



PENERBIT ANDI®

**MCU**  
PRESS



# MELEJITKAN KINERJA BANK

Dr. Lauw Tjun Tjun, S.E., M.Si. | Ida, S.E., M.M. | Dr. Bram Hadiano, S.E., M.Si.

# **MELEJITKAN KINERJA BANK**

**Dr. LauwTjunTjun, S.E., M.Si.**

**Ida, S.E., M.M.**

**Dr. Bram Hadiano, S.E., M.Si.**

**Penerbit ANDI**

## **MELEJITKAN KINERJA BANK**

Oleh: Dr. Lauw Tjun Tjun, S.E., M.Si.  
Ida, S.E., M.M.  
Dr. Bram Hadianto, S.E., M.Si.

Hak Cipta ©2025 pada Penulis.

Editor : Dr. Meythi, S.E., M.Si., Ak., CA.

Co-Editor : Radhit

Desain Cover : Ferryan

Setter : Dea

Korektor : Robertus Ari

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

### **Diterbitkan oleh Penerbit ANDI (Anggota IKAPI)**

Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282  
Yogyakarta 55281

### **Percetakan: CV ANDI OFFSET**

Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282  
Yogyakarta 55281

#### **- Ed. I. - Cetakan 1;**

hlm xvi +112; 16 x 23 Cm.

ISBN : 978-623-01-4535-3

978-623-01-4536-0

DDC'23 : 658.3 Personnel Management



## KATA SAMBUTAN

Salam Sejahtera untuk para pembaca,

Saya senang dan bangga kepada para penulis, Lauw Tjun Tjun, Ida, dan Bram Hadianto atas upaya menulis buku *Melejitkan Kinerja Bank*. Buku ini dapat memberi wawasan berharga bagi pembaca yang ingin mempelajari pengukuran kinerja perbankan dengan menggunakan *Balance Scorecard* (BSC). Sebagai salah satu model pengukuran kinerja, *Balance Scorecard* (BSC) memiliki keunggulan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh, mulai dari perencanaan hingga pengendalian. Dalam buku ini, penulis memaparkan lebih lanjut tentang bagaimana BSC dapat membantu meningkatkan kinerja perbankan di Indonesia. Selain itu, buku ini membahas tentang model kepemimpinan yang dapat membantu meningkatkan kinerja perbankan, terutama melalui kepemimpinan transformasional yang melibatkan modal manusia berupa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan organisasi

sebagai sumber daya perusahaan yang dapat membantu organisasi meraih keunggulan kompetitif. Buku ini bermanfaat bagi pembaca yang ingin memahami lebih dalam mengenai pengukuran kinerja perbankan dan kepemimpinan yang tepat dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Terima kasih kepada penulis untuk karya yang luar biasa ini.

Bandung, 1 September 2024

Wakil Dekan Akademik

Fakultas Hukum & Bisnis Digital Universitas Kristen Maranatha

Imelda Junita, S.E., M.T.



# PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas Kasih dan Anugerah-Nya yang telah memungkinkan penulis menyelesaikan penulisan buku ini.

Buku ini juga diharapkan dapat menjadi panduan praktis bagi para profesional di industri perbankan dalam menghadapi berbagai tantangan dan dinamika yang selalu berubah. Dengan mengintegrasikan teori dan praktik dari berbagai disiplin ilmu, para pembaca dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia secara efektif, menerapkan prinsip-prinsip akuntansi manajemen, serta mengoptimalkan strategi keuangan sehingga melalui pemanfaatan informasi dan teknik yang disajikan dalam buku ini, manajer serta staf perbankan dapat mengambil keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional, dan mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Akhir kata ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Kristen Maranatha yang telah mendukung, memfasilitasi, dan mendanai penerbitan buku ini.

Bandung, 1 September 2024

Penulis

Dr. Lauw Tjun Tjun, S.E., M.Si.

Ida, S.E., M.M.

Dr. Bram Hadianto, S.E., M.Si.



# DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN.....	iii
PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR SINGKATAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
BAB II KINERJA BERDASARKAN <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	7
2.1 SEJARAH <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	7
2.2 KERANGKA DASAR <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	8
2.3 DESAIN.....	10
2.4 IMPLEMENTASI.....	11

2.5	CASCADES.....	11
2.6	MENGGUNAKAN <i>BALANCED SCORECARD</i> UNTUK MERUMUSKAN STRATEGI.....	12
2.7	PANDANGAN <i>BALANCED SCORECARD</i> MENURUT PARA AHLI .....	13
2.8	PENERAPAN <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	15
2.9	KONSEP <i>BALANCED SCORECARD</i> PERBANKAN .....	18
2.10	KEUNGGULAN MODEL <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	21
2.11	KEKURANGAN MODEL <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	24
2.12	STUDI KASUS BANK DALAM <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	26
<b>BAB III KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL .....</b>		<b>35</b>
3.1	PANDANGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL .....	35
3.2	PENJELASAN SEDERHANA TENTANG KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	39
3.3	BAGIAN LAIN DARI <i>FULL-RANGE LEADERSHIP MODEL</i> .....	42
3.4	DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	42
3.5	ASPEK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	43
3.6	PERILAKU DAN KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL .....	55
3.7	RINGKASAN DARI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	56
<b>BAB IV MODAL MANUSIA.....</b>		<b>59</b>
4.1	PENGERTIAN MODAL MANUSIA .....	59
4.2	CIRI-CIRI MODAL MANUSIA .....	61
<b>BAB V STUDI KASUS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA BANK .....</b>		<b>71</b>
5.1	DAFTAR PERNYATAAN KUESIONER KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (TL) .....	71

5.2	DAFTAR PERNYATAAN KUESIONER KINERJA BANK (BP) .....	73
5.3	HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	75
5.4	HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KINERJA BANK.....	78
5.5	HASIL DETEKSI KESESUAIAN MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA BANK .....	81
5.6	HASIL ESTIMASI MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA BANK .....	82
<b>BAB VI STUDI KASUS MODAL MANUSIA DAN KINERJA BANK .....</b>		<b>83</b>
6.1	DAFTAR PERNYATAAN KUESIONER MODAL MANUSIA (HC).....	83
6.2	HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS MODAL MANUSIA.....	84
6.3	HASIL DETEKSI KESESUAIAN MODEL MODAL MANUSIA DAN KINERJA BANK.....	86
6.4	HASIL ESTIMASI MODEL MODAL MANUSIA DAN KINERJA BANK .....	87
<b>BAB VII PENUTUP .....</b>		<b>89</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>93</b>
<b>GLOSARIUM.....</b>		<b>103</b>
<b>TENTANG PENULIS.....</b>		<b>107</b>
<b>INDEKS... ..</b>		<b>109</b>

Penerbit Andi  
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.</b>	<i>Bank Balanced Scorecard</i> .....	9
<b>Tabel 2.</b>	<i>ABC Bank Sample Scorecard</i> .....	29
<b>Tabel 3.</b>	Kategori Jawaban Responden dan Bobot Nilai .....	75
<b>Tabel 4.</b>	Hasil Uji Validitas dengan Analisis Faktor Konfirmatori dan Reliabilitas atas Kepemimpinan Transformasional.....	76
<b>Tabel 5.</b>	Hasil Uji Validitas Awal dengan Analisis Faktor Konfirmatori atas Kinerja Bank: FP, CP, IBP, dan LG.....	78
<b>Tabel 6.</b>	Hasil Uji Validitas dengan Analisis Faktor Konfirmatori dan Reliabilitas atas Kinerja Bank.....	79
<b>Tabel 7.</b>	Hasil Deteksi Kesesuaian Model atas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Bank.....	82

<b>Tabel 8.</b>	Hasil Estimasi Model Persamaan Struktural Berbasis Kovarian: Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Bank.....	82
<b>Tabel 9.</b>	Hasil Uji Validitas dengan Analisis Faktor Konfirmatori dan Reliabilitas atas Modal Manusia...	85
<b>Tabel 10.</b>	Hasil Deteksi Kesesuaian Model atas Modal Manusia terhadap Kinerja Bank.....	87
<b>Tabel 11.</b>	Hasil Estimasi Model Persamaan Struktural Berbasis Kovarian: Modal Manusia terhadap Kinerja Bank.....	87

Penerbit Andi  
 Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.</b> Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	2
<b>Gambar 2.</b> <i>Bank Strategy Map</i> .....	9
<b>Gambar 3.</b> <i>Balanced Scorecard</i> Diilustrasikan sebagai Kokpit Pesawat Terbang .....	15
<b>Gambar 4.</b> <i>The Balanced Scorecard</i> .....	18
<b>Gambar 5.</b> <i>ABC Bank Sample Strategic Map</i> .....	28
<b>Gambar 6.</b> Model Kepemimpinan Berjangkauan Penuh ( <i>Full-Range Leadership Model</i> ).....	40

Penerbit Andi  
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281



## DAFTAR SINGKATAN

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
TL	Kepemimpinan Transformasional
HC	Modal Manusia
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CAMELS	<i>Capital, Assets Quality, Management, Earnings, Liquidity, Sensitivity to Market Risk</i>
UKM	Usaha Kecil Menengah
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
II	<i>Idealized Influence</i>
IM	<i>Inspirational Motivation</i>
IS	<i>Intellectual Stimulation</i>
IO	<i>Individual Attention</i>
VISI	Visi ke depan
INSP	Menginspirasi

DRG	Mendorong
BBG	Membimbing
TIM	Membangun Tim
BP	Kinerja Bank
FP	Perspektif Keuangan
CP	Perspektif Konsumen
IBP	Perspektif Proses Bisnis Internal
LG	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CMIN	<i>Chi-square Minimum Fit Function</i>
DF	<i>Degrees of Freedom</i>
PNFI	<i>Parsimony Normed Fit Index</i>
P-Ratio	<i>Parsimony Ratio</i>
PCFI	<i>Parsimony Comparative Fit Index</i>
KOMP	Kompetensi
SKP	Sikap
KI	Kecerdasan Intelektual



# BAB I

## PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini menyebabkan terjadinya perubahan hampir di seluruh aspek kehidupan, seperti ekonomi, politik, sosial budaya, teknologi, pertahanan keamanan, dan hukum (Wirjana & Augustine, 2014). Perusahaan harus terus meningkatkan kinerjanya agar dapat bertahan, apalagi beberapa tahun terakhir ini, pandemi Covid-19 juga telah berdampak pada hampir seluruh industri.

Bagaimana cara mengukur kinerja menyeluruh sebuah perusahaan? Salah satu model pengukuran kinerja adalah penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC). BSC sebagai salah satu pengukuran kinerja yang mengevaluasi kinerja secara menyeluruh, mulai dari perencanaan hingga pengendalian perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan (Davis & Albright, 2004; Lawrie & Cobbold, 2004).



**Gambar 1.** Konsep *Balanced Scorecard*  
(Sumber: *WQA APAC, 2019*)

BSC merupakan alat manajemen strategis dan operasional, yang memungkinkan untuk mengaitkan tujuan strategis organisasi dengan proses bisnis internal serta aktivitas karyawan di semua tingkatan, dan untuk memantau proses implementasi strategi (Gershun & Nefedeva, 2005). Selama lebih dari 20 tahun keberadaannya, BSC telah mendapatkan perhatian yang sangat besar, baik di komunitas akademis maupun bisnis (Barnabè & Busco, 2012; Salterio, 2012) dan telah diterima secara luas sebagai alat untuk mengevaluasi organisasi. Kinerja dalam kerangka empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran, dan pertumbuhan. Perspektif ini terkait dengan empat aspek organisasi: akuntansi dan keuangan, pemasaran, rantai nilai, dan sumber daya manusia (Wu, 2012).

Sebagian besar organisasi terkemuka dunia, termasuk lembaga perbankan, seperti Metro Bank, Deutsche Bank, JP Morgan Chase, dan Sberbank dari Rusia, telah melaksanakan proyek berdasarkan BSC (Kaplan & Norton, 2004, 2005). BSC juga digunakan sebagai

kerangka kerja untuk mengembangkan indikator evaluasi kinerja perbankan (Kim & Davidson, 2004; Davis & Albright, 2004).

Dalam upaya memberikan solusi terkait kinerja bank yang diukur dengan BSC, memunculkan kebutuhan terkait peran pemimpin untuk meningkatkan kinerja di dalam perusahaan. Kepemimpinan di perbankan sangat unik, artinya setiap kantor cabang memiliki budaya serta kepemimpinan yang berbeda. Karena bersifat situasional melihat kondisi sekitarnya dan apa target buat yang bersangkutan sehingga akan mewarnai cara kerjanya. Kanwal, Lodhi, & Kashif (2019) menyebutkan beberapa gaya kepemimpinan, yaitu autokratik, transformasional, transaksional, dan *Laissez-faire*. Langhof & Guldenberg (2019) menambahkan servant leadership.

Di dalam organisasi, pemimpin memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin yang efektif dapat memberikan arahan bagi organisasi dan memimpin pihak-pihak yang berkepentingan di dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja karyawan yang akan memengaruhi kinerja perusahaan. Gaya kepemimpinan suatu organisasi menjadi faktor fundamental yang memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan perpaduan dari perilaku, sifat, dan karakteristik yang berbeda dari seorang pemimpin ketika berinteraksi dengan pengikutnya (Mitonga-Monga, Coetzee, & Cilliers, 2012).

Kepemimpinan transformasional merupakan cara memimpin yang demokratis dengan melibatkan karyawan ketika mengambil keputusan. Pemimpin fokus pada peningkatan minat dan motivasi pengikut sehingga dapat dengan mudah menempatkan organisasi jasa ke jalur kesuksesan (Tepper *et al.*, 2018; Mihai, Burlea Schiopoiu, & Mihai, 2017). Lingkungan kerja dengan

kepemimpinan transformasional lebih disukai oleh bawahan, bawahan merasa nyaman sehingga menciptakan lingkungan, di mana karyawan termotivasi dan bersemangat (De Jong & Bruch, 2013; Kaplan & Norton, 2004b; Breevaart *et al.*, 2014). Pemimpin transformasional membawa perubahan positif di tempat kerja. Karyawan termotivasi karena iklim kerja yang mendukung sehingga memberikan layanan kepada pelanggan dengan lebih efektif, kinerja organisasi, dan keuntungan finansial lebih ditingkatkan (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007). Ji Hoon Song (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, diperlukan untuk pencapaian kinerja yang optimal.

Yii-Feng Yang & Islam (2012) mengatakan kepemimpinan transformasional (TL), dalam upaya untuk menggunakan BSC, tidak dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk berubah ke pendekatan BSC, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencapai misinya. TL berarti seseorang yang akan menginspirasi orang – karyawan – dan orang yang memiliki visi serta semangat untuk mencapai suatu tujuan. TL dalam menyelesaikan sesuatu memberikan motivasi dan dorongan yang kuat kepada pengikutnya. TL dimulai dengan pengembangan visi, pandangan masa depan yang akan menggairahkan dan mengubah pengikut.

TL berfokus pada efek dari pemimpin transformasional pada motivasi kerja dan kinerja karyawan; peran pemimpin transformasional, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, penciptaan nilai untuk efektivitas kepemimpinan melalui karakteristik motivasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan karisma (Bass & Avolio, 1993; McCall, 1986). Karyawan yang puas mengetahui fitur pekerjaan mereka dan mengenali serta mempertahankan peran yang mereka mainkan dalam mempromosikan dan memfasilitasi produktivitas.

Akibatnya, karyawan dapat berkontribusi pada kualitas produk yang lebih baik dan meningkatkan proses internal. Pemimpin harus dapat memotivasi karyawan mereka untuk terlibat dalam proses inovasi (Andriopoulos & Lewis, 2010).

Beragam sajian pengetahuan terkait kajian model kepemimpinan transformasional (TL), modal manusia (HC), serta kinerja organisasi ini diharapkan dapat mendorong perilaku individu yang positif sehingga akan berdampak pada kinerja perusahaan. Pada akhirnya, buku ini akan menjadi referensi pengambil keputusan di berbagai sektor dan khususnya industri perbankan sehingga dapat mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja perusahaan berdasarkan ukuran *balance scorecard*.

Penerbit Andi  
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281



## **BAB II**

### **KINERJA BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD***

#### **2.1** *Sejarah **Balanced Scorecard***

---

Setiap tahun, banyak profesor, konsultan, dan ahli muncul dengan ide manajemen baru yang mereka anggap sebagai yang terbaik. Meskipun hal ini agak melambat belakangan ini, ide-ide terus berkembang. Biasanya, ide-ide ini berasal dari sekolah bisnis dan perusahaan terkenal. Sekitar tahun 1992, sebuah konsep baru muncul dari penelitian Robert Kaplan, seorang profesor di Harvard Business School, dan rekannya David Norton, seorang konsultan bisnis. Mereka menemukan bahwa banyak perusahaan kesulitan menjalankan strategi karena berbagai alasan, seperti visi yang tidak jelas, keterampilan yang tidak sesuai, terlalu fokus pada hasil

keuangan, dan masalah lainnya. Alih-alih menciptakan metode strategi baru, Kaplan dan Norton mengembangkan kerangka kerja untuk pelaksanaan strategi. Ini penting karena strategi tidak berguna jika tidak dapat diimplementasikan. Hasil dari pekerjaan mereka adalah *Balanced Scorecard* (BSC).

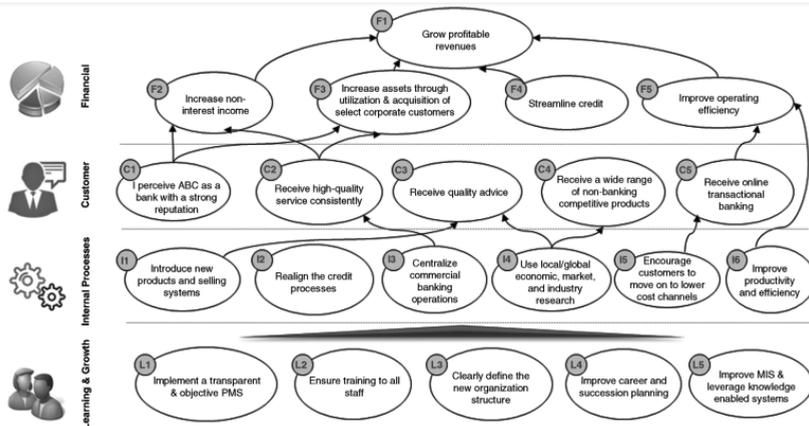
Pada tahun 2015, konsep yang diperkenalkan pada tahun 1992 masih relevan dan penting. Banyak ide manajemen lain datang dan pergi, sering kali menjadi usang karena tren yang cepat berubah. Jika Anda bertanya kepada perusahaan di seluruh dunia tentang kerangka kerja yang mereka gunakan untuk menjalankan strategi, banyak yang akan mengatakan mereka menggunakan BSC. Bahkan perusahaan konsultan global yang terkenal sering menggunakan BSC daripada membuat alat dan teori mereka sendiri. Melaksanakan strategi dengan baik sangat penting untuk kesuksesan perusahaan; bab ini menjelaskan cara terbaik untuk menggunakan BSC agar hal ini bisa terjadi (Anand, 2016).

## 2.2 Kerangka Dasar *Balanced Scorecard*

---

BSC memiliki dua bagian utama. Pertama adalah Peta Strategi. Peta Strategi menunjukkan 20–25 tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam empat area penting, yakni keuangan, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Gambar 2 memberikan contoh lain, kali ini dari industri perbankan.

Kadang-kadang, peta ini terlihat lebih rumit daripada sebenarnya. Beberapa klien merasa peta ini terlalu kompleks dan detail, tetapi dengan waktu serta bimbingan, mereka akan memahami bagaimana dokumen ini dapat mempermudah pekerjaan mereka. Seiring berjalannya buku ini, Anda akan bisa membuat peta ini dengan lebih baik untuk perusahaan Anda.



**Gambar 2. Bank Strategy Map**

(Sumber: Anand, 2016)

Bagian kedua adalah BSC itu sendiri, yang berbentuk Tabel 1. Tidak ada yang rumit di sini. Setiap tujuan memiliki ukuran yang memudahkan Anda melacak kemajuan. Tabel ini juga menetapkan siapa yang bertanggung jawab untuk setiap tujuan. Ini membuat jelas siapa yang harus mengurusnya dan apakah rencana dilaksanakan dengan baik.

**Tabel 1. Bank Balanced Scorecard**

Obj. #	Objective	Measure	Unit	Freq.	Objective Owner	MTD		YTD	
						Actual	Target	Actual	Target
FINANCIAL	F1 Grow profitable revenues	1 Net profit as % of total commercial income	%	M	CEO				
		2 Commercial income growth	%	M	CEO				
	F2 Increase non-interest income	1 Non-interest income as % of total income	%	M	CEO				
	F3 Increase assets through utilization & acquisition of select corporate customers	1 Growth in funded assets book	%	M	CEO				
		2 New select corporate customers acquired	No.	Q	Head – Corporate Banking				
CUSTOMER	C1 I perceive ABC as a bank with strong reputation	1 Customer Index	Index	Y	Head – Retail & Corporate Banking				
	C2 Receive high-quality service consistently	1 Customer Satisfaction Index	Index	Y	Head – Retail & Corporate Banking				
	C3 Receive quality advice	1 Funded Utilization	%	Q	CRO				
		2 Average FIM calls per customer	No.	Q	Head – Branches				
	C4 Receive a wide range of non-banking competitive products	1 Customer Index	Index	Y	Head – Retail & Corporate Banking				
INTERNAL PROCESSES	I1 Introduce new products, and selling systems	1 New online services launched	No.	HY	Head – Channels				
		2 Customer Satisfaction Index	Index	Y	Head – Retail & Corporate Banking				
	I2 Realign the credit processes	1 % revenue from new products	%	Y	Head – Retail & Corporate Banking				
	I3 Centralize commercial banking operations	1 KMS for streamlining credit	No.	M	CRO				
		2 KMS for organization restructuring	No.	M	CEO				
LEARNING & GROWTH	L1 Implement a transparent & objective PMS	1 KMS for research cell setup	No.	M	CRO				
		2 Research reports made available	No.	Q	CRO				
	L2 Ensuring training to all staff	1 % of total transactions done through electronic channels	%	M	Head – Channels				
		2 Education/Communication exercises to customer	No.	Q	Head – Channels				
	L3 Clearly define the new organization structure	1 Accounts exited/transferred to Retail as % of total accounts	%	Q	CEO				
	L4 Improve career and succession planning	1 KMS for performance management system	No.	M	HR HEAD				
		2 Training man days per FTE	No.	Y	HR HEAD				
	L5 Improve MIS & leverage knowledge enabled system	1 KMS for organization restructuring	No.	M	CEO				
		2 Employee satisfaction survey	Index	Y	HR HEAD				
		3 Revenue per employee	USD	Y	CEO				
		3 Employee Turnover	%	Y	HR HEAD				
		1 User Requests	No.	M	Head – IT				
		2 New MIS Reports Available	No.	Q	Head – IT				

(Sumber: Anand, 2016)

Daftar tujuan dari peta strategi ada di kolom paling kiri. Ukuran untuk melacak kemajuan ada di kolom berikutnya, diikuti oleh unit ukuran, frekuensi, hasil aktual, target, dan tautan untuk melihat inisiatif yang diterapkan untuk mencapai strategi. Orang yang bertanggung jawab juga disebutkan untuk setiap tujuan.

Jika Anda ingin melengkapi BSC Anda, Anda bisa menambahkan beberapa halaman, seperti tabel yang melacak kemajuan inisiatif utama dan diskusi tentang langkah-langkah selanjutnya. Keuntungannya adalah jika Anda menjaga semuanya sederhana, BSC bisa sangat efektif dalam membantu Anda memantau kinerja dalam melaksanakan strategi dengan fokus. Kuncinya adalah tetap fokus pada pelaksanaan strategi dan tidak membiarkan pengelolaan BSC menjadi tujuan utama.

## 2.3 Desain

---

Mendesain peta strategi dan BSC mungkin terlihat rumit, tetapi jika Anda punya pemikiran strategis yang baik dan melibatkan tim eksekutif utama, proses ini bisa dilakukan dalam waktu yang wajar. Saya sudah melakukannya untuk perusahaan-perusahaan besar dan biasanya memerlukan waktu sekitar 8–12 minggu.

Di awal-awal penggunaan BSC, proses ini bisa memakan waktu lebih dari 4 bulan. Saya pikir masalahnya adalah karena konsultan yang lebih fokus pada keuntungan pribadi daripada kebutuhan sebenarnya. Namun, lebih baik jika Anda mendapatkan bantuan ahli agar desainnya tepat dari awal tanpa tekanan internal. Jadi, ajaklah konsultan, tetapi pastikan Anda jelas tentang kebutuhan dan jadwal Anda.

## 2.4 Implementasi

---

Setelah desain selesai, seharusnya tidak memerlukan waktu lebih dari 45–60 hari untuk memulai. Pendekatan yang umum adalah mengadakan pertemuan manajemen bulanan dengan semua eksekutif utama, menggunakan BSC untuk meninjau kinerja bulanan, dengan koordinator BSC yang memfasilitasi pertemuan tersebut. Pertemuan ini sebaiknya tidak berlangsung lebih dari beberapa jam dan harus fokus pada diskusi tentang kinerja, hambatan yang ada, dan cara mengatasinya.

## 2.5 Cascades

---

Cascading berarti membuat BSC untuk unit bisnis atau fungsi utama. Proses desain dan implementasinya kurang lebih sama, dan desainnya bisa lebih sederhana atau lebih detail tergantung situasinya. BSC di tingkat ini mungkin terlihat lebih operasional dalam hal tujuan karena semakin dalam ke dalam organisasi, tujuan bisa menjadi kurang strategis dan lebih operasional. Cascades biasanya dimiliki dan dijalankan oleh unit bisnis dan fungsi yang menjadi targetnya.

Bagaimana prosesnya? Proses cascades mirip dengan desain dan implementasi BSC di tingkat perusahaan, tetapi biasanya lebih sederhana atau lebih terperinci tergantung pada situasinya. Pada tingkat yang lebih dalam organisasi, tujuan BSC mungkin menjadi lebih fokus pada operasional daripada strategi tinggi.

Mengapa penting? Cascades memastikan bahwa semua bagian dari organisasi bekerja menuju tujuan yang sama dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Ini membantu menyelaraskan aktivitas dan kinerja unit bisnis dengan strategi perusahaan dan memastikan bahwa setiap unit atau fungsi tahu bagaimana kontribusinya memengaruhi tujuan perusahaan.

Siapa yang mengelola? BSC di tingkat unit atau fungsi biasanya dimiliki dan dikelola oleh unit atau fungsi yang bersangkutan. Misalnya, BSC untuk departemen penjualan akan diatur dan dikelola oleh kepala penjualan. Dengan menerapkan cascades, organisasi dapat menjaga konsistensi dalam pencapaian tujuan di berbagai level dan memastikan bahwa strategi perusahaan diterjemahkan dengan jelas ke dalam tindakan sehari-hari.

## 2.6 Menggunakan *Balanced Scorecard* untuk Merumuskan Strategi

Mengapa BSC tidak diposisikan sebagai kerangka kerja untuk merumuskan strategi, selain hanya untuk pelaksanaannya? Poin utama dari jawabannya adalah bahwa CEO ingin merasa mereka memiliki strategi dan bahwa strategi tersebut diungkapkan dengan cara yang mereka inginkan. Ada juga konsep manajemen lain yang fokus pada pembuatan strategi. Selain itu, dia juga menunjukkan bahwa tantangan utamanya adalah pelaksanaan, bukan perumusan, jadi kenapa tidak fokus saja pada pelaksanaan itu sendiri?

Namun, ada kenyataan alternatif. Jawaban di atas didasarkan pada asumsi kunci bahwa kebanyakan perusahaan memiliki dokumen strategi yang solid yang dapat diubah menjadi BSC untuk pelaksanaan strategi. Asumsi ini tidak selalu benar. Banyak perusahaan yang dokumen strateginya terlalu idealistis, terlalu fokus pada anggaran atau riset pasar, atau bahkan tidak ada sama sekali.

Masalah ini terutama terjadi di Timur Tengah, Asia, dan juga pada perusahaan menengah di seluruh dunia. Jadi, tidak jarang ketika kami ditugaskan untuk merancang BSC untuk klien, dan ketika diminta rencana strategis, tidak akan mendapatkan banyak informasi. Hal ini hampir memaksa kami untuk mengubah program BSC menjadi program perumusan dan pelaksanaan strategi. Tidak

ada yang salah dengan itu, tetapi lebih baik jujur tentang apa yang Anda kerjakan. Jika Anda merasa dokumen perencanaan strategis Anda belum memadai maka biarkan program BSC juga digunakan untuk memvalidasi dan meningkatkan strategi Anda. Akhiri dokumen strategi Anda dengan strategi keuangan, pelanggan, proses, organisasi, dan TI. Dengan cara ini, Anda dapat menyelaraskan BSC langsung dengan strategi keseluruhan Anda.

## 2.7 Pandangan *Balanced Scorecard* Menurut para Ahli

Pramudita (2016) menjelaskan bahwa pada awal tahun 1990-an, Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengembangkan konsep *balanced scorecard* melalui kerja sama yang erat dengan dua belas perusahaan Amerika. Selanjutnya, Lehr (2010) menjelaskan bahwa Kaplan dan Norton pertama kali memperkenalkan konsep *balanced scorecard* ini pada tahun 1992 dalam jurnal "Harvard Business Review".

Saat ini, BSC telah menjadi konsep yang dikenal luas di kalangan profesional seperti manajer, pengawas, dan akuntan. Konsep ini menawarkan kemudahan bagi manajer melalui pendekatan multidimensionalnya. Robert S. Kaplan & Norton (1996) menyatakan bahwa:

"*Balanced Scorecard* (BSC) menyediakan alat yang diperlukan oleh manajer untuk mencapai kesuksesan kompetitif di masa depan. Organisasi sekarang bersaing dalam lingkungan yang rumit sehingga pemahaman yang jelas tentang tujuan dan cara mencapainya sangat penting." Selain itu, mereka menjelaskan bahwa "*Scorecard* ini mengukur kinerja organisasi dalam empat perspektif yang seimbang, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC memungkinkan perusahaan untuk mengawasi hasil keuangan sekaligus memantau

perkembangan dalam membangun kapabilitas dan mengakuisisi aset tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan di masa mendatang.”

Taguchi, Kaneko, & Tabe (2009) menyatakan bahwa “keseimbangan dalam BSC dapat dicerminkan melalui perbandingan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara waktu lalu, sekarang, dan mendatang, antara aspek keuangan dan non-keuangan, serta antara perspektif internal dan eksternal. Pernyataan ini menekankan bahwa BSC merupakan alat pengendalian strategis yang komprehensif yang perlu diterapkan di perusahaan dan dapat dipercaya untuk memberikan pandangan yang lebih luas bagi perusahaan.”

Menurut Kaplan & Norton (1996), manajer memiliki peran seperti seorang pilot, di mana perusahaan digambarkan sebagai pesawat dan kokpit adalah alat navigasi berupa BSC yang digunakan oleh manajer untuk menentukan arah serta tujuan perusahaan. Mereka menyatakan bahwa di dalam kokpit terdapat banyak perangkat untuk membantu mengarahkan pesawat. Lebih jauh lagi, melalui kokpit, manajer tidak hanya harus memperhatikan satu faktor (seperti angin), tetapi juga berbagai faktor lainnya (seperti suhu, kecepatan, dll.) yang penting untuk dipantau agar perjalanan menuju hasil yang optimal di masa depan. Pendapat ini didukung oleh Poureisa *et al.* (2013), yang sepakat bahwa konsep ini sangat bermanfaat dan cocok untuk para manajer puncak.



**Gambar 3.** *Balanced Scorecard* Diilustrasikan sebagai Kokpit Pesawat Terbang

(Sumber: Pramudita, 2016)

## 2.8 Penerapan *Balanced Scorecard*

Perusahaan biasanya mengikuti strategi yang disusun oleh CEO atau manajemen puncak. CEO mengembangkan strategi bisnis yang spesifik dan menetapkan target untuk manajer di level bawah. Manajer pada level ini kemudian mengubah target strategis tersebut menjadi tugas-tugas konkret yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan strategis. Tugas-tugas ini kemudian dijelaskan kepada karyawan di level bawah untuk dilaksanakan. Pada tahap ini, *balanced scorecard* (BSC) bisa digunakan sebagai metode sistematis untuk menerjemahkan target global kepada karyawan di tingkat akhir. Dengan cara ini, ide CEO dapat dipahami dengan jelas di setiap level. BSC dianggap efektif untuk menjelaskan strategi kepada karyawan di semua tingkat karena menghubungkan indikator dengan tujuan utama perusahaan (Pramudita, 2016).

Selain itu, *balanced scorecard* dapat berfungsi sebagai sistem pengukuran serta alat untuk menghubungkan strategi perusahaan dengan operasionalnya. Artinya, setelah seorang manajer

merumuskan strategi, BSC dapat dimasukkan ke dalam strategi tersebut untuk memfasilitasi pelaksanaan atau tindakan. Mereka juga menilai bahwa konsep ini andal untuk mengaitkan strategi dengan operasional. PEA (*Procurement Executives Association*) pada tahun 1998 juga memilih pendekatan *balanced scorecard* sebagai metode untuk menetapkan arah strategis, menyampaikan ekspektasi, dan mengukur kemajuan menuju tujuan yang telah disepakati.

Menurut *Procurement Executives Association* (1998), dalam konsep BSC, penting untuk menyusun visi, pernyataan misi, dan strategi perusahaan agar pengukuran kinerja dapat dikembangkan di setiap perspektif untuk mendukung pencapaian target strategis perusahaan. Hal ini juga membantu karyawan untuk membayangkan dan memahami hubungan antara pengukuran kinerja dan pencapaian tujuan strategis yang sukses.

Selain itu, *Procurement Executives Association* (1998) menyatakan bahwa penting untuk menentukan apa yang harus dilakukan perusahaan dengan baik (yaitu tujuan kinerja) untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Setiap tujuan perlu diukur dan diatur dengan sasaran dalam periode waktu yang wajar (misalnya, 3 hingga 5 tahun). Meskipun tampaknya sederhana, banyak faktor yang memengaruhi durasi proses ini, seperti jumlah karyawan perusahaan dan sejauh mana mereka terlibat dalam proses penetapan visi, misi, ukuran, dan sasaran.

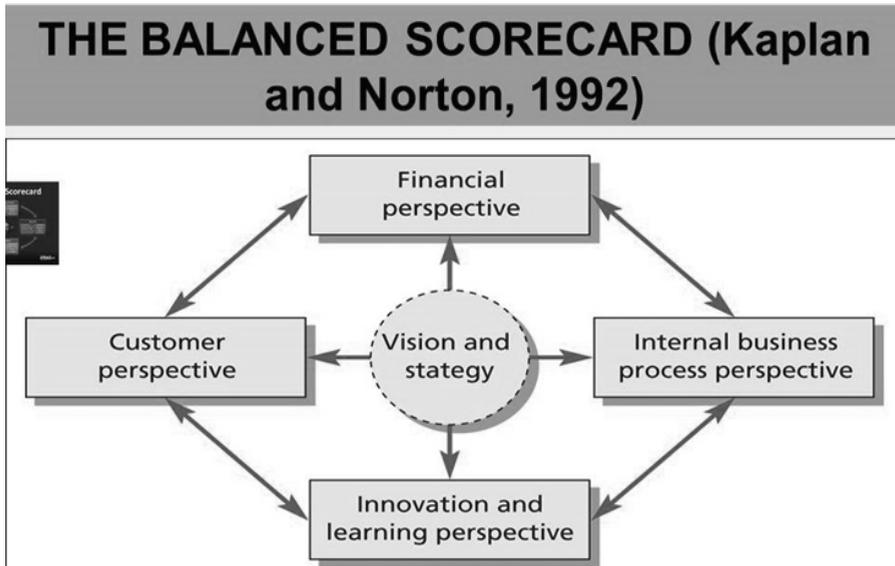
BSC dapat digunakan untuk mengubah visi perusahaan menjadi serangkaian tujuan kinerja yang relevan dengan empat perspektif BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Procurement Executives Association* (1998) menjelaskan bahwa:

“Beberapa tujuan digunakan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam mencapai visinya. Tujuan lainnya berfungsi untuk mengukur faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan jangka panjang. Dengan menggunakan BSC, organisasi dapat memantau kinerjanya saat ini (seperti hasil keuangan, kepuasan pelanggan, dan proses bisnis) serta upayanya untuk memperbaiki proses, memotivasi dan mendidik karyawan, serta meningkatkan sistem informasi – kemampuan organisasi untuk belajar dan berkembang.”

Tominac (2014) mengatakan bahwa tujuan *balanced scorecard*, bukan untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang baru, tetapi untuk lebih menekankan pada pemutakhiran indikator keuangan dengan indikator variabel organisasi, pemasaran dan internal yang akan memengaruhi keberhasilan bank. Model *balanced scorecard* adalah sistem keseimbangan hasil usaha bank. Serangkaian tindakan yang dipilih dengan cermat yang berasal dari strategi bank tertentu yang dapat diukur. Dengan menerapkan model ini, basis informasi untuk proses pengambilan keputusan dipastikan dengan penekanan pada pengukuran keberhasilan yang seimbang melalui pengaruh internal dan eksternal.

Informasi yang harus dikumpulkan, dianalisis, dan dilaporkan oleh manajemen diminimalkan dengan membatasi ukuran kinerja pada empat perspektif. Dalam artian manajemen mengukur hal-hal yang benar tidak menciptakan banyak ukuran yang tidak mungkin dipantau. Jadi disarankan untuk melihat bank dari empat perspektif. Tidak mudah untuk mengatakan perspektif mana yang paling penting, tetapi implementasi tujuan keuangan tergantung pada tiga kategori lainnya. Pendekatan ini dirancang untuk mendeteksi kelemahan sistem manajemen lain yang cenderung menciptakan tujuan konflik di bank. Gambar berikut menunjukkan perspektif yang disebutkan di atas dalam model *balanced scorecard*

(Kaplan & Norton, 1996). *Balanced scorecard* menurut Kaplan & Norton (1992) dapat digambarkan pada Gambar 4 berikut ini.



**Gambar 4.** *The Balanced Scorecard*  
(Sumber: Kaplan & Norton, 1992)

## 2.9 Konsep *Balanced Scorecard* Perbankan

Beberapa kerangka kerja dan metode untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran kinerja telah menjadi bagian dari literatur. Selain itu, sistem ini membantu perusahaan menentukan serangkaian ukuran yang mencerminkan tujuan mereka dan menilai kinerja dengan tepat (Farokhi & Roghanian, 2018). Organisasi dan peneliti menaruh banyak konsentrasi pada BSC (Hoque, 2014). Dalam beberapa tahun terakhir, akademisi dan manajer mengidentifikasi bahwa BSC dianggap sebagai alat yang paling efektif bagi manajer, profesional, dan peneliti (Wudhikarm, 2016). BSC adalah pendekatan paling umum untuk desain, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja organisasi (Abueid, Rehman, & Nguyen, 2023; Farokhi & Roghanian, 2018).

Pendekatan BSC menawarkan kepada para manajer gambaran lengkap tentang kinerja perusahaan untuk mengukur kemajuannya dalam mencapai tujuan strategisnya Kaplan & Norton (1992). Selain itu, model BSC membantu organisasi dalam menerjemahkan tujuan strategis mereka ke dalam ukuran kinerja yang koheren.

Berdasarkan perspektif *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1992) maka Tominac (2014) menjelaskan perspektif *balanced scorecard* dalam kaitannya dengan perbankan:

### **1. Perspektif Keuangan**

Informasi yang tepat waktu dan akurat memiliki keuntungan besar untuk pengambilan keputusan pada saat-saat tertentu. Pengukuran keuangan berlaku untuk konsekuensi ekonomi dari aktivitas bank di masa lalu. Untuk mewujudkan keberhasilan tujuan dari perspektif ini, penggunaan akuntansi strategis sangat penting untuk memilih jumlah indikator keuangan yang optimal. Tentu saja, ukuran keuangan yang dipilih bergantung pada strategi bank, tetapi juga pada siklus hidup bank. Dalam perspektif ini yang paling umum digunakan dalam perbankan, yaitu CAMELS (*Capital, Assets Quality, Management, Earnings, Liquidity, Sensitivity to Market Risk*).

Terlepas dari kenyataan bahwa indikator tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan. Penting bagi bank, bukan hanya fokus pada indikator keuangan saja, tetapi perlu diingat bahwa indikator tersebut diwujudkan melalui penerapan tindakan non-keuangan lainnya.

### **2. Perspektif Pelanggan/Nasabah**

Jika perspektif ini lemah, hal itu dapat menyebabkan penurunan penggunaan layanan dari nasabah terlepas dari perspektif keuangan yang baik. Oleh karena itu, perspektif ini mengukur akseptabilitas produk dan layanan dari sisi pelanggan/nasabah.

Bank harus menunjukkan perbedaan dari persaingan ketika mempertahankan yang sudah ada dan menarik pelanggan baru dari pasar sasaran. Dalam hal ini perlu untuk memastikan informasi tentang target pasar, tren, struktur pelanggan dan kepuasan mereka, produk dan layanan serta kualitas mereka. Semakin tinggi pengetahuan nasabah tentang produk dan jasa bank maka semakin tinggi pula kemungkinan karyawan bank memenuhi kebutuhan nasabah. Penghapusan kesalahan di bidang ini mengacu pada semua prosedur dan transaksi serta komunikasi dengan pelanggan.

### **3. Perspektif Proses Bisnis**

Perspektif ini memungkinkan wawasan tentang bisnis bank. Metrik untuk perspektif ini dirancang dengan hati-hati dari karyawan yang mengetahui proses bisnis secara detail. Itu berarti metrik ini tidak boleh dialihdayakan. Biasanya tujuan dari perspektif ini dirancang setelah perspektif pelanggan karena urutan seperti itu memungkinkan sistem untuk berkonsentrasi pada proses yang berkontribusi pada realisasi tujuan bank dan pelanggan. Inti dari perspektif ini adalah hasil dari proses bisnis internal yang mengarah pada kesuksesan finansial dan kepuasan pelanggan/nasabah.

### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif ini mencakup pendidikan karyawan. Dalam organisasi pengetahuan, karyawan adalah sumber daya utama, tetapi terkadang sulit untuk mengidentifikasi dan merekrut staf baru yang berkualitas. Sementara pada saat yang sama staf yang ada memiliki pendidikan yang tidak memadai. Dalam praktiknya, perspektif ini dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Ukuran dengan perspektif ini sulit untuk diidentifikasi, tetapi kebanyakan mengacu pada motivasi dan kemampuan karyawan.

Keempat perspektif yang dijelaskan di atas harus berfungsi secara sinergis karena mewakili sistem yang menghubungkan dan menyesuaikan area ketergantungan persaingan bank. Sumber daya harus dialokasikan di bidang yang memungkinkan profitabilitas tertinggi.

Seperti telah dijelaskan, *balanced scorecard* terdiri dari ukuran keuangan, tetapi juga non-keuangan. Alat pengukuran kinerja tradisional hanya mempertimbangkan indikator keuangan. Hal tersebut mendapat kecaman baru-baru ini, termasuk kurangnya kekuatan prediksi, pengorbanan pengambilan keputusan jangka panjang, beberapa ukuran keuangan tidak relevan untuk semua tingkat organisasi. Seperti banyak metode pengukuran kinerja serta model lainnya, *balanced scorecard* juga memiliki keunggulan dan kekurangan.

## 2.10 Keunggulan Model *Balanced Scorecard*

Menurut Pramudita (2016), keuntungan dari BSC sebagai instrumen pengendalian strategis harus diperhatikan. Konsep ini sangat cocok untuk membantu manajer dalam menjalankan tanggung jawab mereka, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, serta memungkinkan manajer puncak menerapkan strategi mereka secara nyata. BSC dapat digunakan untuk melengkapi strategi yang ada, yang biasanya diterapkan oleh manajer puncak atau CEO. BSC dikenal sebagai instrumen pengendalian strategis yang berorientasi masa depan dan multidimensional karena ia melihat keseluruhan perusahaan dan melibatkan berbagai aspek, tidak hanya yang finansial (berhubungan dengan pemegang saham), tetapi juga aspek lainnya seperti pelanggan, proses, dan karyawan.

Jika dibandingkan dengan instrumen Pengukuran Kinerja yang berorientasi tradisional, BSC lebih sesuai dengan tuntutan

pasar saat ini yang berorientasi pada masa depan karena tidak terbatas hanya pada pengukuran target moneter, tetapi juga mempertimbangkan tujuan non-moneter yang bersifat kuantitatif. Selain itu, BSC memberikan kejelasan tentang perspektif masa depan organisasi dan dapat diandalkan untuk memberikan pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode pencapaiannya dalam lingkungan yang kompleks.

BSC harus dipahami sebagai keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang; masa lalu, masa kini, dan masa depan; perspektif finansial dan non-finansial, serta perspektif internal dan eksternal. Konsep BSC memberikan manfaat bagi manajer puncak yang sering mengalami kesulitan dalam menjelaskan strategi mereka kepada manajer tingkat bawah, serta memiliki kemampuan untuk menerjemahkan ide CEO ke setiap level organisasi.

Karena BSC terkait dengan indikator moneter dan non-moneter, konsep ini dapat dianggap sebagai alat pengendalian strategis yang lengkap. Selain itu, BSC juga mencakup indikator awal dan akhir, yang memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menentukan tindakan yang harus diambil. Misalnya, dengan bantuan indikator awal dan akhir, manajer dapat mendapatkan informasi tentang tingkat kesalahan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan kualifikasi karyawan. Dengan menggunakan indikator ini, *balanced scorecard* dinilai sebagai konsep yang objektif karena kinerja perusahaan dapat dilihat melalui angka sehingga penilaian kesuksesan perusahaan menjadi lebih objektif.

Dengan kata lain, jika CEO telah menginformasikan targetnya kepada setiap manajer tingkat bawah yang kemudian menyampaikannya kepada karyawan tingkat bawah, dan jika karyawan tersebut berhasil menjalankan apa yang diinformasikan oleh manajer tingkat bawah serta mencapai targetnya, CEO dapat

mengevaluasi kinerja yang dihasilkan dengan bantuan indikator, apakah target telah tercapai atau tidak. Dengan memulai dari tujuan finansial dan menghubungkannya dengan keinginan pelanggan, proses internal, serta akhirnya karyawan dan sistem, konsep BSC terstruktur dengan baik serta masuk akal.

Manfaat lain dari BSC adalah memberikan wawasan penting mengenai kinerja akuisisi dan hasilnya karena mempertimbangkan pengalaman pelanggan, karyawan, serta manajer. Selain itu, penggunaan empat perspektif dalam BSC harus disesuaikan dengan situasi pasar, strategi produk, dan lingkungan kompetitif yang berbeda sehingga membutuhkan berbagai *scorecard*. Meskipun demikian, konsep ini dianggap sebagai instrumen pengendalian strategis yang mahal karena melibatkan empat perspektif. Meskipun Kaplan dan Norton (1993) menekankan bahwa manajer tidak harus menggunakan keempat perspektif ini secara bersamaan, melainkan harus disesuaikan dengan situasi, strategi produk, dan lingkungan kompetitif.

Selanjutnya, koordinasi yang sangat baik antara manajer puncak dan manajer tingkat bawah serta karyawan di setiap level sangat diperlukan. CEO harus segera dan transparan dalam mengomunikasikan visinya, misi, peta strategi, dan BSC kepada semua karyawan di setiap level. Selain itu, dalam menerapkan BSC, manajemen dari semua level dan divisi perusahaan harus terlibat secara intensif, dan kerja tim lintas fungsi harus didukung oleh CEO. CEO juga harus memberikan dukungan melalui penyediaan dana untuk kebutuhan karyawan, seperti pengeluaran untuk program pelatihan karyawan atau penyediaan alat canggih untuk mendukung setiap aktivitas karyawan.

Menurut Tominac (2014), salah satu keunggulan dari model *balanced scorecard* adalah hubungan dari berbagai bidang yang pada awalnya dipisahkan serta kombinasi indikator non-

keuangan dan keuangan, di mana kesenjangan antara pengukuran keberhasilan jangka pendek serta jangka panjang dihilangkan. Model ini berusaha menghilangkan kelemahan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya didasarkan pada indikator keuangan. Selain itu, salah satu keunggulan terpenting adalah bantuan saat mendeteksi peningkatan yang dicapai pada segmen tertentu, tetapi juga kerugian pada segmen lain.

Perspektif model *balanced scorecard* mewakili keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Dengan menggabungkan ukuran dari empat perspektif, manajer dapat mencegah bahwa perbaikan satu segmen menyebabkan kerugian bagi segmen lainnya. Dengan kata lain, manajer fokus pada indikator non-finansial yang memengaruhi profitabilitas bank dalam jangka panjang.

## 2.11 Kekurangan Model *Balanced Scorecard*

---

Pramudita (2016) menjelaskan jika seorang manajer puncak memiliki kesempatan untuk memperkenalkan BSC kepada karyawan di setiap tingkat, ia harus siap mempertimbangkan tidak hanya satu faktor, tetapi berbagai faktor lainnya. Konsep ini dirancang untuk membantu tugas manajer dalam mencapai tujuan perusahaan dan juga dapat membantu manajer menerjemahkan visinya kepada manajer tingkat rendah atau karyawan tingkat bawah. Dalam menerapkan BSC, manajer dihadapkan pada tantangan yang tidak mudah. Misalnya, meskipun mungkin mudah bagi manajer untuk fokus pada satu aspek, penerapan konsep BSC mengharuskan mereka mempertimbangkan berbagai aspek. Selain itu, memahami keinginan pelanggan tidaklah mudah dan penerapan BSC memerlukan anggaran besar untuk investasi dalam inovasi, riset dan pengembangan, serta program pelatihan karyawan.

Seorang manajer harus berani memutuskan arah perusahaannya. Jika manajer memutuskan untuk fokus pada kualitas maka manajer tidak boleh mengabaikan perspektif lain karena setiap perspektif saling terkait. Ini bisa menjadi tantangan bagi manajer yang bekerja di perusahaan kecil dengan anggaran terbatas, yang sering kali hanya fokus pada keuntungan dan kuantitas tanpa memperhatikan aspek lainnya, serta biasanya menghabiskan anggaran rendah untuk riset dan pengembangan sehingga sulit untuk menjaga kualitas produk dan memenuhi keinginan pelanggan yang umumnya menginginkan produk yang modern, canggih, dan futuristik.

Tominac (2014) memberikan kritik atau menjelaskan kelemahan utama dari model BSC bahwa perspektif BSC tidak mempertimbangkan lingkungan eksternal organisasi (bank) seperti politik, ekonomi, dan lain-lain. Terkadang ada sejumlah besar indikator dan informasi yang menyebabkan investasi besar, uang, dan karyawan.

Tominac (2014) memberikan kesimpulan *balanced scorecard* adalah suatu model, di mana strategi diterjemahkan ke dalam kegiatan-kegiatan konkret dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pelaporan yang hanya didasarkan pada historis, yaitu indikator keuangan saja tidak cukup karena tidak berhubungan langsung dengan tujuan jangka panjang bank. Alasannya adalah karena indikator keuangan menekankan pada indikator keuangan jangka pendek, sedangkan di sisi lain, *balanced scorecard* melibatkan semua sumber daya tersembunyi untuk memastikan posisi terdepan bank di pasar.

Penerapan model *balanced scorecard* membantu karyawan dari semua tingkatan untuk lebih memahami strategi. Dengan model BSC visualisasi strategi diaktifkan untuk membantu pemahaman yang lebih baik. Model ini membantu manajemen

untuk mempertimbangkan kelemahan dan kekuatan, area di mana kerugian terjadi dan area yang menguntungkan.

## 2.12 Studi Kasus Bank dalam *Balanced Scorecard*

---

Studi kasus bank dalam *balanced scorecard*, berdasarkan contoh yang diambil dari Anand (2016):

### Situasi

Bank ABC, bank besar yang beroperasi di lebih dari 10 negara dan melayani perbankan korporasi, komersial, serta ritel, ingin merumuskan strategi baru untuk mencerminkan tujuan yang ingin dicapai. Ini diperlukan karena perubahan pasar dan ekspansi ke pasar baru yang berkembang.

Pasar menawarkan banyak peluang karena adanya peluang besar dalam infrastruktur dan *real estate* di negara asal bank, yang membuka peluang lebih banyak di sektor ritel dan manajemen kekayaan. Negara asal bank juga memiliki PDB per kapita tinggi, yaitu \$74.000, dengan pertumbuhan populasi lebih dari 15 persen per tahun. Kondisi pasar umumnya menguntungkan bagi industri perbankan, dengan pengembalian aset rata-rata 2,5 persen, salah satu yang tertinggi di dunia pada saat itu. Namun, karena krisis global 2008 masih terasa dampaknya, bank-bank cenderung hati-hati dalam memberikan pinjaman karena masih merasa takut akan risiko.

Meski tingkat pinjaman bermasalah di negara tetangga lebih dari 7 persen, di negara asal bank masih di bawah 3 persen, menciptakan pasar yang menarik untuk pemberian pinjaman dan menciptakan kondisi yang mendukung pertumbuhan. Pasar menjadi aktif, dan pinjaman korporasi tumbuh sekitar 16 persen. Namun, pertumbuhan buku aset Bank ABC menunjukkan penurunan, sehingga perlu penyesuaian strategi. Bank ABC

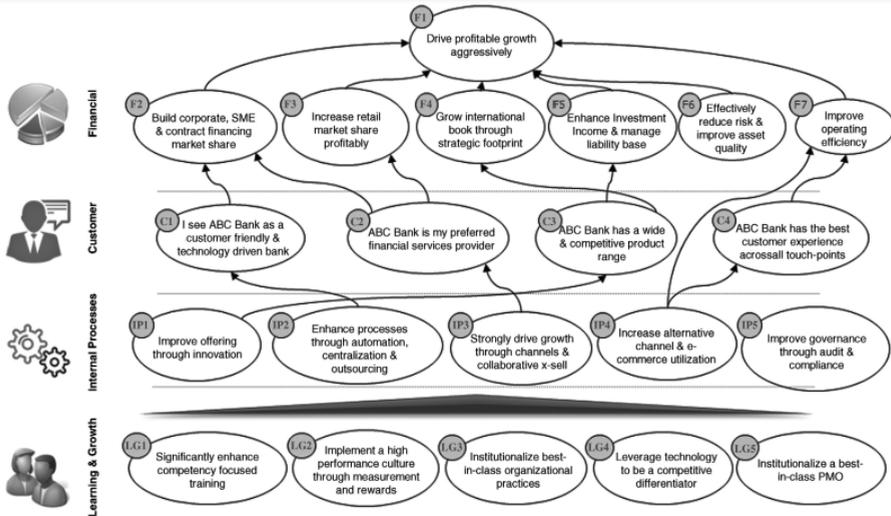
juga memiliki kehadiran di lebih dari 10 negara di tiga benua. Walaupun kehadirannya baik di pasar internasional, pangsa bisnis internasionalnya kurang dari 6 persen, menunjukkan peluang besar di bidang pembiayaan perdagangan. Sebagian besar bank sejenis memiliki buku aset internasional sekitar 20 hingga 30 persen dari keseluruhan buku mereka.

Fokus lain untuk Bank ABC adalah perbendaharaan dan investasi, di mana pertumbuhannya lebih lambat dibandingkan pesaingnya. Pendapatan dari investasi turun, sebagian karena pesaing lain dan kurangnya variasi produk untuk meningkatkan perbendaharaan dan investasi. Ini berdampak pada penurunan pertumbuhan pendapatan dan pendapatan dari biaya yang turun lebih dari 5 persen dari tahun sebelumnya. Biaya operasional bank juga lebih tinggi dibandingkan pesaing nasional, meskipun pada 35 persen, ini sebanding dengan standar global.

Tantangan utama adalah mencegah kebocoran biaya dan memastikan kinerja bank sesuai dengan industri lainnya. Analisis menunjukkan bahwa pangsa pasar buku ritel menurun signifikan, padahal bisnis ritel adalah segmen yang paling menguntungkan. Dampaknya adalah penurunan laba bersih dan pengembalian bank di bawah rata-rata nasional. Untuk memanfaatkan kondisi pasar dan memanfaatkan tren pertumbuhan, Bank ABC perlu menetapkan tujuan strategis. Cara terbaik adalah dengan membuat rencana jelas dan kerangka kerja untuk mengukur kinerja dan pelaksanaan strategi. Balanced Scorecard (BSC) adalah alat yang tepat untuk merumuskan tujuan strategis dan menetapkan ukuran kinerja. Ini juga membantu menjelaskan tujuan, menetapkan target yang tepat, dan menentukan siapa yang bertanggung jawab. Karena bank sudah punya BSC sekitar 10 tahun lalu, saatnya untuk meninjau kembali dengan fokus pada kondisi pasar terbaru.

## Solusi

Sebagai bagian dari proses dalam merancang BSC, dilakukan tinjauan mendetail terhadap portofolio, buku pelanggan, proses, kerangka kredit, tantangan organisasi, dan *platform* teknologi. Beberapa tantangan utama yang diidentifikasi melalui latihan ini ditelaah secara terperinci, menghasilkan perumusan tujuan-tujuan ke depan yang akhirnya diartikulasikan sebagai Peta Strategi (Silakan merujuk kembali ke Gambar 5 dan Tabel 2).



Gambar 5. ABC Bank Sample Strategic Map

**Tabel 2. ABC Bank Sample Scorecard**

Obj. #	Objective	Measure	Unit	Freq	Objective Owner	Month			YTD	
						A	T	A		
FINANCIAL	F1 Drive profitable growth aggressively	1 Net Profit Growth	%	Q	CEO					
		2 ROE	%	Q						
		3 Share Price to Book Ratio	%	M						
	F2 Build corporate, SME & contract financing market share	1 Non-funded Commission Income	USD	M	Head – Wholesale Banking					
		2 Corp. Book Market Share	%	M						
		3 SME Book Size	USD	M						
		4 Contract Fin. Book Size	USD	M						
F3 Increase retail market share profitably	1 Retail Book Market Share	%	M	Head – Retail Banking						
	2 Retail Revenue	USD	M							
	3 Fees & Commission Income	USD	M							
F4 Grow international book through strategic footprint	1 International Book Size	USD	M	Head – International Banking						
	2 Income from Int'l Tr	USD	M							
F5 Enhance Investment Income & manage liability base	1 Investment Income	USD	M	Head – Treasury & Investments						
	2 Income from Proprietary Trading	USD	M							
	3 Cost of Funds	%	M							
F6 Effectively reduce risk & improve asset quality	1 NPL/Total Loans	%	M	Head – Risk Management						
	2 Operational Losses	USD	M							
F7 Improve operating efficiency	1 Operating Cost % of Total Revenue	%	Q	Head - Finance						
	2 Revenue/Employee	USD	Q							
CUSTOMER	C1 I see ABC Bank as a customer friendly & technology driven bank	1 Customer Satisfaction Index	Score	H	Head - Ops. & Technology					
		2 Banking Trans/Total	%	M						
	C2 ABC Bank is my preferred financial services provider	1 X-Sell No. of products per customer	Nos.	Y	Head – Marketing					
		2 Revenue from New Products	USD	Y						
C3 ABC Bank has a wide & competitive product range	1 Customer Satisfaction Index	Score	H	Head – Marketing						
	2 Customer Attrition	%	M							
C4 ABC Bank has the best customer experience across all touch points	1 No. of products & services relaunched	Nos.	H	Head - Marketing						
	2 Product Range Vs Regional Benchmark Index	Nos.	Q							
	3 SLAs for key processes	%	M							
PROCESS	IP1 Improve offering through innovation	1 Process Errors/Rework	%	M	Head – Ops & Technology					
		2 Internal Customer Survey	Score	H						
	IP2 Enhance processes through automation, centralization & outsourcing	3 Operating Cost/Employee	USD	M						
		4 Branch RAG Performance	%	M						
		1 Sales/branch for all products	USD	M		Head – Wholesale Banking				
2 X-Sell: No. of Retail Products per customer	Nos.	Q								
IP3 Strongly drive growth through channels & collaborative e-sell	3 Inter-department cross sell penetration	%	Q	Head – Marketing						
	4 Internet Banking Trans/Total	%	Q							
IP4 Increase alternative channel & e-commerce utilization	1 Call Centre Trans/Total	%	Q	Head – Marketing						
	2 ATM/COEs Trans/Total	%	Q							
IP5 Improve governance through audit & compliance	1 Internal Audit Ratings	Rating	Y	Head – Risk Management						
	2 Regulatory Audit Ratings	Rating	Y							
ORGANIZATIONAL IT	LG1 Significantly enhance competency focused training	1 Training days / Employee	Nos.	H	Head – HR					
		2 Utilization of e-learning	%	H						
	LG2 Implement a high performance culture through measurement and rewards	3 Senior Management Survey	Score	H		Head – HR				
		1 Variable Compensation % of Total Salary Cost	%	Y						
	LG3 Institutionalize best-in-class organizational practices	2 Number of Promotions	Nos.	Y		Head – HR				
1 Employee Survey		Score	Y							
LG4 Leverage Technology to be a competitive differentiator	2 HR Compliance Index	Score	H	Head – HR						
	1 KMS for Technology Projects	-	Y		Head – IT					
LG5 Institutionalize a best-in-class PMO	2 Senior Management Survey	Score	H	Head – Ops & Technology						
	1 KMS for Project Management Office	-	Y							

(Sumber: Anand, 2016)

Beberapa area kunci yang menjadi fokus yang diidentifikasi adalah:  
Keuangan:

1. Buku pinjaman tumbuh hanya sebesar 2 persen. Praktik pinjaman konservatif bank adalah salah satu masalahnya, jadi perlu dilakukan penilaian ulang.
2. Investasi internasional perlu didorong secara signifikan, yang juga akan mendukung pembiayaan perdagangan dan pertumbuhan pendapatan dari biaya.
3. Kebocoran biaya memerlukan perhatian segera, terutama karena pendapatan dari biaya menurun dan ada tren penurunan dalam pertumbuhan pendapatan.

### Pelanggan:

1. Mengingat kondisi pasar secara keseluruhan, terdapat peluang signifikan untuk meningkatkan pangsa ritel, yang juga akan membantu meningkatkan profitabilitas secara keseluruhan.
2. Bank telah menggabungkan segmen perbankan korporat dengan segmen usaha kecil dan menengah (UKM). Segmen ini diidentifikasi sebagai inisiatif strategis utama dan dimanfaatkan untuk penawaran produk yang berbeda serta pendekatan kredit yang unik.
3. Penetrasi penjualan silang (*cross-sell*) bank diidentifikasi rendah, meskipun memiliki potensi sebagai area fokus utama. Mengembangkan sumber pendapatan ini memerlukan dorongan strategis yang terfokus.
4. Bank juga mengidentifikasi kebutuhan untuk meningkatkan model cakupan dengan memanfaatkan manajemen hubungan dan tenaga penjualnya dengan lebih baik. Ini akan mendorong baik pangsa dompet (*share of wallet*) maupun penjualan dengan hasil tinggi seperti manajemen kekayaan.

### Proses:

1. Bank memiliki jaringan cabang terbesar kedua di negara ini, selain kehadiran internasional yang signifikan. Proses penjualan diidentifikasi perlu lebih selaras dengan jaringan distribusi dan jejak cabang.
2. Memanfaatkan saluran alternatif sangat penting. *Platform* perbankan internet dan seluler perlu dimanfaatkan dengan lebih baik. Pusat panggilan juga kurang dimanfaatkan. Meningkatkan tingkat penetrasi saluran diidentifikasi sebagai pendorong strategis utama, dari sudut pandang manajemen biaya.
3. Fokus penting lainnya yang diidentifikasi untuk perbaikan adalah kredit. Tentu saja ini adalah inti dari kerangka proses di

setiap bank, dan ABC Bank perlu mengembangkan pendekatan penilaian kredit yang efektif yang dapat membedakan segmen korporat, UKM, dan ritel tempat bank beroperasi.

4. Sejalan dengan proses kredit adalah kerangka penjaminan bank. Dengan volume dokumen yang tinggi dan terlalu banyak alih tangan, tingkat penyimpangan hampir mencapai batas 80 persen. Dengan kata lain, hampir 8 dari 10 berkas yang diajukan untuk persetujuan memerlukan tinjauan tambahan karena penyimpangan dari norma kredit yang telah ditetapkan. Ini diidentifikasi sebagai area fokus proses lainnya yang penting.

#### Pembelajaran dan Pertumbuhan:

1. Kinerja individu yang selaras dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan diidentifikasi sebagai pendorong utama. Ini bukan hanya tentang memiliki ukuran yang tepat untuk mendefinisikan kinerja individu, tetapi juga memastikan bahwa kerangka kompensasi variabel selaras dengan kinerja.
2. Bank juga mengidentifikasi kompensasi sebagai pendorong utama untuk menarik dan mempertahankan talenta. Ini penting mengingat lebih dari 40 persen stafnya telah bekerja di ABC Bank selama kurang dari 1 tahun. Ini jelas merupakan area yang memerlukan fokus strategis.
3. Lebih dari 100 proyek dengan berbagai ukuran dan jenis sedang dilaksanakan oleh bank, yang berarti ada kebutuhan mendesak untuk kantor manajemen proyek (PMO) yang terdefinisi dengan baik dan tata kelola yang efektif.
4. Sama seperti tinjauan strategis yang akan memprioritaskan inisiatif utama, proses BSC membantu mengidentifikasi proyek-proyek non-kritis. Upaya non-strategis ini membuang *bandwidth* manajemen dan pengiriman yang bisa digunakan lebih baik di tempat lain.

Setelah mengidentifikasi masalah-masalah utama yang perlu diatasi, langkah-langkah berikut diadopsi untuk mendorong BSC yang efektif, membantu mengartikulasikan strategi bank, dan juga memastikan keempat perspektif penting diselaraskan:

1. Wawancara mendalam secara pribadi dilakukan dengan semua pemangku kepentingan utama bank, untuk memvalidasi pengamatan yang diperoleh melalui analisis. Pada akhirnya, data hanya memberikan satu sisi perspektif—sisi lainnya harus didorong oleh orang-orang yang memiliki solusi.
2. Deck mendetail yang mendefinisikan semua pengamatan disusun dan digunakan sebagai pendahulu untuk mengarahkan lokakarya BSC. Lokakarya sepanjang hari tersebut membantu tim membahas semua masalah utama dan mendalami setiap area pengamatan.
3. Meskipun penting untuk menemukan solusi untuk masalah-masalah tersebut, lebih penting lagi agar semua 20 anggota utama tim kepemimpinan mencapai konsensus mengenai tantangan utama dan tujuan strategis yang perlu difokuskan.
4. Berdasarkan diskusi mereka, tim menyetujui 22 tujuan strategis dan mengartikulasikannya dalam Peta Strategi. Lokakarya juga membantu mengidentifikasi pemimpin mana yang akan memikul tanggung jawab utama untuk mendorong tujuan-tujuan tersebut.
5. Setiap tujuan kemudian dipetakan dengan metrik yang sesuai, baik yang bersifat *lead* (pemimpin) maupun *lag* (hasil). Sangat penting bahwa tujuan dan ukuran dikembangkan bersama para pemangku kepentingan, karena ini tidak hanya membantu mendefinisikan ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga pada akhirnya selaras dengan ukuran kinerja individu mereka.
6. Agar tujuan-tujuan tersebut dapat tercapai, sangat penting bahwa setiap tujuan dipetakan dengan inisiatif spesifik yang

membantu dalam mencapainya. Misalnya, untuk mengurangi kebocoran pendapatan dari biaya, sebuah inisiatif spesifik diidentifikasi, dengan tim khusus yang membantu fokus pada hal tersebut.

7. Bank kemudian diminta untuk menetapkan target untuk masing-masing ukuran ini. Beberapa target mudah ditentukan, berdasarkan kinerja pasar dan pertumbuhan yang diharapkan, sementara yang lainnya adalah target ambisius untuk mendorong pertumbuhan yang dipercepat. Beberapa tujuan juga ditetapkan dengan target aspiratif untuk mendorong momentum keseluruhan.

Bank tersebut memiliki pendekatan yang sangat teliti dalam mengukur kinerja secara keseluruhan, seperti yang ditetapkan oleh BSC (Balanced Scorecard) berdasarkan tujuan yang telah diidentifikasi. Pendekatan ini menjadi dasar bagi tinjauan manajemen bulanan mereka, memastikan fokus baik dari perspektif manajemen maupun operasional.

### Manfaat

Melalui latihan yang terfokus ini—dan pelacakan kinerja bulanan yang teliti serta ketat—Bank ABC memperoleh sejumlah manfaat yang tecermin dengan jelas dalam pertumbuhan yang dicapainya dalam beberapa tahun berikutnya. Buku aset bank tumbuh lebih dari 80 persen dalam 4 tahun berikutnya, dan jangkauan internasionalnya meningkat secara signifikan menjadi lebih dari 18 lokasi di 14 negara. Profitabilitas bank juga meningkat, mencerminkan tujuan utama bank untuk secara agresif mendorong pertumbuhan yang menguntungkan.

Selain manfaat finansial yang dicapai, latihan BSC juga membantu bank menemukan manfaat signifikan dari perspektif organisasi:

1. Area fokus strategis disepakati oleh semua pemangku kepentingan utama di tingkat manajemen dan operasional.
2. Budaya kinerja dan pengukuran diterapkan pada karyawan, menghasilkan perubahan signifikan dalam etos dan budaya di seluruh organisasi.
3. Yang terpenting, kinerja individu dan perusahaan selaras, didorong oleh metrik yang jelas yang dipetakan ke tujuan BSC yang ditentukan. Ini memastikan bahwa kemajuan yang dicapai oleh organisasi bersifat kohesif dan sinergis.

Kasus Bank ABC menunjukkan bahwa penerapan BSC yang efektif dapat mempercepat kinerja perusahaan dan mendorong keunggulan dalam pelaksanaan.



## BAB III

### KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

#### 3.1 Pandangan Kepemimpinan Transformasional

Perubahan besar dalam penelitian kepemimpinan sejak awal 1980-an, yang fokusnya beralih ke kepemimpinan karismatik dan transformasional (Bernard M. Bass, 1985; Yukl & Gardner, 2020). Walaupun beberapa studi menunjukkan hasil yang campur aduk tentang efek kepemimpinan ini (DeGroot, T., Kiker, S.D., & Cross, 2000), sebagian besar penelitian dalam 35 tahun terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan karismatik berkaitan dengan efektivitas (misalnya, Bass, 1997). Kepemimpinan transformasional bisa dilatih dan penelitian menunjukkan bahwa hanya dengan pelatihan selama 1 hingga 3 hari dapat memberikan dampak (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Howell & Avolio, 1993; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993).

Pengembangan kepemimpinan transformasional, baik untuk individu maupun kelompok, menunjukkan perubahan dalam perilaku pemimpin (Bass, 2008; Yukl, 2012) serta merangkum karakteristik khas dari pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional dan karisma. Bass menjelaskan bahwa pemimpin karismatik sering membutuhkan kekuasaan, kepercayaan diri, dan keyakinan yang kuat terhadap ideal. Mereka memengaruhi perilaku dan sikap karyawan dengan menyampaikan visi yang menarik serta menggunakan komunikasi yang jelas dan ekspresif. Ini termasuk saat mereka menyampaikan visi, mengambil risiko pribadi, dan bahkan melakukan pengorbanan untuk mewujudkannya.

Telah banyak penelitian mengenai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan ini, termasuk karisma, telah diteliti dalam beberapa meta-analisis selama 20 tahun terakhir. Fuller, Patterson, Hester, & Stringer, (1996) menemukan hubungan yang kuat antara karisma dan berbagai tujuan efektivitas. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan ini lebih kuat untuk ukuran efisiensi subjektif dibandingkan tujuan objektif. Data yang digunakan adalah 32 studi sebelumnya yang diterbitkan di jurnal-jurnal terkenal, kemudian T. DeGroot, S.D. Kiker, & Cross (2000) menemukan hasil serupa dalam meta-analisis lainnya. Metaanalisis kepemimpinan transformasional oleh Dum Dum *et al.* (2013) menemukan korelasi yang cukup kuat dengan berbagai manfaat dan kondisi di organisasi.

Namun, dalam metaanalisis terbaru Oh Wang, Courtright, & Colbert (2011), banyak hubungan antara kepemimpinan transformasional dan ukuran relevan sedikit lebih rendah dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Para penulis berpendapat bahwa ini mungkin disebabkan oleh peningkatan kualitas penelitian dan persyaratan yang lebih ketat dalam

penelitian. Persyaratan ini mencakup kontrol ilmiah yang lebih ketat terhadap faktor lain selain kepemimpinan dan penggunaan metode penelitian yang lebih hati-hati.

Istilah “kepemimpinan transformasional” yang diperkenalkan oleh Downton (1973) berbeda dengan manajemen transaksional. Beberapa tahun kemudian, House (1977) mengemukakan teori kepemimpinan karismatikanya dengan hipotesis yang bisa diuji. Ide-ide dari Burns (1978) tentang kepemimpinan transformasional juga muncul pada masa ini. Pada tahun 1985, Bernard Bass menerbitkan artikel yang memulai diskusi dan penelitian tentang kepemimpinan transformasional. Versi kepemimpinan transformasional yang paling banyak diteliti adalah versi Bass (1996). Inti dari teori kepemimpinan transformasional Bass adalah perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen transaksional. Kedua jenis kepemimpinan ini menggambarkan cara pemimpin memengaruhi karyawan mereka dan dampaknya terhadap mereka. Dalam kepemimpinan transformasional, karyawan merasa loyal, hormat, percaya, dan tertarik pada pemimpin, serta termotivasi untuk bekerja lebih dari yang mereka rencanakan semula. Menurut B.M. Bass & Riggio (2010), pemimpin menginspirasi dan mengubah bawahannya dengan (1) meningkatkan kesadaran mereka terhadap pencapaian tugas, (2) memengaruhi mereka untuk mengutamakan kepentingan tim atau organisasi daripada kepentingan pribadi, dan (3) memenuhi kebutuhan mereka yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri.

Sebaliknya, manajemen transaksional melibatkan proses tukar-menukar yang bisa membuat karyawan tunduk kepada manajer. Namun, cara ini kurang membangkitkan antusiasme dan komitmen terhadap tugas. Kepemimpinan transformasional dan manajemen transaksional adalah dua pendekatan yang berbeda,

tetapi keduanya tidak saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan kinerja dan motivasi bawahan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Pemimpin yang efektif biasanya menggunakan kedua pendekatan ini (Bass, 1985; Yukl & Gardner, 2020). Definisi kepemimpinan transformasional menurut B.M. Bass & Riggio (2010) adalah sebagai berikut: “Pemimpin transformasional memberdayakan pengikut dan memperhatikan kebutuhan serta pengembangan pribadi mereka, membantu pengikut mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.”

Definisi ini perlu diperjelas, Bass dan Riggio tidak memberikan definisi yang jelas tentang kepemimpinan transformasional. Dalam definisi tersebut, terdapat campuran antara apa yang harus dilakukan oleh pemimpin dan efek dari tindakan tersebut. Definisi di atas adalah definisi yang paling mendasar dari kepemimpinan transformasional. Menurut kami, definisi ini berkaitan dengan cara pemimpin memastikan pertumbuhan dan perkembangan karyawannya. Seperti yang disebutkan dalam definisi, tindakan ini juga melibatkan pemberdayaan karyawan, di mana pemimpin memberikan sumber daya dan tanggung jawab kepada karyawan. Pemberdayaan ini juga mencakup pembelajaran dan pengembangan. Pembelajaran dan pengembangan adalah inti dari kepemimpinan transformasional dan akan menjadi panduan untuk memahami konsep ini lebih lanjut dalam buku ini. Oleh karena itu, kami akan menilai kualitas dan keakuratan definisi tersebut.

Kebutuhan individu, terutama yang berkaitan dengan pengembangan pribadi, sangat penting dalam kepemimpinan transformasional. Kebutuhan-kebutuhan ini terkait dengan pengembangan potensi kepemimpinan karyawan. Apa yang dibutuhkan oleh individu sangat penting, dan dalam

“pengembangan”, ada banyak elemen yang terkait dengan pembelajaran. Definisi inilah yang akan kami gunakan sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut.

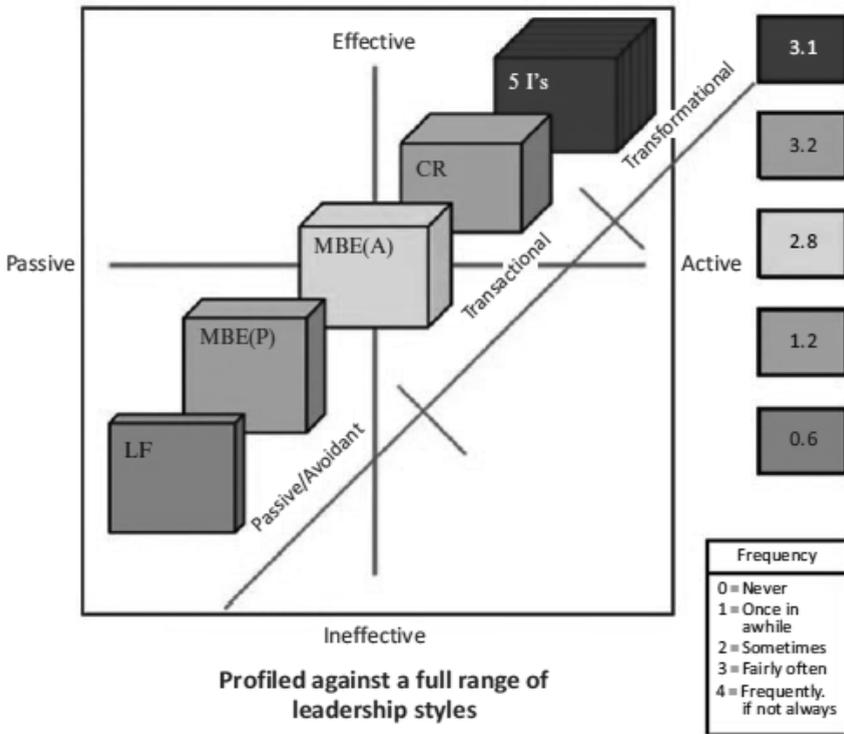
### 3.2 Penjelasan Sederhana tentang Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berfokus pada cara meningkatkan kinerja karyawan agar mereka bisa mencapai potensi penuh sebagai individu (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990) sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi. Berbeda dari teori kepemimpinan lainnya, kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada pembelajaran, pertumbuhan, dan pengembangan pribadi karyawan. Inilah esensi dari kepemimpinan transformasional dan kualitas yang dimilikinya.

Bagian ini menguraikan pemikiran Bass dan Avolio tentang kepemimpinan transformasional, termasuk survei *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ 5x) (Bass & Avolio, 1990; Bass & Avolio, 2012). Kedua peneliti ini telah berperan besar dalam mengembangkan dan memajukan penelitian di bidang ini. Awalnya, Bass dan Avolio mendasarkan penelitian mereka pada empat elemen utama, tetapi dalam penelitian terbaru, mereka membagi elemen Pengaruh Ideal menjadi dua bagian, yakni atribusi dan perilaku. Sekarang, kita akan melihat lima elemen atau “I” yang membentuk kepemimpinan transformasional.

Ajzen & Madden (1986) menjelaskan bahwa sikap seseorang terhadap sesuatu memengaruhi perilakunya. Mereka menunjukkan bahwa pikiran dan perasaan kita membentuk sikap, yang kemudian memengaruhi keputusan kita untuk bertindak atau tidak. Jika sikap kita berubah menjadi niat positif untuk bertindak, maka kita bisa berharap seseorang akan bertindak sesuai dengan sikap tersebut (Greenberg & Baron, 2008).

## Gambaran Umum Perspektif tentang Kepemimpinan Transformasional



**Gambar 6.** Model Kepemimpinan Berjangkauan Penuh (Full-Range Leadership Model)

(Sumber: Ytterstad & Olaisen, 2023)

Gambar 6 menunjukkan spektrum kepemimpinan dari yang optimal hingga suboptimal. Ada dua sumbu vertikal yang menunjukkan efektivitas kepemimpinan, dari yang paling efektif hingga yang tidak efektif. Ada juga sumbu horizontal yang menunjukkan jenis panduan, dari panduan operasional yang aktif hingga yang pasif.

Kepemimpinan transformasional dibagi menjadi lima elemen utama yang disebut "I". Sekarang, kita akan membahas kelima

elemen ini dan bagaimana mereka membentuk kepemimpinan transformasional.

*Idealized Influence* (II) (Perilaku), Pemimpin ini menekankan pencapaian tujuan dan nilai-nilai moral dalam setiap keputusan. Mereka banyak menghabiskan waktu untuk menjelaskan tujuan organisasi dan mencari peluang baru. Pemimpin ini memastikan bahwa semua orang dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang tugas mereka dan selalu berusaha membangun kepercayaan satu sama lain.

*Inspirational Motivation* (IM). Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan mereka dengan memberikan tantangan yang bermakna. Mereka menciptakan optimisme dan antusiasme untuk masa depan melalui visi yang menarik. Harapan dan visi ini dikomunikasikan dengan cara yang membuat karyawan merasa termotivasi dan terlibat.

*Intellectual Stimulation* (IS). Pemimpin ini mendorong karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif. Mereka membantu karyawan mendekati masalah lama dengan cara baru dan mengomunikasikan harapan serta tantangan dengan cara yang konstruktif. Pemimpin ini juga mendukung karyawan dalam mencari solusi tanpa memberikan kritik yang merugikan jika ada kesalahan.

*Individual Attention* (IO). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan individu karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Mereka bertindak sebagai mentor atau pelatih, membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka. Pemimpin ini mendengarkan karyawan dengan saksama, memberikan tugas yang mendukung pengembangan mereka, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran.

### 3.3 Bagian Lain dari *Full-Range Leadership Model*

---

Selain lima faktor yang telah disebutkan dalam kepemimpinan transformasional, model skala penuh ini juga mencakup komponen lain. Model ini juga berlaku dalam manajemen transaksi, yang memiliki beberapa aspek, termasuk gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Perbedaan utama antara manajemen transaksi dan kepemimpinan transformasional adalah bahwa manajemen transaksi lebih sedikit memperhatikan kebutuhan karyawan. Manajer dalam manajemen transaksi biasanya tidak terlalu fokus pada pengembangan pribadi bawahan.

Penghargaan Bersyarat adalah salah satu dari dua faktor dalam manajemen transaksi. Ini adalah hubungan “memberi dan menerima,” di mana karyawan bekerja dan mendapatkan gaji sebagai imbalan. Jenis penghargaan ini cukup efektif untuk memotivasi orang agar bekerja lebih keras dan berkembang, meskipun tidak seefektif pendekatan dalam kepemimpinan transformasional (lima I). Penghargaan bersyarat dapat menjadi bagian dari kepemimpinan transformasional, tetapi harus bersifat psikologis, misalnya, pujian atas pekerjaan yang baik. Pendekatan ini menunjukkan bagaimana pemimpin dapat fokus pada pelatihan karyawan dan menerapkan rutinitas yang baik sehingga karyawan lebih sering melaporkan jika ada masalah (Ytterstad & Olaisen, 2023).

### 3.4 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

---

Terdapat empat dimensi di dalam kepemimpinan transformasional, yaitu (Barbuto & Burbach, 2006):

1. Karisma: Pemimpin memiliki pengaruh yang dapat membuat pengikut menerimanya sebagai panutan. Pemimpin transformasional memiliki standar dan nilai moral yang

tinggi, mematuhi kode etik perilaku, memberikan visi dan misi kepada pengikut mereka sehingga pengikut menghormati dan mengagumi pemimpinnya.

2. Stimulasi Intelektual: Pemimpin merangsang kemampuan pengikutnya untuk memecahkan masalah dengan cara baru melalui pemikiran mereka dari posisi yang baru.
3. Pertimbangan Intelektual: Pemimpin secara pribadi mendengarkan masalah-masalah pengikutnya dan memberikan dukungan untuk para pengikutnya.
4. Motivasi Inspirasional: Pemimpin membangkitkan motivasi pengikutnya di luar harapan mereka.

### 3.5 Aspek Kepemimpinan Transformasional

---

Selain empat dimensi kepemimpinan transformasional, terdapat tiga aspek Kepemimpinan Transformasional, yaitu (Suriagiri, 2020):

1. Visi (*Vision*): Pemimpin memiliki kemampuan menggambarkan, menjelaskan, dan meyakinkan pengikutnya tentang kondisi masa depan yang ingin dicapai. Pemimpin yang memiliki visi tidak hanya mampu merumuskan gambaran masa depan yang jelas, tetapi juga memiliki tekad untuk mewujudkan visi tersebut dengan melibatkan dan memotivasi timnya.
2. Kekuatan (*Power*): Pemimpin memiliki pengaruh, kendali, dan kuasa sehingga mendapatkan dukungan yang kuat dari pengikutnya, yang pada akhirnya membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan.
3. Kepercayaan Diri (*Self-Confidence*): Keyakinan seorang pemimpin dalam mengambil tindakan, yang berasal dari pengalaman hidup dan pembelajaran dari berbagai situasi. Pemimpin yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi

cenderung lebih tegas dan berani dalam menghadapi tantangan, serta mampu memberikan inspirasi bagi timnya.

Boehnke, Bontis, Distefano, & Distefano (2003) menjelaskan beberapa aspek kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

1. *Visioning*, pemimpin secara jelas mengomunikasikan visi masa depan, yang secara luas disebarluaskan oleh anggota organisasi. Visi ini menggambarkan hasil akhir yang perlu dicapai, dan pemimpin mengekspresikan optimisme tentang masa depan dengan ekspresi kepercayaan diri dan antusiasme pribadi yang kuat. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin dengan memberi contoh/teladan, berperan sebagai panutan dan mereka sendiri berperilaku sesuai dengan visi mereka.

*Visioning* menurut Boehnke *et al.* (2003) merupakan salah satu aspek kunci dari kepemimpinan transformasional. Dalam konteks ini, *visioning* mengacu pada kemampuan pemimpin untuk secara jelas mengartikulasikan visi masa depan yang dapat diadopsi dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Visi ini menjadi gambaran dari tujuan akhir yang ingin dicapai oleh organisasi. Tindakan ini melibatkan beberapa elemen utama:

- a. Komunikasi Visi yang Jelas: Pemimpin tidak hanya memiliki visi, tetapi mereka juga mampu mengomunikasikannya dengan cara yang mudah dipahami oleh semua anggota organisasi. Visi ini tidak bersifat ambigu, melainkan spesifik dan menggambarkan kondisi yang diinginkan di masa depan.
- b. Penyebarluasan Visi: Pemimpin transformasional memastikan bahwa visi tersebut disebarluaskan secara luas di dalam organisasi sehingga setiap anggota dapat memahaminya dan merasa terhubung dengan tujuan

tersebut. Ini membantu menciptakan kesatuan tujuan di antara para anggota.

- c. Optimisme dan Keyakinan terhadap Masa Depan: Pemimpin menunjukkan keyakinan diri yang tinggi serta optimisme terhadap masa depan yang lebih baik. Hal ini menumbuhkan semangat dan motivasi dalam organisasi, yang membuat para anggota merasa yakin bahwa visi tersebut dapat tercapai.
- d. Teladan dari Pemimpin: Salah satu ciri utama kepemimpinan transformasional yakni bahwa pemimpin memimpin dengan memberi contoh. Pemimpin menjadi panutan yang perilakunya mencerminkan visi mereka. Mereka tidak hanya berbicara tentang visi tersebut, tetapi juga bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip yang terkandung dalam visi itu.
- e. Antusiasme Pribadi yang Kuat: Pemimpin transformasional menunjukkan antusiasme yang tinggi, dan semangat mereka menjadi inspirasi bagi anggota organisasi. Antusiasme ini adalah salah satu elemen penting yang membantu meyakinkan orang lain bahwa visi tersebut layak diikuti.

*Visioning* dalam kepemimpinan transformasional adalah tentang menciptakan visi yang memotivasi, menginspirasi, dan memandu organisasi menuju tujuan bersama. Pemimpin menjadi model perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi, membantu mereka tetap fokus pada visi tersebut, dan mendorong kolaborasi serta komitmen menuju pencapaian visi bersama.

2. *Inspiring*, pemimpin menghasilkan kegembiraan di tempat kerja dan meningkatkan harapan orang lain melalui simbol serta gambar. Dalam berkomunikasi tentang visi mereka, mereka mengekspresikan impian mereka dalam bahasa yang

sangat memotivasi. Mereka memberikan ceramah dengan energi tinggi, optimisme dan semangat, yang pada gilirannya membangun kepercayaan dalam visi mereka dan kepercayaan diri pada pengikut mereka.

Menurut Boehnke *et al.* (2003), *inspiring* adalah salah satu ciri utama dari kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin mampu membangkitkan semangat, motivasi, dan antusiasme dalam diri para pengikutnya. Elemen inspirasi ini sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang penuh energi positif dan harapan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai konsep *inspiring* dalam kepemimpinan transformasional:

- a. Menciptakan Kegembiraan di Tempat Kerja: Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menggemblirakan. Mereka mampu menyalurkan energi yang baik sehingga membuat anggota organisasi merasa senang, termotivasi, dan bersemangat dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini menumbuhkan suasana kerja yang produktif dan kreatif.
- b. Meningkatkan Harapan Orang Lain: Pemimpin tidak hanya berfokus pada tugas atau tujuan saat ini, tetapi juga mampu mengangkat harapan para pengikut tentang masa depan. Dengan membagikan visi masa depan yang penuh harapan, pemimpin membuat pengikut percaya bahwa mereka bisa mencapai hal-hal besar dan bahwa masa depan memiliki potensi yang cerah.
- c. Menggunakan Simbol dan Gambar untuk Mengomunikasikan Visi: Pemimpin inspiratif sering menggunakan simbol-simbol, gambar, dan bahasa yang kuat untuk menggambarkan visi mereka. Mereka memilih elemen-elemen yang mudah dipahami dan mudah diingat

oleh pengikut mereka. Simbol ini bisa berupa cerita, analogi, atau citra yang menggambarkan visi besar mereka dengan cara yang menarik dan relevan bagi para pengikutnya.

- d. Menyalurkan Impian dalam Bahasa yang Memotivasi: Pemimpin inspiratif mengekspresikan visi dan impian mereka dengan bahasa yang sangat memotivasi. Kata-kata mereka tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga emosional dan menggugah semangat. Pemimpin ini mampu mengubah ide atau tujuan yang abstrak menjadi sesuatu yang hidup dan relevan bagi orang lain, sehingga memunculkan dorongan emosional untuk bergerak menuju pencapaian visi.
- e. Komunikasi yang Energik, Optimis, dan Penuh Semangat: Dalam menyampaikan visi mereka, pemimpin inspiratif menunjukkan tingkat energi yang tinggi, optimisme yang kuat, dan semangat yang membara. Komunikasi mereka sering kali melibatkan ceramah atau pidato yang penuh energi, di mana mereka menyampaikan pesan dengan cara yang membangkitkan semangat orang lain. Energi positif yang mereka pancarkan menciptakan rasa percaya pada visi dan tujuan organisasi.
- f. Membangun Kepercayaan dalam Visi: Dengan berbicara tentang visi mereka dengan penuh keyakinan dan energi, pemimpin transformasional membangun kepercayaan di kalangan pengikutnya. Pengikut tidak hanya merasa bahwa visi tersebut dapat dicapai, tetapi juga percaya pada kemampuan pemimpin mereka untuk membimbing mereka menuju pencapaian tersebut. Kepercayaan ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan komitmen dan kerja sama menuju tujuan bersama.
- g. Meningkatkan Kepercayaan Diri Pengikut: Selain membangun keyakinan dalam visi, pemimpin inspiratif

juga meningkatkan kepercayaan diri para pengikut mereka. Pemimpin ini tidak hanya berbicara tentang kemampuan mereka sendiri, tetapi juga mendorong pengikut untuk melihat dan memercayai kemampuan mereka sendiri dalam mencapai visi. Kepercayaan diri ini menumbuhkan rasa tanggung jawab dan partisipasi yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, inspirasi dalam kepemimpinan transformasional adalah tentang bagaimana pemimpin mampu menggerakkan hati dan pikiran para pengikut mereka melalui komunikasi yang penuh energi dan optimisme, dengan visi yang memotivasi, sehingga menciptakan semangat kolektif untuk bergerak menuju tujuan bersama.

3. *Stimulating*, pemimpin membangkitkan minat pada ide dan pendekatan baru dan memungkinkan karyawan untuk memikirkan masalah dengan cara baru. Pemimpin transformasional ini mendorong pemikiran ulang ide-ide dan mempertanyakan cara-cara lama dalam melakukan sesuatu. Dia secara aktif mempertimbangkan ide-ide dan mendorong pemikiran yang berbeda. Kecerdasan dan penalaran yang jelas didorong untuk memilih dari antara ide-ide kreatif dan untuk memecahkan masalah.

Konsep *stimulating* atau *intellectual stimulation* dalam kepemimpinan transformasional merujuk pada kemampuan pemimpin untuk merangsang cara berpikir baru dan inovatif di kalangan pengikut atau karyawan. Pemimpin transformasional yang efektif menurut Boehnke *et al.* (2003), tidak hanya menerima ide-ide baru, tetapi juga secara aktif mendorong karyawan untuk berpikir di luar kebiasaan dan mengatasi tantangan dengan pendekatan yang lebih segar. Beberapa ciri utama dari komponen *stimulating* ini meliputi:

# MELEJITKAN KINERJA BANK

Buku *Melejitkan Kinerja Bank* oleh Dr. Lauw Tjun Tjun, Ida, dan Dr. Bram Hadianto membahas strategi peningkatan kinerja perbankan di Indonesia melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dan kepemimpinan transformasional. BSC dipaparkan sebagai alat pengukuran kinerja yang efektif, mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Buku ini juga menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dalam mendorong perubahan positif dalam organisasi, menginspirasi karyawan, serta menciptakan lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas.

Dengan studi kasus, analisis faktor-faktor BSC dalam perbankan, dan relevansi modal manusia dalam kinerja organisasi, buku ini memberikan panduan komprehensif bagi manajer perbankan. Pendekatan ini membantu manajer memahami kinerja secara menyeluruh dan strategis, sehingga mampu bersaing dalam lingkungan perbankan yang dinamis dan kompleks.



PENERBIT ANDI®

**Penerbit Andi**

📍 Jl. Beo 38-40 Yogyakarta  
☎ (0274) 561881 Ext.103 📞 08112926116  
✉ andipenerbitan@gmail.com  
📱 @penerbitandi

Info Buku Baru dan Pemasaran, klik [www.andipublisher.com](http://www.andipublisher.com)

**BUSINESS & ECONOMICS**

ISBN 978-623-01-4535-3

ISBN 978-623-01-4536-0 (PDF)



9 786230 145353 1 2301