

**PENGUNAAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS DAN *OBJECTIVES MATRIX*
(Studi Kasus: PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang)**

***THE USING OF BALANCED SCORECARD METHOD TO IMPROVE
COMPANY'S PERFORMANCE BASED ON
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS AND OBJECTIVES MATRIX
(Case Study: PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang)***

Firdanis Setyaning Handika¹⁾, Nasir Widha Setyanto²⁾, Remba Yanuar Efranto³⁾

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang 65145, Indonesia

E-mail: firdanis.handika@yahoo.co.id¹⁾, nazzyr_lin@ub.ac.id²⁾, remba@ub.ac.id³⁾

Abstrak

PT. Bank X (Persero) Tbk. merupakan salah satu bank pemerintah di Indonesia. Dalam mengevaluasi performansi perusahaan, PT. Bank X (Persero) Tbk. telah melakukan pengukuran kinerja. Namun, pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan hanya berdasarkan pada aspek finansial. Pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja perusahaan sesungguhnya, sehingga dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang lebih komprehensif sebagai tolok ukur pencapaian target perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard*. Metode ini mempertimbangkan kinerja finansial dan nonfinansial dalam pengukuran kinerjanya. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara komprehensif dan pada akhirnya perusahaan dapat memperoleh gambaran mengenai performansinya secara akurat. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini juga didukung oleh metode *Analytical Hierachy Process* (AHP) dan *Objectives Matrix* (OMAX). Hasil dari penelitian ini adalah nilai indeks total kinerja perusahaan sebesar 8,95. Sesuai dengan *Traffic Light System* pada OMAX, nilai tersebut berada dalam kategori hijau dan menunjukkan bahwa kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. secara keseluruhan sudah mencapai performansi yang diharapkan.

Kata kunci: Bank, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, AHP, OMAX

1. Pendahuluan

Tingkat pertumbuhan ekonomi yang semakin tinggi tiap tahunnya, mendorong terjadinya persaingan bisnis pada industri perbankan di Indonesia. Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif tersebut, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategis agar dapat bersaing dalam kondisi apapun serta memiliki keunggulan yang dapat membedakan antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya, sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja perusahaan agar dapat menjamin apakah perusahaan tersebut berjalan dengan benar dalam upaya mencapai tujuan.

Menurut Bodie, Kane, dan Marcus (1993), kinerja adalah rekaman hasil kerja yang diperoleh karyawan tertentu melalui kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Pengukuran kinerja menurut Yuwono, Sukarno, dan Ichsan

(2002) merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya. Gaspersz (2005) menyatakan bahwa pengukuran kinerja memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan perusahaan ke arah yang lebih baik. Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan adalah sangat penting, karena banyak perusahaan yang hanya sekedar melaksanakan pengukuran terhadap hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Bank adalah badan usaha yang kegiatannya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya (Kasmir, 2003). Untuk dapat menjamin kinerja perusahaan

berlangsung dengan baik, maka bank juga perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas perusahaan dapat dipantau secara periodik. PT. Bank X (Persero) Tbk. sebagai salah satu bank pemerintah, juga telah melakukan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Akan tetapi, pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan hanya berdasarkan pada aspek finansial.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek serta kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia). Pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan serta tidak mampu menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Selain itu, Mulyadi dan Setyawan (1999) juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja finansial tidak dapat memotivasi pegawai dalam melakukan perbaikan.

PT. Bank X (Persero) Tbk. sebenarnya juga telah melakukan pengukuran kinerja yang dilihat dari aspek lain, hanya saja pengukuran tersebut belum dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Padahal dengan dilakukannya pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek lain, perusahaan tidak hanya dapat mengevaluasi kinerja finansialnya saja, tetapi juga dapat mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Berdasarkan kondisi tersebut, pengukuran kinerja pada PT. Bank X (Persero) Tbk. harus diperbaiki agar perusahaan dapat bersaing dan bertahan di lingkungan bisnis yang sangat kompetitif.

Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja finansial tidaklah cukup menggambarkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya, maka digunakan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Metode ini memiliki keunggulan yaitu lebih komprehensif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Barbara Gunawan, 2000). Sehingga, diharapkan dapat memperbaiki metode pengukuran kinerja yang telah ada sebelumnya pada PT. Bank X (Persero) Tbk.

Penggunaan metode *Balanced Scorecard* ini juga didukung dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Objectives*

Matrix (OMAX). Pengukuran kinerja ini memberikan rekomendasi upaya perbaikan yang dapat digunakan sesuai dengan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan. Dengan adanya rekomendasi perbaikan tersebut, perusahaan dapat mengetahui akar penyebab permasalahan yang terjadi dan mempertimbangkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencegahnya terulang kembali.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimanakah hasil pengukuran kinerja pada PT. Bank X (Persero) Tbk. dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?
2. Rekomendasi upaya perbaikan seperti apakah yang dapat diberikan pada PT. Bank X (Persero) Tbk. untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

2. Metode Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian. Secara sistematis, tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penentuan Indikator Kinerja
Dalam menentukan indikator kinerja, peneliti terlebih dahulu melakukan *brainstorming* dengan pihak manajemen perusahaan. Setelah melakukan tahapan tersebut, maka terbentuklah indikator-indikator kinerja untuk kuesioner tertutup yang disebarkan kepada manajer-manajer di PT. Bank X (Persero) Tbk.
2. Pembuatan Kuesioner Validasi
Pada tahap ini, indikator kinerja yang diperoleh dari kegiatan *brainstorming*, kemudian disusun berdasarkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* untuk kemudian divalidasikan.
3. Penyebaran Kuesioner Validasi
Kuesioner validasi diberikan kepada 6 manajer PT. Bank X (Persero) Tbk. Hal ini disebabkan responden yang mengisi kuesioner harus memahami kondisi dari objek penelitian karena peran dan fungsi pokoknya yang mencakup dari semua perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja.
4. Pembuatan Kuesioner Pembobotan
Indikator-indikator kinerja yang diperoleh berdasarkan hasil kuesioner validasi,

kemudian disusun dalam bentuk kuesioner pembobotan untuk dilakukan pembobotan terhadap indikator kinerja.

5. Pengumpulan Data
Adapun data-data yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain:
 - a. Laporan keuangan
 - b. Data jumlah nasabah
 - c. Data kepegawaian
 - d. Data pelatihan pegawai
 - e. Data absensi keterlambatan pegawai
6. Pengolahan Data
Pada tahap ini, terlebih dahulu dilakukan pengolahan data dari hasil kuesioner pembobotan. Berdasarkan pembobotan yang telah dilakukan responden, maka dapat dihitung nilai bobot untuk masing-masing indikator kinerja dan kemudian dilakukan perhitungan terhadap skor pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat diidentifikasi penyebab belum tercapainya target dari indikator kinerja, yang selanjutnya dapat diberikan rekomendasi perbaikan.
7. Kesimpulan dan Saran
Kesimpulan dan saran didapatkan dari analisis hasil pengolahan data terhadap pengukuran kinerja di PT. Bank X (Persero) Tbk.

3. Hasil dan Pembahasan

Bagian ini berisi penjelasan mengenai pengolahan data serta analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

3.1 Validasi Rancangan Indikator Kinerja

Peneliti membuat beberapa indikator kinerja yang kemudian dikategorikan ke dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Selanjutnya, rancangan tersebut disusun dalam bentuk kuesioner yang diberikan kepada manajer PT. Bank X (Persero) Tbk. Setelah melakukan penyebaran, peneliti merekap hasil jawaban responden. Berdasarkan hasil rekap, terdapat 13 *strategy objectives*, 16 program inisiatif, dan 22 aktivitas yang teridentifikasi sebagai indikator kinerja perusahaan yang ada di PT. Bank X (Persero) Tbk.

3.2 Pembobotan

Pembobotan dilakukan untuk mengetahui kontribusi masing-masing indikator kinerja

terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Pembobotan ini dilakukan dengan menggunakan metode AHP. Menurut Saaty (1993), metode ini dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah yang kompleks dan tidak terstruktur, dimana data yang ada bersifat kualitatif. Adapun beberapa kelebihan AHP antara lain (Saaty, 1993):

1. *Unity* (kesatuan), AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2. *Process repetition* (pengulangan proses), AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.
3. *Judgement and consensus* (penilaian dan konsensus), AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
4. *Tradeoffs*, AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
5. *Synthesis* (sintesis), AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
6. *Complexity* (kompleksitas), AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
7. *Interdependence* (saling ketergantungan), AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
8. *Hierarchy structuring* (struktur hirarki), AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.
9. *Measurement* (pengukuran), AHP menyediakan skala untuk mengukur *intangible* dan metode untuk membuat prioritas.
10. *Consistency* (konsistensi), AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

Dalam melakukan pembobotan, nilai bobot dikatakan konsisten atau dapat diterima jika memenuhi batas maksimal nilai rasio

inkonsistensi (CR) yang diijinkan yaitu $\leq 0,1$ (Suryadi dan Ramdhani, 1998). Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai bobot di tingkat perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas sebagai berikut:

1. Pembobotan Perspektif

Hasil pembobotan *Balanced Scorecard* dalam setiap perspektif dengan menggunakan AHP, dapat ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pembobotan Antar Perspektif PT. Bank X (Persero) Tbk.

Perspektif	Bobot	CR
<i>Financial</i>	0,16	0,02
<i>Customer</i>	0,28	
<i>Internal Business Process</i>	0,39	
<i>Learning and Growth</i>	0,16	

Dari Tabel 1, dapat diketahui bahwa perspektif *internal business process* memiliki tingkat kepentingan yang harus lebih diprioritaskan karena memiliki bobot yang lebih tinggi dibanding tiga perspektif lainnya. Dengan adanya tingkat prioritas yang lebih tinggi pada perspektif *internal business process*, bukan berarti mengesampingkan ketiga perspektif lainnya, hanya saja lebih memprioritaskan peningkatan kinerja pada perspektif tersebut dan didukung dengan peningkatan kinerja dari perspektif lainnya. Pembobotan keempat perspektif memiliki nilai CR sebesar 0,02 sehingga dapat disimpulkan konsisten karena memenuhi batas maksimal nilai CR yang diijinkan yaitu sebesar 0,1.

2. Pembobotan *Strategy Objectives*

Setelah dilakukan pembobotan untuk setiap perspektif, langkah selanjutnya adalah dilakukan pembobotan *strategy objectives*. Adapun hasil dari pembobotan antar *strategy objectives* berdasarkan perhitungan dengan menggunakan AHP, dapat ditunjukkan pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2, setiap *strategy objectives* memiliki tingkat kepentingan yang berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat dari beragamnya bobot yang dihasilkan. Pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *financial*, F1, F2, dan F3 memiliki nilai bobot berturut-turut yaitu 0,26; 0,41; 0,33 dengan nilai CR sebesar 0,05. Selanjutnya,

pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *customer*, C1, C2, dan C3 berturut turut memiliki nilai bobot sebesar 0,41; 0,26; 0,33 dengan nilai CR sebesar 0,05.

Tabel 2. Pembobotan Antar *Strategy Objectives* PT. Bank X (Persero) Tbk.

Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	CR
F1	Peningkatan profitabilitas	0,26	0,05
F2	Peningkatan produktivitas pendapatan	0,41	
F3	Pengendalian biaya operasional	0,33	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	CR
C1	Peningkatan jumlah nasabah	0,41	0,05
C2	Peningkatan kepuasan nasabah	0,26	
C3	Peningkatan kesetiaan nasabah	0,33	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	CR
I1	Peningkatan <i>quality relationships</i>	0,30	0,09
I2	Peningkatan kualitas proses operasional	0,20	
I3	Penciptaan program kerja yang tepat	0,30	
I4	Peningkatan citra perusahaan	0,20	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	CR
L1	Peningkatan <i>skill</i> dan kompetensi pegawai	0,41	0,05
L2	Peningkatan komitmen pegawai	0,26	
L3	Peningkatan kinerja IT dalam menunjang kegiatan operasional	0,33	

Pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *internal business process*, I1, I2, I3, I4 berturut turut memiliki nilai bobot 0,30; 0,20; 0,30; 0,20 dengan nilai CR sebesar 0,09. Sedangkan pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk *learning and growth*, L1, L2, dan L3 memiliki nilai

bobot sebesar 0,41; 0,26; 0,33 dengan nilai CR sebesar 0,05.

Secara keseluruhan *strategy objectives* memiliki nilai CR di bawah 0,1. Hal ini menunjukkan nilai tersebut konsisten karena berada di bawah batas maksimal nilai CR yang diijinkan yaitu 0,1.

3. Pembobotan Program Inisiatif

Langkah selanjutnya adalah dilakukan pembobotan antar program inisiatif dalam setiap *strategy objectives*. Adapun hasil pembobotan antar program inisiatif dengan menggunakan AHP, dapat ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Pembobotan Antar Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk.

Kode	Program Inisiatif Perspektif Financial	Bobot	CR
F1a	Meningkatkan keuntungan cabang	0,33	0
F1b	Meningkatkan keuntungan unit bisnis	0,67	
F2a	Meningkatkan pertumbuhan pendapatan	1,00	0
F3a	Mengendalikan biaya operasional	1,00	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif Customer	Bobot	CR
C1a	Meningkatkan jumlah nasabah	1,00	0
C2a	Meningkatkan kualitas layanan	1,00	0
C3a	Meningkatkan kesetiaan nasabah	1,00	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif Internal Business Process	Bobot	CR
I1a	Meningkatkan frekuensi rapat evaluasi perusahaan	0,67	0
I1b	Meningkatkan frekuensi pertemuan informal	0,33	
I2a	Meningkatkan kualitas proses operasional	1,00	0
I3a	Meningkatkan program kerja yang terlaksana	1,00	0
I4a	Meningkatkan konsistensi penghargaan yang diterima	1,00	0

Kode	Program Inisiatif Perspektif Learning and Growth	Bobot	CR
L1a	Mengevaluasi pelaksanaan <i>training</i>	1,00	0
L2a	Meminimalkan absensi keterlambatan pegawai	0,33	0
L2b	Mengevaluasi tingkat <i>turn over</i> pegawai	0,67	
L3a	Mengoptimalkan kinerja IT	1,00	0

Dari Tabel 3, diketahui bahwa masing-masing program inisiatif memiliki tingkat kepentingan yang berbeda, dimana semakin besar bobotnya menunjukkan bahwa program inisiatif tersebut semakin penting. Keseluruhan program inisiatif memiliki nilai CR di bawah 0,1 sehingga dapat disimpulkan nilai tersebut konsisten.

4. Pembobotan Aktivitas

Setelah pembobotan program inisiatif, selanjutnya dilakukan pembobotan antar aktivitas dalam setiap program inisiatif. Adapun hasil pembobotan antar aktivitas dengan menggunakan AHP, dapat ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Pembobotan Antar Aktivitas PT. Bank X (Persero) Tbk.

Kode	Aktivitas Perspektif Financial	Bobot	CR
F1a1	Rekapitulasi jumlah <i>fee base income</i>	1,00	0
F1b1	Rekapitulasi selisih antara <i>contribution margin</i> dan <i>fee base income</i>	1,00	0
F2a1	Rekapitulasi persentase pertumbuhan pendapatan	1,00	0
F3a1	Rekapitulasi persentase <i>cost efficiency ratio</i>	1,00	0
Kode	Aktivitas Perspektif Customer	Bobot	CR
C1a1	Rekapitulasi jumlah nasabah baru melalui <i>walk in customer</i>	0,50	0
C1a2	Rekapitulasi jumlah nasabah baru melalui <i>marketing</i>	0,50	

Tabel 4. Pembobotan Antar Aktivitas
PT. Bank X (Persero) Tbk.

C2a1	Evaluasi indeks kualitas layanan	0,67	0
C2a2	Rekapitulasi <i>respond time</i> terhadap keluhan nasabah	0,33	
C3a1	Rekapitulasi jumlah nasabah yang tidak aktif	1,00	0
Kode	Aktivitas Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	CR
I1a1	Mengadakan rapat internal setiap bagian	0,67	0
I1a2	Mengadakan rapat antar bagian	0,33	
I1b1	Mengadakan kegiatan bakti sosial	0,50	0
I1b2	Mengadakan kegiatan kerohanian	0,50	
I2a1	Evaluasi persentase CIF <i>Clean</i>	0,33	0
I2a2	Evaluasi <i>audit rating</i>	0,67	
I3a1	Evaluasi persentase program kerja yang terlaksana	1,00	0
I4a1	Evaluasi konsistensi jumlah penghargaan yang diterima	1,00	0
Kode	Aktivitas Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	CR
L1a1	Evaluasi jumlah <i>training</i> yang terlaksana	0,67	0
L1a2	Evaluasi jumlah pegawai yang mengikuti <i>training</i>	0,33	
L2a1	Rekapitulasi persentase keterlambatan pegawai	1,00	0
L2b1	Evaluasi persentase <i>turn over</i> pegawai	1,00	0
L3a1	Evaluasi persentase kinerja IT	1,00	0

Berdasarkan Tabel 4, diketahui bahwa terdapat 22 aktivitas yang teridentifikasi dalam sistem pengukuran kinerja di PT. Bank X (Persero) Tbk. Dari 22 aktivitas tersebut, masing-masing memiliki tingkat kepentingan yang berbeda. Pembobotan pada aktivitas tersebut dihitung dari skala nilai prioritas yang diberikan responden,

yang mana semakin besar nilai bobotnya maka aktivitas tersebut semakin penting. Keseluruhan aktivitas pada Tabel 4 memiliki nilai CR di bawah 0,1 yang menunjukkan bahwa nilai tersebut konsisten karena berada di bawah batas maksimal nilai CR yang diijinkan yaitu sebesar 0,1.

3.3 Perhitungan Skor Pencapaian Kinerja Perusahaan

Perhitungan skor pencapaian masing-masing indikator kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *Objectives Matrix* (OMAX). OMAX menggabungkan kriteria-kriteria produktivitas ke dalam suatu bentuk yang terpadu dan berhubungan satu sama lain. Model ini melibatkan seluruh jajaran di perusahaan, mulai dari bawahan sampai atasan. Kebaikan model OMAX dalam pengukuran produktivitas perusahaan antara lain (Riggs, 1986):

1. Relatif sederhana dan mudah dipahami.
2. Mudah dilaksanakan dan tak memerlukan keahlian khusus.
3. Datanya mudah diperoleh.
4. Lebih fleksibel, tergantung pada masalah yang dihadapi
5. Kemampuan untuk menormalisasi satuan-satuan dari spesifikasi pengukuran yang berbeda.
6. Orientasi keluaran dibandingkan secara sederhana dengan aktivitas pengukuran.

Perhitungan skor pencapaian kinerja ini dihasilkan dengan membandingkan hasil pencapaian terhadap target. Adapun skema penilaian berdasarkan model OMAX dapat ditunjukkan pada Gambar 1. Berdasarkan Gambar 1, terdapat tiga bagian pada skema penilaian dengan model OMAX yaitu *Defining*, *Quantifying*, dan *Monitoring*.

1. Bagian A, merupakan bagian *Defining* atau menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Baris kedua, yaitu *Performance*, merupakan hasil pencapaian kinerja perusahaan.
2. Bagian B, merupakan bagian *Quantifying*. Pada tahap pengukuran ini ditentukan pembagian *level* dari pencapaian kinerja.
3. Bagian C, merupakan bagian *Monitoring* sebagai analisis terhadap *level*, *weight*, dan *value* untuk masing-masing indikator kinerja. Baris *level* atau *score* diisikan sesuai dengan posisi *level* pencapaian yang telah ditentukan pada bagian B. Baris

weight diisi sesuai dengan bobot masing-masing indikator. Sedangkan baris *value* merupakan hasil penilaian atau perkalian antara baris level dengan baris bobot.

A	KPI No.								
	Performance								
	10								
	9								
	8								
	7								
	6								
	5								
	4								
	3								
B	Level								
	10								
	9								
	8								
	7								
	6								
	5								
	4								
	3								
	2								
C	Level								
	Weight								
	Value								

Gambar 1. Skema penilaian berdasarkan model OMAX

Index merupakan hasil penjumlahan seluruh nilai *value* dari setiap kriteria yang menyatakan indikator pencapaian kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja dapat ditentukan dari besarnya kenaikan indikator pencapaian bila dibandingkan dengan pengukuran periode sebelumnya. Dalam skema penilaian OMAX, terdapat *Traffic Light System* yang berfungsi sebagai tanda apakah indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak. *Traffic Light System* ini direpresentasikan dalam tiga warna yaitu:

1. Warna hijau, dengan ambang batas 8 sampai dengan 10 yang berarti *achievement* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai
2. Warna kuning, dengan ambang batas 4 sampai 7 yang berarti *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target
3. Warna merah, dengan ambang batas lebih kecil atau sama dengan 3 yang berarti *achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera

Dari hasil perhitungan yang ditampilkan pada Lampiran 1, diperoleh skema pengukuran kinerja secara keseluruhan yang ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Skema Pengukuran Kinerja Perusahaan

Indeks Total	Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	
8,95	Financial (8,64)	F1 (7,65)	F1a (3,72)	F1a1 (3,72)	
			F1b (9,59)	F1b1 (9,59)	
		F2 (8,18)	F2a (8,18)	F2a1 (8,18)	
		F3 (10)	F3a (10)	F3a1 (10)	
		Customer (9,10)	C1 (10)	C1a (10)	C1a1 (10)
					C1a2 (10)
	C2 (10)		C2a (10)	C2a1 (8,34)	
				C2a2 (10)	
	C3 (7,28)		C3a (7,28)	C3a1 (7,28)	
	Internal Business Process (9,90)		I1 (9,67)	I1a (10)	I1a1 (10)
		I1a2 (10)			
		I1b (9)		I1b1 (8)	
				I1b2 (10)	
		I2 (10)	I2a (10)	I2a1 (10)	
				I2a2 (10)	
		I3 (10)	I3a (10)	I3a1 (10)	
		I4 (10)	I4a (10)	I4a1 (10)	
		Learning and Growth (7,23)	L1 (8)	L1a (8)	L1a1 (8)
					L1a2 (8)
	L2 (8,52)		L2a (5,50)	L2a1 (5,50)	
			L2b (10)	L2b1 (10)	
	L3 (5,25)		L3a (5,25)	L3a1 (5,25)	

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui skema pengukuran kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. secara keseluruhan. Setelah melakukan pengukuran kinerja dari sisi aktivitas, langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran kinerja dari sisi program inisiatif, *strategy objectives*, serta perspektif, yang pada akhirnya akan diperoleh nilai indeks total kinerja perusahaan.

3.4 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah dilakukan *scoring system* dengan menggunakan OMAX, maka didapatkan nilai indeks total sebesar 8,95. Berdasarkan *Traffic Light System*, nilai tersebut berada pada kategori hijau yang mengindikasikan bahwa secara keseluruhan indikator kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. sudah mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan tercapainya target dari indikator kinerja secara keseluruhan, maka tujuan perusahaan tercapai dan pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat

mencapai visinya. Dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* yang didukung dengan model penilaian OMAX, perusahaan dapat memantau semua aspek kinerjanya dan segera melakukan tindakan perbaikan untuk membenahi kinerja perusahaan yang pencapaiannya masih jauh di bawah target.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat mendukung pengukuran kinerja secara finansial yang ada di PT. Bank X (Persero) Tbk. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 5, dimana pada tabel tersebut ditunjukkan bahwa kinerja yang dilihat dari ketiga perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat mendukung kinerja finansial di perusahaan. Sehingga pencapaian kinerja dari aspek finansial secara keseluruhan dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Jika hasil pengukuran kinerja dilihat dari sisi program inisiatif, masing-masing program inisiatif memiliki level pencapaian yang berbeda-beda yang dikategorikan sesuai dengan *Traffic Light System*. Sehingga berdasarkan pengkategorian tersebut, dapat diketahui bahwa program inisiatif yang termasuk dalam kategori hijau sebanyak 12 program inisiatif, kategori kuning sebanyak 3 program inisiatif, dan kategori merah sebanyak 1 program inisiatif, yang berturut-turut dapat ditunjukkan pada Tabel 6 hingga Tabel 8.

Tabel 6. Daftar Program Inisiatif Kategori Hijau

Kode	Program Inisiatif
F1b	Meningkatkan keuntungan unit bisnis
F2a	Meningkatkan pertumbuhan pendapatan
F3a	Mengendalikan biaya operasional
C1a	Meningkatkan jumlah nasabah
C2a	Meningkatkan kualitas layanan
I1a	Meningkatkan frekuensi rapat evaluasi perusahaan
I1b	Meningkatkan frekuensi pertemuan informal
I2a	Meningkatkan kualitas proses operasional
I3a	Meningkatkan program kerja yang terlaksana
I4a	Meningkatkan konsistensi penghargaan yang diterima
L1a	Mengevaluasi pelaksanaan <i>training</i>
L2b	Mengevaluasi tingkat <i>turn over</i> pegawai

Tabel 7. Daftar Program Inisiatif Kategori Kuning

Kode	Program Inisiatif
C3a	Meningkatkan kesetiaan nasabah
L2a	Meminimalkan absensi keterlambatan pegawai
L3a	Mengoptimalkan kinerja IT

Tabel 8. Daftar Program Inisiatif Kategori Merah

Kode	Program Inisiatif
F1a	Meningkatkan keuntungan cabang

Program inisiatif yang termasuk dalam kategori hijau mengindikasikan bahwa performa program inisiatif tersebut sudah mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga harus tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan agar pencapaian dari masing-masing program inisiatif dapat melebihi target yang diharapkan untuk tahun-tahun berikutnya. Selanjutnya, program inisiatif yang termasuk dalam kategori kuning mengindikasikan bahwa program inisiatif tersebut belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan. Sedangkan program inisiatif yang berwarna merah mengindikasikan program inisiatif tersebut memiliki performa jauh di bawah target yang telah ditetapkan.

Untuk program inisiatif yang berada pada kategori kuning dan merah perlu dilakukan identifikasi untuk mengetahui akar penyebab belum tercapainya target dari program inisiatif tersebut serta diberikan tindakan perbaikan. Namun program inisiatif yang berada pada kategori merah harus mendapatkan prioritas terlebih dahulu dalam tindakan perbaikannya. Rekomendasi perbaikan tersebut diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja dari program inisiatif yang belum mencapai target.

3.5 Ringkasan Rekomendasi Perbaikan

Program inisiatif yang termasuk dalam kategori merah dan kuning, merupakan program inisiatif yang memerlukan tindakan perbaikan. Namun program inisiatif kategori merah harus mendapatkan prioritas dalam tindakan perbaikannya. Rekomendasi perbaikan tersebut diharapkan nantinya bisa menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja program inisiatif yang belum mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun rekomendasi perbaikan untuk program inisiatif

kategori merah dan kuning dapat ditunjukkan pada Lampiran 2.

4. Penutup

Dari hasil pengolahan dan analisis hasil yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil yaitu:

1. Dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan di PT. Bank X (Persero) Tbk. dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, terdapat 16 program inisiatif yang teridentifikasi, terdiri atas 4 program inisiatif *financial*, 3 program inisiatif *customer*, 5 program inisiatif *internal business process*, 4 program inisiatif *learning and growth*. Hasil *scoring* dengan menggunakan metode OMAX diperoleh nilai indeks total kinerja sebesar 8,95. Berdasarkan *Traffic Light System* nilai tersebut berada pada kategori hijau sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. secara keseluruhan sudah mencapai performansi yang diharapkan. Dari 16 program inisiatif, sebanyak 12 program inisiatif masuk dalam kategori hijau, 3 program inisiatif dalam kategori kuning dan 1 program inisiatif dalam kategori merah.
2. Rekomendasi perbaikan diberikan untuk program inisiatif yang pencapaiannya jauh di bawah target yang diharapkan atau hampir mendekati target namun belum mencapai target tersebut, yaitu 1 program inisiatif yang berada pada kategori merah dan 3 program inisiatif yang berada pada kategori kuning. Adapun rekomendasi perbaikan untuk masing-masing program inisiatif tersebut diantaranya:
 - a. Program inisiatif yang berada pada kategori merah yaitu meningkatkan keuntungan cabang. Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan yaitu memberikan penjelasan mengenai produk maupun layanan secara detail serta mempromosikan produk dan layanan lainnya kepada nasabah. Selain itu, PT. Bank X (Persero) Tbk. segera melakukan perluasan jaringan di luar negeri agar tetap dapat melayani kebutuhan nasabahnya.
 - b. Rekomendasi perbaikan untuk program inisiatif kategori kuning antara lain:
 - 1) Meningkatkan kesetiaan nasabah
Rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kesetiaan nasabah

adalah dengan mengetahui kebutuhan nasabah agar produk yang ditawarkan nantinya sesuai dengan kebutuhan serta memberikan penjelasan secara detail mengenai produk maupun layanan kepada nasabah. Selain itu, dapat juga dilakukan dengan membentuk suatu tim *marketing* yang bertugas mendata nasabah yang sudah tidak aktif serta melakukan pendekatan kepada nasabah tersebut sehingga aktif kembali.

- 2) Meminimalkan absensi keterlambatan pegawai
Rekomendasi perbaikan untuk meminimalkan absensi keterlambatan pegawai adalah dengan memberikan sanksi pada pegawai yang terlambat sesuai dengan kriteria keterlambatan yang dilakukan.
- 3) Mengoptimalkan kinerja IT
Rekomendasi perbaikan untuk mengoptimalkan kinerja IT adalah dengan mempekerjakan teknisi yang bertugas memantau sistem komunikasi di dalam perusahaan serta menggunakan sistem komunikasi gabungan untuk menghindari kinerja IT yang belum optimal akibat adanya gangguan pada sistem komunikasi yang digunakan.

Daftar Pustaka

- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, Allan J. (1993), *Investment*, The McGraw-Hill Companies Inc., Singapore.
- Gaspersz, Vincent (2005), *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gunawan, Barbara (2000), *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jurnal Manajemen, No.145, hlm 36-40, Semarang.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000), *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, terjemahan Peter R. Yosi Pasla, Erlangga, Jakarta.

Kasmir (2003), *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, PT. Raja Grafindo Persada , Jakarta.

Mulyadi & Setyawan, Johnny (1999), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Aditya Media, Yogyakarta.

Riggs, James L. (1986), *Production System: Planning, Analysis, and Control*, John Wiley & Sons, Singapore.

Saaty, T. Lorie (1993), *Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks: Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

Suryadi, K. & Ramdhani, M. Ali (1998), *Sistem Pendukung Keputusan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Yuwono, Sony, dkk. (2002), *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, PT. Gramedia, Jakarta.

Lampiran 1. Perhitungan Indeks Total Kinerja

Indeks Total	Perspektif			SO			Prg. In			Akt.	
	Kode	Bobot	Value	Kode	Bobot	Value	Kode	Bobot	Value	Kode	Value
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Σ(Bx C)	-	-	Σ(ExF)	-	-	Σ(HxI)	-	-	ΣK	-	-
8,95	F	0,16	8,64	F1	0,26	7,65	F1a	0,33	3,72	F1a1	3,72
							F1b	0,67	9,59	F1b1	9,59
				F2	0,41	8,18	F2a	1,00	8,18	F2a1	8,18
							F3	0,33	10,00	F3a	1,00
	C	0,28	9,10	C1	0,41	10,00	C1a	1,00	10,00	C1a1	5,00
										C1a2	5,00
				C2	0,26	10,00	C2a	1,00	10,00	C2a1	6,70
										C2a2	3,30
				C3	0,33	7,28	C3a	1,00	7,28	C3a1	7,28
	I	0,39	9,90	I1	0,30	9,67	I1a	0,67	10,00	I1a1	6,70
										I1a2	3,30
							I1b	0,33	9,00	I1b1	4,00
										I1b2	5,00
				I2	0,20	10,00	I2a	1,00	10,00	I2a1	3,30
										I2a2	6,70
				I3	0,30	10,00	I3a	1,00	10,00	I3a1	10,00
										I4	0,20
	L	0,16	7,23	L1	0,41	8,00	L1a	1,00	8,00	L1a1	5,36
										L1a2	2,64
				L2	0,26	8,52	L2a	0,33	5,50	L2a1	5,50
							L2b	0,67	10,00	L2b1	10,00
				L3	0,33	5,25	L3a	1,00	5,25	L3a1	5,25

Lampiran 2. Ringkasan Rekomendasi Perbaikan

No.	Perspektif	Program Inisiatif	Kategori	Akar Masalah	Rekomendasi Perbaikan
1.	<i>Financial</i>	F1a : Meningkatkan keuntungan cabang	Merah	- Nasabah kurang memahami produk yang digunakannya - Kurangnya informasi mengenai produk dan layanan - Jaringan di luar negeri masih terbatas	- Memberikan penjelasan produk atau layanan secara detail - Mempromosikan produk / layanan lainnya secara rutin - Memperluas jaringan di luar negeri dengan segera
2.	<i>Customer</i>	C3a : Meningkatkan kesetiaan nasabah	Kuning	- Nasabah kurang memahami produk yang digunakannya - Nasabah memiliki kepentingan tertentu	- Menanyakan kebutuhan nasabah dan menawarkan produk yang sesuai kebutuhan - Memberikan penjelasan produk/ layanan secara detail - Membentuk suatu tim <i>marketing</i> yang bertugas mendata dan melakukan pendekatan kepada nasabah
3.	<i>Learning & Growth</i>	L2a : Meminimalkan absensi keterlambatan pegawai	Kuning	- Kemacetan pada jam sibuk - Pegawai berangkat mendekati jam masuk kerja	- Memberikan sanksi sesuai dengan kriteria keterlambatan
		L3a : Mengoptimalkan kinerja IT	Kuning	- Terjadinya <i>error</i> pada sistem komunikasi di dalam perusahaan - Adanya gangguan pada sistem komunikasi yang digunakan	- Mempekerjakan teknisi yang memantau kinerja sistem komunikasi perusahaan - Menggunakan sistem komunikasi lebih dari satu jenis