

## RANCANGAN KINERJA AKSESPLUS DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* DAN IMPLEMENTASINYA

Antonia Dwi Woro Wibawaningrum

Fakultas Ekonomi Universitas Katholik Parahyangan Bandung

([adworo.trisianto16@gmail.com](mailto:adworo.trisianto16@gmail.com))

### ABSTRAK

Sistem pengukuran kinerja telah banyak berubah dibandingkan dengan masa lalu. Pada pengukuran kinerja tradisional, ukuran keuangan merupakan hal yang paling penting, sedangkan pengukuran kinerja modern fokus pada pertumbuhan dan pengembangan kemampuan. *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992), menyajikan kinerja organisasi yang terintegrasi. BSC mengintegrasikan ukuran keuangan dengan ukuran non keuangan. Identifikasi masalah di AKSESPlus adalah: (a) merancang model pengukuran kinerja AKSESPlus dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (b) pengukuran kinerja AKSESPlus menggunakan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif dengan teknik pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Hasil penelitian yang dilakukan pada AKSESPlus adalah, (a) model pengukuran kinerja AKSESPlus dengan *Balanced Scorecard*, dengan detail sebagai berikut: *strategy map, measurement, target, bobot* dan *strategy initiatives, cascading* (b) implementasi pengukuran kinerja yang baru menunjukkan motivasi karyawan meningkat, internal bisnis proses diperoleh hasil yang baik serta kepuasan pelanggan meningkat, dan akhirnya mendukung peningkatan kinerja dari perspektif keuangan yaitu memberikan hasil maksimal bagi *shareholder*.

**Kata Kunci :** *Balanced Scorecard, Strategy Map, Measurement, Strategy Initiatives.*

### ABSTRACT

*Performance measurement system has changed a lot in comparison to the past. In traditional performance measurement approach, the most important goals of evaluation is financial measures. while modern approach has focused on evaluated growth and develop capacity. Balanced Scorecard (BSC) by Kaplan and Norton (1992) provide an integrated view of overall organizational performance. BSC integrates financial measures with other key performance indicators to create a persepective that incorporates both financial an non-financial aspects. Finding in AKSESPlus are: (a) designing a model of performance measurement AKSESPlus with BSC (b) implementation new model performance measurement. The approach taken descriptive methodology with data collection techniques using primary data and secondary data. Results of research on AKSESPlus is, (a) model performance measurement AKSESPlus, with details : Strategy Map, measurement, targets, weights and strategy initiatives, cascading (b) implementation of a new performance measurement showed increased employee motivation, internal business processes as well as the results obtained increased customer satisfaction, and ultimately supporting improved performance of the financial perspective is to give maximum result for shareholders.*

**Keywords :** *Balanced Scorecard, Strategy Map, Measurement, Strategy Initiatives.*

## PENDAHULUAN

Tujuan pengukuran kinerja bukan hanya mengetahui bagaimana perusahaan mencapai kinerjanya tapi juga mampu mencapai kinerja yang lebih baik. Laporan keuangan tidak dapat menggambarkan kinerja yang dibutuhkan per usahaan di masa sekarang. Kualitas pelayanan, kemampuan karyawan, internal bisnis proses adalah hal yang penting namun tidak dapat dilihat pada *Balance Sheet*. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan hanya merupakan

ukuran jangka pendek dan menggambarkan kinerja perusahaan yang didasarkan pada tindakan masa lalu serta tidak memberikan pedoman kinerja perusahaan pada masa mendatang. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh, dimana masih mempertahankan pengukuran kinerja keuangan dan juga mempertimbangkan pengukuran kinerja non keuangan. PT. Bank Perkreditan Rakyat Karyajatnika Sadaya disingkat PT. BPRKS berdiri pada tanggal 14 September 1990 merupakan perusahaan yang

bergerak dalam bidang jasa keuangan. AKSES Plus merupakan (*Strategic Business Unit*) yang menawarkan dan memberikan kesempatan pada masyarakat Indonesia untuk membuka peluang usaha dengan menjadi Merchant atau Mitra Usaha dengan membuka Loker Pembayaran dan Pembelian secara *online* melalui mesin EDC (*Electronic Data Capture*) dan IB (*Internet Banking*). AKSESPlus mengharapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, agar terus mampu bersaing.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja

Kinerja adalah hasil dari tindakan yang berkelanjutan pada periode tertentu baik individu maupun kelompok. Tindakan berdasarkan atas ukuran-ukuran dan kriteria yang telah ditetapkan perusahaan pada awal periode tertentu.

Menurut pendapat Srimindarti (2004), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang di gunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban/ akuntabilitas manajemen dan se macamnya. Pendapat lain, "kinerja merupakan sebuah pernyataan yang menyajikan ukuran hasil yang sebenarnya dari beberapa kegiatan pribadi atau kesatuan pada periode yang sama dan dibandingkan dengan anggaran atau ukuran standar yang diperoleh dengan beberapa asumsi keadaan selama periode yang sama pula" (Siegel dan Shim. Alih Bahasa oleh Moh Kurdi, 1999).

Pendapat berikutnya, "Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi." (Bastian. Indra, 2000). Sejalan dengan definisi sebelumnya, "Kinerja sebagai suatu fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*), serta kesempatan

(*opportunity*)" (Robbins, S.P, 1997).

Pengukuran Kinerja. Untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan telah dijalankan, maka harus dilakukan pengukuran kinerja yang dievaluasi secara periodik. Pengukuran terhadap kinerja perusahaan diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

Menurut pendapat Yuwono (2007), Pengukuran kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian - penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Sebelum melakukan pemilihan ukuran-ukuran kinerja atau disebut sebagai indikator kinerja kunci (*key performance indicators* atau KPI), perlu dilakukan evaluasi sistem pengukuran agar menjamin efektivitas sepanjang waktu.

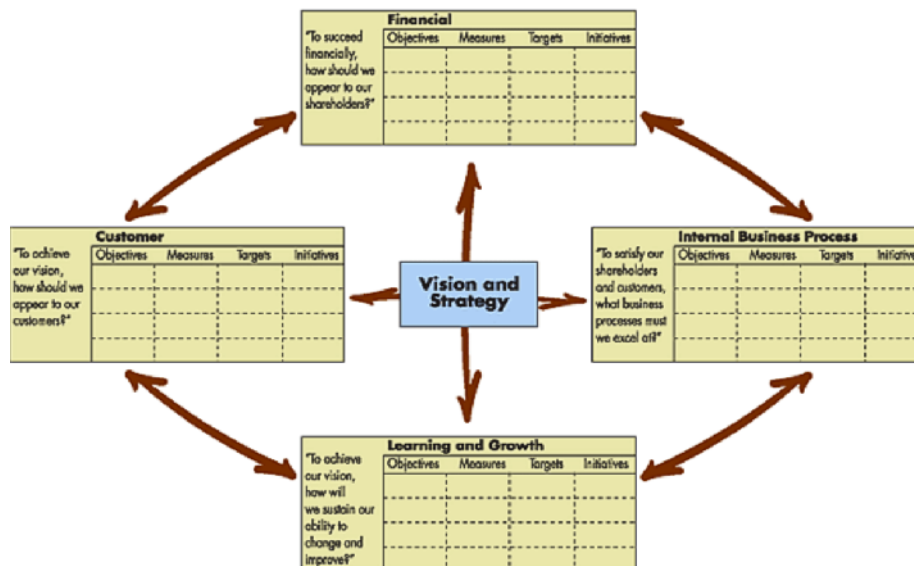
### Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan telah dijalankan, maka harus dilakukan pengukuran kinerja yang dievaluasi secara periodik. Pengukuran terhadap kinerja perusahaan diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan atau tidak. Menurut pendapat Yuwono (2007), Pengukuran kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Sebelum melakukan pemilihan ukuran-ukuran kinerja atau disebut sebagai indikator kinerja kunci (*key performance indicators* atau KPI), perlu dilakukan evaluasi sistem pengukuran agar menjamin efektivitas sepanjang waktu.

### *The Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* adalah sebuah konsep pengukuran kinerja yang menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam kerangka pengukuran strategis dalam serangkaian tujuan strategi, pengukuran, target dan inisiatif strategi dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, internal bisnis proses,

pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1992). Keempat perspektif terhubung dengan strategi perusahaan secara menyeluruh, dan memperkenankan semua karyawan untuk melihat bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam kemajuan perusahaan. Gambar 1. Translating Vision and Strategy: Four Perspective (Kaplan, Robert S, 2010)



**Gambar 1. Translating Vision and Strategy : Four Perspective**

Penjelasan masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu :

#### a. *Financial Perspective*

Perspektif ini mengacu pada hasil laporan keuangan yang disajikan perusahaan kepada para pemegang saham. Ukuran ini memberi petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak ke dalam peningkatan pada perusahaan. Tujuan yang dipilih dalam perspektif ini berhubungan dengan *profitabilitas* dan siklus hidup bisnis perusahaan (Kaplan dan Norton, 1992).

#### b. *Customer Perspective*

Perspektif pelanggan berfokus pada pendapat pelanggan bagi perusahaan, dan bagaimana perusahaan ingin dilihat oleh pe-

langgan (Norreklit, 2000). Kepuasan pelanggan merupakan prioritas banyak perusahaan, terutama saat ini di mana lingkungan bisnis bahkan lebih kompetitif (Kaplan dan Norton, 1992), bahkan bertindak sebagai indikator kinerja kunci penting dalam upaya perusahaan untuk sukses (Anderson dan Sullivan, 1994).

#### c. *Internal Process Perspective*

Perspektif ini mengidentifikasi proses yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan (Kaplan dan Norton, 1992).

#### d. *Learning & Growth Perspective*

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh agregat akibat adanya peningkatan keahlian dan moral (Kaplan dan Norton, 1992)

Kata *Balanced* dalam *Balanced Scorecard* menunjukkan keseimbangan antara:

- a. Indikator keuangan dan non keuangan,
- b. Indikator kinerja masa lalu, kini dan masa depan,
- c. Indikator yang bersifat *Leading* dan *Lagging*,
- d. Indikator internal dan eksternal.

Kata *Scorecard* merupakan kartu yang di dalamnya terdiri dari *Objective Strategy, Measure (Leading & Lagging Indicator), Target* dan *Initiatives*.

*Lead Indicator* adalah ukuran yang menggerakkan kinerja dari *lagging indicator*, di mana indikator ini berperan penting dalam suatu sistem manajemen, yang juga merupakan motor penggerak bagi sumber daya perusahaan, hasil dari *lead indicator* tercermin pada *lagging indicator*. *Lagging Indicator* adalah ukuran-ukuran yang

fokus pada hasil pada akhir dari suatu periode (kinerja yang bersifat historis).Keuntungannya mudah untuk dikenal dan didapatkan. Indikator ini bersifat historis maka memiliki kekuatan prediksi yang lemah.

Seperti yang disampaikan Kaplan dan Norton (1996a), *Balanced Scorecard* terus mengalami evolusi dari awalnya sebagai alat pengukuran kinerja/*performance measurement* berkembang menjadi berkembang sebagai sistem manajemen strategi (*strategic management system*)dimana menjalankan proses manajemen penting yaitu:

- a. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi
- b. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
- c. Merencanakan, menetapkan target dan menyelaraskan dengan berbagai inisiatif strategis.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis



Gambar 2. *The Balanced Scorecard as a Strategic Framework to Action*

Sebagai sistem manajemen strategi, *strategy map* menjelaskan hubungan sebab akibat antara tujuan strategi dan ukuran kinerja dimana masing-masing perspektif haruslah terkait satu sama lain, sehingga merupakan satu rangkaian (Robert

S.Kaplan, 2010). Setiap perspektif mempunyai sasaran stratejik (*strategic objectives*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Sasaran stratejik/ *strategic objectives* adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan

penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategik untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Bila rangkaian ini dapat dijelaskan maka akan diperoleh peta strategi yang secara jelas menunjukkan bagaimana visi dan misi diterjemahkan menjadi bagian-bagian operasional dalam mencapai sasaran strategis yang ingin dicapai tiap perspektif sehingga proses dalam sistem manajemen strategi berjalan dengan baik.

*Cascading Process* pada hakikatnya adalah proses perubahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan menjadi *shared mission, shared vision, shared beliefs, shared values* dan *shared strategies* dalam diri personal perusahaan menjadi *operational behavior* (Mulyadi, 2014). *Cascading* juga merupakan *alignment process* setiap pusat pertanggung jawaban dan setiap personel dalam perusahaan terhadap visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi perusahaan (Mulyadi, 2014).

Keunggulan *Balanced Scorecard* adalah :

- Komprehensif, dimana sebelumnya perspektif terbatas pada keuangan saja, dalam *Balanced Scorecard* berkembang kearah tiga perspektif lain yaitu pelanggan, internal bisnis proses, pembelajaran dan pertumbuhan
- Koheren –*Balanced Scorecard* mewajibkan untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis
- Seimbang-Keempat perspektif yang ada di *Balanced Scorecard* mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam *internal business process perspective, learning and growth perspective* dan keluar (*financial perspective, customer perspective*).
- Terukur - Sasaran strategis yang sulit

diukur secara tradisional dalam *Balanced Scorecard* dilakukan pengukuran agar dikelola dengan baik

## METODE PENELITIAN

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 1985).

Pengumpulan data menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen (Sugiyono, 2006).

Pengumpulan data primer dilakukan dengan :

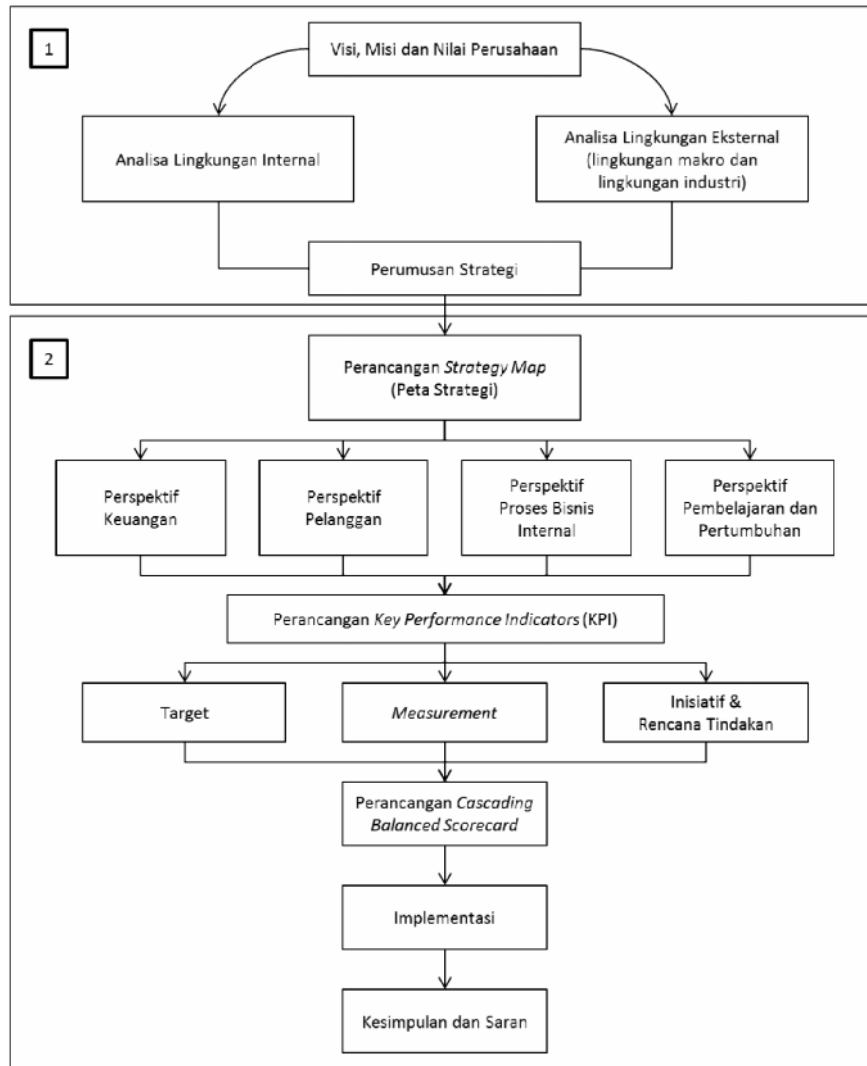
- a. Observasi/pengamatan langsung, untuk mengetahui dan mendapatkan informasi kegiatan dari objek yang diteliti.
- b. Wawancara dilakukan kepada nara sumber untuk mendapatkan informasi dan penjelasan mengenai visi, misi, strategi, *measurement*, target, bobot, inisiatif strategi dan kondisi perusahaan serta informasi lainnya yang mendukung pada penelitian ini.
- c. Kuesioner ditujukan untuk:
  - Mendapatkan *strategy map, measurement / ukuran, target, bobot, inisiatif strategi* terhadap masing-masing perspektif. Pertanyaan mencakup 4 perspektif yang ada pada *Balanced scorecard*. Kuesioner menggunakan pertanyaan terbuka (*Open Question*) Responden yang dipilih yaitu pimpinan tertinggi AKSESPlus, *General Manager, Busi*

ness Manager dan Manajer yang dianggap memiliki peranan dalam pengambilan keputusan dan memahami serta mengetahui kondisi perusahaan secara menyeluruh.

- Mengetahui kepuasan mitra / *merchant* dengan menggunakan skala *Likert*

dengan 5 katagori yaitu 1 = sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = cukup puas, 4 = puas, 5 = sangat puas. □

Alur Pikir Penelitian :



Gambar 3. Alur Pikir Penelitian

**HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Perancangan *Balanced Scorecard***

Perancangan dilakukan dengan mengikuti metodologi perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, ada tahapan yang harus dilakukan yaitu:

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup Visi, Misi, Nilai dan Strategi. Tahap perumusan strategi merupakan *top down process driven*, sudah dirumuskan dan ditetapkan oleh perusahaan.

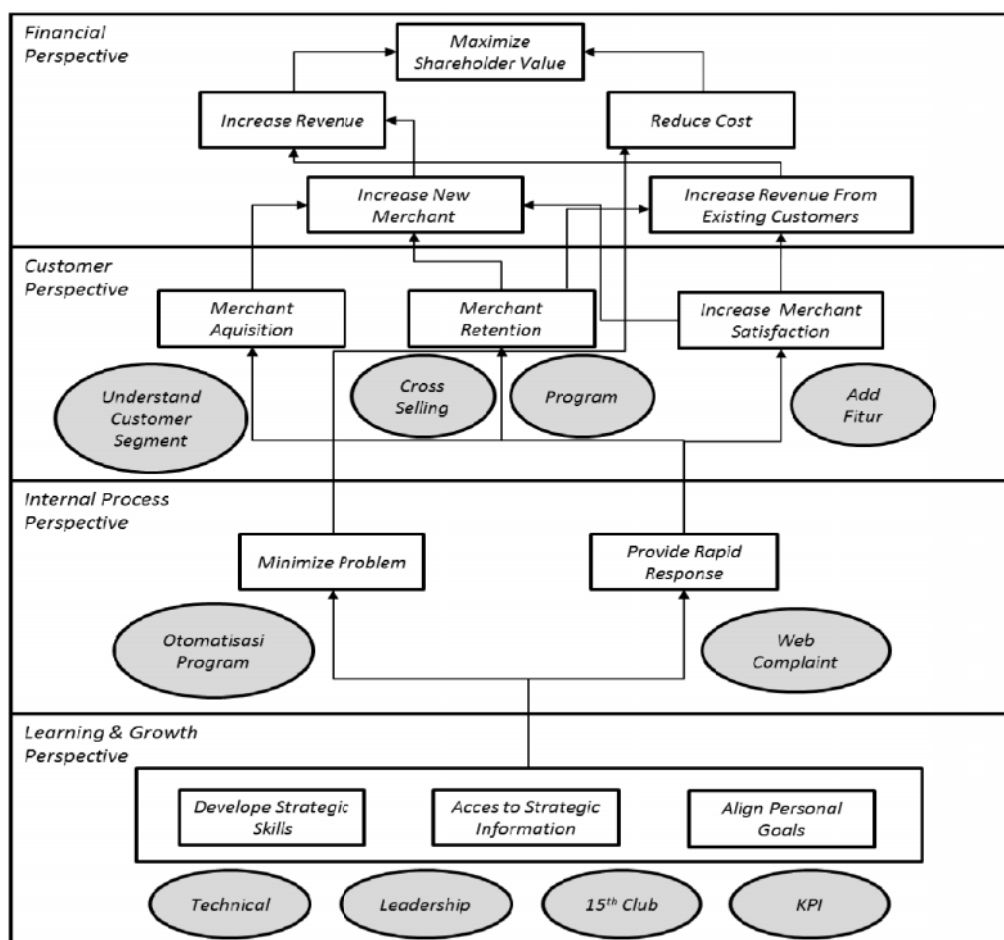
b. Perencanaan strategi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

Perencanaan strategi merupakan proses perancangan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Peneliti mendapat dukungan dari manajemen dan diperankan terlibat langsung dalam proses komunikasi manajemen dengan karyawan. Dukungan manajemen dan komunikasi yang baik merupakan *Key Success Factor*

Perencanaan strategi dimulai dengan pembuatan peta strategi (*Strategy Map*),

pene tapan KPI/ *Measurement*, Target, Bobot, peng ukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* di AKSES Plus *Strategic Initiatives* sesuai dengan *budget* dan prioritas yang ditetapkan. Dan setelah model pengukuran terbentuk, maka ditetapkan *Cascading Process*. Implementasi Model pengukuran yang baru selesai dirancang dan proses mendapat persetujuan manajemen untuk dilanjutkan dengan implementasi.

### Membangun Peta Strategi (*Strategy Maps*) AKSESPlus



**Gambar 4. Strategy Maps**

Peta strategi menunjukkan hubungan sebab akibat antara visi, misi, dan sasaran-sasaran strategi dengan keempat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*. AKSESPlus menjabarkan visi misinya ke dalam empat strategi berikut ini:

- Memberikan layanan terbaik.
- Infrastuktur yang memadai
- SDM berkompeten
- Serta memberikan hasil yang terbaik bagi pemegang saham dengan meningkatkan *revenue* dan meminimalkan struktur biaya.



### **Strategy Objectives untuk masing-masing perspektif**

#### a. *Financial Perspective*

- Meningkatkan pendapatan, tujuan ini menunjukkan pendapatan yang diperoleh dari peningkatan pendapatan dari *merchant* baru dan dari kenaikan transaksi
- Meminimalkan struktur biaya, tujuan ini menunjukkan bahwa produktivitas yang baik dari kinerja AKSESPlus secara efektif dan efisien, dengan melakukan *reduce operational cost*.

#### b. *Customer Perspective*

- Mempertahankan loyalitas *merchant* / mitra AKSESPlus dengan melakukan *Cross Selling* dan Program yang menarik yang dilakukan secara reguler.
- Meningkatkan jumlah *merchant* / mitra yang baru dimana target segmen harus beralih dari *low mass* menjadi *middle mass*, sehingga meningkatkan kontribusi transaksi.
- Meningkatkan kepuasan *merchant* dengan memperbanyak *feature* / *product* pembelian dan pembayaran, sehingga *merchant* merupakan *one stop shopping* untuk pelanggannya dalam layanan *payment point*. Selain itu juga meningkatkan pengetahuan *Marketing* dan *anvasser* akan *feature* / *product* sehingga mampu bertindak sebagai *problem solver* bagi *merchant*. Dengan demikian kepuasan dan kepercayaan *merchant* terhadap AKSESPlus akan terus meningkat sehingga *merchant* semakin loyal dan transaksi meningkat. Dengan meningkatnya transaksi maka pendapatan AKSESPlus-pun akan meningkat yang akhirnya akan meningkatkan nilai bagi pemegang saham.

#### c. *Internal Process Perspective*

- *Minimize Problem*. Agar terhindar dari *merchant* yang belum terdebit

karena pendebitan karena dilakukan secara manual maka dikembangkan pendebitan secara otomatis atas biaya administrasi ulanan bagi *Merchant* yang menggunakan mesin EDC (*Electronic Data Capture*) dan juga dikembangkan sistem otomatis untuk melakukan blokir dan buka blokir bagi *merchant* EDC ataupun *merchant* IB (*Internet banking*)

- *Provide Rapid Response*. Agar respon atas keluhan *merchant* dapat ditangani dengan cepat dan setiap keluhan yang belum terselesaikan terdokumentasi dengan baik, maka dikembangkan *Web Complaint* yang mampu mendeteksi keluhan yang sudah ditangani dan belum ditangani, berapa lama SLA (*Service Level Agreement*), dan juga dapat ditelusuri *record* dari keluhan *merchant*

#### d. *Learning and Growth Perspective*

- *Develop Strategic Skill*. Standarisasi pelatihan tenaga kerja baik pelatihan teknis (seperti : *product knowledge*) maupun pelatihan non-teknis seperti pengembangan diri dan kepemimpinan.
- Kesiapan kemampuan pekerja. Bimbingan dari atasan dan *role play* wajib bagi karyawan yang baru bergabung sampai mereka siap menjalankan tugas mereka *Retain Employees*. Untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi dibentuk *15<sup>th</sup> club*. *15<sup>th</sup> club* adalah *club* yang anggotanya adalah karyawan dengan pencapaian di atas rata-rata (*outstanding*). Merupakan kebanggaan bagi setiap *marketing* / *canvasser* bila masuk dalam *member 15<sup>th</sup> club*. Mereka yang masuk dalam *member* ini akan diundang untuk turut dalam *monthly meeting*, dan diikuti dalam *training* / seminar eksternal, sehingga mereka siap untuk dipromosikan sebagai BM.
- *Align Personal Goals*. Tujuan Perusahaan harus selaras dengan tujuan personal



sehingga akan meningkatkan produktifitas karyawan. Nilai yang maksimal bagi pemegang saham merupakan tujuan akhir dari penilaian kinerja pada perspektif keuangan AKSES Plus yang dipengaruhi oleh sasaran strategis lainnya pada perspektif keuangan, yaitu peningkatan pendapatan dan meminimalkan struktur biaya. Perspektif pelanggan merupakan pendorong keberhasilan pertumbuhan pendapatan. Kepuasan pelanggan akan meningkat apabila

pelayanan yang diberikan adalah pelayanan yang terbaik dan komitmen atas SLA (*Service Level Agreement*). Sumber daya manusia dengan kompetensi tinggi dan dukungan teknologi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendorong pencapaian target pada perspektif bisnis internal. Peta strategi AKSES Plus menunjukkan hubungan sebab akibat yang saling mempengaruhi.

**Penentuan Ukuran Kinerja**

**Tabel 1. Measurement (lag and lead indicator)**

OBJECTIVES STRATEGIC	LAG INDICATOR	LEAD INDICATOR
<i>Financial Perspective</i>		
1. Revenue Growth	Increase New Merchant (%)	Increase Revenue From Transaction
	Increase Transaction (%)	
2. Reduce Cost	Decrease Building Cost (%)	Reduce Operational Cost
<i>Customer Perspective</i>		
1. Merchant Acquisition	Market Share	Understand Merchant Segment
2. Increase Merchant Satisfaction	Indeks of Merchant Satisfaction (index min)	Survey of Merchant Satisfaction
3. Merchant Retention	Avg Transaction per Merchant (%)	Increase merchant Loyalty
<i>Internal Process Perspective</i>		
1. Minimize Problem	Debet Automatic	Automatic System Process
2. Provide Rapid Response	Service Level Agreement (days)	Provide Rapid Response
<i>Learning &amp; Growth Perspective</i>		
1. Align Personal Goals	Employees have individual KPI	Create Cascading Process
2. Retain Employees	Turn Over Rate (%)	Retain Employees
2. Develop Strategic Skills	Employees who have followed	Training Needs Analysis (TNA)

ada dua ukuran pencapaian dalam mengukur keberhasilan sasaran strategis yaitu :

- a. Ukuran hasil sebagai *Lag Indicators*,
- b. Ukuran pendorong atau pemacu kinerja sebagai *Lead Indicators*.

Pencapaian keberhasilan sasaran strategis

ditunjukkan oleh ukuran hasil yang memerlukan faktor pendorong kinerja. Faktor pendorong kinerja menyampaikan bagaimana hasil didapat. Ukuran hasil melihat apakah strategi telah berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

## Menetapkan Target dan Bobot

Tabel 2. Ukuran, Target dan Bobot

<b>OBJECTIVES STRATEGIC</b>	<b>LAG INDICATOR</b>	<b>LEAD INDICATOR</b>	<b>TARGET</b>	<b>BOBOT</b>
<b>Financial Perspective</b>				
1. Revenue Growth	Increase New Merchant (%)	Increase Revenue From Transaction	25%	30%
	Increase Transaction (%)		15%	
2. Reduce Cost	Decrease Building Cost (%)	Reduce Operational Cost	30%	
<b>Customer Perspective</b>				
1. Merchant Acquisition	Market Share	Understand Merchant Segment	2%	30%
2. Increase Merchant Satisfaction	Indeks of Merchant Satisfaction (index min 4) with range 1-5	Survey of Merchant Satisfaction	4	
3. Merchant Retention	Avg Transaction per Merchant (%)	Increase merchant Loyalty	10%	
<b>Internal Process Perspective</b>				
1. Minimize Problem	Debet Automatic	Automatic System Process	Q3	20%
2. Provide Rapid Response	Service Level Agreement (days)	Provide Rapid Response	Q4	
<b>Learning &amp; Growth Perspective</b>				
1. Align Personal Goals	Employees have individual KPI (%)	Create Cascading Process	75%	20%
2. Retain Employees	Turn Over Rate (%)	Retain Employees	20%	
2. Develop Strategic Skills	Employees who have followed training (%)	Training Needs Analysis (TNA)	100%	

Target merupakan sasaran yang di tetapkan untuk dicapai.Sedangkan pembobot an merupakan tehnik pengambilan keputusan pada suatu proses yang melibatkan ber bagai faktor dan secara bersama-sama dengan cara memberi bobot pada masing-masing faktor tersebut.Dari hasil wawancara pen etapan target dan bobot pada AKSESPlus ditetapkan dari perusahaan berdasarkan per timbangan-pertimbangan yang telah dipikir

kan secara seksama oleh perusahaan. Kinerja masa lalu digunakan sebagai acuan dalam penetapan target kinerja pada periode berikunya.Kejadian pada masa lalu dapat dikembangkan untuk peningkatan kinerja pada masa yang akan datang. Penetapan target-target ditetapkan tahunan dan dapat direvisi sesuai dengan perubahan yang mempengaruhi perusahaan.

**Menetapkan *Strategy Initiatives***

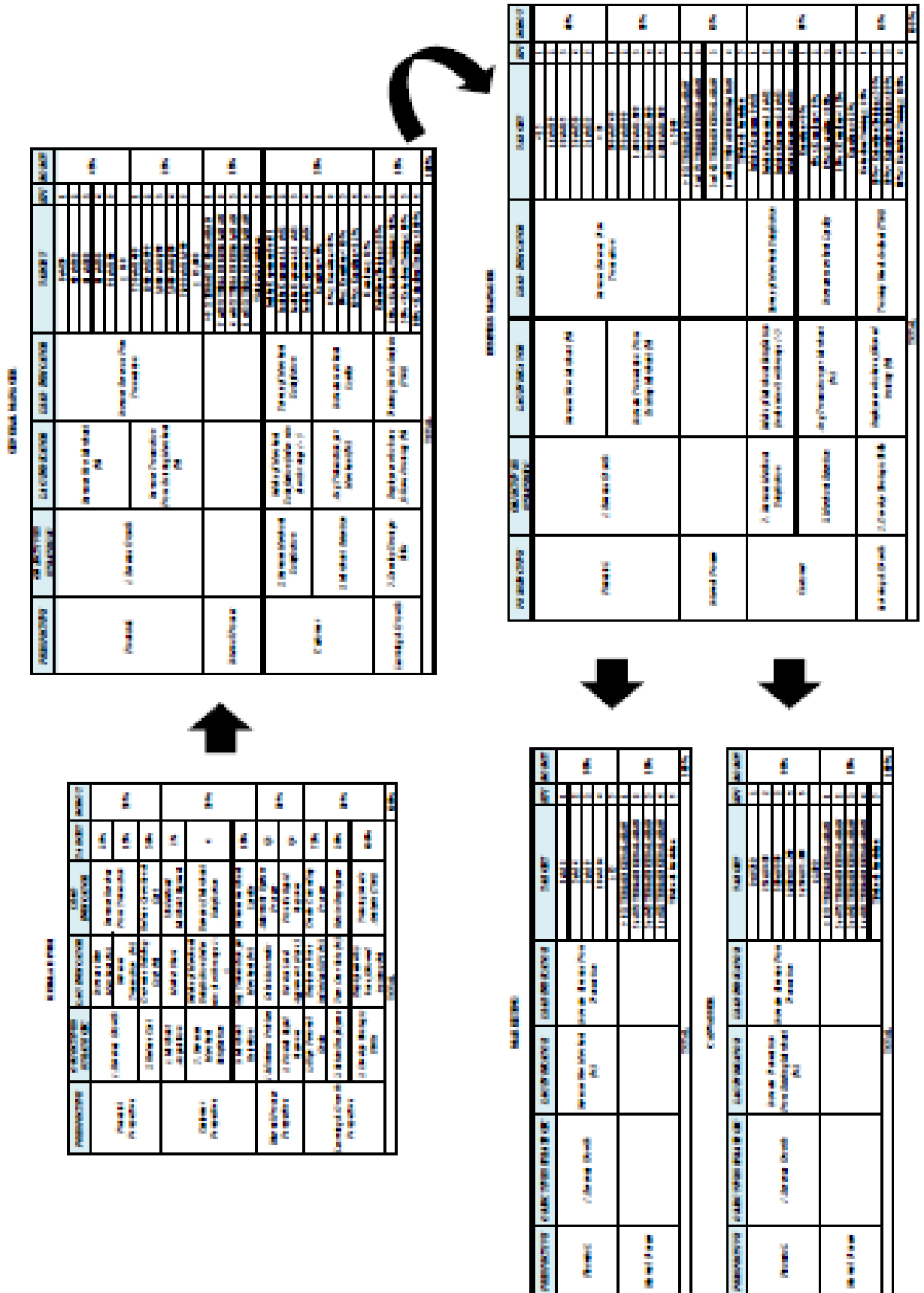
**Tabel 3.** Strategi Inisiatif

		<i>Initiatives</i>	<i>New Pricing Program</i>	<i>Seasonal Program &amp; Partner Program</i>	<i>Seasonal Program &amp; Partner Program</i>	<i>Automation Program</i>	<i>Web Complabat</i>	<i>Global Communication</i>	<i>15th Club</i>	<i>Standardize Training</i>
<i>Perspective</i>	<i>Objectives</i>									
<i>Financial Perspective</i>	<i>1. Revenue Growth</i>	●	●							
	<i>2. Reduce Cost</i>									
<i>Customer Perspective</i>	<i>1. Merchant Acquisition</i>			●						
	<i>2. Increase Merchant Satisfaction</i>			●						
	<i>3. Merchant Retention</i>			●						
<i>Internal Process Perspective</i>	<i>1. Minimize Problem</i>				●					
	<i>2. Provide Rapid Response</i>					●				
<i>Learning &amp; Growth Perspective</i>	<i>1.Align Personal Goals</i>						●			
	<i>2. Retain Employees</i>							●		
	<i>2. Develop Strategic Skills</i>									●

Alokasi modal/pendanaan haruslah selaras dengan pilihan prioritas yang ditetapkan perusahaan sehingga mampu

menuntun perusahaan ke arah tujuan jangka panjang.

*Cascading Process*  
**Tabel 4.** Cascading Process AksesPlus



KPI (*Key Performance Indicator*) yang telah dirancang, kemudian didistribusikan dari unit 0 bisnis sampai tingkat individual dalam bentuk *scorecard*, agar perusahaan mampu mengembangkan *scorecard* selaras dengan seluruh organisasi perusahaan. Perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki kesempatan untuk mengikat tim secara langsung, di mana mereka memberikan pengaruh. Karyawan dapat fokus pada faktor pendorong kinerja dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut.

### **Implementasi Pengukuran Kinerja AKSES Plus dengan *Balanced Scorecard***

Setelah model pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* terbentuk, dan mendapat *approval* serta dukungan dan komitmen dari manajemen untuk penerapan pengukuran kinerja yang baru, maka langkah berikutnya adalah: sosialisasi visi, misi dan strategi dan pengukuran kinerja yang baru kepada karyawan untuk mendapatkan pemahaman yang sama sebelum diterapkan, yang dilakukan pada awal kuartal kedua tahun 2014. Sosialisasi dilakukan pada saat *management meeting*, *monthly meeting General Manager* dan dilanjutkan sosialisasi ke daerah-daerah. Dan manajemen juga membuka forum komunikasi untuk mendengarkan keberatan dan pertanyaan yang timbul melalui email. Pimpinan unit Kerja sudah terlibat sejak perancangan pengukuran kinerja.

Hasil dari pengukuran kinerja AKSES Plus selama tahun 2014 menunjukkan visi, misi, dan *strategy objectives* yang ditetapkan AKSES Plus relevan terhadap kegiatan bisnis yang dilakukan pada era informasi, dengan detail sebagai berikut:

- a) Terobosan teknologi (Program Otomasi dan (*Web Complaint*) untuk mempermudah AKSES Plus dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional dan juga mempermudah AKSES Plus dalam memahami target pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan hasil rata-rata 3,93 (puas).
- b) *Training product knowledge, business process* adalah wajib /*mandatory* untuk bagian *marketing* dan *canvasser, operational process* wajib untuk bagian operasional serta *basic leadership* untuk *Business Manager*. Kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pondasi bagi kinerja pada perspektif lainnya yaitu keuangan, pelanggan dan proses *internal*. Karyawan yang mengetahui dengan benar produk dan proses akan semakin produktif sehingga memberikan dampak secara langsung terhadap meningkatnya penjualan yaitu meningkat sebesar 127%, pertumbuhan transaksi yaitu sebesar 103%, hasil kepuasan *merchant* yang menunjukkan skor puas, tingkat *turn over* karyawan yang semakin rendah dan produktifitas karyawan yang meningkat ditunjukkan dengan *rasio marketing* meningkat dari rata-rata di bawah empat poin pada tahun 2013 menjadi rata-rata di atas lima poin pada tahun 2014. Semua pencapaian di atas mendukung pencapaian akhir yaitu *maximize shareholder value/* memberikan nilai yang maksimal bagi shareholder

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Dari hasil analisis dan pembahasan yang diuraikan pada bab-bab sebelumnya, kesimpulan dari penelitian ini adalah:

- a. Perancangan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* melibatkan banyak proses yang membutuhkan pemahaman, komitmen, komunikasi dan dukungan dari manajemen/pimpinan tertinggi ke unit bisnis dan seterusnya (*top down process driven*)
- b. Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* dapat disesuaikan untuk setiap unit bisnis dalam perusahaan dan memungkinkan setiap bisnis unit menyesuaikan tujuan sendiri untuk berkontribusi secara efektif dan menyeluruh guna mencapai tujuan perusahaan.

c. *Scorecard* perusahaan dapat diterjemahkan ke *scorecard* unit bisnis dan dilanjutkan ke *scorecard* individu. *Scorecard* individu merupakan gambaran kinerja mereka, sehingga dapat dijadikan bahan diskusi antara pimpinan dan individu/karyawan, sering dinamakan sebagai *performance appraisal*. Dibutuhkan

kedewasaan dari seluruh jajaran dalam perusahaan untuk menerima hal baru dan budaya baru .

d. Hasil model rancangan pengukuran kinerja bagi AKSESPlus dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel.5 *Balanced Scorecard* Akses Plus

PROSPEKTIF	STRATEGI	INDIKATOR	LEAS	INDIKATOR	INDIKATOR	INDIKATOR	INDIKATOR	INDIKATOR	INDIKATOR							
				<p>1. Meningkatkan Efisiensi Biaya</p>	<p>2. Meningkatkan Nilai</p>	<p>3. Meningkatkan Pendapatan</p>	<p>4. Meningkatkan Margin</p>	<p>5. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan</p>	<p>6. Meningkatkan Retensi Pelanggan</p>	<p>7. Meningkatkan Akurasi</p>	<p>8. Meningkatkan Efisiensi Proses</p>	<p>9. Meningkatkan Kualitas Proses</p>	<p>10. Meningkatkan Kecepatan Proses</p>	<p>11. Meningkatkan Keterampilan SDM</p>	<p>12. Meningkatkan Motivasi SDM</p>	<p>13. Meningkatkan Retensi SDM</p>
				<p>1. Meningkatkan Efisiensi Biaya</p>	<p>2. Meningkatkan Nilai</p>	<p>3. Meningkatkan Pendapatan</p>	<p>4. Meningkatkan Margin</p>	<p>5. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan</p>	<p>6. Meningkatkan Retensi Pelanggan</p>	<p>7. Meningkatkan Akurasi</p>	<p>8. Meningkatkan Efisiensi Proses</p>	<p>9. Meningkatkan Kualitas Proses</p>	<p>10. Meningkatkan Kecepatan Proses</p>	<p>11. Meningkatkan Keterampilan SDM</p>	<p>12. Meningkatkan Motivasi SDM</p>	<p>13. Meningkatkan Retensi SDM</p>

**Saran**

Model pengukuran kinerja baru AKSES Plus dengan *balanced scorecard* telah disusun dan diterapkan dengan hasil yang baik, maka diharapkan sosialisasi dilanjutkan ke semua

individu agar *workforce* /karyawan mengerti benar strategi dari perusahaan, dan AKSES Plus sukses dalam menjalankan dan meng eksekusi strategi yang telah ditetapkan.

Menurut Anand (2004), Kaplan dan Norton (2000), salah satu kegagalan dan tantangan dalam melakukan eksekusi strategi adalah sedikitnya karyawan atau orang di dalam perusahaan mengerti akan strategi perusahaannya

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anand, S., (2004), *Achieving Breakthrough Performance Using the Balanced Scorecard*, IBA Bulletin.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1994). *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*. Marketing Science.
- Bastian, Indra, (2000), Akuntansi Sektor Publik di Indonesia, Edisi 1, Yogyakarta, BPFE Yogyakarta. Kaplan, Robert S, and David P. Norton, Januari-Februari 1992, *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, Robert S, and David P. Norton, September-October (1996), Linking the Balanced Scorecard to strategy , *Harvard Business Review*.
- Kaplan, Robert S, and David P. Norton. (1996a), *Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard*, *Boston: Harvard Business School*.
- Kaplan, Robert S, and David P. Norton, (2000), *The Strategy-Focused Organization: How Balancerd Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston: *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, RobertS,(2010), *Conceptual Foundation of Balanced Scorecard*, Working Paper, *Boston, Harvard Business School*.
- Mulyadi, (2014), *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Nazir, (1985), *Metode Penelitian*, Jakarta, Glalia Indonesia
- Norreklit, H. (2000). *The balance on the balanced scorecard – critical analysis of some of its assumptions*.
- Robbins, S.P, (1997), *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia.Prenhallindo, Jakarta
- Siegel dan Shim. Alih Bahasa oleh Moh Kurdi, (1999), *Kamus istilah Akuntansi*, Media Komputindo.
- Srimindarti,Ceacilia. (2004), *Balanced Score card sebagai alternatif untuk mengukur kinerja*.*Fokus Ekonomi*, ol. 3, No 1
- Sugiyono,(2006),*Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R & D*, Bandung Ganesha
- Yuwono,(2007),*Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Jakarta , PT Gramedia Pustaka Utam