

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR PERUSAHAAN UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK

Agnes Octavia Wijoyo

(Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha)

Riki Martusa

(Dosen pengajar Magister Akuntansi Universitas Kristen Maranatha)

ABSTRACT

The banking sector in Indonesia continues to grow rapidly. The role of banks as institutions are not limited to storage of clients' funds to spare the old days but for all the role of everyday life. Coverage of bank operations as well as the wider diversity and sophistication of banking products, leading to competition between banks is unavoidable. Therefore, the use of the Balanced Scorecard is needed to run the company into the success of future competition, especially in competitive strategy. The object of research in this thesis, namely PT. Bank UOB Buana. Through this thesis, the author tries to introduce the Balanced Scorecard as a strategic management system to obtain long-term success of the company. Balanced Scorecard translates the vision, mission and strategy into operational objectives and performance measures into four perspectives, namely: financial perspectives (financial perspective), the customer perspective (customer perspective), internal business process perspective (internal business process perspective), and perspective learning and growth (learning and growth perspective). In building the Balanced Scorecard, the author uses six stages, namely (1) identify the cornerstone of the organization, (2) build the overall business strategy, (3) describes the business strategy into components smaller, (4) create a strategy map, (5) develop performance measures, (6) identify the initiatives necessary for the implementation of the strategy.

Keyword: Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.

Pendahuluan

Dunia perbankan di Indonesia terus berkembang dengan pesat. Menurut Baruno (2004), 20-30 tahun lampau nasabah memanfaatkan bank sebagai lembaga penyimpanan atau menabungkan kelebihan dana untuk tabungan hari tua. Dewasa ini peran bank tidak terbatas sebagai lembaga penyimpanan dana nasabah untuk cadangan hari tua tetapi untuk semua peran kehidupan sehari-hari. Pembukaan rekening di bank dalam rangka memanfaatkan jasa bank untuk melakukan pembayaran listrik, telepon, air, telepon selular, kartu kredit, uang jajan anak-anak bahkan investasi.

Cakupan operasional bank yang semakin luas serta keberagaman dan kecanggihan produk perbankan, menyebabkan kompetisi antar bank tidak dapat dihindari. Menurut Lee (2008), yang membedakan kompetisi saat ini bukanlah produk tetapi juga pelayanan dan sumber daya manusianya. Pelayanan jasa pada perbankan terus dikembangkan untuk dapat berkompetisi antar sesama perusahaan jasa perbankan. Pengukuran kinerja menjadi kewajiban untuk menjamin terlaksananya strategi sampai tahap operasionalisasi dilapangan.

Melihat hal tersebut, bank-bank diharuskan memiliki strategi yang kompetitif untuk keberlangsungan operasionalnya dalam jangka panjang. Menurut Tjun Tjun (2006), guna menunjang pencapaian sasaran kinerja perusahaan agar tetap hidup dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, perusahaan bank dituntut untuk berlomba menyusun dan melaksanakan strategi manajemen yang tepat. PT. Bank UOB Buana merupakan salah satu perusahaan jasa perbankan yang kompetitif di Indonesia. Manajemen PT. Bank UOB Buana harus menjamin implementasi visi dan misinya dalam strategi jangka panjang dan jangka pendek terhadap pelaksanaan operasionalisasi di lapangan. Oleh sebab itu, penggunaan *Balanced Scorecard* sangatlah dibutuhkan untuk menjalankan PT. Bank UOB Buana menuju keberhasilan persaingan masa depan, khususnya dalam strategi bersaing. *Balance Scorecard* menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan (Tandiontong dan Gunawan, 2011).

Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik sangat diperlukan. Sebab *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam berbagai tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan di mana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai pada pelanggan dan pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan (Hansen dan Mowen, 2004).

Menurut Kaplan dan Norton (2000), perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu:

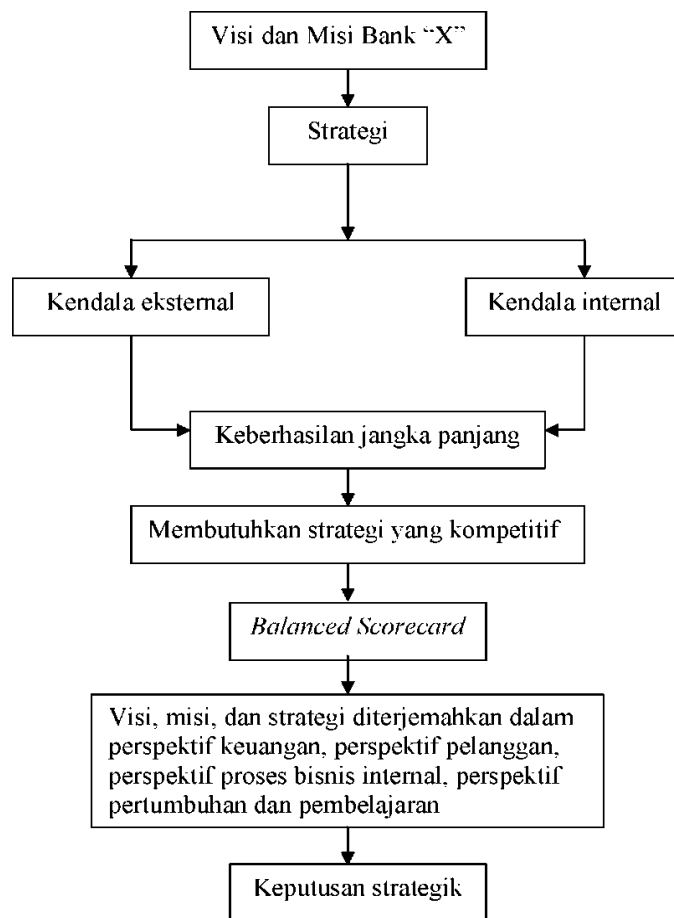
1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

PT. Bank UOB Buana merupakan salah satu bank swasta, dengan segmen bisnis yang digarap yaitu menjadi bank unggul dalam perbankan ritel. Perbankan ritel merupakan bank yang melakukan berbagai transaksi yang lebih berhadapan dengan nasabah daripada korporasi atau bank. Tetapi dunia perbankan di Indonesia yang berkembang semakin pesat dan terus berusaha memenuhi kebutuhan perbankan masyarakat yang makin beragam, untuk menjadi bank ritel yang unggul tidaklah mudah. Persaingan tingkat bunga antar bank yang semakin ketat serta persaingan berbasis teknologi informasi merupakan salah satu kendala eksternal yang harus dihadapi. Belum lagi kendala internal seperti persoalan kredit macet yang harus diatasi serta tingkat kedisiplinan karyawan yang masih kurang. Hal tersebut secara tidak langsung dapat berpengaruh pada operasional perusahaan. Pengukuran pelaksanaan operasionalisasi PT. Bank UOB Buana harus dilakukan menggunakan *balanced scorecard* untuk menjamin visi, misi dan strateginya dapat dilakukan dalam berbagai segmen pelayanannya. Strategi jangka panjang dan jangka pendek diterjemahkan kedalam pemetaan strategi yang ditermahkan kedalam perspektif keuangan dan non keuangan.

Berdasarkan uraian di atas, tentunya PT. Bank UOB Buana dalam mencapai keberhasilan jangka panjang, tidak dapat melihat dari perolehan keuntungan keuangan dari produk dan jasa yang diberikan saja (*perspektif fmancial*), tetapi perlu melihat perspektif *non-fnancial*. PT. Bank UOB Buana perlu memperhatikan loyalitas para nasabahnya, segmen pasar yang dituju, layanan yang inovatif berdasarkan kebutuhan para nasabahnya, serta pelayanan yang diberikan kepada para nasabahnya. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. Bank UOB Buana perlu menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam operasional sehari-hari untuk keberlangsungan PT. Bank UOB Buana, sehingga perlu diperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis untuk memperoleh keberhasilan jangka panjang perusahaan. Tujuan dari penelitian ini yaitu

1. Untuk mengetahui apakah PT. Bank UOB Buana sudah menerapkan metode *Balanced Scorecard* atau belum.
2. Untuk merancang model peta strategi (*strategy map*) untuk menunjukkan hubungan antara visi, misi, dan strategi perusahaan dengan sasaran strategis dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, serta mengembangkan ukuran dan mengidentifikasi inisiatif yang diperlukan.

Rerangka Pemikiran



Gambar 1 Rerangka Pemikiran

Gambar 1 melukiskan bahwa setiap perusahaan memiliki visi yang menunjukkan ke arah mana perusahaan akan berjalan. Visi tersebut akan dicapai melalui strategi-strategi yang dibangun. Akan tetapi, sebelum mencapai tujuan serta mencapai keberhasilan jangka panjang, terdapat berbagai kendala yang harus dihadapi. Kendala-kendala tersebut secara garis besar dibagi menjadi dua bagian. Pertama, kendala eksternal seperti persaingan tingkat bunga antar bank yang semakin ketat serta persaingan berbasis teknologi informasi yang harus dihadapi. Kedua, kendala internal seperti persoalan kredit macet yang harus diatasi serta tingkat kedisiplinan karyawan yang masih kurang. Maka dibutuhkan strategi yang kompetitif untuk mengatasi kendala-kendala tersebut. Dengan *Balanced Scorecard*, misi dan strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam berbagai tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Selain sebagai alat ukur kinerja, *Balanced Scorecard* juga sebagai sistem manajemen strategik untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Oleh sebab itu, penerapan *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan strategik.

Objek penelitian penulis, yaitu PT. Bank UOB Buana belum menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik yang dapat menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) guna pengambilan keputusan strategik. Melalui penelitian ini, penulis ingin memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur untuk pengambilan keputusan strategik.

Terdapat enam langkah yang perlu dilakukan dalam penyusunan *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Mengidentifikasi landasan organisasi
2. Membangun strategi bisnis keseluruhan
3. Menguraikan strategi bisnis ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil
4. Membuat peta strategi
5. Mengembangkan ukuran kinerja
6. Mengidentifikasi inisiatif yang diperlukan untuk implementasi strategi

Melalui penelitian ini dapat pula diketahui mengenai pengimplementasian visi, misi PT Bank UOB Buana ke dalam empat (4) perspektif *Balanced Scorecard*, serta model peta strategi dari masing-masing perspektif tersebut yang dapat membantu guna pengambilan keputusan strategik.

Pengertian Balanced Scorecard

Menurut Yuwono *et al.* (2002), *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai berikut: "...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business... includes financial measures that tell the results of actions already taken... complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of the future financial performance."

Menurut Gasperz (2002), *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang-untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem)- demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekadar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek.

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang berkembang menjadi sistem manajemen yang berguna untuk mengkomunikasikan kepada seluruh komponen perusahaan mengenai sasaran-sasaran yang hendak dicapai melalui keempat perspektif *Balanced Scorecard*: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga dalam merumuskan strategi, tidak hanya berfokus kepada perspektif keuangan, tetapi juga perspektif pelanggan, bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang turut menunjang keberhasilan perusahaan.

Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen kinerja yang mengaitkan secara seimbang visi dan strategi organisasi dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut Gaspersz (2002), visi merupakan suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang. Kriteria visi yaitu:

- a. Diciptakan melalui konsensus
- b. Citraan-citraan ideal di masa yang akan datang, yang mempengaruhi mental orang-orang agar berhasrat mencapainya
- c. Menggambarkan sesuatu yang mungkin, tidak perlu harus dapat diperkirakan
- d. Memberikan arah dan fokus
- e. Mempengaruhi orang-orang untuk menuju ke visi itu
- f. Tidak memiliki batas waktu

Gaspersz (2002) mendefinisikan misi sebagai suatu pernyataan bisnis dari perusahaan. Kriteria misi yaitu:

- a. Menyatakan alasan-alasan bisnis tentang keberadaan perusahaan itu
- b. Tidak menyatakan suatu hasil
- c. Tidak ada batas waktu atau pengukuran
- d. Memberikan basis untuk pembuatan keputusan tentang alokasi sumber-sumber daya dan penetapan tujuan yang tepat
- e. Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk, skor, pelanggan, alasan-alasan, dan pasar.

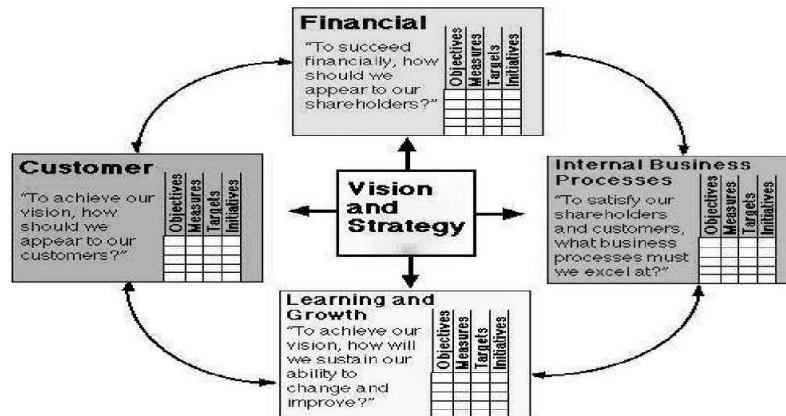
David (2006) merekomendasikan perusahaan untuk mengembangkan pernyataan misi yang tertulis secara hati-hati karena alasan berikut:

1. Untuk memastikan tujuan dasar organisasi.
2. Untuk memberikan basis, atau standar, untuk mengalokasikan sumber daya organisasi.
3. Untuk menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum.
4. Untuk menjadi titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi, serta mencegah mereka yang tidak sejalan untuk partisipasi lebih jauh dalam aktivitas organisasi.
5. Untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penugasan hingga elemen tanggung jawab dalam organisasi.
6. Untuk memberikan tujuan dasar organisasi dan kemudian untuk menerjemahkan tujuan dasar ini menjadi tujuan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan tindakan yang dilakukan oleh seluruh komponen dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap keberlangsungan jangka panjang perusahaan tersebut.

Balanced Scorecard menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif tersebut. Berbeda dengan sistem manajemen tradisional yang melihat dari ukuran keuangan. Dewasa ini, ukuran keuangan saja tidak mencukupi dalam menuntun dan mengevaluasi perusahaan untuk keberlangsungan usahanya di masa depan.

Gambar 2 di bawah ini memperlihatkan hubungan antara visi, strategi dan keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

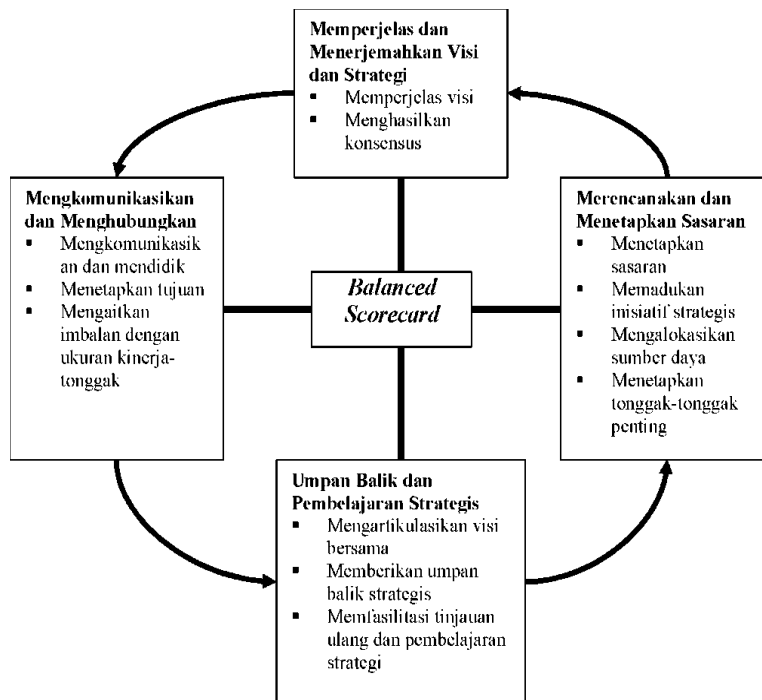


Gambar 2 Hubungan Visi, Strategi dan BSC
(Kaplan dan Norton, 2000)

Menurut Yuwono *et al.* (2002), penerjemahan visi dan strategi ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab empat pertanyaan pokok yaitu:

1. Dari perspektif pelanggan, bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan?
2. Dari perspektif proses bisnis internal, proses bisnis apa yang harus ditingkatkan/diperbaiki perusahaan?
3. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan?
4. Dari perspektif keuangan, bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham?

Gambar 3 memperlihatkan *Balanced Scorecard* sebagai suatu rerangka kerja tindakan strategis (Kaplan dan Norton, 2000):



Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Seperti yang telah diketahui, *Balanced Scorecard* menerjemahkan strategi ke dalam empat perspektif dan mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif tersebut.

1. Perspektif Keuangan

Pembentukan sebuah *Balanced Scorecard* seharusnya mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi korporasi.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Sebagian besar perusahaan memfokuskan kepada peningkatan proses operasi saat ini.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan dalam perspektif ini merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama.

Manfaat *Balanced Scorecard*

Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton (2000), perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu:

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

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Menurut Gasperz (2002) dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, rencana-rencana bisnis strategis akan mencapai setiap orang dalam organisasi, karena semua orang dalam organisasi telah memiliki alat komunikasi (bahasa) yang sama. Apabila rencana-rencana strategi bisnis itu dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target, karyawan dapat mengerti dan mengaitkan dengan apa yang akan terjadi. Hal tersebut akan mengarah pada pelaksanaan rencana-rencana strategis yang lebih baik.

Metoda Penelitian

Metoda penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda deskriptif. Metoda deskriptif merupakan metoda penelitian terhadap masalah berupa fakta-fakta saat ini dari satu populasi. Tujuan dari metoda deskriptif adalah mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan keadaan saat ini dari subyek yang diteliti.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian lapangan (*field research*)

Penelitian lapangan dilakukan untuk memperoleh data primer yang dibutuhkan dalam menjawab pertanyaan penelitian. Data tersebut diperoleh antara lain melalui wawancara dan pengumpulan dokumen perusahaan yang menunjang dalam pembahasan penelitian.

2. Studi kepustakaan (*literature study*)

Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data sekunder. Data tersebut diperoleh dengan cara mempelajari literatur yang akan digunakan sebagai landasan teori dari *Balanced Scorecard*.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada sebuah bank swasta, yaitu PT. Bank UOB Buana Tbk, pada kantor cabang yang berlokasi di Tasikmalaya.

Tahap-tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian yang dilakukan penulis antara lain:

1. Penelitian ini diawali dengan studi kepustakaan untuk mempelajari landasan teori mengenai *Balanced Scorecard*. Dalam tahap ini, peneliti meminta izin penelitian ke perusahaan. Untuk memperoleh informasi mengenai visi, misi, dan strategi, serta informasi lainnya untuk keperluan penelitian, peneliti melakukan wawancara dengan pihak terkait serta mendapatkan dokumen yang diperlukan.
2. Pada tahap ini, peneliti merumuskan pendahuluan, tinjauan pustaka, serta metoda penelitian dengan menggunakan informasi yang diperoleh pada tahap satu serta melalui studi kepustakaan.
3. Selanjutnya, peneliti memulai proses penyusunan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari enam tahap. Untuk mendukung proses ini, peneliti melakukan wawancara, mencari dokumen yang diperlukan serta studi kepustakaan, sehingga diperoleh data primer dan data sekunder.

Visi, Misi, Strategi Perusahaan

1. Visi PT. Bank UOB Buana:
"Menjadi bank ritel utama terpercaya."
2. Misi PT. Bank UOB Buana:

"Memberikan jasa perbankan kualitas unggul yang dibutuhkan pasar ritel, meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia, serta meningkatkan nilai tambah bagi seluruh *stakeholders* secara berkesinambungan."

3. Strategi PT. Bank UOB Buana secara umum:
 - a. Memperkuat *brand* UOB Buana dengan meningkatkan produk-produk konsumen dan ritel komersial.
 - b. Memiliki Sumber Daya Manusia yang kompeten untuk melakukan penetrasi pangsa pasar baik dibidang SME, *retail*, dan *large commercial* dengan penerapan *Value Chain* dan improvisasi proses kredit dan layanan kepada nasabah guna terciptanya *Service Proses* yang baik dan *Customer Excellency Service*.
 - c. Secara berkesinambungan memperluas produk-produk perbankan terutama pada bisnis *Treasuri*.

Jenis Produk dan Layanan

Produk dan layanan yang disediakan oleh PT. Bank UOB Buana cabang Tasikmalaya antara lain dibagi menjadi:

1. Produk Pembiayaan (*Lending Products*):
 - a. Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Pondok Buana
 - b. KPR Buana Plus
 - c. Kredit Kendaraan Bermotor (KKB) Oto Buana
 - d. Kredit Multi Guna (KMG)
 - e. Kredit Rekening Koran
 - f. Kredit Promes
 - g. Kredit Tetap
2. *Produk Pendanaan* (Funding Products):
 - a. Deposito Berjangka (Rupiah dan Valas)
 - b. Tabungan Produktif
 - c. Tabungan Buana Plus
 - d. Giro Rupiah dan Valuta Asing
3. *Jasa* (Services):
 - a. Fasilitas Setoran Penerimaan Pajak
 - b. Fasilitas Bank Garansi
 - c. *Safe Deposit Box*
 - d. Fasilitas Wesel dan Inkaso
 - e. *Inward* dan *Outward Transfer*
 - f. *On-Line Bill Payment*
 - g. *Mobile Banking*
 - h. *Credit Card*
 - i. ATM dan *Debit Card*
4. Produk Investasi (*Investment Product*):
 - a. Agen Distributor Reksa Dana
5. Produk Asuransi (*Insurance Products*):
 - a. Agen Distributor Asuransi Jiwa *Single* dan *Regular Premium*

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penerapan *Balanced Scorecard*

Menurut Yuwono *et al.* (2002), *scorecard* adalah suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh seluruh pihak. Oleh karena itu, perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan penerapan *Balanced Scorecard*, antara lain:

- a. Pandangan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu pendekatan yang berdiri sendiri, yang berbeda dengan pendekatan lain. Jadi, bila sejak awal berbagai pihak dalam organisasi memandang keberadaan *Balanced Scorecard* secara eksklusif maka risiko kegagalan penerapan *Balanced Scorecard* semakin tinggi.
- b. Kekeliruan dalam menentukan variabel dan tolok ukur *Balanced Scorecard* yang tidak sejalan dengan ekspektasi *stakeholder* serta *non-owners stakeholders* (seperti karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat).
- c. Tujuan-tujuan pengembangan manajerial dan bisnis dalam perusahaan tidak didasarkan pada kebutuhan *stakeholders*.
- d. Tidak ada sistem yang dapat diandalkan yang dapat merinci sasaran-sasaran pada tingkat manajemen puncak hingga level di bawahnya secara efektif, yang pada dasarnya merupakan alat aktualisasi strategi dan pengembangan bisnis.
- e. Karyawan kurang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan. Hal tersebut tentunya sangat berpengaruh terhadap efektivitas *Balanced Scorecard* karena *Balanced Scorecard* sesungguhnya membutuhkan peran serta seluruh individu dalam seluruh lini organisasi.

Pada bagian ini akan dibahas mengenai tahap-tahap penyusunan *Balanced Scorecard* PT. Bank UOB Buana. Dimulai dengan mengidentifikasi landasan organisasi, yaitu visi, misi, dan strategi organisasi. Strategi tersebut diuraikan ke dalam komponen-komponen yang lebih spesifik dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Selanjutnya penulis akan membuat peta strategi yang menunjukkan hubungan sebab akibat antar komponen strategi. Untuk mengukur keberhasilan dari komponen strategi tersebut, ditentukan ukuran-ukuran kinerja yang terbagi ke dalam dua indikator yaitu *Lag Indicator* dan *Lead Indicator*. Setelah ukuran ditentukan, penulis mengidentifikasi inisiatif yang diperlukan dalam menunjang pelaksanaan strategi.

Mengidentifikasi Landasan Organisasi

Landasan organisasi dapat diketahui dengan cara mengidentifikasi visi, misi, peluang pasar, kompetisi, posisi keuangan, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, dan mengerti apa yang memuaskan para nasabah, serta analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*).

Berdasarkan data yang diperoleh, visi PT. Bank UOB Buana adalah menjadi bank ritel utama terpercaya. Perbankan ritel merupakan bank yang melakukan berbagai transaksi yang lebih berhadapan dengan nasabah daripada korporasi atau bank. Melalui visi tersebut, tujuan tertinggi yang hendak dicapai PT. Bank UOB Buana yaitu menjadi bank ritel pasar ritel sektor perdagangan dan industri. Sebagai bank ritel, PT. Bank UOB Buana menyediakan berbagai produk pembiayaan, produk pendanaan, jasa, produk investasi, dan produk asuransi.

Misi PT. Bank UOB Buana adalah memberikan jasa perbankan kualitas unggul yang dibutuhkan pasar ritel, meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia, serta meningkatkan nilai tambah bagi seluruh *stakeholders* secara berkesinambungan. Dengan memberikan jasa

perbankan kualitas unggul yang dibutuhkan pasar ritel serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dapat menjadi nilai tambah bagi PT. Bank UOB Buana, sehingga dapat meningkatkan nilai tambah bagi seluruh stakeholders secara berkesinambungan.

Di tengah persaingan antar perbankan di Indonesia terutama dalam produk dan jasa yang diberikan, PT. Bank UOB Buana perlu melakukan pengamatan lingkungan untuk mengetahui kesempatan dan ancaman serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Analisis tersebut dinamakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*).

Berdasarkan analisis SWOT secara umum, PT. Bank UOB Buana memiliki beberapa keunggulan (*strength*), antara lain:

1. PT. Bank UOB Buana didukung oleh UOBII, yang merupakan anak perusahaan UOB Singapura, sebagai pemilik saham mayoritas yang memiliki nama besar dan memiliki jaringan internasional. Hal tersebut dapat memberikan kemudahan bagi nasabah PT. Bank UOB Buana untuk melakukan transaksi di dalam maupun di luar negeri.
2. Jumlah kantor cabang yang tersebar di hampir setiap kota besar di Indonesia diyakini memadai untuk melayani sentra bisnis di kota-kota besar di Indonesia.
3. Dapat mengakses layanan melalui berbagai ATM yang tergabung dalam jaringan ATM Bersama dan ATM Prima dan ATM Visa Plus.
4. Suku bunga untuk kredit maupun simpanan (tabungan, deposito) yang kompetitif.

Disamping keunggulan-keunggulan yang dimiliki, PT. Bank UOB Buana memiliki beberapa kelemahan (*weakness*), yaitu:

1. Promosi dan iklan tidak dilakukan dengan berkelanjutan sehingga di beberapa kota nama Bank UOB Buana kurang dikenal.
2. Layanan *font office* yang kurang di banding dengan bank lain yang juga bergerak di bidang ritel. Bank-bank lain memfungsikan para petugas keamanan (satpam) yang tidak hanya bertugas menjaga keamanan saja tetapi juga merangkap sebagai *font office* yang pertama kali menyapa nasabah dan menanyakan kebutuhan nasabah.
3. Tidak melakukan kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam menyediakan jasa untuk pembayaran pendidikan melalui pembukaan rekening di Bank UOB Buana disertai program *autodebet*.
4. Mesin ATM UOB Buana yang terbatas jumlah dan keberadaannya. Hal tersebut dapat dilihat dari mesin ATM UOB Buana yang hanya terdapat satu buah di kantor cabang Tasikmalaya, dan tidak terdapatnya mesin ATM di kantor-kantor cabang pembantu UOB Buana Tasikmalaya, serta dapat dihitung tempat perbelanjaan yang terdapat mesin ATM UOB Buana.
5. Belum tersedianya layanan *internet banking* yang dapat mempermudah layanan perbankan melalui jaringan internet. Saat ini baru tersedia layanan UOB Buana *Mobile Banking*, yaitu layanan perbankan melalui ponsel.
6. Terdapat aturan dari kantor pusat mengenai permintaan nasabah untuk buku Bilyet Giro dan buku cek yang harus diajukan ke kantor pusat di Jakarta. Hal tersebut perlu waktu dua hingga tiga hari untuk memproses permintaan tersebut, sehingga menghambat proses transaksi yang akan dilakukan oleh nasabah.

Peluang (*opportunities*) yang dimiliki PT. Bank UOB Buana yaitu:

1. Menambah jumlah cabang PT. Bank UOB Buana karena saat ini lokasi kantor cabang PT. Bank UOB Buana yang belum menjangkau kota-kota kecil yang memiliki potensi bisnis yang besar. Dengan penambahan cabang diyakini masyarakat akan lebih mengetahui keberadaan bank ini. Hal tersebut tentu akan meningkatkan pendapatan bank.

2. Memperluas jaringan produk yang dapat dilakukan dengan memperluas cakupan pelayanan melalui jalur distribusi elektronik. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memperluas kerja sama layanan kartu kredit dan debit, sehingga para nasabah dapat melakukan transaksi di berbagai tempat. Selain itu dapat dilakukan dengan penyediaan layanan *internet banking*.
3. Meningkatkan bisnis di segmentasi pasar konsumen. Selama ini PT. Bank UOB Buana banyak menyalurkan kredit di segmentasi pasar komersial. Bila dilihat keadaan perekonomian saat ini, menyalurkan kredit di segmen pasar konsumen memiliki risiko kredit yang kecil, serta cukup memberikan keuntungan.

Ancaman (*threats*) dari luar perusahaan yaitu:

1. Iklan dan promosi besar-besaran yang dilakukan oleh bank pesaing melalui media cetak maupun media *audio visual*, serta hadiah-hadiah menarik yang ditawarkan bila menjadi nasabah bank tersebut. Hal tersebut sesuai dengan kondisi masyarakat sekarang ini yang cepat tertarik dengan promosi dan hadiah-hadiah yang ditawarkan. Bank UOB Buana perlu menyikapi hal tersebut.
2. Kredit ritel yang ternyata mampu bertahan di tengah krisis ekonomi, membuat banyak bank fokus bergerak di bidang ritel melalui berbagai fasilitas dan kemudahan yang diberikan kepada nasabah.
3. Terdapat persyaratan yang dikeluarkan oleh Arsitektur Perbankan Indonesia bahwa pada tahun 2010, bank disyaratkan memiliki modal Rp10 triliun untuk menjadi bank nasional. Bila persyaratan tersebut tidak terpenuhi, maka status bank tersebut berubah menjadi baperkreditan rakyat atau bank tersebut diharuskan melakukan merger.

Tabel 1 Analisis SWOT Terhadap Keempat Perspektif Balanced Scorecard

	KEKUATAN (Strength)	KELEMAHAN (Weakness)	PELUANG (Opportunities)	ANCAMAN (Threats)
PERSPEKTIF KEUANGAN	UOBII sebagai pemilik saham mayoritas yang memiliki modal yang kuat	Adanya risiko kredit macet	Meningkatkan bisnis di segmen pasar konsumen	Persyaratan Arsitektur Perbankan Indonesia bahwa pada tahun 2010, bank disyaratkan memiliki modal 10 Triliun untuk menjadi bank nasional
PERSPEKTIF PELANGGAN	Jumlah kantor cabang yang tersebar diyakini memadai untuk melayani sentra bisnis di kota-kota besar di Indonesia	Promosi dan iklan tidak dilakukan dengan berkelanjutan sehingga di beberapa kota nama Bank UOB Buana kurang dikenal	Memperluas jaringan produk, seperti perluasan jaringan fasilitas kartu kredit atau debit UOB Buana di berbagai tempat di Indonesia	Banyak bank yang fokus bergerak di bidang ritel

PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL		Mesin ATM yang terbatas jumlah dan keberadaannya	Memanfaatkan teknologi informasi yang terus berkembang dalam melakukan inovasi produk	Berbagai fasilitas dan kemudahan yang diberikan oleh bank pesaing
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	Struktur organisasi yang jelas	Adanya SDM yang tidak memanfaatkan program pelatihan dan pendidikan dengan baik sebagai sarana untuk meningkatkan keahlian	Selektif dalam pemilihan dan penerimaan karyawan, agar didapat SDM yang berkualitas	Dapat terjadinya perekrutan SDM yang handal oleh perusahaan lain

Dalam mengidentifikasi landasan organisasi, perlu diketahui pula pertumbuhan pangsa pasar suatu perusahaan di dalam bisnisnya. Matriks BCG membantu menguraikan hal tersebut. Dimulai dengan posisi tanda tanya (*question mark*) yang kemudian berkembang menjadi posisi bintang (*star*), lalu menjadi posisi sapi perah (*cash cow*), dan terakhir berada di posisi anjing (*dog*).

Pada saat ini, PT. Bank UOB Buana berada di posisi bintang (*star*). Hal tersebut menunjukkan bahwa PT. Bank UOB Buana beroperasi di pasar dengan pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar yang relatif tinggi pula. Pada posisi ini, Bank UOB Buana terus memperkuat *brand* UOB Buana, dengan meningkatkan produk dan jasa yang diberikan. Selain itu, masih terdapat peluang-peluang bagi Bank UOB Buana untuk meningkatkan produk-produk perbankan serta memperluas jaringan pemasarannya.

Adapun penghargaan dan peringkat yang diperoleh oleh PT. Bank UOB Buana antara lain: bank berhasil mendapatkan penghargaan Indonesia Bank *Loyalty Champion* tahun 2007 untuk kategori Tabungan dari majalah InfoBank yang bekerjasama dengan *MarkPlus Research*, serta mendapatkan predikat "sangat bagus" dari majalah InfoBank atas kinerja keuangan pada tahun 2006 dan menerima *Golden Trophy Award* atas prestasinya mempertahankan predikat "sangat bagus" atas kinerja keuangan selama lima tahun berturut-turut dari tahun 2002 sampai dengan 2006.

Pada tanggal 10 Desember 2007, Perusahaan Pemeringkat Indonesia (PT PEFINDO) menaikkan peringkat Bank UOB Buana dari $idA+$ menjadi $idAA-$ dan menaikkan peringkat Obligasi Subordinasi 1 tahun 2004 dari idA menjadi $idA+$ untuk periode 5 Desember 2007 sampai dengan 1 Desember 2008; serta Lembaga pemeringkat internasional, *Fitch Ratings* memberikan Peringkat Nasional Jangka Panjang Bank $AA+(idn)$ dengan *Support Rating* "3".

Membangun Strategi Bisnis Keseluruhan

Strategi yang dijalankan oleh PT. Bank UOB Buana cabang Tasikmalaya antara lain:

1. Memperkuat *brand* UOB Buana dengan meningkatkan produk-produk konsumen dan ritel komersial.

2. Memiliki Sumber Daya Manusia yang kompeten untuk melakukan penetrasi pangsa pasar baik dibidang *SME*, *retail*, dan *large commercial* dengan penerapan *Value Chain* dan improvisasi proses kredit dan layanan kepada nasabah guna terciptanya *Service Proses* yang baik dan *Customer Excellency Service*.
3. Secara berkesinambungan memperluas produk-produk perbankan terutama pada bisnis *Tresuri*.

Menguraikan Strategi Bisnis Ke Dalam Komponen-Komponen Yang Lebih Kecil

Dari strategi yang telah diperoleh, kemudian diuraikan ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil. Komponen-komponen tersebut disebut sasaran strategis. Tabel 2 menunjukkan sasaran strategik PT. Bank UOB Buana berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*:

Tabel 2 Sasaran Strategik Berdasarkan Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

EMPAT PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD	SASARAN STRATEGIK
KEUANGAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah pendapatan 2. Mengurangi risiko kredit macet 3. Efisiensi penggunaan asset
PELANGGAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan <i>service</i> proses yang baik 2. Menciptakan customer <i>excellency service</i> 3. Memperluas jaringan produk
PROSES BISNIS INTERNAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan produk dan jasa konsumen 2. Meningkatkan produk dan jasa komersial
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan budaya kerja yang baik 2. Meningkatkan keahlian sumber daya manusia 3. Meningkatkan kemampuan sistem informasi

1. Perspektif keuangan

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

a. Meningkatkan jumlah pendapatan

Tujuan suatu unit bisnis adalah memperoleh profitabilitas dari aktivitas usahanya. Dilihat analisis SWOT, Bank UOB Buana memiliki peluang-peluang untuk mengembangkan pasarnya, antara lain dengan meningkatkan produk dan jasa perbankan, serta memperluas jaringan produk. Hal tersebut dapat mengoptimalkan pendapatan yang diperoleh.

b. Mengurangi risiko kredit macet

PT. Bank UOB Buana memberikan kredit di segmentasi pasar konsumen dan komersial. Segmentasi pasar konsumen adalah para nasabah yang menggunakan kredit untuk kepentingan pribadi, seperti kredit kepemilikan rumah, kredit kendaraan bermotor, serta penggunaan kartu kredit untuk berbagai transaksi. Segmentasi pasar komersial dibagi ke dalam tiga kelompok yaitu SME (*Small Medium Enterpreneur*), *retail*, dan *large commercial*. Bidang *retail* umumnya adalah pedagang eceran, pabrikan rumahan (*home industry*), sedangkan bidang SME adalah pedagang grosiran dan pabrikan agak besar. *Large commercial* adalah perusahaan dengan jenis usaha berskala besar seperti *manufacturing*, *trading (export import)*. Meskipun dengan prinsip kehati-hatian dalam memberikan kredit, melihat krisis ekonomi yang sedang terjadi saat ini perlu diperhatikan besarnya risiko kredit macet.

c. Efisiensi penggunaan asset

Penggunaan asset berpengaruh pada keuangan bank. Efisiensi dalam penggunaan asset dapat dilakukan dengan penekanan besarnya biaya pemeliharaan dan reparasi atas asset yang dimiliki. Asset yang dimiliki berupa kendaraan untuk dinas dapat dikurangi jumlahnya serta dilakukan penyewaan kendaraan sehingga tidak perlu dikeluarkannya biaya pemeliharaan dan reparasi untuk kendaraan. Efisiensi juga dilakukan pada perlengkapan dan peralatan kantor, misalnya peralatan tulis yang disediakan bagi para karyawan perlu dicatat siklus pemberiannya. Hal tersebut untuk menghindari permintaan peralatan tulis yang terlalu sering.

2. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, diidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis akan bersaing.

a. Menciptakan *service* proses yang baik

Dalam memberikan kepuasan kepada para nasabahnya, diperlukan *service process* yang baik. Profesionalisme dan keahlian para karyawan *back office* dalam memproses permintaan nasabah dapat berpengaruh pada kepuasan nasabah, karena operasional *back office* yang efektif seringkali berdampak langsung atas kualitas layanan yang diberikan oleh bagian *front office*. Sebagai contoh dalam proses kredit yang membutuhkan waktu 10 hari sampai 1 bulan, diperlukan prosedur-prosedur yang memadai sehingga proses pengajuan kredit dapat berjalan dengan lancar dan tidak membuang banyak waktu.

b. Menciptakan *customer excellency service*

Keramahan dan profesionalisme para karyawan *front office* untuk memberikan informasi tentang fasilitas dan keunggulan produk dan layanan Bank UOB Buana secara akurat kepada nasabah merupakan salah satu langkah dalam menciptakan kesuksesan layanan nasabah (*customer excellency service*). Diperlukan pendidikan dan pelatihan sebagai pengarahan untuk mengoptimalkan fungsi *front office*. Selain itu, perlu diadakan *briefing* seminggu sekali untuk membahas masalah yang muncul, sehingga membangun komunikasi yang harmonis antara *front office* dan *back office*.

c. Memperluas jaringan produk

Memperluas jaringan produk dapat dilakukan dengan memperluas cakupan pelayanan melalui jalur distribusi elektronik. Mengandalkan teknologi informasi dapat memainkan peranan penting dalam memperluas jaringan produk. Sebagai contoh, dengan memperluas kerja sama layanan kartu kredit dan debit, sehingga para nasabah dapat melakukan transaksi di berbagai tempat. Hal tersebut dapat berpengaruh pada pertumbuhan produk.

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, diidentifikasi berbagai hal yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

a. Meningkatkan produk dan jasa konsumen

Produk konsumen merupakan produk yang ditujukan langsung kepada para nasabah untuk digunakan bagi keperluan pribadi, seperti kredit kepemilikan, deposito, dan sebagainya. Meningkatkan produk konsumen dapat dilakukan dengan lebih memperhatikan kebutuhan nasabah yang tergolong dalam segmentasi pasar konsumen, antara lain memperluas kerjasama layanan kartu debit dan kredit, menambah jumlah mesin ATM UOB Buana sehingga para nasabah dapat lebih mudah melakukan transaksi perbankan. Selain itu, dapat dilakukan layanan yang lebih bersifat *personality* seperti pengiriman kartu ucapan selamat atau bingkisan kepada para nasabah yang berulang tahun ataupun pada hari-hari raya, sehingga nasabah merasa lebih dihargai keberadaannya.

b. Meningkatkan produk dan jasa komersial

Produk komersial merupakan produk yang ditujukan kepada para nasabah yang membuka usaha. Meningkatkan produk komersial dapat dilakukan dengan memiliki sumber daya manusia yang handal dalam melakukan penetrasi pangsa pasar, baik di bidang SME, *retail*, dan *large commercial* dengan menerapkan rantai nilai, dan perbaikan proses kredit.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi berbagai hal yang perlu dilakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan.

a. Melaksanakan budaya kerja yang baik

Pelaksanaan budaya kerja yang baik diperlukan dalam menciptakan kepuasan pegawai dan para nasabah. Dengan melaksanakan budaya kerja yang baik, para karyawan dapat memberikan layanan berkualitas kepada para nasabah karena hal tersebut secara tidak langsung berpengaruh. Bank UOB Buana memiliki lima budaya kerja yaitu integritas, kerja sama tim, tanggung jawab, perbaikan berkesinambungan, dan proaktif menjual.

a) Integritas: yaitu memiliki etika dan moralitas yang tinggi, profesional dan senantiasa memenuhi komitmen yang telah dijanjikan serta mengesampingkan kepentingan pribadi.

b) Kerja sama tim: bekerja sebagai satu tim, saling membantu demi tercapainya tujuan yang diinginkan dengan tetap memahami fungsi dan tugas masing-masing tanpa merasa dirinya paling benar atau paling penting.

c) Tanggung jawab: dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan berdedikasi tinggi sesuai kewajiban dan kepercayaan yang diberikan.

d) Perbaikan berkesinambungan: memotivasi diri untuk meningkatkan kompetensi dan integritas serta melakukan perubahan-perubahan yang lebih baik sesuai dengan perkembangan jaman.

e) Proaktif menjual: berkontribusi secara proaktif dalam setiap kegiatan dan memiliki nilai tambah untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis.

b. Meningkatkan keahlian Sumber Daya Manusia

Sasaran strategis ini sangat penting dalam menunjang sasaran strategis dari ketiga perspektif lainnya. Melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan, kualitas sumber daya manusia meningkat. Hal tersebut dapat berpengaruh pada profesionalisme dan peningkatan

kualitas layanan yang diberikan kepada para nasabah. Pendidikan dan pelatihan yang pernah diadakan selama ini antara lain mengenai pengetahuan pelayanan untuk para *customer service*, *teller* dan satpam; mengenai kredit dan aturan kredit untuk para karyawan di bagian kredit; manajemen risiko untuk para staff ke atas; kendali internal; akuntansi dan perpajakan. Melalui pendidikan dan pelatihan, dapat memperdalam wawasan untuk meningkatkan produktivitas serta meningkatkan komitmen para karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

c. Meningkatkan kemampuan sistem informasi

Meningkatkan kemampuan sistem informasi berarti menyampaikan informasi secara akurat dan tepat waktu kepada para karyawan sehingga para karyawan dapat memperbaiki proses sehingga tercipta *service process* yang baik.

Membuat Peta Strategi

Peta strategi menggambarkan hubungan sebab-akibat antar sasaran strategik pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* untuk mencapai visi dan misi PT. Bank UOB Buana. Peta strategi yang baik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Seluruh komponen menggambarkan hubungan sebab-akibat.
2. Seluruh komponen penting yang dibutuhkan sudah dimasukkan sehingga menjadi suatu rangkaian cerita bagaimana strategi tersebut dicapai.
3. Hubungan sebab-akibat dapat diterima oleh teori dan akal sehat.
4. Tujuan-tujuan pada peta mengacu pada pelaksanaan strategi yang efektif.
5. Menggambarkan keseimbangan usaha untuk mencapai visi, misi, nilai-nilai, dan strategi organisasi.

Tabel 3 Analisis Hubungan Visi, Misi PT. Bank UOB Buana terhadap Sasaran Strateginya

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIK	HUBUNGAN DENGAN VISI-MISI
KEUANGAN	1. Meningkatkan jumlah pendapatan.	Menjadi bank ritel utama terpercaya. Pertumbuhan laba meningkatkan nilai tambah bagi seluruh <i>stakeholders</i> .
	2. Mengurangi risiko kredit macet.	Menjadi bank ritel utama terpercaya.
	3. Efisiensi penggunaan asset.	Menjadi bank ritel utama terpercaya.
PELANGGAN	1. Menciptakan <i>service process</i> yang baik.	Menjadi bank ritel utama terpercaya. Memberikan jasa perbankan kualitas unggul yang dibutuhkan pasar ritel.
	2. Menciptakan <i>customer excellency service</i> .	Menjadi bank ritel utama terpercaya. Memberikan jasa perbankan kualitas unggul yang dibutuhkan pasar ritel.

PROSES BISNIS INTERNAL	1. Meningkatkan produk dan jasa konsumen.	Menjadi bank ritel utama terpercaya. Memberikan jasa perbankan kualitas unggul yang dibutuhkan pasar ritel.
	2. Meningkatkan produk dan jasa komersial.	Menjadi bank ritel utama terpercaya. Memberikan jasa perbankan kualitas unggul yang dibutuhkan pasar ritel.
	3. Memperluas jaringan produk.	Menjadi bank ritel utama terpercaya. Meningkatkan nilai tambah bagi seluruh <i>stakeholders</i> .
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	1. Melaksanakan budaya kerja yang baik.	Menjadi bank ritel utama terpercaya. Meningkatkan profesionalisme SDM.
	2. Meningkatkan keahlian Sumber Daya Manusia.	Menjadi bank ritel utama terpercaya. Meningkatkan profesionalisme SDM.
	3. Meningkatkan kemampuan sistem informasi.	Menjadi bank ritel utama terpercaya. Meningkatkan profesionalisme SDM.

Mengembangkan Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi semua manajer dan karyawan agar berhasil dalam melaksanakan sasaran strategi PT. Bank UOB Buana. Ukuran kinerja dibagi menjadi dua, yaitu ukuran hasil dikenal dengan *Lag Indicator*, sedangkan ukuran yang membawa pada hasil pelaksanaan strategi dikenal dengan *Lead Indicator*. Pada umumnya, ukuran objektif strategik yang berada pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan bersifat *Lag Indicator*, sedangkan ukuran objektif strategik yang berada pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bersifat *Lead Indicator*.

Tabel 4 memperlihatkan *Lag Indicator* dan *Lead Indicator* dari masing-masing sasaran strategis pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan sasaran strategis PT. Bank UOB Buana yang diperlihatkan pada tabel 4 dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Lag indicator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dari sasaran-sasaran strategis dalam perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

a. Pertumbuhan Pendapatan

Pertumbuhan pendapatan sebagai ukuran lag indikator. Pertumbuhan pendapatan diukur dari besarnya peningkatan pendapatan operasional dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

b. % *Non Performing Loan* (NPL)

Non Performing Loan (NPL) diukur dengan membandingkan antara pembayaran yang macet atas pemakaian kredit dengan pembayaran yang lancar atas pemakaian kredit. Menurut ketentuan yang berlaku, yang disebut kredit macet yaitu kredit yang berada pada kolektibilitas tiga sampai lima. Pada dasarnya, terdapat lima kolektibilitas kredit, dengan kolektibilitas satu yaitu lancar, kolektibilitas dua yaitu dalam perhatian khusus, kolektibilitas tiga yaitu kurang lancar, kolektibilitas empat yaitu diragukan, dan kolektibilitas lima yaitu macet.

c. Pengurangan Biaya

Pengurangan biaya sebagai *lag indicator* dari sasaran strategis efisiensi penggunaan asset. Pengurangan biaya diukur dari berkurangnya biaya penyusutan atas asset serta biaya pemeliharaan atas asset dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

2. Perspektif Pelanggan

Lag indicator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dari sasaran-sasaran strategis dalam perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

a. Kepuasan Nasabah

Pengukuran kepuasan nasabah dapat dilakukan dengan pemberian kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai produk dan layanan yang telah diberikan oleh PT. Bank UOB Buana.

Lead indicator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dari sasaran-sasaran strategis dalam perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

a. % Kesalahan Proses

Persentase penurunan kesalahan proses dapat dilakukan dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap para karyawan. Pimpinan melakukan pencatatan dan memberikan penilaian atas kinerja karyawan berdasarkan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

- b. Survey Kepuasan Nasabah
Survey kepuasan nasabah dilakukan dengan memberikan kuesioner serta melihat jumlah keluhan yang disampaikan oleh para nasabah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Lag indicator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dari sasaran-sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut:

- a. % Pertumbuhan produk
Persentase pertumbuhan produk dapat diukur dengan membandingkan pendapatan atas produk dengan jumlah nasabah yang menggunakan produk tersebut.
- b. Luas jaringan produk
Luas jaringan produk diketahui dengan melakukan *survey* atau pengamatan atas luas cakupan wilayah pemasaran PT. Bank UOB Buana.

Lead indicator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dari sasaran-sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut:

- a. Inovasi Produk
Inovasi produk dapat dilihat dari rencana-rencana pengembangan produk dan layanan yang dilakukan oleh PT. Bank UOB Buana.
- b. Perjanjian Kerjasama
Jumlah perjanjian kerjasama dapat diketahui dengan melihat jumlah kontrak kerja sama yang telah disepakati.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Lag indicator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dari sasaran-sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

- a. Kepuasan karyawan
Kepuasan karyawan dapat diketahui dengan memberikan kuesioner kepada para karyawan atau wawancara serta menghitung persentase tingkat perputaran karyawan yang terjadi di PT. Bank UOB Buana.
- b. Kinerja Karyawan
Tingkat kinerja karyawan dapat diketahui dengan melakukan penilaian yang dilakukan oleh pimpinan langsung dengan mengisi formulir penilaian yang telah disediakan oleh kantor pusat.
- c. Kecepatan *Feedback*
Tingkat kecepatan *feedback* dapat diketahui dengan melakukan pengamatan terhadap tanggapan para karyawan yang diberi tugas.

Lead indicator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dari sasaran-sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat Kepatuhan Karyawan
Tingkat kepatuhan karyawan dapat diukur dari catatan atas pelanggaran atau penyimpangan yang dilakukan oleh seluruh tingkatan karyawan atau seluruh jajaran pemimpin dalam PT. Bank UOB Buana.
- b. Intensitas Pendidikan dan Pelatihan Yang Diadakan
Intensitas pelatihan yang diadakan dapat diketahui dengan melihat tanggal dari setiap program pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan serta rencana-rencana untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kembali.

Mengidentifikasi Inisiatif Yang Diperlukan Untuk Implementasi Strategi

Tahap terakhir dalam proses penyusunan *Balanced Scorecard* yaitu mengidentifikasi inisiatif yang diperlukan guna menunjang pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan.

1. Perspektif Keuangan

Inisiatif yang diperlukan dari sasaran strategis meningkatkan jumlah pendapatan yaitu dengan melihat peluang yang memungkinkan PT. Bank UOB Buana dapat memperluas segmentasi pasarnya, seperti meningkatkan bisnis di segmentasi pasar konsumen, karena selama ini PT. Bank UOB Buana banyak menyalurkan dana kredit pada segmentasi pasar komersial. Inisiatif untuk sasaran strategis mengurangi risiko kredit macet yaitu dengan menetapkan kebijakan pemberian kredit, agar lebih selektif dalam persetujuan pemberian kredit kepada para nasabah. Inisiatif untuk sasaran strategis efisiensi penggunaan asset yaitu melakukan pencatatan atas setiap transaksi yang berhubungan dengan penggunaan asset sehingga dapat diketahui besarnya pengeluaran dan dilakukan pengendalian untuk pengeluaran-pengeluaran yang tidak diperlukan.

2. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategis yang terdapat dalam perspektif pelanggan antara lain menciptakan *service process* yang baik. PT. Bank UOB Buana dapat mengukur terciptanya *service process* yang baik dari kepuasan para nasabahnya yang didorong dengan semakin rendahnya persentase kesalahan proses yang dilakukan oleh para karyawan. Oleh sebab itu perlu penekanan bahwa pentingnya memberikan layanan yang cepat dan tepat demi kepuasan nasabah. Untuk meminimalkan kesalahan proses yang terjadi, dapat dilakukan dengan meningkatkan pelatihan para karyawannya. Melalui pendidikan dan pelatihan yang intensif terutama bagi karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah, untuk membentuk pola pikir dan perilaku karyawan yang fokus pada nasabah. Inisiatif yang diperlukan untuk sasaran strategis menciptakan *customer excellency service* yaitu riset kepuasan nasabah. Dengan mengadakan riset kepuasan nasabah, dapat diketahui hal-hal yang membuat nasabah merasa puas dan hal-hal yang membuat nasabah tidak merasa puas, serta dapat menghindari hal-hal tersebut, sehingga tercipta *customer excellency service*.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Inisiatif yang diperlukan dari sasaran strategi meningkatkan produk dan jasa konsumen dan komersial yaitu dengan mengadakan riset kebutuhan nasabah. Dengan adanya riset kebutuhan nasabah, inovasi produk yang dilakukan dapat lebih terarah pada sesuatu yang dibutuhkan nasabah. Hal tersebut dapat meningkatkan pemakaian akan produk tersebut, sehingga terjadi pertumbuhan produk.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Inisiatif yang diperlukan dari sasaran strategi budaya kerja yang baik yaitu dengan mengenalkan nilai-nilai dasar Bank UOB Buana. Bank UOB Buana memiliki lima nilai dasar, yaitu integritas, kerja sama tim, tanggung jawab, perbaikan berkesinambungan, dan proaktif menjual. Dengan pelaksanaan budaya kerja yang baik, maka dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Untuk sasaran strategis meningkatkan keahlian sumber daya, inisiatif yang diperlukan yaitu dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan. Ukuran keberhasilan dari strategi ini yaitu meningkatnya kinerja karyawan, yang didorong oleh banyaknya karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan serta intensitas waktu pendidikan dan pelatihan yang lebih banyak. Tabel 4 memperlihatkan inisiatif yang diperlukan oleh masing-masing sasaran strategik dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

Empat Perspektif Balanced Scorecard	Sasaran Strategik	Lag Indicator	Lead Indicator	Inisiatif
Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Jumlah Pendapatan 2. Mengurangi Risiko Kredit Macet 3. Efisiensi Penggunaan Asset 	Pertumbuhan Pendapatan % NPL Pengurangan Biaya		Meningkatkan Bisnis di Segmentasi Pasar Konsumen Menetapkan Kebijakan Pemberian Kredit Melakukan Pencatatan Atas Setiap Transaksi Yang Berhubungan Dengan Penggunaan Asset
Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan <i>Service Proses</i> Yang Baik 2. Menciptakan <i>Customer Excellency Service</i> 	Kepuasan Nasabah Kepuasan Nasabah	% Kesalahan Proses Survei Kepuasan Nasabah	Meningkatkan Pelatihan Riset Kepuasan Nasabah
Proses Bisnis Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Produk dan Jasa Konsumen 2. Meningkatkan Produk dan Jasa Komersial 3. Memperluas Jaringan Produk 	% Pertumbuhan Produk % Pertumbuhan Produk Luas Jaringan Produk	Inovasi Produk Inovasi Produk Perjanjian Kerja Sama	Riset Kebutuhan Nasabah Riset Kebutuhan Nasabah
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Budaya Kerja Yang Baik 2. Meningkatkan Keahlian Sumber Daya Manusia 3. Meningkatkan Kemampuan Sistem Informasi 	Kepuasan karyawan Kinerja Karyawan Kecepatan <i>Feedback</i>	Tingkat Kepatuhan Karyawan Intensitas Pendidikan dan Pelatihan yang diadakan	Mengenalkan nilai-nilai dasar UOB Buana Mengadakan Pelatihan

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur yang membantu PT. Bank UOB Buana dalam pengambilan keputusan strategik. Melalui penelitian ini,

penulis akan merancang model peta strategi untuk menunjukkan hubungan antara visi, misi, dan strategi perusahaan dengan sasaran strategis dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, serta mengembangkan ukuran dan mengidentifikasi inisiatif yang diperlukan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa PT. Bank UOB Buana belum menggunakan *Balanced Scorecard* dalam mengimplementasikan visi, misi dan strategi perusahaan.
2. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, visi, misi PT. Bank UOB Buana dapat diperjelas dengan adanya sasaran-sasaran strategis yang ditetapkan, serta ukuran-ukuran strategis yang ditentukan. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang berkembang menjadi sistem manajemen yang berguna untuk mengkomunikasikan kepada seluruh komponen perusahaan mengenai sasaran-sasaran yang hendak dicapai melalui keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Bank UOB Buana, *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat ukur dalam pengambilan keputusan strategis.
3. Dalam penyusunan *Balanced Scorecard* PT. Bank UOB Buana, terdapat enam tahapan yang dilakukan penulis, yaitu mengidentifikasi landasan organisasi, membangun strategi bisnis keseluruhan, menguraikan strategi bisnis ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil, membuat peta strategi, mengembangkan ukuran kinerja, mengidentifikasi inisiatif yang diperlukan untuk implementasi strategi.

Saran

Saran yang dapat disampaikan penulis adalah:

1. Agar PT. Bank UOB Buana dapat menerapkan *Balanced Scorecard*, sehingga visi, misi, dan strategi perusahaan dapat diketahui oleh seluruh karyawan serta dapat diimplementasikan dengan jelas, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan strategis.
2. Melakukan pemasaran produk melalui iklan di media cetak maupun *audiovisual* secara berkesinambungan, sehingga Bank UOB Buana dapat lebih dikenal oleh masyarakat luas. Selain itu, program-program yang dilakukan oleh Bank UOB Buana dapat diketahui oleh kalangan masyarakat luas.
3. Menambah jumlah mesin ATM UOB Buana, sehingga para nasabah dapat dengan mudah melakukan transaksi perbankan.

Daftar Pustaka

- Baruno, A. (2004). Electronic Fund Transfer (EFT) dan Penerapan Teknologi Sistem Informasi Di Dunia Perbankan. *Buletin Ekonomi*. Volume 8. Jakarta: Universitas Kristen Indonesia.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Gasperez, V. (2002). *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen, D. R., dan M. M Mowen. (2004). *Management Accounting*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, R. S., dan D. P. Norton. (2000). *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Milenium. Jakarta: Prenhallindo.
- Lee, F. (2008). Privilege Banking UOB Buana Untuk Nasabah Istimewa. *Warta UOB Buana*. Nomor 24. Jakarta: UOB Buana
- Robbins, S. P., dan M. Coulter. (2004). *Manajemen*. Edisi 7. Jakarta: Indeks.

- Susanto, E. (2003). Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi*. <http://www.angelfire.com/stars/redboy/Bsc.htm>.
- Tandiontong, Mathius dan Sendy gunawan. (2011). Keunggulan Penerapan *Balance Scorecard* dalam Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada CV. Sahabat Baru, Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*. Volume 4. Tahun ke-2. Januari-April 2011. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bale Bandung.
- Tjun Tjun, L. (2006). Pengaruh Implementasi Strategi oleh manajemen Fungsional Terhadap Pencapaian Kinerja Perusahaan Bank. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*. Volume 5. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.
- Wibowo, S. (2006). Balanced Scorecard: Dari Performance Measurement Hingga Strategy Focused Organization. <http://setyowibowo.wordpress.com>.
- Yuwono, S., E. Sukarno, dan M. Ichsan. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono, S., E. Sukarno, dan M. Ichsan. (2008). *Matriks Pertumbuhan-Pangsa-Pasar Boston Consulting Group*, <http://www.valuebasedmanagement.net>
- Yuwono, S., E. Sukarno, dan M. Ichsan. (2008). *Strategy Map*. <http://www.valuebasedmanagement.net>
- Yuwono, S., E. Sukarno, dan M. Ichsan. (2008). *The Balanced Scorecard Institute*. <http://balancedscorecard.org>