

**PERANCANGAN MODEL INTEGRASI  
PBSC DAN OBSC UNTUK  
MENENTUKAN PRIORITAS TINDAKAN  
PERBAIKAN PADA BANK ANZ  
INDONESIA DIVISI  
SALES COMMERCIAL BANKING**

**Fariz<sup>a\*</sup>**

**Tutik Winarsih<sup>b</sup>**

<sup>ab</sup>Program Studi Manajemen STIE YAPAN

**Abstrak**

Setiap perusahaan akan dengan mudah memperoleh sumberdaya yang diinginkan kapan dan dimanapun sumberdaya tersebut tersedia dengan perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan dimana penerapan *Total Performance Scorecard* (TPS) melalui PBSC serta OBSC dapat dijadikan sebagai senjata utama bagi Bank ANZ Indonesia Divisi *Sales Commercial Banking*. Tujuan penelitiannya adalah perancangan model integrasi PBSC dan OBSC untuk menentukan prioritas tindakan perbaikan pada Bank ANZ Indonesia Divisi *Sales Commercial Banking* dengan penelitian berbentuk *Description research* dimana memberikan gambaran secara tepat keadaan atas gejala tertentu untuk menentukan adanya hubungan antara suatu gejala dengan gejala yang lain. Perbaikan pribadi karyawan pada perspektif internal yang menjadi prioritas adalah terus melakukan kegiatan, tetapi menetapkan batas waktu secara ketat, sedangkan pada perbaikan Bank ANZ Indonesia secara organisasi dengan perspektif yang sama yang menjadi prioritas adalah mengatur pengembangan organisasi secara lebih efisien. Perbaikan pribadi karyawan pada perspektif eksternal yang menjadi prioritas adalah mengembangkan pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya keuangan dan pemasaran, sedangkan pada perbaikan Bank ANZ Indonesia secara organisasi dengan perspektif yang sama menjadi prioritas adalah mengembangkan program untuk pemasaran berorientasi tujuan. Tentunya, hal ini dapat dikatakan bahwa pada perspektif internal terdapat keselarasan.

Pada perspektif pengetahuan dan pembelajaran yang menjadi prioritas adalah lebih proaktif, lebih efektif, lebih berfokus pada hasil dan bertindak lebih persuasif, sedangkan pada perbaikan Bank ANZ Indonesia secara organisasi dengan perspektif yang sama menjadi prioritas adalah melakukan wawancara perencanaan, pelatihan dan penilaian dengan karyawan berdasarkan rencana kinerja perorangan dan profil kemampuan. Tentunya, hal ini dapat dikatakan bahwa pada perspektif pengetahuan dan pembelajaran terdapat keselarasan dalam hal pelaksanaan. Pada perspektif keuangan dapat dilihat tindakan perbaikan pribadi karyawan yang menjadi prioritas adalah mencari strategi investasi yang terbukti berhasil, sedangkan pada perbaikan Bank ANZ Indonesia secara organisasi dengan perspektif yang sama menjadi prioritas adalah menutup unit bisnis yang tidak menguntungkan. Tentunya, hal ini dapat dikatakan bahwa pada perspektif keuangan terdapat keselarasan dalam hal pelaksanaan serta tujuan yang ingin hendak dicapai.

**Kata Kunci: TPS, OBSC, PBSC, Perspektif Internal, Eksternal, Pengetahuan dan Pembelajaran, Keuangan**

**Abstract**

*Each company will easily obtain the desired resources when and where these resources are available to personal and organizational performance improvement on an ongoing basis where the application of the Total Performance Scorecard (TPS) through PBSC and OBSC can be used as a primary weapon for the Bank ANZ Indonesia Commercial Banking Sales Division. The purpose of research is to design a model of integration and Organizational PBSC to determine the priority of corrective actions at ANZ Bank Indonesia Commercial Banking Sales Division with the research shaped Description of research which illustrates precisely the circumstances on specific symptoms to determine the relationship between a symptoms with other symptoms. Personal improvement of employees on internal perspective the priority is to continue to do things, but set a strict time limit, while the ANZ Bank Indonesia improvements in the*

*organization with the same perspective that the priorities are set organizational development more efficiently. Personal improvement of employees at external perspective the priority is to develop knowledge in the field of financial management and marketing in particular, whereas the Bank ANZ Indonesia improvements in the organization with the same perspective the priority is to develop a marketing program for goal-oriented. Of course, it could be said that there is an internal perspective alignment. In the perspective of knowledge and learning a priority is more proactive, more effective, more focused on results and act more persuasive, while the repair Bank ANZ Indonesia is an organization with the same perspective the priority is interviewing planning, training and assessment of employees according to plan individual performance and profiling capabilities. Of course, it can be said that the knowledge and learning perspective there is harmony in terms of implementation. On the financial perspective can be seen personal improvement actions of employees is a priority is to find an investment strategy that proved successful, while the Bank ANZ Indonesia improvements in the organization with the same perspective the priority is closing unprofitable business units. Of course, it could be said that there is a financial perspective as well as alignment in terms of the implementation of the objectives to be achieved*

**Keywords:** *TPS, Organizational Balanced Scorecard, PBSC, Perspective Internal, External, Knowledge and Learning, Finance*

## **Pendahuluan**

Perkembangan dunia saat ini menuntut cara kerja yang cerdas, menyenangkan, dan beretika dalam organisasi. Sedangkan suatu organisasi dituntut untuk dapat bercirikan pada visi, misi dan proses belajar dari pengalaman tanpa harus berbenturan dengan ambisi pribadi (visi, misi dan peran kunci pribadi) pekerjanya sehingga tercapainya tujuan bersama dalam organisasi terutama dalam peningkatan kinerjanya dimana menurut Tunggal (2001), pengukuran kinerja adalah suatu alat dalam pengendalian suatu organisasi. Suatu

pengukuran kinerja yang baik merupakan salah satu faktor bagi suksesnya sebuah organisasi. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk membantu berbagai fungsi manajemen karena pengukuran kinerja mampu menyediakan informasi yang berguna untuk perencanaan maupun untuk pengendalian serta perbaikan kinerja di masa mendatang.

Selain itu, juga untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang efektivitas operasional, apakah strategi yang dijalankan oleh organisasi sudah sesuai atau perlu untuk dilakukan evaluasi ulang mengingat persaingan yang semakin ketat, peningkatan inflasi, perubahan teknologi yang semakin canggih, dan perubahan kondisi demografis, yang semuanya itu akan menyebabkan berubahnya kebutuhan konsumen secara cepat. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada terutama pada industri perbankan di Indonesia.

ANZ sebagai salah satu organisasi perbankan yang terkemuka di dunia pada bidang sumber daya alam dengan kapabilitas yang kuat dalam pertambangan, agribisnis dan perbankan komersial domestik dengan rangkaian produk yang lengkap, mencakup produk pinjaman, *trade finance*, manajemen mempunyai orientasi pada pelayanan kepada nasabah dan berfokus di *wealth management*, perbankan personal dan kartu kredit. Menurut kapitalisasi pasar per September 2015, Bank ANZ termasuk ke dalam 50 bank terbesar di dunia, memiliki lebih dari enam juta nasabah dan 35.000 karyawan yang tersebar di lebih 30 negara. ANZ merupakan salah satu dari 11 bank yang berpredikat AA+ di dunia dan baru-baru ini termasuk ke dalam peringkat bank teraman di dunia (Global Finance, 2015)

Masih terbukanya pasar dengan tingkat kebutuhan yang tinggi, hal ini tentunya akan semakin memperketat persaingan antar bank di Indonesia. Globalisasi telah mengubah segala sesuatu yang membatasi menjadi lepas tak terbendung. Setiap perusahaan akan dengan mudah memperoleh sumberdaya yang diinginkan kapan dan dimanapun sumberdaya

tersebut tersedia dengan perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan dimana penerapan *Total Performance Scorecard* (TPS) dapat dijadikan sebagai senjata utama.

Menurut Rampersad (2003) *Total Performance Scorecard* (TPS) dapat didefinisikan sebagai proses sistematis perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang bersifat berkesinambungan, bertahap, dan rutin, yang terpusat kepada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan. Perbaikan, pembelajaran, dan pengembangan merupakan tiga kekuatan mendasar dalam konsep manajemen terpadu. Ketiganya terkait erat dan harus dijaga keseimbangannya terutama sebagai dasar penentuan penilaian kinerja agar strategi yang diterapkan tepat sasaran.

*Total Performance Scorecard* (TPS) lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. *Total Performance Scorecard* merupakan alat manajemen untuk memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi serta meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Sehingga setiap anggota dalam organisasi dapat mengimplementasikan strategi sesuai dengan visi dan misi organisasi dan kinerja pribadi. Penggunaan *Total Performance Scorecard* (TPS) membantu organisasi dalam memfokuskan dan menyelaraskan tim eksekutif, unit bisnis, sumber daya manusia, teknologi informasi dan sumber keuangan mereka dengan strategi perusahaan. (Rampersad, 2003).

ANZ Indonesia sedang dalam perjalanan yang sangat berarti dalam membangun bank yang memimpin dengan kapabilitas perbankan di bidang korporasi (*commercial banking*) dimana dengan melayani segmen nasabah yang luas dan mengarah pada bank yang berorientasi pada hubungan dengan nasabah dengan membangun *value* jangka panjang yang berkesinambungan bagi nasabah dan Bank. Indonesia adalah salah satu pasar kunci bagi ANZ Grup. Namun karena adanya pengaruh arus globalisasi dan perubahan lingkungan dunia usaha yang bergerak cepat yang pada gilirannya akan mendorong timbulnya persaingan yang semakin ketat,

maka sudah saatnya dilakukan pembenahan dan penyesuaian dalam pengukuran kinerja agar tetap dapat bersaing dan dapat melangsungkan usahanya melalui penerapan *Total Performance Scorecard* (TPS) khususnya di *commercial banking*.

Berdasarkan pemaparan seperti yang tersebut diatas, sudah saatnya dipandang perlu untuk mengevaluasi manajemen strategi yang diterapkan Bank ANZ berbasis kinerja dimana dengan didasari oleh latar belakang penulisan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian adalah “Bagaimanakah perancangan model integrasi PBSC dan OBSC untuk menentukan prioritas tindakan perbaikan pada Bank ANZ Indonesia Divisi *Sales Commercial Banking*?”.

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan diatas maka dapat ditentukan tujuan penelitiannya adalah menganalisis perancangan model integrasi PBSC dan OBSC untuk menentukan prioritas tindakan perbaikan pada Bank ANZ Indonesia Divisi *Sales Commercial Banking*.

## Tinjauan Pustaka

### *Total Performance Scorecard*

Rampersad (2003) menyatakan *Total Performance Scorecard* (TPS) merupakan kumpulan penilaian kinerja secara terintegrasi dimana didefinisikan sebagai proses sistematis perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang bersifat berkesinambungan, bertahap, dan rutin, yang terpusat kepada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan. Perbaikan, pembelajaran, dan pengembangan merupakan tiga kekuatan mendasar dalam konsep manajemen terpadu. Ketiganya terkait erat dan harus dijaga keseimbangannya, TPS mencakup seluruh kesatuan misi dan visi organisasi, peran kunci, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, serta tindakan perbaikan, dan juga proses hasil perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang bersinambung dimana merupakan konsep gabungan dari *Total Quality Management*, *Competence Management*, *Balanced Scorecard*, *Personal Balanced Scorecard*.

### *Organizational Balanced Scorecard*

*Organizational Balanced Scorecard* (OBSC) mencakup misi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, sasaran, tolok ukur, kinerja, target, dan tindakan perbaikan organisasi (Kaplan dan Norton, 2000). Di sini misi, visi, dan peran kunci disebut ambisi organisasi. Konsep ini meliputi perbaikan dan pengendalian proses bisnis yang bersinambung, serta pengembangan strategi yang terfokus kepada pencapaian daya saing bagi perusahaan. *Scorecard* perusahaan itu dikomunikasikan dan dipindahkan ke dalam *scorecard* unit bisnis, *scorecard* tim, dan perencanaan kinerja bagi karyawan perorangan. Di sini penekanannya pada pengembangan dan penerapan strategi.

Menurut Rampersad (2006:143), sebagai salah satu elemen dari OBSC, misi organisasi berisi identitas organisasi, yang mengindikasikan alasan bagi keberadaannya: Mengapa, sejauh mana, dan untuk siapa organisasi ada? Apa sasaran dan fungsi utama organisasi? Kebutuhan dasar mana yang disediakan, dan siapa stakeholder terpentingnya. Misi yang dirumuskan secara efektif akan menciptakan suatu rasa kesatuan dalam perilaku karyawan, memperkuat kesepahaman merekad, memperbaiki komunikasi maupun suasana di dalam organisasi.

Visi organisasi menurut Rampersad (2006:143) memberikan pandangan bersama tentang situasi masa depan yang diinginkan, berikut jalan untuk mencapainya. Visi menunjukkan apa yang ingin dicapai organisasi, apa yang penting bagi keberhasilannya, dan faktor-faktor penentu keberhasilan yang membuatnya unik. Standar, nilai-nilai dan prinsip juga merupakan bagian dari visi organisasi. Visi yang dirumuskan secara efektif akan memandu ambisi dan kreativitas pribadi, menciptakan suasana yang kondusif untuk melakukan perubahan drastis, memperkuat keyakinan organisasi atas masa depannya, dan dengan demikian memicu energi setiap orang.

Selain visi dan misi, faktor penentu keberhasilan organisasi dijadikan sebagai salah satu elemen dari OBSC dimana menurut Rampersad (2006:144) mempunyai pengertian faktor yang harus menjadi bidang keunggulan organisasi agar bisa bertahan hidup, atau faktor yang paling penting bagi keberhasilan organisasi. Isu-isu strategis semacam ini menentukan keunggulan kompetitif dari suatu organisasi. Faktor itulah yang membuat suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya dan menjadi unik di pasar. Perbedaan dan keunikan tersebut terkait dengan kompetensi intinya.

Sedangkan sasaran organisasi menurut Rampersad (2006:145) adalah hasil terukur yang harus dicapai. Sasaran menguraikan hasil yang harus dicapai dalam jangka pendek untuk mewujudkan ambisi bersama jangka panjang. Ukuran kinerja organisasi adalah indikator yang terkait dengan faktor penentu keberhasilan dan sasaran strategis, dan digunakan untuk menilai berfungsinya sebuah proses. Indikator ini merupakan standar untuk mengukur kemajuan pencapaian sasaran strategis. Indikator ini sangat penting ketika menjalankan rencana strategis. Ketika indikator tersebut dihubungkan satu sama lain sedemikian rupa sehingga manajer dapat menarik kesimpulan dari serangkaian tindakan, indikator tersebut sinyal tepat waktu kepada manajemen untuk memandu organisasi, berdasarkan pengukuran perubahan (proses) dan perbandingan hasil-hasil yang diukur dengan standar yang ada. Oleh karena itu, ukuran kinerja menjadikan visi dan tujuan organisasi menjadi terukur (Rampersad, 2006:146).

Target organisasi menurut Rampersad (2006:146) adalah sasaran kinerja kuantitatif. Target organisasi adalah nilai yang dicitakan organisasi, dan perwujudannya dapat dikur menggunakan ukuran kinerja. Dengan kata lain, target mengindikasikan nilai yang harus dicapai. Sedangkan tindakan perbaikan organisasi adalah strategi yang dijalankan untuk mewujudkan ambisi organisasi. Di sini intinya adalah bagaimana. Strategi-strategi alternatif disusun berdasarkan tahap-tahap OBSC dimana tindakan-tindakan dipilih yang memberikan kontribusi terbesar bagi faktor penentu keberhasilan.

OBSC adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, OBSC juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perlahan.

### ***Personal Balanced Scorecard***

*Personal Balanced Scorecard* (PBSC) mulai dikenalkan oleh Rampersad (2006) yang mencakup misi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi. Hal ini meliputi perbaikan bersinambung dari keterampilan dan perilaku pribadi, dengan fokus pada kesejahteraan dan keberhasilan pribadi dalam organisasi. Elemen PBSC dibagi ke dalam beberapa perspektif. Semua perspektif ini sangat penting bagi pengembangan diri dan kesejahteraan diri, dan keberhasilan dalam masyarakat. Keempat perspektif tersebut adalah: Internal: kesehatan fisik dan keadaan mental; Eksternal: hubungan dengan keluarga, atasan, rekan kerja dan yang lainnya; Pengetahuan dan pembelajaran: keterampilan dan kemampuan pembelajaran; Keuangan: stabilitas keuangan. Keempat perspektif dasar ini membentuk bagian integral misi, visi, dan peran kunci pribadi yang menghubungkan ambisi pribadi dan tindakan. Ambisi pribadi adalah seperangkat prinsip yang menjadi pedoman, yang secara jelas menyatakan siapa diri anda, kemana anda akan menuju, anda akan menjadi seperti apa dan sebagainya. Pernyataan ambisi pribadi adalah mercusuar yang menjaga agar tetap berada pada jalur impian.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut Robert K. Yin (2003, p.18), studi kasus adalah suatu penelitian empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dengan konteks tidak tampak dengan tegas; dan dimana multi sumber bukti digunakan. Selain itu, studi kasus merupakan metode yang

memiliki pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *what* (apa), *how* (bagaimana) atau *why* (mengapa), untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis '*description research*' dengan menggunakan pendekatan kualitatif atau naturalistik, metode yang dipilih adalah 'studi kasus'. *Description research* bertujuan memberikan gambaran secara tepat keadaan atas gejala tertentu untuk menentukan adanya hubungan antara suatu gejala dengan gejala yang lain (*Koentjaraningrat*, 1981)

Alasan peneliti menggunakan studi kasus adalah untuk mencari kedalaman dan kerincian penjelasan atas permasalahan yang diteliti, yaitu perancangan model integrasi PBSC dan OBSC untuk menentukan prioritas tindakan perbaikan pada Bank ANZ Indonesia Divisi *Sales Commercial Banking* dengan segala kondisi serta penyesuaian-penyesuaian terkait spesifikasi yang mungkin sedikit berbeda antara teori dan kondisi lapangan.

### **Desain Penelitian**

Desain penelitian perancangan model integrasi PBSC dan OBSC untuk menentukan prioritas tindakan perbaikan pada Bank ANZ Indonesia *Divisi Sales Commercial Banking* merupakan studi kasus tunggal dimana untuk merancang *Total Performance Scorecard* tahapannya adalah:

1. Perumusan *Personal Balanced Scorecard*  
Hasil pengolahan data perumusan ambisi pribadi, didapatkan beberapa rumusan ambisi pribadi secara umum karyawan Bank ANZ Indonesia Divisi *Sales Commercial Banking*. Proses identifikasi selanjutnya adalah perumusan tindakan perbaikan pribadi dan sumbangannya terhadap faktor penentu keberhasilan pribadi. Data Prioritas Tindakan Perbaikan Pribadi.
2. Perumusan *Organizational Balanced Scorecard*.  
Perumusan ini mencakup *Critical Success Factor* dan *Key Performance Indicator*. Pada *Scorecard* Bank ANZ Indonesia Divisi *Sales Commercial Banking* yang

telah dirumuskan berdasarkan data-data tertulis maupun wawancara dengan pihak lembaga yang dianggap berkompeten memahami seluk-beluk unit bisnisnya masing-masing dapat dilihat.

### 3. Menyelaraskan Ambisi Pribadi dengan Ambisi Bersama.

Dengan memberikan prioritas dimana rencana tindakan perbaikan yang memiliki kontribusi terbesar terhadap faktor penentu keberhasilan yang paling penting mendapat prioritas tertinggi, baik pada PBSC maupun OBSC

### Teknik Analisis Data

Dalam penyusunan karya ilmiah ini terdapat langkah-langkah penyusunannya, adapun langkah-langkah analisis sebagai berikut : Melihat Visi, Misi dan Strategi subyek penelitian, jika perlu dilakukan revisi; Memilih isu-isu strategis untuk disusun pada *Total Performance Scorecard*, mengacu pada keselarasan antara ambisi pribadi dan ambisi perusahaan dengan melakukan perumusan *Personal Balanced Scorecard* dan *Organizational Balanced Scorecard* lalu menghubungkan Scorecard lembaga dengan scorecard unit bisnis dan rencana kerja perorangan; Menyelaraskan Ambisi Pribadi dengan Ambisi Bersama.

### Perumusan *Personal Balanced Scorecard*

*Personal Balanced Scorecard* (PBSC) adalah catatan pribadi yang dibuat berdasarkan perenungan diri. Perubahan proses berpikir dan cara berpikir, dimaksudkan untuk mempersiapkan karyawan agar bertindak dan terlibat dalam pekerjaan dengan penuh keyakinan, gairah dan energi. PBSC mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, ukuran kinerja, dan tindakan perbaikan pribadi. Semua itu dikelompokkan ke dalam empat perspektif yaitu internal, eksternal, pengetahuan dan pembelajaran serta keuangan.

Rumusan ambisi pribadi karyawan secara umum didapatkan penulis dari hasil wawancara dengan karyawan divisi sales Commercial Banking ANZ Indonesia yang tersebar di beberapa kota besar seperti Jakarta,

Bandung, Medan, Surabaya, Denpasar, Makassar, Manado, Balikpapan, Semarang dan Solo. Responden memiliki karakteristik usia antara 28-33 tahun, jenis kelamin laki-laki dan perempuan, status menikah maupun tidak menikah, dengan latar belakang pendidikan S1 dan S2. Memiliki pengalaman kerja di *Commercial Banking* minimal 3 tahun

Berdasarkan *Personal Balanced Scorecard* (PBSC) maka dapat diketahui rumusan tindakan perbaikan karyawan pada perspektif internal, antara lain : Menyisihkan waktu 20 menit setiap pagi untuk pengembangan diri; Menyeimbangkan waktu stres dengan waktu khusus untuk santai dan bersenang-senang; Menyelaraskan tindakan pribadi dengan ajaran agama; Terus melakukan kegiatan, tetapi menetapkan batas waktu secara ketat; Mementingkan kualitas tidur bukan kualitasnya.

*Personal Balanced Scorecard* (PBSC) maka dapat diketahui rumusan tindakan perbaikan karyawan pada perspektif eksternal, antara lain : Kegiatan membantu tanpa berupaya mendapatkan keuntungan serta membangun sikap melayani terhadap orang lain; Mengembangkan pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya keuangan dan pemasaran; Terbuka terhadap kebutuhan yang sesungguhnya; Melakukan lebih banyak hal-hal yang positif bagi orang lain; Berjuang untuk meningkatkan kepuasan nasabah; Melakukan FGD minimal satu minggu sekali mengenai pengembangan produk dan jasa baru; Memulai pertemuan informal setiap bulan; Weekly meeting untuk membahas masalah yang dihadapi di cabang; Mendengarkan dengan lebih baik terhadap rekan kerja dan karyawan, belajar untuk tidak arogan dan belajar menghargai mereka.

*Personal Balanced Scorecard* (PBSC) maka dapat diketahui rumusan tindakan perbaikan karyawan pada perspektif pengetahuan dan pembelajaran, antara lain : Lebih proaktif, lebih efektif, lebih berfokus pada hasil dan bertindak lebih persuasif; Menerapkan *brainstorming* dan *mindmapping* lebih sering dan lebih sistematis; Berani melakukan sesuatu yang baru untuk kembangkan kepercayaan diri; Mengikuti pelatihan penyelesaian konflik dan etika

perusahaan; Mampu mememanajemi kelompok secara meyakinkan tanpa merasa takut; Bertukar pengalaman dan berbagi pengetahuan dengan orang lain.

*Personal Balanced Scorecard* (PBSC) maka dapat diketahui rumusan tindakan perbaikan karyawan pada perspektif keuangan, antara lain : Mencari strategi investasi yang terbukti berhasil; Belajar menggunakan keterampilan secara lebih baik; Mengatur asuransi pensiun.

### **Perumusan *Organizational Balanced Scorecard***

*Organizational Balanced Scorecard* (OBSC) mencakup misi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur, kinerja, target, dan tindakan perbaikan organisasi (Kaplan dan Norton, 2000). Di sini misi, visi, dan peran kunci disebut ambisi organisasi. Konsep ini meliputi perbaikan dan pengendalian proses bisnis yang bersinambung, serta pengembangan strategi yang terfokus kepada pencapaian daya saing bagi perusahaan. *Scorecard* perusahaan itu dikomunikasikan dan dipindahkan ke dalam *scorecard* unit bisnis, *scorecard* tim, dan perencanaan kinerja bagi karyawan perorangan. Di sini penekanannya pada pengembangan dan penerapan strategi.

OBSC adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, OBSC juga memperkenalkan pendorong kinerja financial masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. Perumusan ini mencakup *Critical Success Factor* dan *Key Performance Indicator*. Pada OBSC ANZ yang telah dirumuskan berdasarkan data-data tertulis maupun wawancara dengan pihak lembaga yang dianggap berkompeten memahami seluk-beluk unit bisnisnya.

*Organizational Balanced Scorecard* (OBSC) dapat dirumuskan tindakan perbaikan, pada perspektif internal antara lain: Banyak menjalin komunikasi dengan perusahaan keuangan; Terus memperbesar jangkauan pelayanan; Memberikan training untuk pelatihan tim efektif; Melakukan studi perbaikan kondisi kerja; Melakukan studi kepuasan karyawan; Mengembangkan formula untuk perluasan jasa yang diberikan kepada nasabah; Mengatur pengembangan organisasi secara lebih efisien; Menentukan kriteria pengembangan untuk produk dan jasa baru

Berdasarkan perumusan *Organizational Balanced Scorecard* (OBSC) dapat dirumuskan tindakan perbaikan, pada perspektif eksternal antara lain: Memperluas kegiatan di seluruh kota besar di Indonesia; Mengembangkan program untuk pemasaran berorientasi tujuan; Komunikasi dengan nasabah melalui sarana e-bisnis; Membuat database yang mencakup karakteristik nasabah berpotensi; Membuat pedoman untuk kepuasan optimal nasabah; Memberikan penghargaan tambahan kepada karyawan yang berorientasi nasabah; Merumuskan prosedur keluhan nasabah dan melaksanakannya; Mengembangkan dan menerapkan rencana untuk memperbaiki kepercayaan dan kesetiaan nasabah; Mengadakan studi Citra.

Berdasarkan perumusan *Organizational Balanced Scorecard* (OBSC) dapat dirumuskan tindakan perbaikan, pada perspektif pengetahuan dan pembelajaran, antara lain : Membuat rencana pengembangan karier untuk seluruh karyawan; Melakukan wawancara perencanaan, pelatihan dan penilaian dengan karyawan berdasarkan rencana kinerja perorangan dan profil kemampuan; Menghubungkan imbalan kinerja dengan sistem penilaian; Menyediakan pelatihan dalam kepemimpinan efektif; Memperkenalkan sistem informasi manajemen; Mengukur tingkat kepuasan nasabah; Memberikan pelatihan bekerja dalam tim; Menawarkan penghargaan untuk “saran perbaikan terbaik”

Berdasarkan perumusan *Organizational Balanced Scorecard* (OBSC) dapat dirumuskan tindakan perbaikan, pada perspektif keuangan antara lain : Menaikkan

biaya administrasi sebesar 5% untuk level menengah ke atas; Meluaskan paket pelayanan kepada nasabah; Menutup unit bisnis yang tidak menguntungkan; Mengkaji ulang proses dan melaksanakannya dengan lebih efisien.

### **Menyelaraskan Ambisi Pribadi dengan Ambisi Bersama**

Cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan integritas yang efektif adalah dengan menciptakan kondisi lingkungan kerja pada karyawan untuk siap melakukan perubahan, sehingga memiliki kemauan untuk mencari pemikiran strategis dan gagasan baru dan siap menjadikan diri lebih profesional dalam segala hal. Berdasarkan *Personal Balanced Scorecard* dan *Organizational Balanced Scorecard* yang dirumuskan berdasarkan data lapangan, tidak ada hambatan yang berarti jika ANZ Indonesia ingin menerapkan TPS di organisasinya dalam rangka meningkatkan kinerja dengan integritas.

Berdasarkan pada data keterangan tabel diatas maka dapat dilihat perbaikan pribadi karyawan Bank ANZ Indonesia divisi *Sales Commercial Banking* pada perspektif internal yang menjadi prioritas adalah terus melakukan kegiatan, tetapi menetapkan batas waktu secara ketat dimana diharapkan terus menerus meningkatkan kekuatan batin dan terus menjaga keseimbangannya dengan kesehatan fisik, sedangkan pada perbaikan Bank ANZ Indonesia secara organisasi dengan perspektif yang sama yang menjadi prioritas adalah mengatur pengembangan organisasi secara lebih efisien. Tentunya, hal ini dapat dikatakan bahwa pada perspektif internal terdapat keselarasan.

Selain itu, perbaikan pribadi karyawan Bank ANZ Indonesia divisi *Sales Commercial Banking* pada perspektif eksternal yang menjadi prioritas adalah mengembangkan pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya keuangan dan pemasaran dimana

diharapkan mendukung keberhasilan organisasi, sedangkan pada perbaikan Bank ANZ Indonesia secara organisasi dengan perspektif yang sama menjadi prioritas adalah mengembangkan program untuk pemasaran berorientasi tujuan. Tentunya, hal ini dapat dikatakan bahwa pada perspektif internal terdapat keselarasan.

Pada perspektif pengetahuan dan pembelajaran dapat dilihat tindakan perbaikan pribadi karyawan Bank ANZ Indonesia divisi *Sales Commercial Banking* yang menjadi prioritas adalah lebih proaktif, lebih efektif, lebih berfokus pada hasil dan bertindak lebih persuasif, sedangkan pada perbaikan Bank ANZ Indonesia secara organisasi dengan perspektif yang sama menjadi prioritas adalah melakukan wawancara perencanaan, pelatihan dan penilaian dengan karyawan berdasarkan rencana kinerja perorangan dan profil kemampuan. Tentunya, hal ini dapat dikatakan bahwa pada perspektif pengetahuan dan pembelajaran terdapat keselarasan dalam hal pelaksanaan.

Pada perspektif keuangan dapat dilihat tindakan perbaikan pribadi karyawan Bank ANZ Indonesia divisi *Sales Commercial Banking* yang menjadi prioritas adalah mencari strategi investasi yang terbukti berhasil, sedangkan pada perbaikan Bank ANZ Indonesia secara organisasi dengan perspektif yang sama menjadi prioritas adalah menutup unit bisnis yang tidak menguntungkan.

Tentunya, hal ini dapat dikatakan bahwa pada perspektif keuangan terdapat keselarasan dalam hal pelaksanaan serta tujuan yang ingin hendak dicapai dimana hasil akhirnya adalah keselarasan ini menciptakan kinerja yang baik bagi ANZ Indonesia untuk bersaing merebut hati para pelaku bisnis di Indonesia khususnya bagi divisi *Commercial Banking* dan meningkatkan citra ANZ Indonesia sebagai bank yang terpercaya sehingga masyarakat semakin tertarik untuk memanfaatkan produk-produknya.

**Daftar Pustaka**

- Arthur J. Thompson, Jr & A.J. Strickland III, 1998, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th ed., McGraw-Hill Inc
- Fuld, Leonard M., *The New Competitor Intelligence: The Complete Resources for Finding, Analyzing and Using Information about Your Competitors*, John Wiley and Sons, Inc., United States of America, 1994.
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad, *Competing for The Future*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1994. Infobank, 2015
- Jain, C. Subhash, 1990, *Marketing Planning and Strategy*, South Western Publishing, Co., United States of America.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8th Edition, Prentice Hall International, Inc., 1991.
- Laporan Tahunan ANZ Indonesia, 2014
- Lawrence R. Jauch and William F. Glueck, 1997, *Managemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, ed., terjemahan cetakan ke-5
- Minztberg, Henry, Ahlstrand, Bruce and Lampel, Joseph, 1998, *Strategy Safary: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press-Collier MacMillan
- Porter, Michael E., 1985, *Competitive Advantage*, The Free Press-Collier Macmillan Canada. Inc
- R. David, Fred, 1997, *Strategic Management*, 6th ed. Prentice Hall Inc, New Jersey
- Rampersad., H.K, 2003, *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*, Butterworth Heinemann Business Books, Elsevier Science, Massachusetts
- Rampersad, H.K, 2005, *Personal Balanced Scorecard*, Scriptum Management, Schiedam, July
- Thompson, Arthur A. and Strickland, A.J. 1992, *Strategic Management Concepts and Case*, 6th ed., Homewood, Illinois: Richard D. Irwin
- Tjiptono, Fandy, *Strategi Pemasaran*, Cetakan Pertama, Andy Offset, Yogyakarta, 1995.
- Urban, Glen, L and Star, Steven H, 1991, *Advance Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions*, Prentice Hall International, Inc