

ABSTRACT

Relying solely on financial performance measurement became a classic case of inadequate corporate performance measurement in the information age. Intangible assets and nonfinancial factors have become a highly important part in any business. Thus, makes it crucial for managers in determining the organization's performance. In 1992, Robert Kaplan and David Norton formulated a new performance measurement system called the Balanced Scorecard based on a research with the conclusion that managers demanded a new performance measurement system.

The Balanced Scorecard is a performance measurement system that measures both financial and nonfinancial measures perspectives. The perspectives consisted of financial, customer, internal business process, and learning & growth perspectives. The perspectives are also interlinked with one another and can help managers in implementing their strategies. The Balanced Scorecard needed to be implemented systematically and in a step-by-step manner. Moreover, management's commitment and care are also an important part of the system's implementation. Kaplan and Norton also explained that the information age affects the service industry in a greater way compared to any other industry. As a result, there is a need to study and evaluate the Balanced Scorecard implementation as a performance measurement system. In this study, the researcher assessed the depth of implementation; the factors that influenced the target cascading process; and the obstacles that are being faced by the organization in implementing the Balanced Scorecard. The literatures being utilized are mainly by Kaplan and Norton (1996) and Paul R. Niven (2002) regarding the overall concept of the Balanced Scorecard and the step-by-step implementation process respectively.

The result of the study concluded that PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (Bank BRI) Yogyakarta Regional Office implemented the Balanced Scorecard shallowly and through a system named 'SMK BRI'. There are also many problem faced by both the managements and staffs and the most fundamental being the lack of cascading of knowledge about the Balanced Scorecard.

ABSTRAK

Mengandalkan sepenuhnya terhadap pengukuran kinerja keuangan menjadi kasus klasik dalam pengukuran kinerja perusahaan yang tidak memadai di era informasi. Aktiva tidak berwujud dan faktor non finansial telah menjadi bagian yang sangat penting dalam dunia bisnis. Sehingga membuatnya penting bagi manajer dalam menentukan kinerja organisasi. Pada tahun 1992, Robert Kaplan dan David Norton merumuskan suatu sistem pengukuran kinerja baru yang disebut Balanced Scorecard atas dasar penelitian dengan kesimpulan bahwa manajer membutuhkan sistem pengukuran kinerja baru.

Balanced Scorecard adalah sistem pengukuran kinerja yang mengukur baik faktor finansial dan nonfinansial. Faktor-faktor tersebut dibagi menjadi sejumlah perspektif yang terdiri dari

perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. Perspektif-perspektif tersebut juga saling terkait satu sama lain dan dapat membantu manajer dalam menerapkan strategi mereka. Balanced Scorecard perlu diterapkan secara sistematis dan secara langkah demi langkah. Selain itu, komitmen dan kepedulian manajemen juga merupakan bagian penting dari implementasi sistem. Kaplan dan Norton juga menjelaskan bahwa era informasi mempengaruhi industri jasa dengan cara yang lebih hebat dibandingkan dengan industri lainnya. Akibatnya, ada kebutuhan untuk mempelajari dan mengevaluasi implementasi Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja. Dalam penelitian ini, peneliti menilai kedalaman implementasi; faktor-faktor yang mempengaruhi proses *cascading* sasaran; dan kendala yang sedang dihadapi oleh organisasi dalam melaksanakan Balanced Scorecard. Literatur utama yang dimanfaatkan termasuk oleh Kaplan dan Norton (1996) dan Paul R. Niven (2002) mengenai konsep dasar Balanced Scorecard dan proses implementasi langkah demi langkah.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (Bank BRI) Kantor Wilayah Yogyakarta mengimplementasikan Balanced Scorecard secara dangkal dan melalui sistem bernama 'SMK BRI'. Ada beberapa masalah yang dihadapi oleh manajemen dan staf dan yang paling mendasar adalah kurangnya *Cascading* pengetahuan tentang Balanced Scorecard.