih nasabah dengan bisnis yang menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi.

Pada pembahasan *Financial Perspective* dalam *focus group* diperoleh kesimpulan:

1. Operational Efficiency

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF *Operational Efficiency* adalah:

a. Total assets turnover

b. Growth of loan to deposit ratio

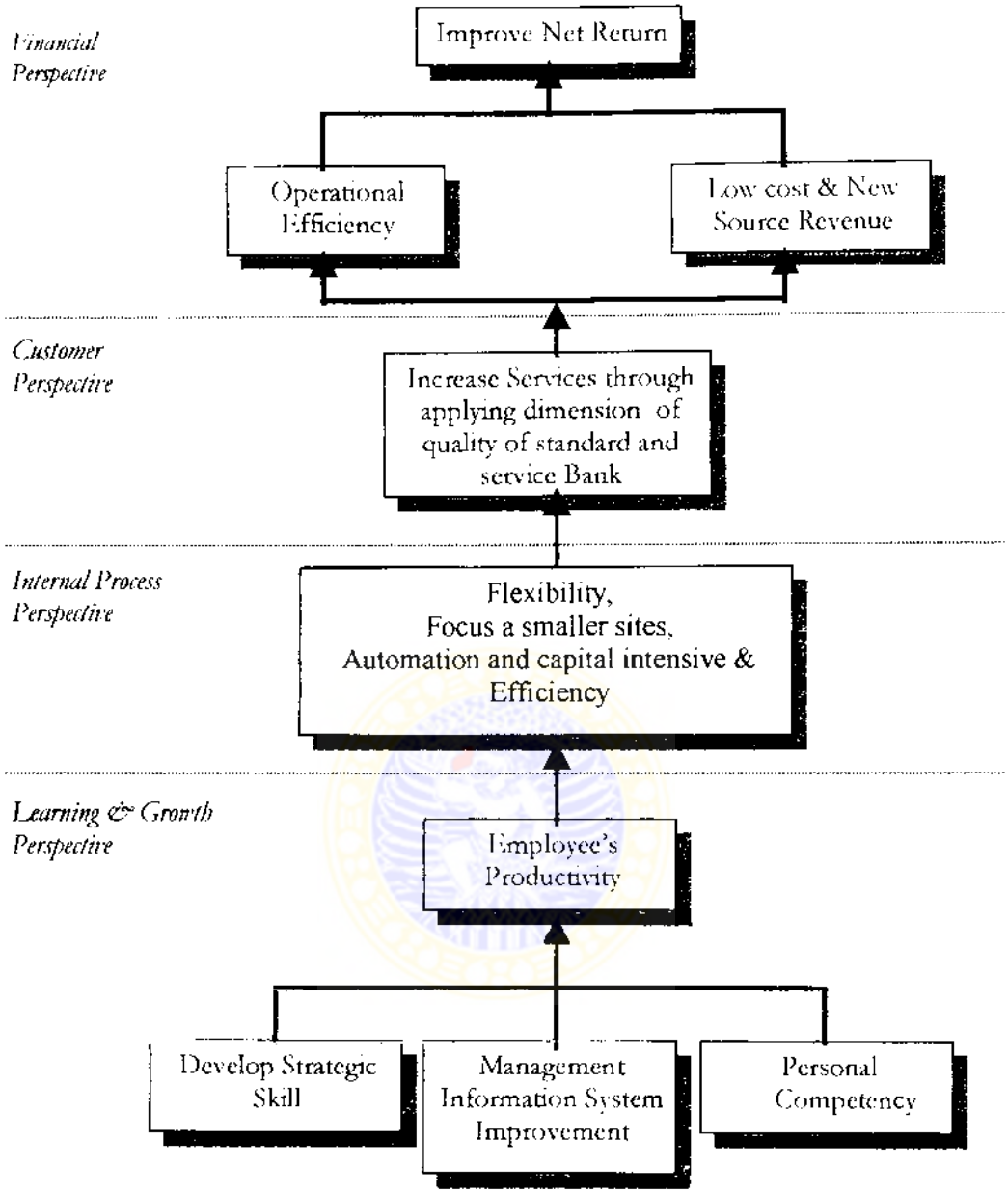
2. Profitability

Inisiatif yang berhasil digali pada CSF *profitability* adalah:

a. Growth of sales

b. Growth of profit

Pentingnya *Critical Success Factor* bagi perusahaan adalah manajemen memahami faktor-faktor kritis apa yang berperan dominan bagi keberhasilan strategi perusahaan. Faktor-faktor sukses kritis yang menjadi perhatian PT BNI terdiri atas empat perspektif, yaitu perspektif *financial, customer, internal business process*, dan *learning and growth*.



Gambar 5.2
Cause and Effect PT BNI

Sumber: dikembangkan dari Tujuh Langkah Pembuatan Balanced Scorecard, oleh Berquist, Paul, 2000, *Dialog Software*, A Balanced Scorecard Solution: Focus Your Corporate Energy. (diolah).

Faktor sukses kritis pada perspektif *financial* adalah peningkatan penerimaan perusahaan dengan menciptakan *new source revenue* dan *operational efficiency*. Perspektif keuangan ini merupakan efek dari serangkaian strategi yang

diambil oleh perusahaan. Oleh karena itu keberadaannya sangat bergantung pada keberhasilan semua tingkatan manajemen dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan.

Pengukuran pada perspektif *customer* bertujuan untuk memberikan kepuasan nasabah melalui *increase service* dalam upaya untuk menciptakan kepuasan pelanggan sehingga mampu memberikan sumber penerimaan baru bagi perusahaan. Faktor kritis pada perspektif *customer* meliputi penerapan standar pelayanan bank dan dimensi kualitas layanan yang meliputi *responsiveness, tangible, empathy, assurance* dan *reliability*.

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting, dimana perusahaan harus melakukan dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan nasabah yang akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh perusahaan. Faktor kritis pada perspektif *internal business process* yang meliputi *efficiency, focus a smaller sites, flexibility, automation* dan *capital intensive*.

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan melihat tiga faktor utama, yaitu orang, sistem dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Strategi yang baik tanpa diikuti oleh sumber daya yang mumpuni, maka akan sangat sulit untuk dijalankan. Keterkaitan antar perspektif menunjukkan hubungan sebab akibat pengukuran pada masing-masing perspektif dan sebagai tujuan akhir terdapat pada perspektif *financial*. Pada pembahasan difokuskan pada *internal business perspective* sebagai faktor kritis yang berperan dalam bisnis jasa yang secara langsung

berhadapan dengan *customer*. Keberhasilan atau kegagalan badan usaha dalam mencermati faktor-faktor kritis dalam *internal business perspective* akan berdampak pada internal perusahaan. Oleh karena itu, dalam melakukan pengukuran kinerja, perlu dikaitkan dengan faktor-faktor kritis ini.

5.3. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat disajikan pada tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1
***Balanced Scorecard* untuk Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Peningkatan Keterampilan Kunci	Produktivitas dan Kinerja	Empat keterampilan kunci per tahun	Peningkatan keterampilan dalam: a. penyusunan dan pengendalian anggaran b. komunikasi lisan c. komunikasi tertulis d. komunikasi dalam bahasa Inggris e. pengetahuan tentang proses bisnis, standar, kebijakan dan prosedur f. pengetahuan tentang industri secara makro hubungannya dengan PT BNI g. pengetahuan tentang produk dan pelayanan PT BNI h. kemampuan berorganisasi i. numerasi j. manajemen produksi k. keterampilan penggunaan komputer
Peningkatan Kompetensi	Hasil kerja yang lebih baik	Empat kompetensi per tahun	a. Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan b. Pengembangan peran sosial c. Pengembangan citra diri d. Pengembangan sifat & motif
Peningkatan Penguasaan Teknologi Informasi	Penurunan masalah yang timbul dari penggunaan teknologi informasi	Empat keterampilan kunci per tahun	a. Pelatihan khusus b. Adopsi teknologi baru c. Rekruitmen tenaga ahli d. Pemanfaat konsultan teknologi informasi

Penjabaran dari masing-masing pengukuran adalah:

1. Peningkatan Keterampilan Kunci

Peningkatan keterampilan kunci dilakukan dengan inisiatif sebagai berikut:

a. Penyusunan dan pengendalian anggaran

Penyusunan dan pengendalian anggaran dibagi dalam tiga level, yang masing-masing berupa a). kemampuan memonitor dana yang tersedia terhadap anggaran yang ditentukan. b). mengelola biaya dengan cermat melalui penggunaan dana yang tersedia sesuai dengan standar perusahaan. c). mengatasi kendala yang ada dalam anggaran, mampu menghindari inefisiensi alokasi anggaran, menganalisa kinerja terhadap anggaran.

b. Komunikasi lisan

Peningkatan komunikasi dengan rekan sejawat dalam menjelaskan fakta-fakta sederhana, mampu menyelesaikan tugas-tugas utama dan interaksi dalam situasi apapun. Peningkatan kemampuan dalam penyampaian informasi, opini dan argumentasi dengan lancar dan rinci. Berkomunikasi dengan lancar dan rinci di tingkat tinggi dalam tugas-tugas yang tidak rutin dan dalam lingkungan yang lebih luas.

c. Komunikasi tertulis

Kemampuan komunikasi tertulis dalam membaca petunjuk kerja dan mengisi formulir. Peningkatan kemampuan dalam membuat draft surat dan memo rutin yang berisi semua informasi dengan baik dan jelas. Meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengumpulkan den

memberikan informasi yang relevan dalam surat, memo dan laporan yang sesuai dengan format standar.

d. Komunikasi dalam bahasa Inggris

Kemampuan memahami, menulis dan berkomunikasi dalam Bahasa Inggris. Dalam hal ini karyawan memiliki kemampuan yang cukup untuk membaca dan menulis dalam Bahasa Inggris tingkat dasar. Pada level selanjutnya memiliki kemampuan membaca, berbicara dan menulis laporan sederhana dalam Bahasa Inggris. Pada level selanjutnya karyawan mampu menyiapkan laporan secara komprehensif dalam bahasa Inggris dan melakukan presentasi, termasuk berdebat dalam Bahasa Inggris.

e. Pengetahuan tentang proses bisnis, standar, kebijakan dan prosedur.

Merupakan pengetahuan karyawan akan aplikasi proses bisnis, standar kinerja, kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan pekerjaan PT BNI. Pada tahap pertama karyawan memiliki pengetahuan dasar mengenai proses bisnis, standar kinerja, kebijakan dan prosedur PT BNI yang berkaitan dengan wilayah kerjanya sendiri. Pada langkah kedua karyawan memiliki pengetahuan dasar mengenai proses bisnis, standar kinerja. kebijakan dan prosedur PT BNI yang berkaitan dengan departemen atau unit yang menjadi tanggung jawab pemegang jabatan, termasuk hal-hal yang umum, misalnya keuangan, kebijakan dan praktek SDM. Pada tahap karyawan memiliki pengetahuan dasar mengenai proses bisnis, standar kinerja, kebijakan dan prosedur PT BNI baik di departemen atau unit yang

menjadi tanggung jawab pemegang jabatan dan bagian lain di PT BNI dan pengaruhnya terhadap pekerjaan, departemen atau unit kerja.

f. Pengetahuan tentang industri secara makro hubungannya dengan PT BNI.

Pada tahap ini karyawan PT BNI hendaknya memiliki pengetahuan mengenai dampak peraturan pemerintah, iklim ekonomi, iklim politik dan kondisi pasar terhadap industri perbankan. Adapun tahapan yang ada adalah: Pengetahuan tentang pengaruh peraturan pemerintah, iklim ekonomi, iklim politik dan kondisi pasar terhadap PT BNI serta implikasinya terhadap pekerjaannya sendiri. Pengetahuan tentang pengaruh peraturan pemerintah, iklim ekonomi, iklim politik dan kondisi pasar terhadap PT BNI serta kaitannya dengan departemen atau unit yang masih menjadi tanggung jawab pemegang jabatan. Pengetahuan tentang pengaruh peraturan pemerintah, iklim ekonomi, iklim politik dan kondisi pasar serta implikasinya terhadap PT BNI secara keseluruhan.

g. Pengetahuan tentang produk dan pelayanan PT BNI.

Pengetahuan tentang produk dan pelayanan PT BNI untuk nasabah internal dan eksternal. Pengetahuan tentang produk dan pelayanan PT BNI yang terkait secara langsung dengan peran dan tanggung jawab pekerjaannya. Pengetahuan tentang produk dan pelayanan PT BNI yang tidak terkait secara langsung dengan peran dan tanggung jawab pekerjaannya (antar departemen/unit). Pengetahuan tentang semua produk PT BNI dan produk/jasa pesaing termasuk peraturan dan lingkungan profesional.

h. Kemampuan berorganisasi

Kemampuan untuk mendapatkan kesepakatan atau persetujuan antara dua atau lebih pihak yang mungkin memiliki perbedaan pandangan. Mampu menyiapkan dan atau menerapkan strategi negosiasi yang sederhana dengan analisa risiko dan perkiraan hasilnya. Secara efektif mengaplikasikan ketrampilan dan teknik negosiasi serta pamahaman atas kebutuhan dan kepentingan pihak lain. Mampu untuk menangani negosiasi kontrak yang rumit, termasuk dengan cara atau alternatif yang terbatas untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

i. Numerasi

Kemampuan untuk memahami dan mengelola data numeric / angka untuk membuat kesimpulan dan keputusan yang tepat. Karyawan mampu memasukkan data untuk pencatatan angka. Karyawan dapat memahami dan bekerja dengan angka dan laporan yang terdiri dari angka-angka, termasuk menghitung dengan menggunakan peralatannya. Karyawan mampu memahami dan menganalisa angka dalam jumlah besar, termasuk laporan keuangan dan analisa statistik untuk mendapatkan hasil yang tepat/akurat dan masuk akal. Karyawan mampu menggunakan rumus dan perhitungan yang kompleks dengan rumus-rumus secara cepat, termasuk didalamnya menemukan ketidakcocokan dan kesalahan-kesalahan.

j. Manajemen produk

Merupakan pengetahuan dan pengalaman tentang prasarana dan teknik manajemen proyek. Karyawan mampu menangani pr6yek-proyek berskala

kecil jangka pendek. Merencanakan proyek-proyek dengan menggunakan prasarana dan metode yang sudah ada. Mampu menangani proyek-proyek besar. Karyawan mampu memahami tahapan-tahapan penting dalam proyek itu. Mengembangkan rencana proyek secara detail, membuat perubahan prosedur kontrol ke dalam rencana proyek. Mengadaptasi rencana proyek untuk situasi yang berubah-ubah. Merencanakan dan menjalankan proyek jangka panjang yang kompleks dengan beberapa aspek untuk dikoordinasi. Menangani tim besar untuk membawa proyeknya menuju hasil yang sukses.

k. Keterampilan penggunaan komputer

Yaitu Pengetahuan dan kemampuan untuk menggunakan peralatan komputer dasar (terminal, printer, PC) untuk proses. bisnis dan word processing. Pengetahuan tentang bagaimana menggunakan peralatan komputer untuk menyimpan data, misalnya membuat spreadsheet atau data base, mengambil data-data, membuat laporan atau memproses data. Pengetahuan dan kemampuan yang cukup luas akan penggunaan peralatan komputer untuk memproses spreadsheet yang rumit dan menghasilkan. solusi yang melibatkan program sederhana.

2. Peningkatan Kompetensi

Peningkatan kompetensi dilakukan dengan inisiatif sebagai berikut:

Peningkatan pengetahuan dilakukan dengan meningkatkan ilmu yang dimiliki individu dalam bidang atau area tertentu (pengetahuan suatu disiplin ilmu). Peningkatan keterampilan berupa peningkatan untuk mengerjakan sesuatu

dengan baik. Peningkatan peran sosial merupakan peningkatan citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain. Peningkatan citra diri merupakan persepsi individu tentang identitasnya. Meningkatkan kompetensi berupa sifat, yaitu cara khas dalam berperilaku sebagai contoh mampu jadi pendengar yang baik, extrovert dan introvert. Motif pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku. Terdapat 3 motif sosial, yaitu motif berafiliasi, motif berprestasi dan motif mempengaruhi. Pengembangan kompetensi ini diharapkan karyawan mampu mengembangkan pemikiran analitis, pemikiran konseptual, pemikiran strategis, dorongan berprestasi, inisiatif, integritas, kepemimpinan, kerja sama, kesadaran organisasi, komitmen organisasi, membaca hubungan, dampak dan pengaruh, pengembangan orang lain, orientasi pelayanan pelanggan, pencarian informasi dan peduli terhadap keteraturan.

3. Peningkatan Penguasaan Teknologi Informasi

Peningkatan penguasaan teknologi informasi dilakukan dengan inisiatif: pelatihan khusus dan rutin, rekruitmen tenaga ahli dan pemanfaatan konsultan teknologi informasi. Ketiga inisiatif tersebut memiliki maksud yang sama, yaitu meningkatkan kemampuan karyawan dalam menguasai teknologi informasi. Pelatihan khusus diadakan untuk setiap software baru, sedangkan pelatihan rutin dilakukan sebagai upaya penggairahan karyawan dan upaya evaluasi dalam mengoperasikan teknologi yang ada.

5.4. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

5.4.1. Inovasi

Pelanggan dalam riset ini didefinisikan sebagai berikut:

1. Nasabah
2. Calon nasabah.
3. Pengembang

Identifikasi kebutuhan pelanggan:

1. Kredit murah
2. Bunga bersaing
3. Pelayanan cepat dan praktis
4. Pelayanan purna jual yang memadai
5. Jaminan.

Balanced scorecard adalah jembatan yang menghubungkan perspektif-perspektif dalam menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tindakan operasional. Berdasarkan visi dan strategi yang telah ditetapkan serta faktor-faktor kritis yang telah disebutkan, maka dapat disusun identifikasi pengukuran *balanced scorecard* secara khusus pada empat perspektif *internal business process perspective* untuk PT BNI.

Pengukuran akan dibagi menjadi tiga bagian utama yang merupakan bagian dari *internal business process perspective*, yaitu pengukuran inovasi, proses dan layanan purna jual.

Dimensi-dimensi tersebut diterjemahkan ke dalam pengukuran proses bisnis internal yang meliputi pengukuran inovasi, pengukuran proses dan

pelayanan purna jual. Dalam perspektif proses bisnis internal ini, perusahaan melihat 3 faktor utama, yaitu orang, sistem dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang. Hasil pengukuran perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan investasi dalam ketiga faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan badan usaha. Pada perspektif *learning and growth* yang menjadi faktor kritis adalah meningkatkan produktivitas karyawan.

Tabel 5.2
***Balanced Scorecard* untuk Perspektif Proses Bisnis Internal: Inovasi**

Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Fleksibilitas Produk Tabungan	Adaptabilitas dengan kebutuhan konsumen Penetapan suku bunga yang lebih menarik.	Setiap 1 tahun	a. Diadakan evaluasi produk setiap 1 tahun b. Keterkaitan antar produk c. Adaptabilitas setiap substansi produk dengan kemauan pasar terkini. d. Perumusan dan penghapusan *non value added activity*. e. Memperhatikan informasi dari bagian R&D serta *business intelligent*.
Flexibility Produk Kredit	Adaptabilitas dengan kebutuhan debitor Menciptakan kredit berkualitas	Setiap 2 tahun	a. Evaluasi produk diadakan setiap 2 tahun b. Keterkaitan antar produk c. Adaptabilitas setiap substansi produk dengan kemauan pasar terkini. d. Metodologi pemberian pinjaman. e. Perumusan dan penghapusan *non value added activity*. f. Data base penilaian jaminan.
Automation and capital intensive	On line service	100%	a. Komputerisasi cabang pembantu b. Pemilihan software terpadu (*integrated*) c. Pemilihan software yang mudah dipelihara d. Pengurangan kegiatan manual e. Paperless
Efficiency	Cost reduction	25%	a. Mengoptimalkan peranan teknologi informasi. b. Pemanfaatan semua sumber keunggulan biaya. c. Perumusan dan penghapusan *non value added activity*.

Penjabaran dari masing-masing pengukuran adalah:

1. Fleksibilitas Produk Tabungan

Secara umum likuiditas rupiah PT BNI tidak mengalami kesulitan bahkan cukup longgar. Namun demikian perusahaan perlu terus menggali dana masyarakat untuk memenuhi strategi penetrasi yang diciptakan oleh analisis SWOT. Untuk itu PT BNI perlu memperbaiki kinerja produk tabungan yang telah ada. Produk tabungan yang diluncurkan diukur dengan kemampuannya dalam beradaptasi dengan perkembangan pasar saat ini. Untuk itu inisiatif yang dapat dilakukan adalah evaluasi produk diadakan setiap 1 tahun, hal ini penting mengingat perkembangan kebutuhan konsumen begitu cepat. Hasil evaluasi dapat berbentuk penambahan atau pengurangan features produk sesuai dengan keinginan nasabah yang pada intinya mampu menekan biaya. Inisiatif lain adalah melihat keterkaitan antar produk, apakah produk baru merupakan kanibal produk lama atau benar-benar menarik nasabah baru atau saling mendukung. Langkah inisiatif selanjutnya adalah adaptabilitas setiap substansi produk dengan kemauan pasar terkini, inisiatif ini dilakukan untuk mendukung inisiatif pertama. Inisiatif terakhir bukan saja berkaitan masukkan berupa keunggulan dan kelemahan produk pesaing, namun juga masalah harga (bunga) simpanan yang ditetapkan pesaing. Apabila tingkat suku bunga bank pesaing lebih rendah, maka perlu ditempuh langkah evaluasi internal sebagai upaya mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki. Inti dari pengukuran fleksibilitas produk baru ini adalah mampu menciptakan produk baru dengan harga yang lebih kompetitif dengan penghilangan *non value*

added activity sebagai upaya mendukung *low cost leadership*. Pencapaian *low cost leadership* pada produk tabungan diharapkan mampu menghantar pihak bank dalam melempar kredit dengan bunga yang lebih kompetitif.

2. Fleksibilitas Produk Kredit

Seperti halnya fleksibilitas produk tabungan, fleksibilitas produk kredit juga perlu terus dievaluasi dan bahkan diperbarui. Pengukuran dan target sama dengan produk tabungan, namun ada beberapa penambahan, yaitu metodologi pemberian pinjaman dan data base penilaian jaminan. Kedua inisiatif tersebut perlu distandarisasi, sehingga setiap pemberian kredit dijalankan dengan prosedur yang sama. Upaya tersebut perlu dilakukan untuk menekan angka kredit yang kurang berkualitas. Sebagai upaya pencapaian *low cost leadership* maka bagian kredit perlu merumuskan dan sekaligus menghapuskan *non value added activity*.

3. Automation and Capital Intensive

Pada bidang ini inovasi dilakukan untuk memenuhi tuntutan bahwa nasabah bisa bertransaksi dengan *on line* pada semua cabang, maupun cabang pembantu. Selain itu teknologi informasi yang dipakai menggunakan software mampu beradaptasi dengan lingkungan usaha. Inisiatif yang dapat diambil adalah untuk mewujudkan target yang ingin dicapai adalah komputerisasi cabang pembantu, pemilihan software terpadu (*integrated*) dan pemilihan software yang mudah dipelihara. Untuk pencapaian *low cost leadership* perusahaan perlu mengevaluasi kegiatan-kegiatan mana yang apabila dikerjakan oleh mesin jauh lebih efisien, jika dibandingkan dengan dikerjakan

secara manual. Pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan perusahaan mengupayakan penggunaan kertas sebatas pada dokumen yang tidak bisa tidak menggunakan kertas. Pemanfaatan otomatisisasi dan intensitas modal diharapkan perusahaan akan mampu bekerja lebih efisien dengan biaya yang lebih murah.

4. ***Efficiency***

Sebagai upaya menekan biaya pada titik tertentu, maka langkah lain yang crucial adalah efisiensi. Efisiensi ini diukur dengan adanya penurunan biaya operasi. Langkah yang bisa ditempuh adalah pengoptimalan pemanfaatan teknologi informasi, pemanfaatan semua keunggulan biaya yang dimiliki serta perumusan dan penghilangan *non value added activity*. Inisiatif tersebut diharapkan mampu menciptakan pengurangan biaya, sehingga strategi *low cost leadership* dapat dicapai.

5.4.2. Pengukuran Operasi

Pengukuran operasi pada PT BNI perlu dilakukan guna memberikan pengukuran yang realistis yang dapat dicapai dan dapat dipahami oleh seluruh tingkatan manajemen. Pengukuran operasi perusahaan terfokus pada metode pelayanan, sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 5.3

***Balanced Scorecard* untuk Perspektif Proses Bisnis Internal: Operasi**

Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Standarisasi Banking Hall	Efisiensi pekerjaan Meningkatkan produktivitas kerja	3-6 bulan	Standarisasi: a. Meja Petugas Keamanan b. Meja Formulir Aplikasi c. Perlengkapan kerja Customer Service d. Perlengkapan meja Teller e. Penataan counter Teller & Back Drop f. Perlengkapan Kerja Loan Service g. Ruang ATM h. Toilet i. Peralatan yang harus ada
Standarisasi peralatan di Banking Hall	Kenyamanan nasabah Informasi dengan mudah dapat diketahui nasabah	3-6 bulan	Standarisasi: a. Papan petunjuk counter b. Papan informasi rate c. Papan nilai tukar valuta asing d. Papan informasi atau pengumuman e. Jam dinding f. Kursi tunggu nasabah g. Televisi h. Batas antrian i. Tempat sampah j. Bingkai promosi produk bank k. Papan informasi jam buka loket l. Air conditioning
Standarisasi penampilan diri	Kesan yang baik di kalangan nasabah	1 tahun	Standarisasi: a. Rambut b. Kebersihan Tubuh c. Pakaian d. Cara berbicara e. Tata Rias f. Perhiasan Aksesoris g. Sepatu h. Name Tag i. Bahasa Tubuh/Body Language

Penjabaran dari masing-masing pengukuran adalah:

1. Standarisasi Banking Hall

Kenyamanan lingkungan kerja di area *banking hall* merupakan salah satu alat penunjang keberhasilan kegiatan operasional dalam memberikan pelayanan

bagi Nasabah. Kenyamanan hanya akan dapat tercapai apabila tercipta lingkungan kerja yang bersih, rapi dan teratur. Dalam rangka mendapatkan kenyamanan tersebut khususnya di area banking hall, dibuatlah panduan ini sebagai standarisasi di seluruh kantor PT BNI. Terciptanya suasana yang menyenangkan di lingkungan kerja area banking hall tidak hanya untuk dinikmati oleh karyawan PT BNI saja tetapi juga untuk dinikmati oleh para nasabah yang datang ke loket bank, yang selanjutnya dapat membentuk corporate image PT BNI. Oleh karena itu, dukungan setiap karyawan sangat diperlukan untuk mencapainya.

Tujuan dari standarisasi ini adalah meningkatkan produktivitas kerja, mengefisienkan pekerjaan, membuat lingkungan kerja lebih menyenangkan dan menciptakan corporate image

Panduan yang berkaitan dengan Banking Hall mengatur standarisasi:

a. Standarisasi Meja Petugas Keamanan (standarisasi meja dengan posisi Satpam duduk)

Standarisasi untuk meja petugas keamanan/satpam apabila dilihat dan arah duduk petugas keamanan adalah pen stand diletakkan di sebelah kiri/kanan dan buku catatan Satpam diletakkan di bagian tengah meja. Peralatan lain yang harus disediakan di dekat meja petugas keamanan yaitu alat pemadam kebakaran, lampu senter, laci tempat menyimpan senjata api, tongkat pentungan dan daftar nomor-nomor telepon penting, antara lain: kepolisian. pemadam kebakaran, rumah sakit, PLN, daftar alamat kantor cabang/kancapem/kankas PT BNI terdekat.

b. Standarisasi Meja Formulir Aplikasi

Meja formulir aplikasi disusun dengan standar sebagai berikut:

a). Kotak saran diletakkan di atas meja pada sisi sebelah kiri dilihat dan arah datangnya Nasabah.

b). Formulir saran ditekankan di sebelah kanan kotak saran

c). Pen stand

d). Formulir aplikasi yang telah dipisahkan per-lembar dan tertata rapi seperti penyetoran (angsuran kredit dan tabungan), penarikan, penyetoran deposito, kiriman uang, penyetoran SDB.

e). Menempelkan labeling di atas meja untuk masing-masing slip aplikasi tersebut.

c. Standarisasi Perlengkapan Kerja Customer Service

Meja kerja seorang Customer Service sebaiknya dilengkapi dengan peralatan kerja peralatan komputer lengkap, pass book printer, alat tulis kantor lengkap, kalkulator, keranjang sampah, pesawat telepon, stempel lengkap beserta tempatnya Name desk plate, formulir aplikasi yang diperlukan, misalnya: form pembukaan tabungan, deposito, giro. fasilitas tambahan, brosur produk PT BNI, Daftar nomor telepon Nasabah, memo desk dan lain-lain.

d. Standar Perlengkapan Meja Teller

Perlengkapan yang harus disediakan di lingkungan kerja teller adalah peralatan komputer lengkap, kalkulator struk, stempel, laci uang (yang mempunyai sekat untuk membedakan nominal uang), pen stand, alat tulis

kantor lengkap, spon uang, karet gelang, mesin hitung uang, amplop uang, keranjang sampah, alat deteksi uang palsu/ ultraviolet, kotak/tempat file bukti setoran/penarikan transaksi pada hari itu, name desk plate dengan spesifikasi sesuai ketentuan, kalender meja dan tulisan "Hitunglah uang Anda sebelum meninggalkan teller, kekurangan setelah meninggalkan teller tidak akan dilayani" Ada tiga hal penting yang harus disediakan khusus untuk lingkungan kerja head teller yaitu penggaris, buku stok uang, pesawat telepon dan buku telepon nasabah.

e. Standarisasi Penataan Counter Teller Dan Back Drop

Counter teller pun perlu distandarisasi penataannya, dengan ketentuan sebagai berikut (dilihat dan arah teller): a) name desk plate diletakkan di sisi sebelah kiri/kanan, b) pen stand diletakkan di sebelah kanan dari name desk plate, c) tulisan 'Hitunglah uang Anda sebelum meninggalkan teller, kekurangan setelah meninggalkan teller tidak akan dilayani" diletakkan di atas meja Teller, di sisi sebelah kiri, tengah dan kanan (tergantung jumlah teller dengan rasio 1: 2), d) signage, seperti : pembagian counter transaksi dan jam layanan kliring. digantungkan di atas meja counter, e) untuk poster kecil yang telah dibingkai dapat diletakkan di sisi kanan/kini counter teller, f) untuk back drop dapat dipasang logo PT BNI atau dapat digantikan dengan lukisan/hiasan dinding yang telah ditentukan.

f. Standarisasi Perlengkapan Kerja Loan Service

Meja kerja seorang Loan Service sebaiknya dilengkapi dengan peralatan kerja seperti peralatan komputer lengkap dan printer, kertas, alat tulis

kantor lengkap, papan informasi suku bunga dan biaya, kalkulator, keranjang sampah, pesawat telepon, stempel lengkap beserta tempatnya, name desk plate, formulir aplikasi yang diperlukan (form permohonan kredit, dll), pen stand, daftar nomor telepon nasabah, memo desk, 2 buah kursi hadap, kalender meja, take one box (khusus untuk brosur produk PT BNI)

g. Standarisasi Ruang ATM

Pada pintu masuk ATM hanya ditempelkan logo Bank PT BNI dan logo ATM Link, tempat sampah dengan posisi di sebelah kanan mesin ATM, di sebelah depan dan arah Nasabah datang dipasang poster "Petunjuk Penggunaan ATM" yang telah dibingkai, di sebelah kanan dipasang daftar alamat kantor cabang/kancapem/kankas PT BNI dan ATM terdekat.

h. Standarisasi Toilet

Terjaga kebersihan dan kerapihannya, tersedia tissue dan sabun cair, tersedia pengharum ruangan, tersedia tempat sampah di sudut ruangan, kondisi air yang lancar, kondisi pintu masuk yang baik.

2. Standarisasi Peralatan Di Banking Hall

a. Papan Petunjuk Counter

Terbuat dan bahan plate alumunium berwarna dasar biru dengan tulisan berwarna perak. Di gantung di atas counter masing-masing petugas (*Teller, Customer Service, Loan Service*).

b. Papan Informasi Rate

Terbuat dan bahan kertas karton manila yang dibingkai dengan ukuran sebesar 2 x A3 dan ditempelkan di dinding dekat pintu masuk agar mudah dilihat oleh nasabah.

c. Papan Nilai Tukar Valuta Asing

Khusus untuk Kantor Cabang Devisa, banking hall harus dilengkapi dengan papan nilai tukar Valas. Terbuat dan bahan kertas karton manila yang dibingkai dengan ukuran sebesar 2 x A3 yang dapat dibongkar pasang, kecuali kantor cabang yang telah memiliki papan valuta asing elektrik. Bila dimungkinkan di letakkan di area counter teller, namun tidak mengganggu jalur antrian serta mudah dilihat oleh nasabah.

d. Papan Informasi / Pengumuman

Dibuat dari kayu berupa papan pengumuman yang dilapis kaca. Setiap pengumuman yang berkaitan dengan kepentingan nasabah seperti: biaya-biaya administrasi, ketentuan-ketentuan baru, informasi produk, dll. Informasi ini dibuat dengan rapi di atas kertas karton manila dan ditempelkan di papan pengumuman dengan menggunakan perekat magnetik. Diletakkan di dekat meja Customer Service (bila dimungkinkan) atau di tempat yang mudah dilihat oleh Nasabah.

e. Jam Dinding

Di gantung di tempat yang mudah dilihat oleh nasabah maupun staf yang bekerja di area banking hall (petugas *front office*). Untuk spesifikasi

besarnya jam dinding sebaiknya disesuaikan dengan besarnya ruangan/area banking hall. Jam dinding berlogo PT BNI.

f. Kursi Tunggu Nasabah

Ditempatkan di tengah area banking hall berupa kursi tunggu berwarna biru yang jumlahnya disesuaikan dengan luas area. Diupayakan tidak terlalu dekat dengan area counter teller.

g. Televisi

Ditempatkan di atas area ruang tunggu Nasabah dengan ukuran yang disesuaikan dengan besarnya ruang tunggu yang ditujukan untuk menambah kenyamanan bagi nasabah yang sedang menunggu.

h. Batas Antrian

Terbuat dari tiang alumunium yang dilengkapi dengan tali antrian yang terbuat dan Polyester berwarna kuning bertuliskan "PT BNI". Ditempatkan di depan counter teller yang disusun sesuai dengan posisi teller yang akan melayani.

i. Tempat Sampah

Tempat sampah (terbuat dan stainless/alumunium tabung) yang dapat digunakan juga sebagai tempat puntung rokok. Penempatannya sebaiknya dekat meja formulir aplikasi atau di tempat lain yang mudah dijangkau oleh Nasabah. Jumlah tempat sampah disesuaikan dengan luas area banking hall.

j. Bingkai Promosi Produk Bank

Dibuat dan poster yang dibingkai sebesar ukuran kertas A3 ditempelkan di dinding terpisah dengan dinding untuk papan pengumuman dan *back drop*.

k. Papan Informasi Jam Buka Loket

Dibuat di kertas yang dibingkai/laminating sebesar ukuran A4 ditempelkan di pintu masuk banking hall.

l. Air Conditioning

Besarnya kekuatan dan jumlah AC harus disesuaikan dengan luas ruangan agar kesejukan udara yang dihasilkan oleh AC dapat dirasakan di seluruh ruangan. AC harus diletakkan di tempat yang lenggang sehingga tidak menghambat udara yang akan dihembuskan ke seluruh ruangan.

3. Standarisasi Penampilan Diri

Petugas Bank berfungsi sebagai media penghubung Nasabah dengan PT BNI. Citra PT BNI akan nampak dalam setiap langkah dan aktifitas yang dilakukan kepada Nasabah. Salah satu tugas utama petugas bank ialah memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi Nasabah. Layanan yang diberikan harus dapat menimbulkan kesan bahwa petugas bank adalah seorang yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab.

Panduan ini disusun untuk menjelaskan peraturan dan standarisasi yang berkaitan dengan seragam, tata rias, dan penampilan diri seorang petugas PT BNI sehingga dapat berpenampilan menarik dan bertindak profesional. Panduan yang berkaitan dengan Penampilan Diri mengatur tata cara :

a. Rambut

a). Rambut Wanita

Karyawati PT BNI diharapkan memiliki rambut feminin dan alami yang sesuai dengan bentuk wajah untuk memberikan kesan professional dan anggun. Ketentuan menata rambut:

1). Panjang rambut yang disarankan adalah tidak menutupi kerah baju.

2). Rambut panjang yang melebihi bahu, agar diikat dan dibentuk gelung kecil.

3). Jika berponi, aturlah agar rambut tidak sampai melewati alis mata sehingga tidak mengganggu aktifitas kerja.

4). Tidak diperkenankan menggunakan hiasan rambut seperti pita, jepit rambut, bando, gelang pengikat. Apabila terpaksa, pilihlah aksesoris rambut yang berwarna hitam.

5). Tidak diperkenankan melakukan pengecatan rambut selain warna hitam atau coklat gelap.

6). Apabila mengenakan wig, pilihlah model yang sesuai dengan bentuk wajah dan lingkungan kerja.

b). Rambut Pria

Ketentuan menata rambut:

1). Hendaknya memotong rambut dengan model yang rapi, pendek, di atas kerah baju dan jangan melewati mata.

2). Tidak diperbolehkan model rambut gondrong yang melewati kerah baju.

3). Tidak diperkenankan mewarnai rambut dengan berbagai warna selain warna hitam atau coklat gelap.

4). Diperkenankan untuk memelihara kumis asalkan diatur secara rapi.

5). Tidak diperbolehkan memelihara jenggot atau jambang.

b. Kebersihan Tubuh

a). Badan

Parfum dapat menunjang penampilan agar tetap segar dan harum sepanjang hari, tetapi gunakanlah parfum dengan aroma yang lembut. Hindarkan parfum yang beraroma tajam dan menyengat.

b). Tangan

Rawatlah kuku tangan dengan merapikannya secara berkala agar Nasabah memiliki kesan yang baik. Jangan biarkan kuku tumbuh terlalu panjang. Bila perlu. gunakan cat kuku dengan warna transparan untuk memperindah penampilan. Cat kuku warna lain yang menyolok tidak diperbolehkan demi menjaga keserasian penampilan. Apabila mengenakan cincin, kenakanlah di jari manis atau jari tengah agar terlihat manis dan anggun.

c). Gigi

Senyum akan tampak lebih menawan apabila ditunjang dengan mulut yang bersih dan gigi yang sehat. Lakukanlah perawatan gigi secara teratur, bersihkanlah gigi sesudah menyantap makanan sehingga sisa makanan tidak ada lagi yang tertinggal di sela-sela gigi yang dapat

merusak penampilan. Hindarkanlah bau mulut yang diakibatkan oleh makanan yang beraroma keras atau akibat kerusakan gigi.

c. Pakaian

a). Seragam Teller

Dalam rangka menciptakan layanan yang prima bagi para Nasabah, petugas Teller diwajibkan mengenakan pakaian seragam yang telah ditentukan oleh perusahaan. Seragam ini akan membuat petugas teller tampil menarik, anggun, dan percaya diri. Seragam Bank PT BNI dirancang khusus dengan dominasi warna biru dan kuning untuk menampilkan citra PT BNI yang melambangkan kematangan dan kebijaksanaan dalam mengemban misi utama pembangunan nasional. Dalam rangka menjaga citra PT BNI diwajibkan untuk tidak melakukan pengurangan, penambahan modifikasi apa pun pada seragam Anda yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Seragam teller terdiri atas dua stel, yaitu:

1). Satu stel berwarna biru tua, yang terdiri atas: rok span selutut berwarna biru tua, blues putih lengan panjang, blazer lengan panjang berwarna biru tua dan scraf berwarna orange yang dikenakan setiap hari Senin dan kamis.

2). Pakaian bebas tetapi mengutamakan unsur kesopanan dan kerapian diberlakukan setiap hari Selasa dan Rabu.

3). Sedangkan untuk hari Jumat, karyawan maupun karyawati PT Bank Negara Indonesia diperkenankan mengenakan pakaian bebas, namun sopan, rapi dan pantas serta layak digunakan untuk bekerja. Untuk Jumat ganjil memakai kasual dan Jumat genap menggunakan batik.

b). Seragam Satpam

Untuk petugas keamanan, pada saat bertugas wajib mengenakan seragam harian sesuai dengan ketentuan. Pakaian seragam tersebut dilengkapi dengan aksesoris antara lain: topi, ikat pinggang, peluit, pistol dan tempatnya, batch (label nama kesatuan), nama dada, sepatu & kaos kaki, pentungan.

d. Cara Berbicara

Pada waktu berbicara dengan nasabah, tatapan mata harus mengarah kepada nasabah. Tersenyumlah dan berikan salam apabila Anda menemui nasabah serta ucapkan terima kasih' setiap selesai melayani nasabah. Jangan lupa, ucapkan "maaf, apabila Anda terpaksa harus meninggalkan nasabah atau harus menerima telepon. Perbanyaklah "menyebut nama nasabah" dalam berkomunikasi dengan nasabah.

e. Sikap Tubuh

Tunjukkanlah bahwa Anda memiliki rasa percaya diri dan siap melayani kebutuhan nasabah. Janganlah memperlihatkan sikap yang kaku, loyo, dan tidak bersemangat. Tetaplah bersikap sopan menyenangkan dan ramah

sehingga nasabah akan senang berkomunikasi dan meminta bantuan Anda. Pada saat melayani nasabah, janganlah Anda melakukan hal seperti mengunyah makanan, makan makanan yang berbau keras, menyisir atau merapikan rambut, memperbaiki tata rias, merokok, menelepon/ menggunakan hand phone tanpa ijin nasabah, membaca koran/majalah, menulis/mengetik.

5.4.3. Pengukuran Purnajual

Pengukuran purna jual dalam penelitian ini lebih ditekankan pada nasabah kredit, hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan di kalangan nasabah kredit.

Tabel 5.4
Balanced Scorecard untuk Internal Business Process: Pelayanan Purna Jual

Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Pemberian insentif	Setiap debitor yang membayar tepat waktu	80%	a. Menyediakan fasilitas pembayaran yang mendukung. b. Memberikan insentif yang menarik.

Pemberian insentif dilakukan pada debitor yang dengan rutin melakukan cicilannya. Kebijakan tersebut perlu dilakukan untuk mengurangi kredit yang kurang berkualitas dan arus kas masuk yang dapat dijadwalkan, sehingga perusahaan dapat melaksanakan strategi yang ditetapkan dengan baik.

5.5. Pengukuran Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan dengan menggunakan *customer core measurement group*.

Tabel 5.5
Balanced Scorecard untuk Perspektif Pelanggan

Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Market Share	Pertumbuhan nasabah baru	10% per tahun	a. Calon debitor: kalangan pengusaha dan konsumen. b. Penabung: perusahaan, instansi pemerintah dan perorangan
Customer Retention	Loyalitas nasabah lama	95% per tahun	a. Peningkatan nasabah per tahun b. Peningkatan penyaluran dana per tahun. c. Peningkatan jumlah kerjasama kemitraan dan profesionalisme
Customer Acquisition	Pertumbuhan nasabah baru	10% per tahun	a. Peningkatan jumlah nasabah tabungan per tahun. b. Peningkatan jumlah nasabah kredit per tahun c. Kepuasan nasabah.
Customer Satisfaction	Keluhan yang masuk	Semua keluhan tertangani	a. Reliability b. Tangibles c. Empathy d. Assurance e. Responsiveness
Customer Profitability	NPL rendah	90% dari total nasabah kredit	a. Memilih nasabah dengan konduite baik b. Memilih nasabah dengan kemampuan finansial baik c. Memilih nasabah dengan bisnis yang menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi.

5.5.1. *Customer Core Measurement Group*

1. Market Share

Market share adalah kelompok pelanggan target atau segmen pasar spesifik dari PT BNI dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Calon debitor: kalangan pengusaha dan konsumen.

b. Penabung: perusahaan, instansi pemerintah dan perorangan.

2. *Customer Retention*

Suatu cara untuk memelihara dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pasar target adalah dimulai dengan mempertahankan pelanggan yang ada dengan mengukur loyalitas pelanggan, melalui:

a. Peningkatan nasabah per tahun
b. Peningkatan penyaluran dana per tahun.
c. Peningkatan jumlah kerjasama kemitraan dan profesionalisme

3. *Customer Acquisition*

Customer acquisition adalah tingkat di mana suatu unit bisnis menarik/ memenangkan pelanggan baru atau bisnis. Diukur dengan jumlah nasabah baru:

a. Peningkatan jumlah nasabah tabungan per tahun.
b. Peningkatan jumlah nasabah kredit per tahun
c. Kepuasan nasabah.

4. *Customer Satisfaction*

Customer retention dan *customer acquisition* dapat dipicu dengan pemenuhan kebutuhan nasabah. Ukuran kepuasan nasabah ini akan memberi umpan-balik tentang apa yang sebaiknya dikerjakan oleh perusahaan. Ukuran-ukuran kepuasan meliputi:

a. Loyalitas nasabah
b. Komitmen nasabah

5. *Customer Profitability*

Keberhasilan dalam meraih *customer satisfaction, market share, customer retention* dan *customer acquisition* tidak menjamin bahwa PT BNI mempunyai nasabah yang menguntungkan. Cara untuk mendapatkan nasabah yang menguntungkan, adalah:

a. Memilih nasabah dengan konduite baik
b. Memilih nasabah dengan kemampuan finansial baik
c. Memilih nasabah dengan bisnis yang menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi.

5.6. Perspektif Keuangan

Mengacu pada strategi yang digunakan, maka *critical success factors* untuk perspektif keuangan adalah *operational efficiency* dan *profitability*.

Tabel 5.6
Balanced Scorecard* Untuk *Financial Perspective

Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Operational Efficiency	Operating Profit Margin	25%	a. Total assets turnover b. Growth of loan to deposit ratio
Profitability	Return on Assets	10%	a. Growth of sales b. Growth of profit

Sumber : Internal Perusahaan, data diolah

1. *Operational Efficiency*

Tujuan akhir dari penerapan balanced scorecard adalah pencapaian kinerja keuangan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian kinerja keuangan dapat dilakukan dengan pemenuhan tujuan *operational efficiency*.

Pengukuran efisiensi operasional ini dapat diukur dengan menggunakan *operating profit margin* (OPM). OPM merupakan perbandingan antara laba operasi dengan penjualan. Semakin besar rasio OPM, maka semakin efisien operasi perusahaan. Semakin kecil rasio OPM, maka semakin tidak efisien operasi perusahaan. Penentuan targets OPM sebesar 25%, hal ini didasarkan atas data historis dari kemampuan perusahaan dalam mencapai rasio OPM yang mencapai angka berkisar 20%. Target tersebut akan dapat tercapai dengan mengoptimalkan perputaran persediaan dan pengoptimalan pemanfaatan modal kerja. Perputaran persediaan yang tinggi akan berdampak pada rendahnya biaya penyimpanan dan biaya kerusakan yang diakibatkan atas penyimpanan, sehingga akan menekan biaya operasi. Demikian juga dengan *total assets turnover* dan *loan to deposit ratio* perusahaan dengan pemanfaatan aktiva secara optimal berdampak pada dua hal, pertama akan mendapatkan pendapatan atas perputaran aktiva dan kedua terhindar dari kerugian atas *idle working assets.*

b. *Profitability*

Salah satu pengukuran yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan perspektif keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih. Cara mengukur adalah dengan kemampuan perusahaan memanfaatkan aktiva yang dimiliki (*return on assets*). Target yang digunakan adalah 10% atau kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih atas dasar aktiva yang dimiliki sebesar 10%. Langkah yang dapat ditempuh adalah dengan meningkatkan pertumbuhan penjualan dan peningkatan pertumbuhan profit.

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi:

1. Peningkatan Keterampilan Kunci

Penilaian keberhasilan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berupa peningkatan ketrampilan kunci dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria seperti pada tabel 6.1. berikut

Tabel 6.1

Kriteria Pengukuran Peningkatan Ketrampilan Kunci

Indikator	Definisi	unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Peningkatan Keterampilan Kunci	Keterampilan utama yang seharusnya dikuasai karyawan	11	-	1 — 5

Sumber: Tabel 5.1.

Kolom unit yang berisi 11 menunjukkan bahwa terdapat 11 item inisiatif yang dapat Meningkatkan keterampilan kunci. Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. Peningkatan 4 atau lebih keterampilan kunci berarti sangat baik dengan nilai 5
b. Peningkatan 3 keterampilan kunci berarti baik dengan nilai 4
c. Peningkatan 2 keterampilan kunci berarti cukup dengan nilai 3
d. Peningkatan 1 keterampilan kunci berarti kurang dengan nilai 2
e. Peningkatan 0 keterampilan kunci berarti sangat kurang dengan nilai 1

Kriteria yang digunakan didasarkan atas 11 inisiatif yang disajikan pada bab 5 tabel 5.1. Tingkatan kriteria penilaian didasarkan juga atas tambahan keterampilan kunci yang berhasil dikuasai oleh karyawan dalam 1 tahun.

2. Peningkatan Kompetensi

Penilaian keberhasilan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berupa peningkatan kompetensi dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria seperti pada tabel 6.2. berikut:

Tabel 6.2

Kriteria Pengukuran Peningkatan Kompetensi

Indikator	Definisi	unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Peningkatan Kompetensi	Keahlian karyawan	4	-	1 — 5

Sumber: Tabel 5.1.

Kolom unit yang berisi 4 menunjukkan bahwa terdapat 4 item inisiatif yang dapat peningkatan keterampilan kunci. Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. Peningkatan 4 kompetensi berarti sangat baik dengan nilai 5
b. Peningkatan 3 kompetensi berarti baik dengan nilai 4
c. Peningkatan 2 kompetensi berarti cukup dengan nilai 3
d. Peningkatan 1 kompetensi berarti kurang dengan nilai 2
e. Peningkatan 0 kompetensi berarti sangat kurang dengan nilai 1

Kriteria peningkatan kompetensi yang digunakan didasarkan atas 4 inisiatif yang disajikan pada bab 5 tabel 5.1. Tingkatan kriteria penilaian

didasarkan juga atas tambahan kompetensi yang berhasil dikuasai oleh karyawan dalam 1 tahun.

3. Peningkatan Penguasaan Teknologi Informasi

Penilaian keberhasilan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berupa peningkatan penguasaan teknologi informasi dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria seperti pada tabel 6.3. berikut:

Tabel 6.3

Kriteria Pengukuran Peningkatan Penguasaan Teknologi Informasi

Indikator	Definisi	unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Peningkatan Penguasaan TI	Penguasaan TI oleh karyawan	4	-	1 — 5

Sumber: Tabel 5.1.

Kolom unit yang berisi 4 menunjukkan bahwa terdapat 4 item inisiatif yang dapat Peningkatan Penguasaan TI. Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. Peningkatan 4 teknologi informasi berarti sangat baik dengan nilai 5
b. Peningkatan 3 teknologi informasi berarti baik dengan nilai 4
c. Peningkatan 2 teknologi informasi berarti cukup dengan nilai 3
d. Peningkatan 1 teknologi informasi berarti kurang dengan nilai 2
e. Peningkatan 0 teknologi informasi berarti sangat kurang dengan nilai 1

Kriteria peningkatan penguasaan TI yang digunakan didasarkan atas 4 inisiatif yang disajikan pada bab 5 tabel 5.1. Tingkatan kriteria penilaian

didasarkan juga atas tambahan peningkatan penguasaan TI yang berhasil dikuasai oleh karyawan dalam 1 tahun.

6.2. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

6.2.1. Inovasi

1. Fleksibilitas Produk Tabungan

Penilaian keberhasilan kinerja inovasi: fleksibilitas produk tabungan dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.4

Kriteria Pengukuran Fleksibilitas Produk Tabungan

Indikator	Definisi	unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Fleksibilitas Produk Tabungan	Waktu yang dibutuhkan dalam menyesuaikan dengan perubahan pasar	12 bulan	-	1 — 5

Sumber: Tabel 5.2.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 6 bulan berarti sangat baik dengan nilai 5, artinya bilamana adaptasi perubahan pasar dilakukan setiap 6 bulan, maka berarti sangat baik.
b. 12 bulan berarti baik dengan nilai 4, artinya bilamana adaptasi perubahan pasar dilakukan setiap 12 bulan, maka berarti baik.
c. 18 bulan berarti cukup dengan nilai 3, artinya bilamana adaptasi perubahan pasar dilakukan setiap 18 bulan, maka berarti cukup baik.
d. 24 bulan berarti kurang dengan nilai 2, artinya bilamana adaptasi perubahan pasar dilakukan setiap 24 bulan, maka berarti kurang baik.

e. 30 bulan berarti sangat kurang dengan nilai 1, artinya bilamana adaptasi perubahan pasar dilakukan setiap 30 bulan, berarti sangat kurang baik.

Skala penilaian tersebut didasarkan atas waktu evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar. Semakin pendek waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan, berarti semakin fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar.

2. Fleksibilitas Produk Kredit

Penilaian keberhasilan kinerja inovasi: fleksibilitas produk kredit dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.5

Kriteria Pengukuran Fleksibilitas Produk Kredit

Indikator	Definisi	unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Fleksibilitas Produk Kredit	Waktu yang dibutuhkan dalam menyesuaikan dengan perubahan pasar	24 bulan	-	1 — 5

Sumber: Tabel 5.2.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 12 bulan dengan nilai 5, artinya bilamana adaptasi produk kredit atas perubahan pasar dilakukan setiap 12 bulan berarti sangat baik.
b. 18 bulan dengan nilai 4, artinya bilamana adaptasi produk kredit atas perubahan pasar dilakukan setiap 18 bulan berarti baik.
c. 24 bulan dengan nilai 3, artinya bilamana adaptasi produk kredit atas perubahan pasar dilakukan setiap 24 bulan berarti cukup baik.
d. 30 bulan dengan nilai 2, artinya bilamana adaptasi produk kredit atas perubahan pasar dilakukan setiap 30 bulan berarti kurang baik.

e. 36 bulan berarti sangat kurang dengan nilai 1, artinya bilamana adaptasi produk kredit atas perubahan pasar dilakukan setiap 36 bulan berarti sangat kurang baik.

Skala penilaian tersebut didasarkan atas waktu evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar untuk produk kredit dengan target 12 bulan. Semakin pendek waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan, berarti semakin fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar.

3. *Automation and Capital Intensive*

Penilaian keberhasilan kinerja inovasi: automation and capital intensive dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.6

Kriteria Pengukuran Automation and Capital Intensive

Indikator	Definisi	Unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Automation and capital intensive	Investasi untuk kepentingan otomatisasi	100%	$\frac{\text{Cabang On Line}}{\text{Total Cabang}}$	1 – 5

Sumber: Tabel 5.2.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 100% berarti sangat baik dengan nilai 5

b. 90% berarti baik dengan nilai 4

c. 80% berarti cukup dengan nilai 3

d. 70% berarti kurang dengan nilai 2

e. 60% berarti sangat kurang dengan nilai 1

Kriteria penilaian dilakukan atas dasar target otomatisasi yang dicanangkan oleh perusahaan, yaitu 100%.

4. Efficiency

Penilaian keberhasilan kinerja inovasi: *efficiency* dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.7

Kriteria Pengukuran Efficiency

Indikator	Definisi	Unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Efficiency	Pengurangan biaya akibat penerapan efisiensi	25%	$\frac{\text{Reduced Cost}}{\text{Total Cost}}$	1 — 5

Sumber: Tabel 5.2.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 25% berarti sangat baik dengan nilai 5
b. 20% berarti baik dengan nilai 4
c. 15% berarti cukup dengan nilai 3
d. 10% berarti kurang dengan nilai 2
e. 5% berarti sangat kurang dengan nilai 1

Skala penilaian efisiensi didasarkan atas persentase penurunan biaya terhadap total biaya, dengan target 25%. Penurunan efisiensi yang mendekati angka 25%, berarti semakin efisien, sebaliknya penurunan efisiensi yang mendekati angka 0%, berarti semakin tidak efisien.

6.2.2. Pengukuran Operasi

Pengukuran operasi dilakukan dengan standarisasi yang lebih bersifat kualitatif, sehingga scoring untuk penentuan kriteria kinerja tidak dapat dilakukan dengan ekstrem seperti pengukuran lain.

1. Standarisasi Banking Hall

Penilaian keberhasilan kinerja perspektif proses bisnis internal: Operasi berupa Standarisasi Banking Hall dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria seperti pada tabel 6.8. berikut:

Tabel 6.8

Kriteria Pengukuran Standarisasi Banking Hall

Indikator	Definisi	unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Peningkatan Kompetensi	Keahlian karyawan	9	-	1 – 5

Sumber: Tabel 5.3.

Kolom unit yang berisi 4 menunjukkan bahwa terdapat 9 item inisiatif yang dapat dilakukan dalam pemenuhan Standarisasi Banking Hall. Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. Pemenuhan 9 standarisasi berarti sangat baik dengan nilai 5
b. Pemenuhan 8 standarisasi berarti baik dengan nilai 4
c. Pemenuhan 7 standarisasi berarti cukup dengan nilai 3
d. Pemenuhan 6 standarisasi berarti kurang dengan nilai 2
e. Pemenuhan 5 standarisasi berarti sangat kurang dengan nilai 1

Kriteria Standarisasi Banking Hall yang digunakan didasarkan atas 9 inisiatif yang disajikan pada bab 5 tabel 5.3. Tingkatan kriteria penilaian didasarkan atas standarisasi pelayanan merupakan suatu keharusan, jika satu saja berkurang berarti kualitas pelayanan sudah menurun.

2. Standarisasi Peralatan di Banking Hall

Penilaian keberhasilan kinerja perspektif proses bisnis internal: Operasi berupa Standarisasi peralatan di Banking Hall dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria seperti pada tabel 6.9. berikut:

Tabel 6.9

Kriteria Pengukuran Standarisasi Peralatan di Banking Hall

Indikator	Definisi	unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Peningkatan Kompetensi	Keahlian karyawan	12	-	1 — 5

Sumber: Tabel 5.3.

Kolom unit yang berisi 12 menunjukkan bahwa terdapat 12 item inisiatif yang dapat dilakukan dalam pemenuhan Standarisasi peralatan di Banking Hall. Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. Pemenuhan 12 standarisasi peralatan berarti sangat baik dengan nilai 5
b. Pemenuhan 11 standarisasi peralatan berarti baik dengan nilai 4
c. Pemenuhan 10 standarisasi peralatan berarti cukup dengan nilai 3
d. Pemenuhan 9 standarisasi peralatan berarti kurang dengan nilai 2
e. Pemenuhan 8 standarisasi peralatan berarti sangat kurang dengan nilai 1

Kriteria Standarisasi peralatan di Banking Hall yang digunakan didasarkan atas 9 inisiatif yang disajikan pada bab 5 tabel 5.3. Tingkatan kriteria penilaian didasarkan atas standarisasi peralatan pelayanan merupakan suatu keharusan, jika satu saja berkurang berarti kualitas pelayanan sudah menurun.

3. Standarisasi Penampilan Diri

Penilaian keberhasilan kinerja perspektif proses bisnis internal: Operasi berupa Standarisasi penampilan diri dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria seperti pada tabel 6.10. berikut:

Tabel 6.10

Kriteria Pengukuran Standarisasi Penampilan Diri

Indikator	Definisi	unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Peningkatan Kompetensi	Keahlian karyawan	9	-	1 – 5

Sumber: Tabel 5.3.

Kolom unit yang berisi 12 menunjukkan bahwa terdapat 12 item inisiatif yang dapat dilakukan dalam pemenuhan penampilan diri. Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. Pemenuhan 9 standarisasi berarti sangat baik dengan nilai 5
b. Pemenuhan 8 standarisasi berarti baik dengan nilai 4
c. Pemenuhan 7 standarisasi berarti cukup dengan nilai 3
d. Pemenuhan 6 standarisasi berarti kurang dengan nilai 2
e. Pemenuhan 5 standarisasi berarti sangat kurang dengan nilai 1

Kriteria pemenuhan penampilan diri yang digunakan didasarkan atas 9 inisiatif yang disajikan pada bab 5 tabel 5.3. Tingkatan kriteria penilaian didasarkan atas pemenuhan penampilan diri merupakan suatu keharusan, jika satu saja berkurang berarti kualitas pelayanan sudah menurun.

6.2.3. Pengukuran Purnajual

Pengukuran purna jual dalam penelitian ini lebih ditekankan pada nasabah kredit, hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan di kalangan nasabah kredit. Penilaian keberhasilan kinerja dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.11

Kriteria Pengukuran Pemberian Intensif

Indikator	Definisi	Unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Pemberian insentif	Jumlah nasabah yang memperoleh insentif	80%	$\frac{\text{Jumlah nasabah yang memperoleh insentif}}{\text{Total nasabah}}$	1 — 5

Sumber: Tabel 5.4.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 80% berarti sangat baik dengan nilai 5
b. 75% berarti baik dengan nilai 4
c. 70% berarti cukup dengan nilai 3
d. 65% berarti kurang dengan nilai 2
e. 60% berarti sangat kurang dengan nilai 1

Pemberian intensif ditujukan bagi nasabah kredit sebagai perangsang untuk melakukan pembayaran tepat waktu.

6.3. Pengukuran Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan dengan menggunakan *customer core measurement group*.

6.3.1. *Customer Core Measurement Group*

1. Market Share

Penilaian keberhasilan kinerja *market share* dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.12

Kriteria Pengukuran Market Share

Indikator	Definisi	Unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Market Share	Jumlah nasabah baru yang berhasil diakuisisi	10%	Jumlah nasabah baru / Total nasabah	1 — 5

Sumber: Tabel 5.5.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 10% berarti sangat baik dengan nilai 5
b. 8% berarti baik dengan nilai 4
c. 6% berarti cukup dengan nilai 3
d. 4% berarti kurang dengan nilai 2
e. 2% berarti sangat kurang dengan nilai 1

Dasar target yang ditetapkan perusahaan sebesar 10% mengacu pada hasil wawancara dengan beberapa pimpinan Cabang yang menyatakan bahwa pertumbuhan market share saat ini relative lebih sulit dibandingkan dengan periode sebelumnya. Persaingan yang demikian ketat sangat sulit bagi PT BNI untuk Meningkatkan *market share* tanpa melakukan terobosan pada proses bisnis internal dan pelanggan. Selama ini pertumbuhan market share PT BNI rata-rata berkisar antara 5-10% dalam 1 tahun.

2. *Customer Retention*

Penilaian keberhasilan kinerja *customer retention* dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.13

Kriteria Pengukuran Customer Retention

Indikator	Definisi	Unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Customer Retention	Jumlah nasabah yang tidak berpindah bank	90%	$\frac{\text{Jumlah nasabah lama}}{\text{Total nasabah}}$	1 — 5

Sumber: Tabel 5.5.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 90% berarti sangat baik dengan nilai 5
b. 85% berarti baik dengan nilai 4
c. 80% berarti cukup dengan nilai 3
d. 75% berarti kurang dengan nilai 2
e. 70% berarti sangat kurang dengan nilai 1

Customer retention merupakan kegiatan utama dari sebuah perusahaan yang sudah matang seperti halnya PT Bank BNI, namun demikian tetap saja ada nasabah yang melakukan *migration* dan berpindah ke bank lain. Untuk itu menurut hasil wawancara menunjukkan bahwa realistisnya terdapat 10% nasabah yang melakukan migrasi ke bank lain berarti 90% nasabah loyal.

3. *Customer Acquisition*

Penilaian keberhasilan kinerja *customer acquisition* dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.14

Kriteria Pengukuran Customer Acquisition

Indikator	Definisi	Unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Customer Acquisition	Jumlah nasabah baru yang direkrut	10%	Jumlah nasabah baru / Total nasabah	1 — 5

Sumber: Tabel 5.5.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 10% berarti sangat baik dengan nilai 5

b. 8% berarti baik dengan nilai 4

c. 6% berarti cukup dengan nilai 3

d. 4% berarti kurang dengan nilai 2

e. 2% berarti sangat kurang dengan nilai 1

Customer aquisition merupakan kegiatan utama dari sebuah perusahaan dalam menambah nasabah baik nasabah baru maupun nasabah bank lain. Untuk itu menurut hasil wawancara menunjukkan bahwa rata-rata kemampuan PT BNI dalam menambah nasabah baru berkisar 10% nasabah per tahun.

4. Customer Satisfaction

Penilaian keberhasilan kinerja *customer satisfaction* dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.15

Kriteria Pengukuran Customer Satisfaction

Indikator	Definisi	Unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Customer Satisfaction	Kesesuaian antara harapan dan kenyataan	100%	Jumlah keluhan tertangani / Total keluhan	1 — 5

Sumber: Tabel 5.5.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 100% berarti sangat baik dengan nilai 5
b. 90% berarti baik dengan nilai 4
c. 80% berarti cukup dengan nilai 3
d. 70% berarti kurang dengan nilai 2
e. 60% berarti sangat kurang dengan nilai 1

Customer satisfaction merupakan kegiatan utama dari sebuah perusahaan setelah menambah nasabah baru. Berdasar hasil wawancara menunjukkan bahwa bahwa hanya sedikit keluhan yang tidak berhasil ditangani. hal tersebut tidak lepas dari target 100% yang dicanangkan perusahaan.

5. Customer Profitability

Penilaian keberhasilan kinerja *customer profitability* dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.16

Kriteria Pengukuran Customer Profitability

Indikator	Definisi	Unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Customer Profitability	Nasabah yang mampu mendatangkan profit	90%	Jumlah nasabah menguntungkan / Total nasabah	1 — 5

Sumber: Tabel 5.6.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 90% berarti sangat baik dengan nilai 5
b. 80% berarti baik dengan nilai 4
c. 70% berarti cukup dengan nilai 3

d. 60% berarti kurang dengan nilai 2

e. 50% berarti sangat kurang dengan nilai 1

Customer profitability merupakan hasil akhir dari proses pemasaran yang dilakukan perusahaan. *Customer profitability* ditandai dengan loyalitas nasabah disamping pemanfaatan portofolio produk yang diluncurkan oleh PT BNI.

6.4. Perspektif Keuangan

Mengacu pada strategi yang digunakan, maka *critical success factors* untuk perspektif keuangan adalah *operational efficiency* dan *profitability*.

1. *Operational Efficiency*

Penilaian keberhasilan kinerja *operational efficiency* dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.17

Kriteria Pengukuran *Operational Efficiency*

Indikator	Definisi	Unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Operational Efficiency	Laba operasional atas dasar penjualan	25%	Laba Besih / Penjualan	1 — 5

Sumber: Tabel 5.6.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 25% berarti sangat baik dengan nilai 5

b. 20% berarti baik dengan nilai 4

c. 15% berarti cukup dengan nilai 3

d. 10% berarti kurang dengan nilai 2

e. 5% berarti sangat kurang dengan nilai 1

Penetapan target tersebut didasarkan atas kemampuan historis perusahaan yang telah mencapai margin pendapatan sebesar 20% lebih. Untuk itu ditetapkan standard margin pendapatan operasi sebesar 25% sebagai pemacu kinerja keuangan perusahaan.

b. ***Profitability***

Penilaian keberhasilan kinerja dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan, dengan kriteria:

Tabel 6.18

Kriteria Pengukuran Profitability

Indikator	Definisi	Unit	Perhitungan	Skala Penilaian
Profitability	Kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih	10%	Laba Besih / Aktiva	1 — 5

Sumber: Tabel 5.5.

Skala penilaian akan dikategorikan sebagai berikut:

a. 10% berarti sangat baik dengan nilai 5

b. 9% berarti baik dengan nilai 4

c. 8% berarti cukup dengan nilai 3

d. 7% berarti kurang dengan nilai 2

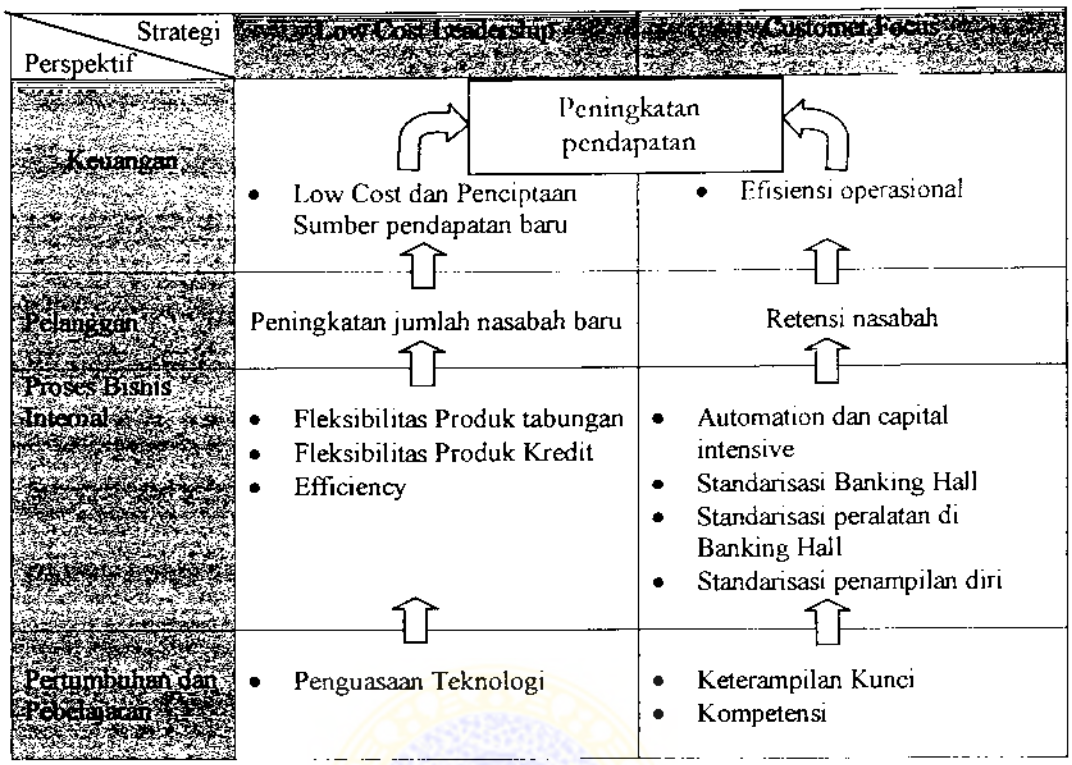
e. 6% berarti sangat kurang dengan nilai 1

Penetapan target tersebut didasarkan atas kemampuan historis perusahaan dengan profitability sebesar 5-7%. Untuk itu ditetapkan profitability sebesar 10% sebagai pemacu kinerja keuangan perusahaan.

6.5. Desain Balanced Scorecard PT BNI

Implementasi strategi ke dalam perspektif *balanced scorecard* yang sudah dijelaskan diatas sebagaimana nampak pada Gambar 4.4. yang menunjukkan secara garis besar bagaimana *balanced scorecard* menghubungkan strategi ke pengukuran-pengukuran yang saling berhubungan sebab-akibat. Strategi *low cost leadership* pada proses bisnis internal ditentukan lima pengukuran, yaitu:

a. Fleksibilitas produk tabungan yang mampu beradaptasi dengan tuntutan bisnis dan nasabah.
b. Fleksibilitas produk kredit yang mampu beradaptasi dengan tuntutan bisnis dan nasabah.
c. Focus pada segmen yang selama ini telah dikuasai.
d. Automation and capital intensive dilakukan dengan pemakaian software yang adaptable, integrated dan mudah pemeliharaannya, pengoptimalan pemanfaatan teknologi informasi, pengurangan pengerjaan manual dan paperless.



Gambar 6.1

Strategi PT BNI Berdasarkan Empat Perspektif

Efficiency dilakukan dengan mengoptimalkan peranan teknologi informasi, pemanfaatan semua sumber keunggulan biaya dan perumusan dan penghapusan *non value added activity*.

Kelima pengukuran tersebut diharapkan bermuara pada peningkatan pelayanan nasabah. Perusahaan berkeinginan bagaimana pelayanan yang diberikan sesuai dengan keinginan konsumen. Penggunaan lima pengukuran tersebut akan berimplikasi pada efisiensi, termasuk efisiensi dalam penggunaan tenaga kerja, selain itu diharapkan kesalahan yang terjadi akan berhasil ditekan dan *rework* akan semakin kecil, sehingga *low cost* serta penciptaan sumber pendapatan baru.

Sedangkan strategi *customer focus* pada proses bisnis internal ditentukan tiga pengukuran, yaitu :

a. Standarisasi Banking Hall untuk menciptakan keseragaman pelayanan di semua cabang dan capem.
b. Standarisasi peralatan di Banking Hall menciptakan keseragaman peralatan yang digunakan dalam pelayanan di semua cabang dan capem.
c. Standarisasi penampilan diri pelatihan menciptakan keseragaman penampilan karyawan untuk menciptakan image yang baik di semua cabang dan capem.

Pada bagian akhir dari penelitian ini dihasilkan desain *Balanced Scorecard* PT BNI yang terdiri dari *strategy objectives, lead indicator* (*performance driver*) dan *lag indicator* (*outcome*). Pengukuran selengkapnya dapat dilihat pada tabel 6.19.

Tabel 6.19

Rangkuman Rancangan Balanced Scorecard PT BNI

Strategy Objectives	*Strategy Measurement*	
	Lag Indicator (Outcome)	*Lead Indicator (Performance Driven)*
• Penguasaan teknologi • Keterampilan Kunci • Kompetensi • Fleksibilitas Produk tabungan • Fleksibilitas Produk Kredit • Focus segmen • Automation and capital intensive • efficiency • Standarisasi Banking Hall • Standarisasi peralatan di Banking Hall • Standarisasi penampilan diri	a. Kenaikan jumlah dana yang berhasil dihimpun dari masyarakat dengan harga murah b. Memiliki kemampuan menyalurkan kredit dengan harga murah c. Kenaikan jumlah dana yang berhasil disalurkan d. Kredit berkualitas e. Retensi nasabah f. Kenaikan jumlah nasabah baru. g. Penurunan non performance loan. h. Low cost.	a. Komputerisasi b. On line service c. Data base penilaian jaminan. d. Software yang integrated, adaptable dan mudah pemeliharaan. e. Penyediaan fasilitas pembayaran kredit yang memadai. f. Paperless g. Optimalisasi pemanfaatan teknologi. h. Penghapusan *non value added activity.*

Di masa mendatang dengan penerapan *balanced scorecard* pada PT BNI diharapkan akan semakin banyak produk baru yang ditawarkan kepada nasabah. Penciptaan produk baru akan menyebabkan penambahan pendapatan sumber baru (*new source revenue*).

Pada strategi *customer focus* memberikan kemudahan bagi nasabah untuk dapat bertransaksi dengan leluasa. Keempat pengukuran tersebut berfokus pada kepentingan nasabah, sehingga *increase service efficiency* akan terpenuhi dan pada akhirnya akan mengakibatkan operasional yang efisien.

Ketepatan pelaksanaan strategi *customer focus* dan *low cost leadership* tersebut akan menyebabkan pada peningkatan pendapatan perusahaan. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan fasilitas fisik, peningkatan kualifikasi karyawan, kesejahteraan karyawan.

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Setelah dilakukan perancangan *balanced scorecard*, maka simpulan yang berhasil dihimpun adalah:

1. *Critical success factor* pada strategi *low cost leadership* adalah peningkatan jumlah nasabah baru, fleksibilitas produk tabungan, fleksibilitas produk kredit, *efficiency* dan penguasaan teknologi. *Critical success factor* pada strategi *customer focus* adalah efisiensi operasional, retensi nasabah, automation dan capital intensive, standarisasi banking hall, standarisasi peralatan di banking hall, standarisasi penampilan diri dan keterampilan kunci dan kompetensi.
2. Apabila rancangan *balanced scorecard* diimplimentasikan, PT Bank Negara Indonesia akan dapat mengetahui pada tindakan operasional mana yang tidak menimbulkan nilai tambah dan yang tidak sesuai lagi dengan jalurnya sehingga dapat diantipasi sedini mungkin. Selain itu PT Bank Negara Indonesia dapat diandalkan kerapian manajemennya, sehingga dapat dijadikan *core competence* PT Bank Negara Indonesia untuk dapat bertahan dan bersaing di pasar.
3. *Balanced Scorecard* yang akan diterapkan pada PT Bank Negara Indonesia menetapkan *critical success factor* yang menentukan strategi yang telah ditetapkan. Berdasarkan strategi yang ditetapkan, *balanced scorecard* mengarahkan pada tindakan yang mengacu kearah strategi tersebut. Dari tindakan atau aktifitas PT Bank Negara Indonesia tersebut ditetapkan

pengukuran-pengukuran kinerja operasional. Pengukuran ini di mulai dengan menetapkan *lead indicator* atau *outcomes*-nya.

4. Dalam *internal-business perspectives* keterkaitan dan hubungan sebab akibat antara *lead indicator* dan *lag indicator* memegang peranan penting dalam pencapaian strategi. Strategi PT Bank Negara Indonesia dibedakan menjadi dua kategori, yaitu : *low cost leadership* dan *customer focus.*

7.2. Saran

1. PT Bank Negara Indonesia perlu menerapkan *balanced scorecard* agar strategi yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan di pantau dengan baik. Bagi pelaksanaannyapun dan kejelasan mengenai arah dan tujuan kerja, sehingga dapat mengurangi aktifitas-aktifitas yang tidak bernilai tambah.
2. Penerapan desain *balanced scorecard* dengan baik akan berdampak pada kegiatan operasional PT Bank Negara Indonesia yang lebih terarah. Manajemen akan dapat mendeteksi kekurangan-kekurangan yang ditimbulkan karena aktifitas operasional yang dapat menghambat pencapaian strategi melalui *lag indikator dan lead indicator*. Disamping itu *balanced scorecard* memudahkan manajemen untuk menganalisa baik internal maupun eksternal perspektif sehingga senantiasa dapat mengetahui trend dan keinginan pasar, dengan demikian badan usaha dapat bertahan bahkan bersaing di kemudian hari. Selain itu penerapan *Balanced Scorecard* dapat membentuk suatu budaya organisasi yang terbuka, obyektif (karena semuanya sudah terlebih dahulu didefinisikan dengan jelas).

DAFTAR PUSTAKA

Atkinson, Anthony A, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, Mark S. Young, 1997. *Management Accounting*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc.

Brimsom, James A, and John Antos, 2000. *Activity-Based Management: For Service Industries, Government Entities, and Non Profit Organizations,* John Wiley & Sons, Inc, Canada.

Clinton, B. Douglas, and Ko-Cheng Hsu, 1997. *JIT and The Balanced Scorecard: Linking Manufacturing Control to Management Accounting,* September.

Fitzsimmons, James A. & Mona J, 1998. *Service Management: Operations, Strategy, and information Technology,* 2 edition, McGraw – Hill International Editions.

Garvin, David A, 1993. Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July – August.

Kaplan, Robert S, 1993. *Implementation The Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Laary D. Brady*, Harvard Business Review, September-October.

_____ , 1994. *Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy, Planning Review*, vol. 22, September -October.

_____ , 2000. *Measures for Manufacturing Excellence*, Harvard Business School Series in Accounting and Control, Boston-Massachusetts.

Kaplan, Robert S, and Robin Cooper, 1999. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance,* Harvard Business Scholl Press, Boston – Massachusetts.

Kaplan, Robert S, and David P. Norton, 1998. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts.

_____ , 1999. *Linking The Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, vol. 39.

_____ , 1999. *Strategic Learning & The Balanced Scorecard*, Strategy & Leadership, Management Review, September-October.

_____ , 2001. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment.* Boston: Harvard Business School Press. Boston-Massachusetts.

_____ , 2004. *Strategy MAPS Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes,* Harvard Business School Publishing Corporation. Boston-Massachusetts.

Nanus, Burt, 1999. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for organization*, Jossey Bass, Inc, Publishing.

Mintberg, Henry, James, Brian Quinn, 1994. *The Strategy Process: Concept and Case, Prentice Hall,* Internasional, Edition. New Jersey.

Parasuraman, A., 1998. *Delivering Service Quality*, The Free Press, New York.

Sloma, Richard S, 1999. *How to Measure Managerial Performance*, Mac Millan Publishing Co, Inc, London.

Ward, Keith, 1999. *Strategic Management Accounting*, Butterworth-Heinemann, Oxford-London.

Young, S Mark, 1997. *Reading in Management Accounting*, edition Prentice Hall International Ltd.