

Strategi Penerapan Tools Balance Scorecard Terhadap *Digital banking* Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Pusat Jakarta Pusat

Yusuf Rombe¹

¹ Fakultas Vokasi, Program Studi Perbankan dan Keuangan, Universitas Kristen Indonesia, Jakarta

Email: yusuf.rombe@yahoo.co.id

Received; 05-10, Revised; 10-12, Accepted; 04-12

DOI: <https://doi.org/10.37541/eq.v2i1.509>

Abstrak

Strategi *balance scorecard* merupakan suatu metode yang digunakan oleh para internal di beberapa perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya. Demikian juga dengan bisnis perbankan yang terus melakukan inovasi untuk meningkatkan komponen - komponen penting di dalamnya. Sesuai dengan manfaatnya, strategi *balance scorecard* dengan keempat perspektifnya sangat menolong institusi perbankan dalam memperbaiki kinerja untuk mencapai perbankan yang digital yang bertujuan untuk meningkatkan rasio keuangan, kepuasan nasabah, kepuasan kinerja internal serta pertumbuhan pembelajaran di dalamnya. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Jakarta Pusat sudah mengimplementasikan *digital banking* terhitung 2 (dua) tahun terakhir. Terlihat dari laporan tahunan dan analisis internal, Bank BNI telah mencapai target kinerja yang baik. Akan tetapi, tidak dipungkiri bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan lebih serius terkait implementasi *digital banking* seperti *IT system* dan budaya kerja yang lebih *agile* guna mencapai *tagline* “*BNIituDigital*” dan hal ini dapat ditinjau dengan metode *The Balance Scorecard Perspectives*

Keywords: Strategi, *Balance Scorecard*, *Digital banking*

I. Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital yang semakin meningkat saat ini semakin terasa dan membuat dunia perbankan terus berinovasi menjaga serta meningkatkan tujuan bisnis nya. Hal ini juga terjadi pada produk dan jasa perbankan dalam program kerja yang sudah dan yang akan dijalankan. Di Indonesia, hal tersebut sudah kita rasakan dan dampak akibat perubahan teknologi ke 4.0 tersebut antara lain yaitu dengan hadirnya berbagai perusahaan *Start Up* berbasis digital. Seperti; OVO, LinkAja, FirstPay, True Money, dll yang merupakan suatu aplikasi teknologi digital yang sifatnya efektif dan efisien dengan sistemnya yaitu pembayaran secara *cashless* (Mashur et al., 2020). Disamping itu, fungsi utama perbankan tetaplah tidak akan hilang dikarenakan dengan kasus COVID-19 yang saat ini sedang menghampiri Indonesia dan membuat banyak masyarakat yang melakukan transaksi melalui

digital banking untuk memudahkan merebaknya kasus COVID-19 ini ketika masyarakat ingin melakukan berbagai transaksi kebutuhan kehidupan sehari-hari (Arfah et al., 2020). Melihat hal itu, perbankan juga terus berinisiatif mempertajam program kerjanya secara sistematis dan berkala. Hal tersebut dapat dicapai dengan menggunakan tools *Balance Scorecard* sebagai sistem manajemen perencanaan yang strategis (Wu & Hung, 2007).

Keberadaan *balance scorecard* sangat penting bagi perusahaan. Dengan adanya tools tersebut telah terbukti membuat perusahaan bank maupun non-bank mampu menciptakan persaingan yang kompetitif. Perusahaan juga tidak takut lagi jika berhadapan dengan kompetitor yang lebih besar. Karena dengan penggunaan *balance scorecard*, perusahaan jadi lebih tahu letak kelemahan serta kelebihanannya. Dengan begitu, proses pencarian solusi juga menjadi lebih cepat dan akurat. Pada dasarnya, *balance scorecard* digunakan untuk melihat kemampuan suatu perusahaan dan melihat sudah sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai sesuai dengan perencanaan sebelumnya dan dapat memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja suatu perusahaan untuk kedepannya.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu bank pemerintah terbesar di Indonesia yang telah memiliki banyak cabang di beberapa daerah termasuk pencapaiannya melakukan konektivitas cabangnya sampai ke berbagai negara. BNI telah menunjukkan konsistensinya dalam meningkatkan konsep strategi bisnisnya yaitu dengan pernah mendapat penghargaan *Sustainability Business Awards* pada tahun 2012 dari *Global Initiatif Singapore* untuk kategori BUMN terbaik (*Best State Owned Company*) dan Perbankan dan Keuangan terbaik (*Banking and Finance Champion*). Ajang penghargaan yang baru pertama kali digelar di Indonesia ini diberikan kepada perusahaan yang berhasil meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab dalam praktek bisnis yang berkelanjutan dan memberi manfaat besar bagi pelaku usaha bisnis. BNI dinilai sebagai salah satu perusahaan yang berhasil menjalankan konsep *sustainable business* dengan beberapa indikator seperti *strategy and vision, water management, waste and recycling practice*, dll.

II. Tinjauan Pustaka

2.1. *Bank: Definisi dan Tujuan*

Bank adalah suatu lembaga keuangan atau badan usaha yang memiliki kewenangan atau fungsi pokok untuk menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman atau kredit untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat umum. Kashif et al (2017) kata bank berasal dari Bahasa Italia, yaitu *banque* atau *banco* yang berarti bangku. Para bankir *Florence* pada masa Renaissance mereka melakukan transaksi dengan duduk di belakang meja penukaran uang, berbeda dengan pekerjaan kebanyakan orang yang tidak memungkinkan mereka untuk duduk sambil bekerja. Menurut UU No 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan utama bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya kegiatan pendukung. Kegiatan penghimpunan dana dapat dikatakan berupa mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito.

Biasanya sambil diberikan balas jasa yang menarik seperti, bunga dan hadiah sebagai rangsangan bagi masyarakat untuk memancing mereka dalam turut serta aktif dalam transaksi perbankan. Kegiatan menyalurkan dana, berupa pemberian pinjaman kepada masyarakat. Sedangkan jasa-jasa perbankan lainnya diberikan untuk mendukung kelancaran kegiatan utama tersebut. Goldschmidt (1981) menyatakan bahwa bank pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan pengertian bank pada umumnya. Kalaupun ada yang berbeda itu hanya sebatas kurang lebih tugas dan usaha bank tersebut.

Menurut Lee (2011) menyatakan bahwa bank dapat diartikan sebagai lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Menurut Sharpe (1990) menyatakan perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Dari pengertian bank menurut para ahli yang telah dikemukakan diatas, penulis menyimpulkan definisi bank yaitu salah satu institusi yang berfungsi untuk menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali

kepada masyarakat untuk berbagai tujuan tertentu dan juga dapat dikatakan sebagai *financial intermediary*.

Bank sebagai lembaga keuangan juga mempunyai fungsi utama yaitu sebagai penghimpun dana dalam bentuk pinjaman. Tetapi sebenarnya fungsi bank dapat dijelaskan dengan lebih spesifik seperti yang diungkapkan oleh Kunitz et al (1984) dinyatakan sebagai berikut:

- a. *Agent of Trust*. Lembaga yang landasannya kepercayaan dan dasar utama kegiatan perbankan adalah kepercayaan (*trust*), baik dalam penghimpunan dana maupun penyaluran dana. Masyarakat akan mau untuk menyimpan dana dananya di bank apabila di landasi kepercayaan. Dalam fungsi ini akan di bangun kepercayaan baik dari pihak penyimpan dana maupun dari pihak bank dan kepercayaan ini akan terus berlanjut kepercayaan ini penting di bangun karena dalam keadaan ini semua pihak ingin merasa diuntungkan untuk baik dari segi penyimpanan dana, penampung dana maupun penerima penyaluran dana tersebut.
- b. *Agent of Development*. Lembaga yang memobilisasi dana untuk pembangunan perekonomian. Kegiatan bank berupa penghimpun dan penyalur dana sangat diperlukan bagi lancarnya kegiatan perekonomian di sektor moneter dan di sektor riil. Kegiatan bank tersebut memungkinkan masyarakat melakukan kegiatan investasi, kegiatan distribusi dan kegiatan konsumsi yang tidak dapat dilepaskan dari adanya penggunaan uang. Kelancaran kegiatan investasi, distribusi, dan konsumsi ini tidak lain kegiatan pembangunan perekonomian suatu masyarakat.
- c. *Agent of Services*. Lembaga yang memobilisasi dana untuk pembangunan ekonomi disamping melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana, bank juga memberikan penawaran jasa perbankan yang lainnya kepada masyarakat.

Jasa yang ditawarkan bank ini erat kaitannya dengan kegiatan perekonomian masyarakat secara umum. Dari fungsi bank diatas maka penulis menyimpulkan bahwa fungsi bank adalah sebagai lembaga perantara keuangan yang dapat dipercayai dalam menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit ataupun bentuk lainnya serta mendukung kelancaran mekanisme pembayaran, kelancaran transaksi internasional dalam memajukan perekonomian suatu negara.

2.2. Strategi

Strategi adalah suatu konsep secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan implementasi sebuah aktivitas atau bisnis dalam kurun waktu tertentu (Dahliah et al., 2020; Firman et al., 2020; Suriyanti et al., 2020; Ilyas et al., 2020). Di dalam strategi yang baik, terdapat koordinasi antar tim kerja yang baik, memiliki tema atau tujuan bisnis, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam *budgeting*, dan memiliki konsep untuk mencapai tujuan secara efektif. Strategi dibedakan dengan konsep yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat, walaupun pada umumnya orang sering kali menggabungkan kedua kata tersebut (Alam et al., 2019). Strategi sering dikaitkan dengan visi dan misi, walaupun strategi biasanya lebih terkait dengan periode tertentu seperti jangka pendek dan jangka panjang. Firman et al (2020) menyatakan bahwa proses secara sistemik yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan yang menggambarkan fungsi-fungsi yang berjalan terus menerus yang dilakukan oleh para manager.

Strategi Menurut Nurhilalia et al (2019) adalah rencana berskala besar dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari definisi tersebut penulis menyimpulkan bahwa pengertian strategi adalah konsep atau hal yang sutau perusahaan ingin kerjakan untuk mencapai tujuan atau cita-cita perusahaan tersebut. Dalam buku Analisis SWOT teknis membedah kasus bisnis. Pendapat dari beberapa ahli mengenai strategi, di antaranya :

1. Naumann (1995) menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.

2. Morgan & Strong (1998) menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.
3. (Jiang & Zhang (2016) menyatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
4. Porter & Van der Linde (1995) menyatakan bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Dari pengertian tersebut di atas, maka dapat dirincikan oleh penulis bahwa strategi merupakan alat/ tools untuk mencapai tujuan atau keunggulan persaingan dengan melihat beberapa faktor eksternal dan faktor internal perusahaan. Perusahaan melakukan tindakan yang dapat menjadikan keuntungan baik untuk perusahaan maupun pihak lain yang berada dibawah naungan perusahaan.

2.3. Strategi Bisnis

Menurut Merdika et al., (2019) dan (Mappamiring et al., 2020) menyatakan bahwa strategi bisnis harus dijadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi teknologi informasi karena dalam strategi tersebut di sebutkan visi dan misi perusahaan beserta target kinerja masing-masing fungsi dan struktur organisasi. Menurut Putra et al (2019) menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik. Dari beberapa pengertian tersebut di atas maka dapat disimpulkan oleh penulis bahwa pengertian strategi bisnis adalah serangkaian tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dijadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Menurut (Lestari et al., 2020) menyatakan bahwa banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat berhasil jika dijalankan terlalu jauh. Strategi kombinasi di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda dan juga pada organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi secara bersamaan. Jenis- jenis strategi sebagai berikut :

- a. Strategi Integrasi. Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang tersebut sebagai integrasi vertikal. Integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok dan pesaing.
- b. Strategi Intensif. Penetrasi pasar dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.
- c. Strategi Diverifikasi. Terdapat tiga jenis strategi diverifikasi, yaitu diverifikasi konsentrik, horizontal dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diverifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru dan dipasarkan pada pasar baru yang tidak terkait dengan yang ada saat ini disebut diverifikasi konglomerat.
- d. Strategi Defensif. Disamping strategi interatif, intensif dan diverifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasional biaya, divestasi atau likuidasi. Rasionalisasi biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghemat biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Rasionalisasi biaya kadang disebut sebagai strategi berbalik atau reorganisasi, strategi ini dirancang untuk memperkuat kompetisi pembeda dasar organisasi.
- e. Strategi umum menurut Porter & Advantage (1985), ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetisi. Yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga (Abdolmaleki & Ahmadian, 2016). Fokus berarti

membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen (Kusuma et al., 2020; Murdifin et al., 2019; Murdifin, 2020).

2.3. Strategi Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah teknik perencanaan strategis yang berguna untuk menilai kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat di suatu perusahaan, baik itu dalam perencanaan saat ini ataupun yang baru. Analisis SWOT pertama kali diperkenalkan oleh (Hill & Westbrook, 1997), yang saat itu ia sedang memimpin sebuah proyek penelitian di Stanford Research Institute dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500. Tujuan dari penggunaan metode analisis ini adalah untuk menggambarkan situasi serta kondisi yang tengah dihadapi oleh seseorang untuk membandingkan, daripada mengembangkan alat analisis yang dapat digunakan untuk menemukan solusi untuk masalah yang dimaksud. Unsur-unsur yang terdapat pada analisis SWOT. Seperti yang sudah dibahas di atas, analisis SWOT memiliki empat elemen utama yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Berikut penjelasan dari unsur-unsur individu tersebut (Suriyanti et al., 2020).

1. *Strength* atau kekuatan adalah salah satu elemen yang digunakan untuk menganalisis kekuatan dari suatu perusahaan, misalnya seperti kekuatan perusahaan dalam hal posisi strategis, kualitas produksi, teknologi yang digunakan ataupun keunggulan lain yang menekankan keunggulan perusahaan.
2. *Weakness* atau kelemahan adalah salah satu elemen yang digunakan untuk mengetahui kelemahan yang dimiliki perusahaan. Untuk mengetahuinya, sebuah perusahaan dapat membuat perbandingan dengan para pesaingnya, seperti halnya dengan apa yang dimiliki oleh perusahaan lain namun tidak dimiliki oleh perusahaan sendiri.
3. *Opportunity* atau peluang adalah salah satu unsur yang biasanya dibuat pada awal penciptaan bisnis. Hal ini dikarenakan suatu perusahaan didirikan atas dasar peluang untuk mendapatkan kemenangan.
4. *Threats* atau ancaman adalah salah satu unsur yang sangat penting untuk mengetahui apakah bisnis yang kita buat bisa bertahan atau tidak dimasa yang akan datang nanti.

2.4. Balance Scorecard (Kartu Berimbang)

Pada awalnya, *balance scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem kinerja tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Fooladvand et al (2015) menyimpulkan hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance scorecard* bersalah dari dua kata yang dipisahkan, yaitu *scorecard* (kartu berimbang) dan *balance* (seimbang). Pada tahap eksperimen pertama kali tersebut, *balance scorecard* hanya merupakan kartu skor yang dimafatkan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu perusahaan, kemudian skor yang hendak diwujudkan para eksekutif tersebut sangat bermanfaat di masa depan bila dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Selanjutnya, dari hasil perbandingan ini dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Kata berimbang itu dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Baik jangka panjang maupun jangka pendek; baik secara internal maupun secara eksternal. Oleh karenanya, eksekutif akan dinilai kinerjanya mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, pada sistem kinerja keuangan, yaitu pada ukuran kinerja non keuangan dalam periode jangka panjang (Wu & Hung, 2007).

Ungkapan *balanced scorecard* terutama mengarah pada laporan hasil manajemen kinerja yang digunakan oleh tim manajemen, dan biasanya tim ini berfokus pada pengelolaan implementasi strategi atau kegiatan operasionalnya. Dalam survei terbaru, 62% responden melaporkan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk manajemen implementasi strategi, 48% untuk manajemen operasional. *Balanced Scorecard* juga digunakan oleh individu untuk melacak kinerja pribadi, tetapi ini tidak sempurna atau hanya 17% responden dalam survei menggunakan *Balanced Scorecard* dengan cara ini, namun jelas dari survei yang sama bahwa proporsi yang lebih besar sekitar 30% menggunakan dasar *Balanced Scorecard*

perusahaan untuk menginformasikan penetapan tujuan pribadi dan perhitungan secara insentif. Karakteristik yang menentukan *Balanced Scorecard* adalah:

1. Fokusnya pada agenda strategis organisasi atau koalisi terkait.
2. Seperangkat pengukuran terfokus untuk memantau kinerja terhadap tujuan. Campuran items data keuangan dan non-keuangan yang awalnya dibagi menjadi empat perspektif, yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran & Pertumbuhan, serta adanya *portofolio* inisiatif yang dirancang untuk mempengaruhi kinerja tindakan atau tujuan.

2.4. Keunggulan Balance Scorecard

Menurut (Hu & Huang, 2005) menyatakan bawah *Balance Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yaitu :

1. Komprehensif berarti memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategi yang sebelumnya hanya terbatas pada strategi financial, lalu meluas ke tiga perspektif lainnya, yaitu *customer*, *internal business process* dan *learn and growth*. Perluasan perspektif ini akan bermanfaat untuk :
2. Menjanjikan kinerja keuangan menjadi berlipat ganda dan berjangka panjang
3. Perusahaan jadi memiliki kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik, perusahaan juga harus mewujudkan sasaran dari *perspective customer*. Itu berarti perusahaan harus menghasilkan barang dengan *value* yang sesuai dengan ekspektasi *customer* dari proses produksi yang efektif dan efisien. Ke komprehensifan sasaran strategi merupakan respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh tantangan.
4. *Koheren*. Kekoherenan sasaran strategi memotivasi personil untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategi yang mempunyai manfaat bagi perwujudan tujuan strategi pada *financial perspective*, *customer perspective*, *process internal business perspective* dan *learn and growth perspective*. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat diantara *output* yang dihasilkan *system strategic planning*. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategi merupakan terjemahan dari visi, tujuan dan strategi yang dihasilkan perumusan strategi.
5. Terukur. Keterukuran sasaran strategi menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh system tersebut. Dan *tools BSC* ini mengukur sasaran strategi yang pantas untuk diukur. Sasaran di *customer perspective*, *internal business perspective* dan *learning and growth perspective*. Ketiga aspek ini merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dalam konsep BSC, sasaran dari ketiga *perspective* ini dibuat ukurannya agar dapat dikelola, agar dapat diwujudkan. Dengan demikian, kinerja keuangan akan berlipat ganda.
6. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan dan perusahaan secara keseluruhan.

2.4. Perspektif Balance Scorecard

Menurut Fooladvand et al (2015) menyatakan bahwa adapun generasi pertama bentuk *balanced scorecard* menggunakan pendekatan empat perspektif untuk mengidentifikasi langkah-langkah apa saja yang akan digunakan untuk meraih eksekusi strategi. Empat perspektif asli yang dirumuskan adalah:

1. *Financial* (Keuangan). Dengan tolak ukur profit yang maksimal, tujuan utama dari tahap ini adalah memaksimalkan arus kas positif yang masuk ke perusahaan sebagai bentuk umpan balik dari kinerja keuangan di masa lalu. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran ROE, ROA dan laba operasi. Semua ukuran ini menunjukkan tujuan keuangan klasik yaitu tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi.
2. *Customer* (Pelanggan). Merupakan salah satu perspektif yang penting dalam BSC. Karena sudut pandang pelanggan terhadap perusahaan dan produknya sangat diperhitungkan sebagai salah satu aspek yang penting dalam perusahaan mencapai

tujuan. Perusahaan haruslah mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan dan membuat produk yang dapat memuaskan mereka. Menurut El-Homsi & Slutsky (2009) mengatakan dalam bukunya yang berjudul "*Corporate Sigma: Optimizing The Health of Your Company with Sytem Thinking*", beliau mengatakan bahwa "*if customer are not satisfied, they will eventually find other supplier that will meet their needs*" dan ini akan menjadi suatu ancaman bagi masa depan perusahaan meskipun perusahaan memiliki sumber daya finansial yang sangat baik. Untuk mengatasi hal tersebut, maka perusahaan harus menentukan target konsumen seperti apa yang ingin dikuasai perusahaan dan menganalisa karakter mereka. Dari situ akan didapatkan informasi apa kebutuhan dan keinginan mereka.

3. *Internal Process Business* (Proses Bisnis Internal). Menurut Pomeroy (2017) menyatakan bahwa proses internal bisnis merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis internal atau yang disebut sebagai *Value Chain*. Itu mengatakan bahwa perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis yang tepat dan melakukannya dengan cepat agar tercapai kepuasan pelanggan. Dan tugas para manager untuk memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Menurut (Barnes et al., 2002) menyatakan bahwa ia membagi proses internal bisnis menjadi beberapa proses di antaranya :

- a. Proses Inovasi. Perusahaan menganalisa target customer. Ditahap ini perusahaan akan menemukan informasi mengenai kebutuhan mereka, dan perusahaan akan berusaha membuat produk yang sesuai.
- b. Proses Operasi. Proses untuk membuat dan menyampaikan produk terdiri dari dua proses, yaitu proses pembuatan produk dan penyampaian produk kepada *customer*.
- c. Proses Layanan Jual. Merupakan proses pelayanan yang terjadi setelah barang atau jasa sudah sampai kepada pelanggan. Didalamnya terdapat *feedback* dari pelanggan.

Growth and Learn (Pembelajaran dan Pertumbuhan); tujuan dari perspektif ini adalah mendorong tiga perspektif diatas yang telah dikemukakan dnegan meningkatkan infrastruktur yang mendorong kinerja jangka panjang. Sumber dana *learning and growth* perusahaan adalah manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Perusahaan harus memberikan karyawan kepuasan dalam bekerja, agar setiap karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja dapat dicapai dengan cara memelihara karyawan dengan memelihara kesejahteraan karyawan serta meningkatkan pengetahuan karyawan. Kepuasan kerja setiap karyawan dapat diukur dari pendapatan karyawan tersebut dan tingkat kepuasan karyawan. Ini berarti kepuasan kerja merupakan tingkat kesenangan seorang karyawan atas pekerjaan yang dijalani (Kolb, 1976).

Balanced scorecard adalah contoh pengendali *loop* tertutup atau *kontrol cybernetic* yang diterapkan pada manajemen implementasi strategi. Kontrol *loop* tertutup atau *cybernetic* adalah kinerja aktual yang diukur. Nilai yang diukur dibandingkan dengan nilai referensi dan berdasarkan pada perbedaan antara dua intervensi korektif dibuat sesuai kebutuhan. Kontrol semacam itu membutuhkan tiga hal untuk menjadi efektif (e.g., pilihan data untuk diukur, pengaturan nilai referensi untuk data, Kemampuan untuk melakukan intervensi korektif). Dalam konteks manajemen strategi, ketiga elemen kontrol *loop* tertutup karakteristik ini harus berasal dari strategi organisasi dan juga harus mencerminkan kemampuan pengamat untuk memantau kinerja dan kemudian campur tangan yang keduanya dapat dibatasi. *Balanced Scorecard* awalnya diusulkan sebagai sistem manajemen kinerja tujuan umum. Selanjutnya, ia dipromosikan secara khusus sebagai pendekatan untuk manajemen kinerja strategis. *Balanced scorecard* menjadi komponen kunci dari pendekatan terstruktur manajemen strategis perusahaan (Voelker et al., 2001).

Dua gagasan yang mendukung desain *balanced scorecard modern* membuat lebih mudah untuk memilih data mana yang akan diamati dan memastikan bahwa pilihan data konsisten dengan kemampuan pengamat untuk melakukan intervensi. Fitur karakteristik dari *balanced scorecard* dan turunannya adalah penyajian campuran ukuran keuangan dan non-keuangan masing-masing dibandingkan dengan nilai target dalam satu laporan ringkas. Laporan ini tidak dimaksudkan sebagai pengganti untuk laporan keuangan atau operasional

tradisional tetapi ringkasan ringkas yang menangkap informasi yang paling relevan bagi mereka yang membacanya. Ini adalah metode dimana informasi 'paling relevan' ini ditentukan (mis: Proses desain yang digunakan untuk memilih konten) yang paling membedakan berbagai versi alat yang beredar. *Balanced scorecard* secara tidak langsung juga memberikan wawasan yang bermanfaat tentang strategi organisasi - dengan mengharuskan pernyataan strategis umum (mis: Misi, visi) untuk diendapkan ke dalam bentuk yang lebih spesifik / nyata.

Versi pertama dari interpretasi Kaplan dan Norton tentang *balanced scorecard* menyatakan bahwa relevansi harus berasal dari strategi perusahaan, dan mengusulkan metode desain yang berfokus pada pemilihan ukuran dan target yang terkait dengan kegiatan utama yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Karena khalayak awal untuk ini adalah para pembaca *Harvard Business Review*, proposal itu diterjemahkan ke dalam bentuk yang masuk akal bagi pembaca biasa jurnal manajer bisnis komersial AS. Dengan demikian, desain awal didorong untuk mengukur tiga kategori ukuran non-finansial selain *output* keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kategori-kategori ini tidak begitu relevan dengan sektor publik atau organisasi nirlaba, atau unit dalam organisasi kompleks (yang mungkin memiliki tingkat spesialisasi internal yang tinggi), dan sebagian besar literatur awal tentang *balanced scorecard* berfokus pada saran dari perspektif alternatif yang mungkin lebih relevan. *Balanced Scorecard* adalah merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balance Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya ke dalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahami dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

III. Design Penelitian dan Metodologi

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang akan coba saya bahas dalam tulisan ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan salah satu dari jenis penelitian yang termasuk dalam jenis penelitian kualitatif. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi. Penelitian ini menafsirkan dan menguraikan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi di dalam suatu masyarakat, pertentangan antara dua keadaan atau lebih, hubungan antar variabel yang timbul, perbedaan antar fakta yang ada serta pengaruhnya terhadap suatu kondisi, dan sebagainya.

Metode deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari 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. Sedangkan menurut menyatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka penyusunan Tugas Akhir. Metode pengumpulan yang telah dipelajari sebelumnya dan bagaimana menggunakan teknik atau cara pengumpulan data tersebut di lapangan. Teknik yang digunakan peneliti adalah :

- a. Studi Kepustakaan. Peneliti melakukan studi kepustakaan dalam menghimpun beberapa informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang menjadi obyek penelitian. Dengan konsep ini peneliti memperoleh informasi dari buku-buku, karya ilmiah, tesis, disertasi, ensiklopedia, internet dan sumber-sumber lainnya.
- b. Metode Diskusi. merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan lisan dan tulisan kepada responden untuk dijawab.

Analisis data adalah tahapan dalam proses penelitian dengan tujuan menginvestigasi, mentransformasi, mengungkap pola-pola gejala yang diteliti melalui Studi Literatur, *Paint Point Digital banking*, Strategi *Digital banking* dan strategi menurut tools BSC untuk *Digital banking*.

IV. Hasil Penelitian & Pembahasan

4.1. Analisis Implementasi Digital banking PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Analisis data merupakan metode untuk mengolah data menjadi informasi agar karakteristik data tersebut mudah dipahami dan berguna untuk solusi dan saran untuk pemecahan permasalahan, terutama hal yang berkaitan dengan penelitian. Pada tahap ini, penulis memakai beberapa metode untuk mencari informasi terkini terkait BNI *Digital banking* yang telah diimplementasi oleh internal BNI. Metode yang dipakai dengan melalui wawancara beberapa internal BNI dan juga penyebaran kuesioner kepada internal BNI sesuai dengan divisi dan unit terkait *digital banking*. Dari penelitian yang dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kepada 50 responden dengan 38 sampel. Oleh sebab itu penulis akan mengolah data yang disesuaikan dengan 38 sampel tersebut.. Para responden ini merupakan internal BNI dari Divisi dan unit yang memiliki job desk di bidang *digital banking*. Para internal ini pun telah berpengalaman mengaplikasikan BNI *digital banking* ini sejak 2 (dua) tahun yang lalu. Selain itu, responden ini pun merupakan internal BNI yang menjabat di posisi setara manager. Hasil kuesioner ini dapat dilihat dari progress sampai hasil terkininya suatu implementasi BNI *digital banking* oleh internal BNI. Dari 10 pertanyaan yang diberikan kepada responden, terdapat 4 (empat) hal yang menjadi perhatian khusus dan yang akan menjadi sumber indikator pada balance scorecard selanjutnya. Berikut data responden:

Tabel 1. Sumber Unit Responden

Unit	Jumlah	Presentase
- Unit Ekosistem	18 Orang	48 %
- B2B2C	15 Orang	39 %
- Unit Digital Channel	5 Orang	13 %
Total Unit	38 Orang	100 %

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden yang menangani *digital banking* mayoritas dikerjakan pada unit ekosistem. Hal ini dikarenakan unit tersebut merupakan koordinator prospek *digital banking*.

Tabel 2. Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
- 1 tahun	-	-
- 2 tahun	38 Orang	100 %
- 3 tahun	-	-
Total Unit	38 Orang	100 %

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden 3 (tiga) unit dalam implementasi *digital banking* telah bekerja selama kurang lebih 2 (dua) tahun terhitung 2018 hingga saat ini.

Tabel 3. Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
- S1	22 Orang	58 %
- S2	15 Orang	40 %
- S3	1 Orang	2 %
Total Unit	38 Orang	100 %

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden yang bekerja pada pengerjaan *digital banking* adalah pegawai yang telah menyelesaikan pendidikannya di tingkat perguruan tinggi dan lebih dominan pada strata satu (S1).

Tabel 4. Jabatan Responden

Jabatan	Jumlah	Presentase
- Vice President	2 Orang	5 %
- Assistant Vice President	6 Orang	16 %
- President	26 Orang	69 %
- Manager	4 Orang	10 %
Total Unit	38 Orang	100 %

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden yang bekerja pada *digital banking* terdiri atas 4 (empat) jabatan di suatu divisi. Mulai dari pimpinan unit yaitu *Vice President* hingga *Assistant Manager*. Akan tetapi dari hasil sampel, bahwa jabatan manager yang lebih mendominasi.

4.2. Hasil Kuesioner

Adapun beberapa indikator pada daftar pertanyaan yang tertera di lampiran. Indikator-indikator tersebut mewakili bagaimana internal BNI telah memahami secara pasti tujuan bank berinovasi menuju digital, berbagai kendala, budaya kerja serta strategi yang terdapat di dalam nya selama mengimplemetasikan BNI *digital banking* tersebut. Berikut indikatornya:

1. Pemahaman BNI *digital banking*. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa sebesar 98% sampel sangat setuju terhadap pemahaman BNI *digital banking* yang terdiri dari 35 dari 38 sampel. Internal BNI sudah memahami arti sampai tujuan adanya BNI *digital banking* sesuai dengan standard Bank Indonesia. Ini merupakan komponen penting dalam mengaplikasikan layanan *digital banking* sebelum membuat berbagai strategi-strategi nya.
2. Strategi BNI *digital banking*. Dari hasil penelitian dapat dilihat beberapa strategi – strategi yang telah diimplementasikan oleh internal BNI terhadap BNI *digital banking*. Terlihat dari hasil responden, sebesar 95 % sampel yang terdiri dari 35 dari 38 sampel menjawab sangat setuju akan strategi. Mereka lebih memfokuskan layanan kepada customer. Melihat sisi kebutuhan dan keinginan nasabah guna mencapai kepuasan dan kemudahan bertransaksi mulai dari melihat dan peka akan kebutuhan nasabah, pengembangan fitur sampai membentuk suatu new strategic business guna mempertahankan berdirinya bank dan tetap terjualnya produk jasa bank ditengah disrupsi perusahaan startups. Ukuran yang digunakan sebagai strategi nya lebih mengarah kepada perbaikan internal dan sistem IT.
3. Budaya Kerja terhadap BNI *digital banking*. Dari hasil penelitian, hal selanjutnya yang dibahas sebagai indikator adalah bagaimana budaya kerja BNI untuk mengaplikasikan BNI *digital banking*. Hal yang cukup menarik dari budaya kerja BNI adalah kuat di segmen business banking. Akan tetapi ini tidak lepas dari beberapa budaya kerja BNI yang masih ada sampai saat ini sebesar 70 % sampel setuju dari 36 dari 38 sampel yaitu masih dalam sifat konvensional dan sedang berinovasi agar menuju digital yang penuh.
4. *Pain Points BNI digital banking*. Dari data tabel kuesioner yang terlampir, dapat terlihat yang menjadi fokus dalam penulisan, yaitu adanya pain point/kendala dalam implementasi *digital banking*. Terlihat bahwa sebesar 55 % sampel cukup setuju yang terdiri dari 36 dari 38 sampel yang menjadi kendala terdapat pada sistem IT nya. Selanjutnya, koordinasi antar internal silang divisi dan unit yang kurang baik.

4.3. Strategi Implementasi Digital banking PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Digital banking merupakan suatu inovasi terbaru yang telah diaplikasikan oleh kebanyakan masyarakat perorangan maupun korporasi. Hal ini dapat dipercaya dengan kita melihat semakin meningkatnya kualitas layanan perbankan bahkan sampai terdisrupsi oleh banyaknya *StartUps*. Bank BNI merupakan salah satu perusahaan BUMN yang juga telah dan sedang menikmati transformasi tersebut. Dengan berbagai jenis produk *digital banking* BNI yang telah terimplementasi di kalangan masyarakat membuat Bank BNI cukup dipandang dan dinilai baik oleh masyarakat. BNI *Digital banking* juga merupakan strategi yang bisa diberikan kepada nasabah maupun non nasabah untuk kemudahan dan efektifitas transaksi. Dalam hal ini, Bank BNI juga dapat memberikan rekomendasi yang tepat *based on customer behavior* di dunia ekosistem. Dengan digitalisasi tersebut, dapat dipastikan bahwa

ini akan berdampak pada laporan perusahaan dalam segi keuangan dan segi internal. Dalam bab ini akan dipaparkan mengenai bagaimana strategi yang tepat yang dapat dilakukan oleh BNI untuk implementasi *digital banking* nya. Dan strategi tersebut dapat dilihat dari data yang diperoleh dari hasil kuesioner internal BNI atas kinerja di lapangan. Dengan demikian dapat dilihat sejauh mana penerapan strategi *digital banking* di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Pusat Jakarta Pusat.

4.4 Strategi Analisis SWOT

Setelah melihat hasil kuesioner dan terdapat beberapa kendala dalam implementasi BNI *digital banking*, penulis akan lebih dahulu mengelompokkan berbagai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang akan terjadi dalam penerapan dan pengembangan BNI *digital banking* kedepannya.

1. Strengths

Dalam hal kekuatan yang dimiliki oleh BNI, kita dapat melihat bahwa BNI memiliki prosedur atau sistem kinerja menuju *digital banking* yang cukup baik sehingga ketika kita melihat dari sisi laporan keuangan pada bagian *e-banking*, terlihat bagaimana meningkatnya grafik penggunaan sampai pendapat *digital banking*. Selain itu, kekuatan lain yang dimiliki oleh BNI *digital banking* adalah internal nya yang terus berinovasi sehingga terus membuat terobosan strategi yang lebih jitu.

2. Weakness

Seperti yang tertera dibagian point point diatas, bahwa *digital banking* ini merupakan inovasi terbaru perbankan yang tidak asing bila terjadi kendala atau kelemahan. BNI *digital banking* sendiri juga memiliki kelemahan dalam hal IT dan sistem belum 100% memadai. Internal mengatakan bahwa *digital banking* tersebut masih mengalami *error* dikarenakan *digital banking* ini masih dikategorikan seperti barang baru. Selanjutnya, sebagian pegawai BNI juga masih memiliki sifat kerja yang konvensional.

3. Opportunities

Dalam menanggulangi kelemahan yang dimiliki BNI *digital banking* untuk menjadikannya bank yang power dalam hal digitalisasi, yaitu dengan adanya internal yang terus berjuang dalam proses peralihan konvensional kearah digital yang lebih baik. Selain itu, BNI juga memiliki sistem IT yang cukup baik dan masih bisa dikembangkan lagi dengan berkolaborasi dan memanfaatkan SDM yang ada dan dengan memberikan pelatihan IT.

4. Threats

Adanya inovasi digitalisasi suatu layanan perbankan disebabkan oleh disrupsi dunia perbankan yang diberikan oleh berbagai macam perusahaan *start up* atau *financial technology company*. Ini merupakan suatu ancaman tersendiri bagi bank untuk tetap berdiri. Sebab sudah banyak *start up* yang memiliki produk dan jasa yang perbankan lebih dulu punya. Ancaman selanjutnya ialah pencarian solusi sistem IT sebab bagi BNI *digital banking* sendiri, IT system merupakan hal yang perlu diberikan perhatian khusus.

Setelah penulis mengelompokkan satu persatu bagian SWOT analysis, selanjutnya penulis akan mengelompokkan lagi berdasarkan korelasi antar dua bagian, yaitu SO (*strength-opportunities*) yaitu bagaimana kekuatan BNI *digital banking* kedepannya dengan adanya kesempatan-kesempatan yang tersedia, ST (*strength-threat*) yaitu bagaimana kekuatan BNI *digital banking* kedepannya dengan adanya ancaman-ancaman yang mungkin ada), WO (*weakness-opportunities*) yaitu bagaimana kelemahan yang ada dalam BNI *Digital banking* dapat teratasi dengan adanya kesempatan yang tersedia dan yang terakhir ialah WT (*weakness-threat*) yaitu bagaimana kelemahan BNI *digital banking* tetap bisa diperbaiki dengan adanya ancaman yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang. Dengan ringkasan sebagai berikut:

1. Strengths and Opportunities:

- a. Meningkatkan kualitas fitur yang tersedia pada *digital banking*
- b. Meningkatkan sistem IT untuk kepuasan pengguna *digital banking*
- c. Memperbaiki kekuatan internal BNI terhadap peningkatan *digital banking*
- d. Memperluas jaringan stakeholder terhadap distribusi *digital banking*

2. *Strengths and threats* :
 - a. Mempertahankan kualitas fitur yang sudah ada
 - b. Lebih mempertimbangkan setiap nilai jual produk jasa BNI
 - c. Menjaga hubungan yang baik dengan nasabah bisnis
 - d. Meningkatkan kapabilitas IT yang bisa bersaing di ekosistem digital
3. *Weakness and opportunities* :
 - a. Mengembangkan media promosi BNI *Digital banking*
 - b. Mengimplementasi promosi *digital banking* ke sosial media
 - c. Memperkuat mindset internal BNI untuk menciptakan layanan digital yang lebih optimal
 - d. Pengembangan end to end dalam bisnis menuju *digital banking* yang lebih optimal.
4. *Weakness and threats* :
 - a. Meningkatkan kapabilitas IT yang bisa bersaing di ekosistem digital
 - b. Membuat SOP yang jelas.
 - c. Mengadakan sosialisasi untuk setiap internal BNI juga kepada masyarakat terkait *digital banking*.
 - d. Menajalin kerjasama antar perusahaan non bank yang berbasis teknologi digital.

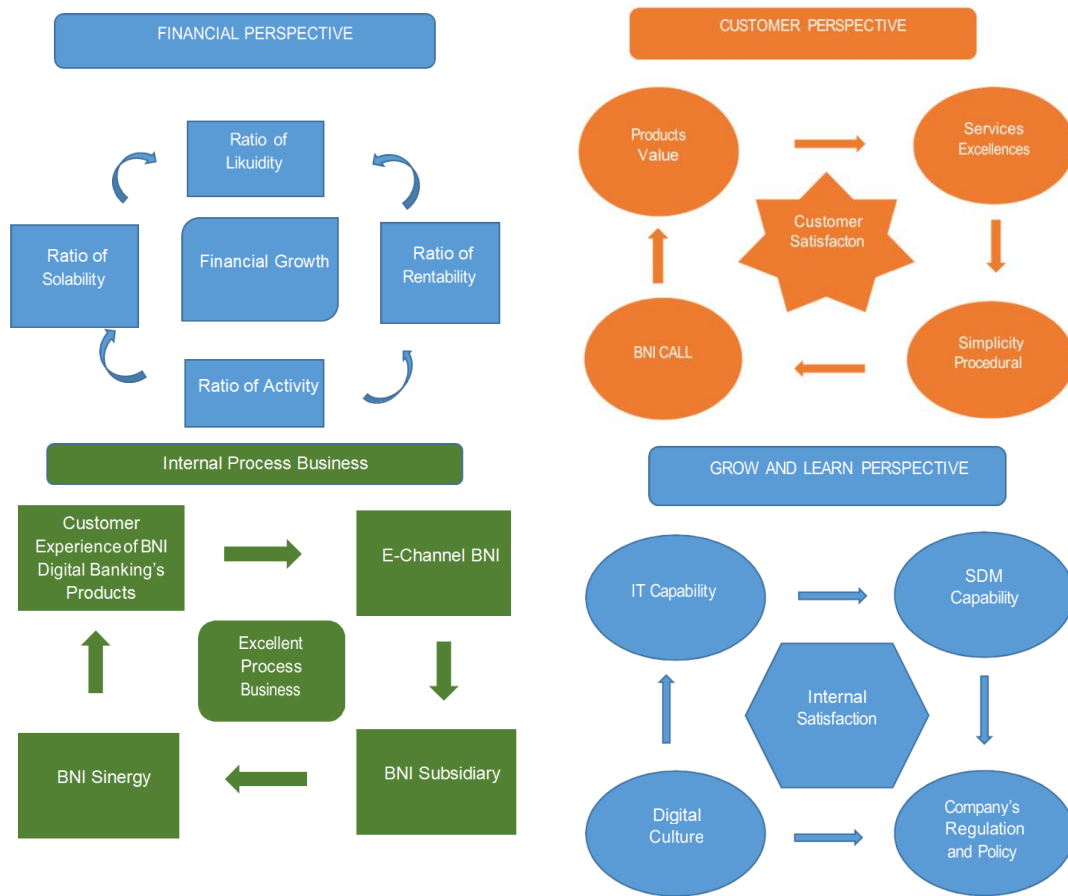
4.5. Penerapan Balance Scorecard Terhadap Digital banking

Setelah dilakukan analisis SWOT, terdapat permasalahan yang cukup diberikan concern oleh BNI guna memperbaiki layanan *digital banking* kedepannya dengan berbagai kekuatan BNI yang ada, selanjutnya akan dilakukan penerapan balance scorecard sebagai point penulis dalam tugas akhir ini, yaitu bagaimana kita dapat menjadikan *tools balance scorecard* ini sebagai patokan dalam mencapai BNI *digital banking* yang efektif bagi nasabah juga menghasilkan profit yang tinggi bagi BNI. Dalam *tools balance scorecard* ini, Terdapat 4 (empat) perspektif yang dapat kita lihat sesuai dengan teori umum *balance scorecard* itu sendiri. Pertama, melihat dari sisi keuangan (*financial*), nasabah (*customer*), proses internal bisnis (*internal business process*) dan pertumbuhan pembelajaran (*grow and learn*). Berikut indikator/ *Key Performance Index* yang dapat kita lihat dalam mencapai keempat perspektif diatas, sebagai berikut:

Tabel 5. Penerapan Balance Scorecard Terhadap Digital banking

Variables	Indicators
Financial Growth	Ratio Liquidity
	Ratio Solvability
	Ratio Activity
	Ratio Profitability
Customer Satisfaction	Products Value
	Service Excellence
	BNI CALL
	Simplicity Procedural
Excellent Process Business	Customer Experience
	E – Channel BNI
	BNI Sinergy
	BNI Subsidiary
Excellent Grow And Learn	IT Capability
	HR Capability
	Digital Culture
	Company's Regulation and Policy

4.6. Balance Scorecard Mind Mapping



V. Simpulan Dan Saran

Dari hasil pengamatan dan analisis yang dilakukan melalui responden internal PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Jakarta Pusat dapat disimpulkan bahwa strategi *digital banking* yang telah di implemetasikan BNI dapat dikatakan sangat baik terlihat dari penggunaan produk BNI *digital banking* serta transaksi yang tertera pada pembahasan. Akan tetapi, BNI *digital banking* juga memiliki berbagai kendala dalam penggunaannya seperti masalah dalam IT system dan sebagian budaya kerja internal BNI. Hal ini terlihat dari respon internal BNI yang bekerja di unit *digital banking* dan melihat progressnya. Penerapan *balance scorecard* merupakan metode yang tepat untuk melihat sejauh mana progress kinerja BNI *digital banking* dan solusi permasalahannya. *Balance scorecard* ini juga memiliki indicator-indikator sebagai ukuran pencapaian BNI *digital banking* yang lebih baik kedepannya dalam 4 (empat) perspektif, yaitu dari sisi finansial, pelanggan, proses internal bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran. Internal BNI yang bergerak di bidang *digital banking* selalu diupayakan dalam meningkatkan kinerja guna mencapai BNI *digital banking* yang memuaskan *customer*. Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kedepannya adalah:

1. Meningkatkan sosialisasi dan kesadaran atas perubahan layanan digital perbankan atau finansial lainnya sehingga BNI dapat terus tumbuh maju yang didukung dengan program pelatihan serta sarana prasarana yang memadai untuk meningkatkan kinerja SDM BNI terhadap layanan perbankan digital bank BNI.
2. Mengubah beberapa sistem operasional dengan menggunakan aplikasi digital. Membuka diri untuk terus belajar dan beradaptasi dan belajar akan perubahan yang terjadi dalam organisasi.
3. Dapat memilah dengan cermat pengembangan yang akan dijalankan internal BNI atau dengan kolaborasi.

4. Perlu dilakukan evaluasi dan pengembangan end to end dalam bisnis proses menuju BNI *digital banking*.
5. Harus ada kesadaran dan up to down dari para direksi dan pemimpin divisi/wilayah untuuk membuat para pegawai lebih *agile*.

Daftar Pustaka

- Abdolmaleki, K., & Ahmadian, S. (2016). The Relationship between Product Characteristics, Customer and Supplier Involvement and New Product Development. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 147–156. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30026-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30026-0)
- Alam, R., Hamzah, N., Putra, A. H. P. K., Ginting, W. A., & Teng, S. H. (2019, July). *What Is More Important In Business? The Fallacy In Interpreting Innovation As a Strategy BT - 1st International Conference on Life, Innovation, Change and Knowledge (ICLICK 2018)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/iclick-18.2019.59>
- Arfah, A., Olilingo, F. Z., Syaifuddin, S., Dahliah, D., Nurmiati, N., & Putra, A. H. P. K. (2020). Economics During Global Recession: Sharia-Economics as a Post COVID-19 Agenda. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 1077–1085.
- Barnes, D., Hinton, M., & Mieczkowska, S. (2002). Developing a framework to investigate the impact of e-commerce on the management of internal business processes. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 133–142.
- DAHLIAH, D., KURNIAWAN, A., & PUTRA, A. H. P. K. (2020). Analysis and Strategy of Economic Development Policy for SMEs in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 103–110.
- EI-Homsi, A., & Slutsky, J. L. (2009). *Corporate sigma: Optimizing the health of your company with systems thinking*. CRC Press.
- Firman, A., Mustapa, Z., Ilyas, G. B., & Putra, A. H. P. K. (2020). Relationship of TQM on managerial performance: Evidence from property sector in Indonesia. In *Journal of Distribution Science* (Vol. 18, Issue 1, pp. 47–57). <https://doi.org/10.15722/jds.18.01.20201.47>
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). The application strategic planning and balance scorecard modelling in enhance of higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 950–954.
- Goldschmidt, A. (1981). On the definition and measurement of bank output. *Journal of Banking & Finance*, 5(4), 575–585.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.
- Hu, Q., & Huang, C. D. (2005). Aligning IT with firm business strategies using the balance scorecard system. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 230a-230a.
- ILYAS, G. B., RAHMI, S., TAMSAH, H., MUNIR, A. R., & PUTRA, A. H. P. K. (2020). Reflective Model of Brand Awareness on Repurchase Intention and Customer Satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 427–438.
- Jiang, H., & Zhang, Y. (2016). An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market. *Journal of Air Transport Management*, 57, 80–88. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.07.008>
- Kashif, M., Zarkada, A., & Thurasamy, R. (2017). The moderating effect of religiosity on ethical behavioural intentions: An application of the extended theory of planned behaviour to Pakistani bank employees. *Personnel Review*, 46(2), 429–448. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0256>
- Kolb, D. A. (1976). Management and the learning process. *California Management Review*, 18(3), 21–31.
- Kunitz, S. C., Gross, C. R., Heyman, A., Kase, C. S., Mohr, J. P., Price, T. R., & Wolf, P. A. (1984). The pilot Stroke Data Bank: definition, design, and data. *Stroke*, 15(4), 740–746.
- Kusuma, A. H. P., Sudirman, A., Purnomo, A., Aisyah, S., Sahir, S. H., Rumondang, A., Salmiah, S., Halim, F., Wirapraja, A., & Napitupulu, D. (2020). *Brand Management: Esensi, Posisi dan Strategi*. Yayasan Kita Menulis.
- Lee, C. J. (2011). Understanding bank service quality in customers' terms: an exploratory analysis of top-of-mind definition. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21).
- Lestari, S. D., Muhdaliha, E., & Putra, A. H. P. K. (2020). E-Commerce Performance Based on Knowledge Management and Organizational Innovativeness. *The Journal of Distribution Science*, 18(2), 49–58.

- Mappamiring, M., Akob, M., & Putra, A. H. P. K. (2020). What Millennial Workers Want? Turnover or Intention to Stay in Company. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 237–248.
- Mashur, R., Muhammad, H., Ansir, L., AHP, K. P. A. H. P., & Shandra, B. (2020). Antecedents and consequence of brand management: empirical study of Apple's brand product. In *Journal of Asia Business Studies: Vol. ahead-of-p* (Issue ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0030>
- Merdika, D., Sule, T., Kartini, D., Oesman, M., Halim Perdana Kusuma, A., Putra, K., & Chamidah, N. (2019). *Moderating of the Role of Technology Theory to the Existence of Consumer Behavior on e-commerce*. 17, 15–25. <https://doi.org/10.15722/jds.17.07.201907.15>
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051–1073. <https://doi.org/10.1108/03090569810243712>
- Murdifin, I. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Nasabah Pada PT. Bank Danamon Cabang Makassar. *CELEBES EQUILIBRUM JOURNAL*, 1(2), 23–33.
- Murdifin, I., Faisal Pelu, M. A., Halim Perdana Kusuma Putra, A., Muara Arumbarkah, A., Rahmah, A., Muslim Indonesia, U., Halim Jaya, M., Pelu, M. F. A. R., Putra, A. H. P. K., Arumbarkah, A. M., Muslim, & Rahmah, A. (2019). Environmental disclosure as corporate social responsibility: Evidence from the biggest nickel mining in Indonesia. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(1). <https://doi.org/10.32479/ijeep.7048>
- Naumann, E. (1995). Creating customer value. *Image Rochester NY*, 31, 4–6.
- Nurhilalia, Rahman Kadir, A., Mahlia, M., Jusni, & Aditya, H. P. K. P. (2019). Determinant of market orientation on SME performance: RBV and SCP perspective. In *Journal of Distribution Science* (Vol. 17, Issue 9, pp. 35–45). <https://doi.org/10.15722/jds.17.09.201909.35>
- Pomering, A. (2017). Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 25(2), 157–165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.04.011>
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage*, 167.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Putra, A. H. P. K., Ashoer, M., Abdullah, A., Muhtasom, A., Farida, I., & Guntur, A. (2019). The Determinant of SME's Performance: The Main Role of Leadership Strategy, Knowledge, and Business Orientation. *1st International Conference on Life, Innovation, Change and Knowledge (CLICK 2018)*.
- Sharpe, S. A. (1990). Asymmetric information, bank lending, and implicit contracts: A stylized model of customer relationships. *The Journal of Finance*, 45(4), 1069–1087.
- Suriyanti, S., Firman, A., Nurlina, N., Ilyas, G. B., & Putra, A. H. P. K. (2020). Planning Strategy of Operation Business and Maintenance by Analytical Hierarchy Process and Strength, Weakness, Opportunity, and Threat Integration for Energy Sustainability. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10(4), 221–228.
- Voelker, K. E., Rakich, J. S., & French, G. R. (2001). The balanced scorecard in healthcare organizations: a performance measurement and strategic planning methodology. *Hospital Topics*, 79(3), 13–24.
- Wu, S.-I., & Hung, J.-M. (2007). The performance measurement of cause-related marketing by balance scorecard. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(7), 771–791.