

PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BANK MANDIRI CABANG TELUK BETUNG

Sri Risma Yenny¹ dan Yuliana²

STIE Prasetiya Mandiri Lampung

ABSTRACT

This study aimed to analyze the implementation of the Balanced Scorecard as a performance measurement in Telok Betong branch of Mandiri Bank. This study using descriptive statistics methods of 4 (four) relevant measurement, that are: 1. financial perspective, using ROA dan ROE, 2. Customer perspective with Customer Retention, Customer Acquisition and Customer Satisfaction Index. 3. Internal business process perspective measured using Manufacturing Cycle Efficiency (MCE). 4. Learning and Growth Perspective using Absenteeism, Employee Training and Employee Satisfaction Indeks.

The results of this study concluded that the Balanced Scorecard is a comprehensive performance measurement for executives and management, laying out the strategic objectives of the Bank in some set of performance benchmarks that are logically related to one another.

Furthermore Balanced Scorecard helps managers understand the reciprocal relationship of the four perspectives, and functions to evaluate a wide range of activities till it can detect the activity which led to the decline of the company's performance at the same time take corrective measures.

Keyword: *Balanced Scorecard, Performance Measurement Systems*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Nilai perusahaan dengan sendirinya akan meningkat jika perusahaan dapat melakukan terobosan baru, memperluas pemasaran dan meningkatkan pendapatan melalui kemampuan mengeluarkan produk baru, serta menciptakan nilai yang besar bagi pelanggan dan melakukan perbaikan efisiensi operasi secara berkesinambungan.

Pengukuran kinerja perusahaan secara tradisional hanya melihat dari segi finansial saja, yang tercermin dalam laporan keuangan. Namun sesungguhnya kinerja perusahaan tidak hanya dilihat dari segi finansial saja, tetapi juga non finansial. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja terpadu,

Penilaian kinerja dengan menggunakan data nonkeuangan, diantaranya meliputi: pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang diminati konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan, tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, ketepatan perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barangrusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Yuwono: 2003)

Bank Mandiri merupakan suatu perusahaan milik pemerintah yang bergerak dibidang perbankan. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya sebagai perusahaan perbankan, maka perusahaan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan kinerja perusahaan, namun dalam tahun terakhir kinerja perusahaan mengalami penurunan. Penilaian kinerja perusahaan belum dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*, tetapi perusahaan hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan). Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective*, *internal proses business perspective*, *customer perspective*, dan *learning dan growth perspective*.

Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis.

Bank Mandiri saat ini masih berpatokan dari sisi finansial sebagai tolok ukur kinerja perusahaan. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana jika *Balance Scorecard* diterapkan di Bank Mandiri untuk mengukur kinerja. Penelitian dilakukan di Bank Mandiri Cabang Teluk Betung Bandar Lampung.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja Menurut *Balanced Scorecard*

Berdasarkan konsep *balanced scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Pada awal implementasi *balanced scorecard* perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *balanced scorecard* yang *komprensif*. Dengan menambah ukuran kinerja non keuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real driver*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya mengapa *balanced scorecard* disebut "*Measure That Driver Performance*". Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Balanced Scorecard merupakan suatu solusi yang menarik untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dalam alat ukur tradisional. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal pengukurannya yang kompetitif, karena selain mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan. *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) suatu aktifitas tetapi juga mengidentifikasi aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. Selain itu pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat membantu manajer untuk mengintegrasikan rencana jangka panjang perusahaan.

Berdasarkan pemikiran ini, sangat jelas bahwa alat ukur *balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang akan membantu manajemen perusahaan untuk memusatkan perhatiannya pada sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan. Selain itu, *balanced scorecard* akan membantu mengidentifikasi faktor-faktor kritical sukses perusahaan yang akan membantu perusahaan untuk bersaing dalam industri yang semakin kompetitif. Konsep *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif, dimana selain mempertimbangkan kinerja financial (tolak ukur keuangan) mempertimbangkan kinerja non financial (tolak ukur operasional). Tolak ukur operasional meliputi tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pembelanjaan, dan pertumbuhan organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan konsep *Balance Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan

3. METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian

1. Variabel Bebas (Variabel X)

Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah *Balanced Scorecard* yang mempunyai indikator untuk mengukur kinerja perusahaan.

2. Variabel terikat (variable Y)

Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah pengukuran kinerja. Indikator yang timbul dari adanya variabel bebas adalah mengukur kinerja perusahaan dari semua aspek.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah perusahaan Bank Mandiri cabang Teluk Betung Bandar Lampung. Lingkup penelitian dalam hal ini adalah untuk membahas pemecahan masalah penilaian kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja.

3.3 Metode Analisis

Metode analisis dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*, sebagai berikut :

1. Analisis perspektif keuangan (*financial perspective*) yaitu merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan terdiri atas :

a. *On Asset* (ROA) dengan formulasi :

$$ROA = x \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

b. *Return On Equity* (ROE) dengan formulasi :

$$ROE = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity Capital}}$$

2. Analisis perspektif pelanggan (*Customer perspective*) yaitu suatu analisis untuk menganalisis kepuasan pelanggan Bank Mandiri cabang Teluk Betung. *Customer perspective*, perspektif ini mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen pasar yang meliputi :

a. *Customer Retention* dengan Formulasi :

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

b. *Customer Acquisition* dengan formulasi :

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

c. *Customer Satisfaction Index*

3. Analisis perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*., salah satu ukuran kinerja *balanced scorecard* yang menelusuri tentang berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan *financial* yang meliputi :

1) *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) dengan formulasi :

$$MCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Troughput Time}}$$

Dimana :

Troughput time = processing time + inspection time + waiting / storage time

4. Analisis perspektif belajar dan bertumbuh (*Learning and Growth perspective*), ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang meliputi :

- a. *Absenteeism* dengan formulasi :

$$Absenteeism = \frac{\text{Jumlah Rata-Rata Karyawan Absen}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

- b. *Employee Training* dengan formulasi :

$$Employee Training = \frac{\text{Jumlah Karyawan Training}}{\text{Jumlah Karyawan Tinggal}}$$

- c. *Employee Satisfaction Indeks*

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data adalah :

- 1). Pengisian kuesioner oleh para responden
- 2). Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

$$IKK = PP$$

Dimana :

IKK = *Indeks Kepuasan Karyawan*

PP = *Perceived Performance*

- d. Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, dan e. sangat puas.

IK maks = R x PP x EX maks

IK min = R x PP x EX min

Interval = (IK maks – IK min)

Dimana :

PP = Banyaknya Pertanyaan

IK min = Jumlah Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

4. ANALISIS DATA

4.1 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Laporan Keuangan

1. Berdasarkan Data Neraca

Tabel 1. Aktiva Likuid Bank Mandiri
(dalam miliar rupiah kecuali persentase)

Keterangan	2011	2012	2013
Aktiva Likuid	106.984	111.413	130.128
LDR	64,6%	70,2%	70,4%
Rasio aktiva likuid terhadap jumlah aktiva	47%	44,8%	43,5%
Rasio aktiva likuid thd simpanan dan hutang jangka pendek	26,9%	27,1%	26,4%

Sumber : Bank Mandiri

2. Berdasarkan Data Laba Rugi

Tabel 2. Ikhtisar Data Keuangan Bank Mandiri Tahun 2011 – 2013
(dalam miliar rupiah)

Keterangan	2011	2012	2013
<u>Data Neraca</u>			
1. Total Aktiva	227.497	248.581	299.058
2. Kredit yang diberikan	120.843	136.357	163.533
3. Dana yang dihimpun	6.831	6.901	8.991
4. Total kewajiban	208.322	215.431	261.215
5. Ekuitas	23.726	25.160	43.146
<u>Perhitungan Laba Rugi</u>			
1. Pendapatan bunga bersih	11.133	11.738	13.196
2. Pendapatan operasional lainnya	15.428	18.782	20.797
3. Beban Operasional lainnya	7.991	9.643	11.134
4. Pendapatan operasional bersih	3.386	5.509	7.242
5. Laba Bersih	3.867	6.214	8.672

Sumber : Bank Mandiri Cabang Teluk Betung – Bandar Lampung

3. Berdasarkan Analisis Rasio Keuangan

Tabel 3. Analisis Rasio Keuangan

Keterangan	2011	2012	2013
<u>Likuiditas</u>			
1. Loan to Deposit Ratio (LDR)	64,06%	70,2%	70,4%
<u>Rentabilitas</u>			
1. Return on Asset (ROA)	1.7%	2.5%	2.9%
2. Return on Equity (ROE)	16.3%	24.7%	20.1%
<u>Kualitas Aset</u>			
1. Akum. Cadangan penghapusan aset / total aset	2.55%	2.55%	2.81%
<u>Efisiensi</u>			
1. Net Interest Margin (NIM)	6.0%	5.8%	6.0%
2. Biaya operasional / pendapatan operasional	84.9%	76.0%	72.6%
<u>Modal</u>			
1. Capital to Asset Ratio (CAR)	13.8%	18.6%	17.6%

Sumber : Biro Riset Info Bank

4.2 Pengukuran Kinerja Menurut Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja menurut Balanced Scorecard dibagi dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal process business perspective*), dan perspektif belajar dan bertumbuh (*learning and growth perspective*).

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

a. Besarnya ROA dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}} \\ \text{ROA (2011)} &= \frac{227.497.033.051}{3.867.449.561} \times 100\% \\ &= 1,7\% \\ \text{ROA (2012)} &= \frac{248.581.032.541}{6.214.525.813} \times 100\% \\ &= 2,5\% \\ \text{ROA (2013)} &= \frac{299.058.421.110}{8.672.370.169} \times 100\% \\ &= 2,9\% \end{aligned}$$

b) *Return on Equity (ROE)*

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity Capital}} \\ \text{ROE (2011)} &= \frac{23.726.684.421}{3.867.449.561} \times 100\% \\ &= 16,3\% \\ \text{ROE (2012)} &= \frac{25.160.023.538}{6.214.525.813} \times 100\% \\ &= 24,7\% \\ \text{ROE (2013)} &= \frac{43.146.120.246}{8.672.370.169} \times 100\% \\ &= 20,1\% \end{aligned}$$

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Ada empat hal yang menjadi tolak ukur kinerja pelanggan, yaitu:

1. Pangsa Pasar

Segmen pasar Bank Mandiri terdiri dari :

a. Nasabah Dalam Negeri

b. Nasabah Luar Negeri

2. Kepuasan Nasabah

a. Atribut Jasa Perusahaan

b. Citra Perusahaan

Adapun perhitungan *customer retention* pada Bank Mandiri untuk tahun 2011 - 2013 yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Tingkat *Customer Retention* dan *Customer Acquisition* Bank Mandiri Periode 2011 – 2013

Keterangan	2011	2012	2013
Total Customer	1.806	1.920	2.112
<i>Customer Retention</i>	1.394	1.496	1.672
% <i>Customer Retention</i>	77,18 %	77,91 %	79,16%
<i>Customer Acquisition</i>	412	424	440
Total Customer	1.806	1.920	2.112
% <i>Customer Acquisition</i>	22,81%	22,08 %	20,83%

Sumber : Data diolah

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Business Perspective*)

Dalam perspektif proses bisnis internal ada tiga hal yang menjadi tolak ukurnya, yaitu :

- 1) Inovasi (*Innovation*)
- 2) Operasi (*Operation*)
- 3) Pelayanan Purna Jual

4. Perspektif Belajar dan Bertumbuh (*Learning and Growth Perspective*)

a. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Dalam menganalisis kemampuan karyawan, akan dilihat dua hal, yaitu pendidikan dan pelatihan yang diterima oleh karyawan dan tingkat kepuasan karyawan Bank Mandiri.

b. Pendidikan dan Pelatihan

Sumber daya manusia menjadi semakin penting karena meningkatnya kebutuhan tenaga ahli perbankan yang profesional dan meningkatnya persaingan antar bank.

Tabel 5. PT. Mandiri (Persero) Tbk Jumlah Pendidikan Dan Pelatihan Tenaga Kerja Periode 2011-2013

Keterangan	2011	2012	2013
Jumlah Karyawan	58	64	72
Jumlah Karyawan yang mengikuti Pelatihan	15	23	28
% Latihan Tenaga Kerja	25,8%	35,9%	38,8%

Sumber : Data diolah

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Pada perspektif ini, juga dilakukan analisis terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal yang menjadi indikator kepuasan karyawan ini adalah tingkat absensi (*absenteeism*).

Tabel 6. Tingkat Absensi Karyawan Periode 2011 – 2013

Keterangan	2011	2012	2013
Sakit	3	5	5
Ijin	2	3	0
Alpha	2	0	0
Cuti	3	5	6
Jumlah	12	13	11
Jumlah Karyawan	58	64	72
% Absent	20,6%	20,3%	15,2%

Sumber : Data diolah

Tabel 7. Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Tahun 2011-2013

Jenis Perspektif	Hasil yang dicapai		
	2011	2012	2013
1. Perspektif Keuangan			
a. ROA	1,7%	2,5%	2,9%
b. ROE	16,3%	24,7%	20,1%
2. Perspektif Pelanggan			
a. Customer Retention	77,18%	77,91%	79,16%
b. Customer Acquisition	22,81%	22,08%	20,83%
c. Customer Satisfaction Index			
3. Perspektif Bisnis Internal			
a. MCE	-	-	-
4. Learning and Growth			
a. Employee training programme	25,8%	35,9%	38,8%
b. Absenteeism	20,6%	20,3%	15,2%
c. Kepuasan karyawan	-	-	-

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan perspektif keuangan, rasio ROA-nya mengalami kenaikan. Begitu pula dengan rasio ROE yang mengalami penurunan setiap tahunnya.
2. Dari perspektif pelanggan terlihat umumnya nasabah Bank Mandiri merasa puas terhadap produk dan jasanya.
3. Pada perspektif proses bisnis internal terlihat bahwa kinerjanya cukup memuaskan. Tetapi dari segi operasi belum mencapai tingkat efisiensi yang memuaskan.
4. Dan untuk perspektif belajar dan bertumbuh terlihat bahwa karyawan Bank Mandiri merasa puas terhadap pekerjaannya.

5.2 Saran

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*) Sasaran – sasaran untuk perspektif keuangan adalah meningkatkan laba bersih, meningkatkan jumlah aktiva, mengurangi kerugian kredit macet.
2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*). Sasaran – sasaran untuk perspektif pelanggan adalah meningkatkan kualitas hubungan pelayanan, meningkatkan produk dan jasa yang kompetitif, meningkatkan kepuasan nasabah, menentukan harga yang kompetitif.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Business Perspective*). Sasaran- sasaran untuk proses bisnis internal adalah memahami kebutuhannasabah dan menciptakan produk dan jasa yang inovatif dan mengurangi masalah operasional.
4. Perspektif Belajar dan Bertumbuh (*Learning and Growth Perspective*). Sasaran – sasaran dalam perspektif belajar dan bertumbuh adalahmeningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan dengan obyektif, mendukung proses pengembangan karir karyawan, meningkatkan partisipasi karyawan dalam kesuksesan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010, *Management Penelitian*, Jakarta ; Cetakan Kedua, Rineka Cipta.
- Ashari dan Purbayu Budi S., 2005, *Analisis Statistik Dengan Microsoft Excel dan SPSS*, Yogyakarta : Andi.
- Husain, Umar. 2002, *Strategic Management In Action*, Jakarta: Cetakan Kedua, Gramedia, Pustaka Utama.
- Kaplan Robert S dan David Norton.1996, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action* (1996), Jakarta: Erlangga.
- Kasmir, Dr. 2012, *Analisis Laporan Keuangan*, Jakarta: Cetakan Keempat, PT. Rajagrafindo Persada.
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Edisi Pertama, Salemba Empat.
- Mulyadi, 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Munawir S. 2002, *Analisa Laporan Keuangan*, Yogyakarta: Edisi Keempat, Cetakan Kedelapan, Liberty.
- Sawir, Agnes. 2001, *Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama.
- Sony dkk, Yuwono. 2003, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Jakarta: Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama.
- Surakhmad, Winarto. 1994, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar dan Metode Teknik*.Bandung : Tarsito.
- Sugiyono, 2002,*Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: Cetakan Keempat, Alfabeta.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Cetakan Keenam, Alfabeta.
- Widjaja, Amin Tunggal. 2003, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Jakarta: Harvarindo.