

ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA PD. BPR BKK BANJARHARJO

Oleh
JAKA WASKITA, MEDI TRI PURWANTO

ABSTRACT

This study aims to measure the performance of PD. BPR BKK Banjarharjo with alternative concepts of balanced scorecard (BSC) through four perspectives: financial, customer (customers), internal business process, and learning and growth.

Data analysis in this study uses: (1) a quantitative analysis technique that describes the business efficiency of calculations such as ratios to the BSC concept in measuring the performance of PD. BPR BKK Banjarharjo, and (2) qualitative analysis, comparing the data obtained from interviews and questionnaires delivery to customers and employees to know the level of customer satisfaction and employee PD. BPR BKK Banjarharjo.

The results showed that the measurement of the performance of these companies over the concept of the balanced scorecard performance measurement through four perspectives, namely: financial perspective, customer, internal business processes and learning and growth suggests that, in general PD. BPR BKK Banjarharjo has been running the business well. It is seen from: (1) financial perspective, where high levels of ROA in 2010 is 7.02 per cent and operating profit growth rate of 27.60 percent and 20.52 percent of the operating ratio. (2) the customer perspective, where the ability to attract new customers in 2010 amounted to 6.69 per cent, 99.45 per cent rate of retaining customers, the profitability of loans amounting to 25.66 percent, and 50.76 percent customer satisfaction. (3) internal business perspective, where the level of product sales in 2010 amounted to 14.21 per cent (no change), cycle effectiveness of 0.053 percent and non-performing loans amounted to only 0.40 percent. (4) The growth and learning perspective, where the rate of employee turnover in 2010 amounted to 2.38 percent, the productivity of each employee to contribute 2.38 percent, 57.74 percent employee satisfaction expressed strongly agree, the level of information system capabilities by 43.65 percent agreed and the level of motivation of employees 44.05 per cent strongly agreed with the current conditions. The results of the analysis showed that the balanced scorecard balanced scorecard concept to meet the financial and non-financial aspects as well as to create new strategies for the future.

The implication of this study is PD. BPR BKK Banjarharjo can develop a performance by enhancing the financial and non-financial aspects that refer to the calculation of the performance appraisal with the concept of BSC. In addition it can also be a strategy that is relevant to the condition of the bank and seek new breakthroughs that are applied to strategic goals can be achieved.

Keywords: Balanced Scorecard, Corporate Performance, Corporate Strategy.

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang Masalah

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Persaingan domestik dan global mengharuskan perusahaan menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, karena hal tersebut sangat kurang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu dilengkapi dengan informasi dari sektor non keuangan, seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perbankan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perbankan dalam jangka panjang.

Sejak dikeluarkannya paket kebijaksanaan pemerintah berupa deregulasi Perbankan Tanggal 1 Juni 1983 sampai dengan paket kebijaksanaan Pemerintah 25 Maret 1989 beserta penyempurnaan-penyempurnaannya, menetapkan persyaratan untuk kelangsungan hidup bagi lembaga dana dan kredit pedesaan pada umumnya, termasuk pula Badan Kredit Kecamatan di Jawa Tengah.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 *juncto* Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, telah terbuka peluang Bank Perkreditan Rakyat untuk beroperasi dalam wilayah yang lebih luas lagi sampai ditingkat Propinsi, maka untuk mempertahankan pertumbuhan PD. BPR BKK di Kabupaten Brebes, berkehendak melakukan penyesuaian terhadap perubahan perundang-undangan yang berlaku.

Sesuai Surat Keputusan Bank Indonesia Nomor : 32/52/Kep./Dir tanggal 14 Mei 1999 tentang persyaratan dan Tata Cara Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank Perkreditan Rakyat, Keputusan Deputy Gubernur Bank Indonesia nomor 9/18/KEP.Dp.G/2007 tentang Pemberian Izin Penggabungan Usaha (Merger) PD. BPR BKK Bumiayu, PD. BPR BKK sirampog dan PD. BPR BKK Bulakamba ke dalam PD BPR BKK Banjarharjo, Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 539/44/2007 tentang persetujuan Izin Penggabungan Usaha (Merger) PD. BPR BKK Bumiayu, PD. BPR BKK sirampog dan PD. BPR BKK Bulakamba ke dalam PD BPR BKK Banjarharjo serta perubahan Anggaran Dasar PD. BPR BKK Banjarharjo Kabupaten Brebes Nomor 04 tanggal 17 Nopember 2007 oleh Imam Kusdarmanto, SH, M.Kn. Notaris Brebes maka perubahan terhadap PD. BPR BKK di Kabupaten Brebes dilakukan dengan merger menjadi satu manajemen yaitu PD. BPR BKK Banjarharjo. Merger PD. BPR BKK di Kabupaten Brebes merupakan jawaban kehendak kebijaksanaan Pemilik atau Pemerintah yang patut dilakukan oleh PD. BPR BKK di Kabupaten Brebes untuk tumbuh dengan sehat, kuat serta bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna sehingga mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional.

Dalam rangka memenangkan persaingan dalam abad informasi diperlukan kemampuan baru dari perusahaan yaitu kemampuan untuk mengelola aset tak berwujudnya. Kemampuan baru ini lebih menguntungkan perusahaan daripada melakukan investasi pada pengelolaan aset fisik atau berwujud. Pengelolaan aset-aset

tak berwujud tersebut memungkinkan organisasi untuk : 1) Membangun *customer relationship* dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan lama dan memungkinkan untuk melayani segmen pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efektif, 2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diharapkan oleh segmen pelanggan sasaran, 3) Menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga serta waktu tunggu yang singkat dan, 4) Menyebarkan teknologi informasi, *data bases* dan *system*

Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangibile assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. PD. BPR BKK Banjarharjo dalam melakukan penilaian kinerjanya masih menggunakan metode tradisional yang disebut dengan metode *capital, quality of productive asset, management, earning and liquidity (CAMEL)*, dengan keadaan pengukuran finansialnya terlihat dalam tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1.Perhitungan CAMEL dari tahun 2008 – 2010 PD. BPR BKK Banjarharjo

Tahun	CAR	KAP	DRR	1RR	ROA	ROI	QC	LDR
2008	39,34%	14,48%	35,30%	353,19%	3,64%	3,64%	2,85%	89,73%
2009	52,42%	7,50%	52,80%	369,63%	5,62%	5,45%	4,35%	100,73%
2010	47,00%	6,32%	52,59%	443,90%	7,02%	5,99%	3,45%	111,90%
Rerata	34,69%	7,08%	35,17%	291,68%	4,07%	3,77%	2,66%	75,59%

Sumber Data sekunder diolah

Dari data di atas bahwa kemampuan PD. BPR BKK Banjarharjo untuk menutup kerugian dalam kegiatan kredit dan penyertaan lainnya dari tahun 2008-2010 adalah sehat, dilihat dari rata-rata KAP-nya juga dinyatakan sehat, namun pada tahun 2008 menunjukkan KAP kurang sehat. Hal ini dikarenakan dengan kredit bermasalah yang relatif kecil, maka pembentukan cadangan piutang ragu-ragu dapat diminimalisir.

Aspek manajemen yang diprosikan dengan tingkat risiko usaha, menunjukkan bahwa tingkat risiko PD. BPR BKK Banjarharjo untuk membayar masih relatif aman, dimana rata-rata tingkat DDR dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 adalah 35,17 persen. Bila dilihat dari hasil bungannya terlihat hampir dua kali lipat dari beban bungannya atau rata-rata pertahunnya sebesar 291,68 persen, dengan demikian tingkat sensitivitas hasil bunga dengan beban bunga adalah sangat tinggi, sehingga resiko bank dalam menghadapi kemungkinan kegagalan atau kerugian relatif aman atau kondisi baik (sehat).

Kemampuan PD. BPR BKK Banjarharjo dalam menghasilkan laba kotornya (ROA) rata-rata pertahun sebesar 4,07 persen (sehat) sedangkan untuk menghasilkan rata-rata laba bersihnya dari aktiva yang dimiliki (ROI) sebesar 3,77 persen, dengan demikian dapat diartikan pula bahwa bahwa PD. BPR BKK Banjarharjo mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 0,04 dari setiap Rp. 1,00 aktiva yang dimiliki.

PD. BPR BKK Banjarharjo dalam rangka memenuhi kewajiban kepada nasabahnya dengan menggunakan *cashratio* dari tahun 2008 sampai tahun 2010 rata-

rata sebesar 2,66 persen, namun pada tahun 2008 menunjukkan tidak sehat. Dengan demikian dapat diartikan pula bahwa PD. BPR BKK Banjarharjo dapat membayar kembali kewajiban lancarnya sebesar Rp. 0,027 dari setiap Rp. 1,00 cash, sedangkan untuk memenuhi permintaan para debiturnya dengan depositnya, PD. BPR BKK Banjarharjo mempunyai tingkat likuiditasnya rata-rata pertahunnya sebesar 75,59 persen dengan kriteria sehat. Ukuran tingkat likuid sebuah perusahaan tidak ada standar bakunya, tetapi dengan melihat rasio tersebut, PD. BPR BKK Banjarharjo mempunyai likuiditas yang cukup baik.

Perlu disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh PD. BPR BKK Banjarharjo untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep "*Balanced Scorecard*." *Balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (*Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.*). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu:

- a. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
- b. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
- c. Perspektif proses internal bisnis (*intenal business process perspective*)
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja non finansial. Selain itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir (*out come*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*).

Balanced scorecard dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Namun dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai objek adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan, yaitu bank. Sesuai dengan Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Berdasarkan undang-undang tersebut, lembaga keuangan bank dibedakan menjadi dua yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Adapun kegiatan bank di Indonesia terutama kegiatan Bank Perkreditan Rakyat adalah menghimpun dana dari masyarakat (*funding*), menyalurkan dana ke masyarakat (*lending*), serta memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*). PD. BPR BKK Banjarharjo merupakan salah satu bank milik pemerintah (BUMD).

Konsep *balanced scorecard* membantu memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* ini, Kaplan juga mengungkapkan pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Usaha ini berkaitan dengan pihak-pihak di dalam dan di luar organisasi yang digunakan sebagai tolak ukur guna mengimbangi *scorecard* yang berdimensi profitabilitas, contohnya aspek kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya.

2. Perumusan Masalah

Bagaimana penilaian kinerja organisasi pada PD. BPR BKK Banjarharjo bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya (finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan)?

3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui alternatif penggunaan penilaian kinerja dengan konsep *balanced scorecard* (BSC) melalui empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis intern serta pembelajaran dan pertumbuhan pada PD. BPR BKK Banjarharjo.

B. Telaah Pustaka

1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja suatu bank sangat erat hubungannya dengan peran dan fungsi manajemen dari bank tersebut. Keberhasilan suatu bank untuk dapat menghasilkan suatu keuntungan merupakan suatu prestasi yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam mengelola banknya secara baik dan benar. Dengan demikian maju tidaknya kegiatan operasional suatu bank sangat tergantung dengan kemampuan dari manajemen tersebut mengelola banknya masing-masing.

Di samping besarnya peran manajemen dalam mengelola bank agar dapat menghasilkan kinerja yang baik, peran dari pemilik bank itu sendiri juga cukup besar untuk memberikan kontribusi dalam memilih manajemen yang bagus. Namun, kelemahan mendasar pada perekonomian di Indonesia terutama di tingkat mikro, diakibatkan pengelolaan ekonomi dan sektor usaha yang kurang efisien serta sistem perbankan yang rapuh (Ristifani, 2009).

Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi, 2001). Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan usaha formal yang dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pengukuran kinerja akan memberikan umpan balik untuk mengambil tindakan yang korektif.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personalnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001). Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa pada hakekatnya penilaian kinerja merupakan salah satu alat kontrol perusahaan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan didalam mencapai apa yang dikehendaki organisasi. Penilaian kinerja lainnya adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja organisasi, pada dasarnya penilaian kinerja ini bermanfaat bagi organisasi yaitu untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui motivasi secara maksimal,
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personal,
- c. Menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personal,
- d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan suatu penghargaan.

2. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard sebagai pelengkap pengukuran kinerja keuangan dan memberikan kemungkinan bagi manajer untuk memandang bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996).

Balanced Scorecard didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen yang dapat dipakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajerial penting seperti penentuan sasaran individual dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya manusia, perencanaan dan anggaran, pemberian umpan balik strategis, pemberdayaan karyawan, serta pertumbuhan iklim belajar organisasi (Kaplan dan Norton, 1996).

Penerapan *Balanced Scorecard* dimulai dari akarnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan organisasi, yang akan memberikan kontribusi pada proses internal bisnis. Menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* memberikan *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kemudian menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan pada masa yang akan datang.

Balanced Scorecard menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 1996). Ada empat kinerja organisasi yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

a. Perspektif keuangan (*financial perspective*)

Perspektif keuangan menjadi fokus dan ukuran di semua organisasi *Balanced Scorecard* yang merupakan peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktivitas dan penurunan resiko (Kaplan dan Norton, 1996: 41).

b. Perspektif *customer*

Perspektif *customer* menjadi memungkinkan organisasi menjelaskan berbagai ukuran pelanggan penting antara kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan probabilitas dengan *customer* dengan segmen pasar. Perspektif *customer* juga memungkinkan organisasi melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, proposisi nilai yang akan organisasi berikan kepada *customer* dan pangsa pasar (Kaplan dan Norton, 1996: 55).

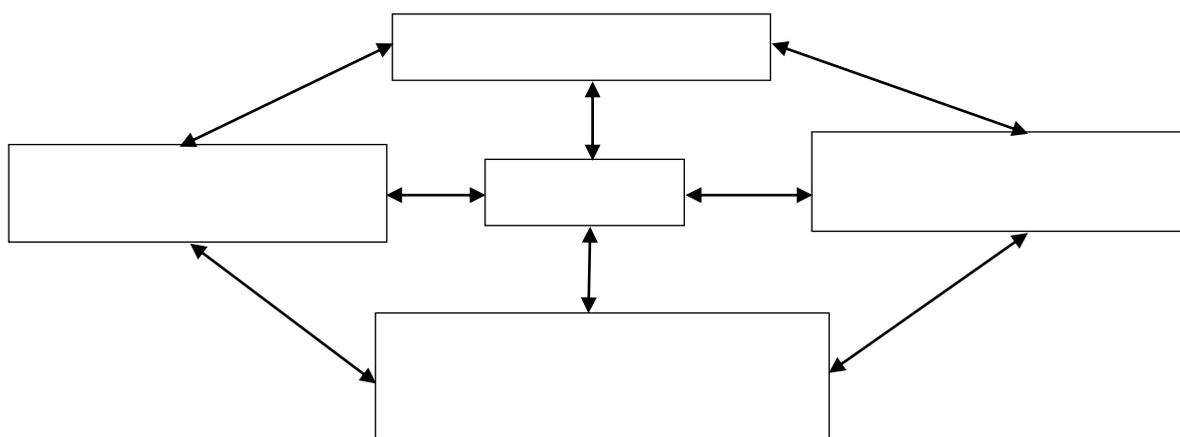
c. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal diawali dengan proses inovasi menggali kebutuhan *customer* saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan, dilanjutkan dengan proses operasi, penyampaian produk atau jasa pada *customer* saat ini dan diakhiri dengan layanan purna jual (Kaplan dan Norton, 1996: 80).

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996: 109).

Bagan 1. Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam perencanaan sistem strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001: 18):

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis dan sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas ketiga perspektif lainnya.

b. Koheran

Balanced Scorecard mewajibkan personal membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja berjangkapanjang.

d. Terukur

Pengukuran sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

C. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan paradigma kuantitatif, yaitu penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Analisis kualitatif, yaitu membandingkan antara data-data yang diperoleh dari hasil wawancara dan pemberian kuesioner kepada nasabah dan karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah dan karyawan PD. BPR BKK Banjarharjo.

D. Analisis Data dan Pembahasan

1. Perspektif Keuangan

Return on assets (ROA) termasuk dalam kategori rasio *earning* yang menggambarkan sejauhmana PD. BPR BKK Banjarharjo dapat menghasilkan laba kotor dari keseluruhan aktiva yang dimilikinya. Perhitungan rasio berdasarkan data yang diperoleh dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2. Perkembangan *Return on Asset* PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

Tahun	Lab Kotor	Total Aktiva	ROA	Perkembangan
2008	Rp. 624.260,00	Rp. 17.162.286,00	3,64%	-
2009	Rp. 1.108.146,00	Rp. 19.734.065,00	5,62%	54,38%
2010	Rp. 1.839.065,00	Rp. 26.196.237,00	7,02%	25,02%
RATA-RATA			4,07%	39,70%

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2012

Berdasarkan 2 tabel tersebut di atas terlihat bahwa rata-rata ROA pada PD. BPR BKK Banjarharjo dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 rata-rata sebesar 4,07 persen, dengan demikian setiap Rp. 1,00 aktiva PD. BPR BKK Banjarharjo menghasilkan Rp. 4,07 laba kotor. Semakin tinggi ROA berarti semakin baik kinerja PD. BPR BKK Banjarharjo dalam memanfaatkan aktiva, hal ini juga terlihat dari tahun ke tahun rasio ROA semakin meningkat rata-rata sebesar 39,70 persen dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 25,02 persen dibanding tahun sebelumnya..

Tabel 3. *Net Profit Margin* PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

Tahun	EAT	Pendapatan operasional	Net Profit margin	Perkembangan
2008	Rp. 624.260.423,00	Rp. 3.619.209.112,00	17,25%	-
2009	Rp. 1.076.244.638,00	Rp. 4.319.923.856,00	24,91%	44,44%
2010	Rp. 1.568.834.131,00	Rp. 5.684.982.703,00	27,60%	10,77%
Rerata	Rp. 1.089.779.730,00	Rp. 4.541.371.889,33	23,25%	27,60%

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2012

Dari tabel 3 tersebut di atas rata-rata untuk periode tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 menghasilkan tingkat pertumbuhan pendapatan rata-rata sebesar 27,60 persen. Jadi PD. BPR BKK Banjarharjo telah mengalami pertumbuhan pendapatan yang cukup baik, dimana setiap pendapatan akan memberi margin sebesar Rp. 0,28. Prestasi pada tahun 2010 menunjukkan kenaikan pertumbuhan pendapatan sebesar 27,60 persen dibanding tahun sebelumnya..

Tabel 4. Rasio Operasi PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

Tahun	Pendapatan operasional	Aktiva lancar	Rasio Operasi	Perkembangan
2008	Rp. 3.619.209.112,00	Rp.19.957.824.011,00	18,13%	-
2009	Rp. 4.319.923.856,00	Rp. 21.212.188.356,00	20,37%	12,30%
2010	Rp. 5.684.982.703,00	Rp. 27.706.987.154,00	20,52%	0,75%
Rerata	Rp. 4.541.371.889,33	Rp. 22.958.999.839,33	19,67%	6,53%

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2012

Atas rata-rata untuk periode tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 menghasilkan RO sebesar 19,67 persen. Jadi PD. BPR BKK Banjarharjo menghasilkan pendapatan yang cukup baik, dimana setiap rupiah aktiva lancar akan menghasilkan pendapatan sebesar rp. 0,20. Bila dilihat pertumbuhan pendapatan dibandingkan aktiva lancarnya menunjukkan rata-rata naik sebesar 6,53 persen, namun pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,75 persen dibanding tahun sebelumnya..

Kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan kriteria baik, karena kecenderungan adanya kenaikan dibandingkan tahun sebelumnya.

2. Perspektif Nasabah

a. Customer Aquisition (CA)

Customer aquisition merupakan tolok ukur yang perusahaan digunakan untuk mengetahui seberapa besar PD. BPR BKK Banjarharjo mampu menarik nasabah baru dalam suatu periode tertentu atau peluang bisnis baru. Selanjutnya perhitungan tolok ukur ini dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5. *Customer Aquisition* PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

Tahun	Nasabah Baru	Nasabah Sekarang	Rasio CA	Perkembangan
2008	76	2.636	2,88 %	-
2009	113	2.749	4,11 %	42,71 %
2010	197	2.946	6,69 %	62,77 %
Rerata	128	2.777	4,56 %	52,74 %

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2012

Bahwa rata-rata pertumbuhan nasabah menyimpan dana untuk periode tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 sebesar 4,56 persen. Jadi PD. BPR BKK Banjarharjo telah mengalami pertumbuhan jumlah nasabah yang cukup baik, dimana rata-rata setiap tahunnya bertambah 128 orang yang menjadi nasabah di PD. BPR BKK Banjarharjo, sedangkan analisis untuk tahun 2010 menunjukkan pertumbuhan sebesar 6,69 persen dibanding tahun sebelumnya. Pertambahan nasabah penyimpan dikarenakan adanya kewajiban apabila mendapat fasilitas kredit untuk menabung secara wajib.

b. Customer Retention (CR)

Customer retention (CR) merupakan tolok ukur yang digunakan untuk menentukan seberapa besar PD. BPR BKK Banjarharjo dapat mempertahankan nasabah dalam periode tertentu. Selanjutnya perhitungan tolok ukur ini dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut :

Tabel 6. *Customer Retention* PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

Tahun	Nasabah Setia	Nasabah Tahun Sebelum	Rasio CR	Perkembangan
2008	2.535	2.560	99,02 %	-
2009	2.615	2.636	99,20 %	0,18 %
2010	2.734	2.749	99,45 %	0,25 %
Rerata	2.628	2.648	99,23 %	0,21 %

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2012

Bahwa rata-rata PD. BPR BKK Banjarharjo mempertahankan nasabahnya untuk periode tahun 2008 sampai tahun 2010 adalah sebesar 99,23 persen. Jadi PD. BPR BKK Banjarharjo telah berhasil membina dan menyimpan dananya di PD. BPR BKK Banjarharjo, dimana rata-rata setiap tahunnya nasabah yang bertahan adalah sebesar 2.628 orang. Bila dilihat naik turunnya mempertahankan nasabah terlihat rata-rata pertahunnya sebesar persen dan pada tahun 2010 naik 0,25 persen dibanding tahun sebelumnya yang berarti PD. BPR BKK Banjarharjo mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik..

c. Customer Profitability (CP)

Customer profitability (CP) merupakan tolok ukur yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang diperoleh PD. BPR BKK Banjarharjo dari produk yang ditawarkan. Selanjutnya perhitungan tolok ukur ini dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 7. Keuntungan pemberian Kredit PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

Tahun	Pendapatan Kredit	Kredit Yang Diberikan	Rasio CP	Perkembangan
2008	Rp. 2.861.824.936,00	Rp. 11.361.461.326,00	25,19%	
2009	Rp. 3.250.399.907,00	Rp. 12.965.484.870,00	25,07%	-0,47%
2010	Rp. 4.790.907.242,00	Rp. 18.670.667.585,00	25,66%	2,36%
Rerata	Rp.3.634.377.361,00	Rp 14.332.537.926,00	25,31%	0,94%

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2012

bahwa rata-rata PD. BPR BKK Banjarharjo berhasil menghasilkan pendapatan dari pemberian kredit untuk periode tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 adalah sebesar 25,31 persen. Jadi setiap Rp. 1,00 kredit yang diberikan oleh PD. BPR BKK Banjarharjo telah menghasilkan pendapatan sebesar Rp. 0,25, sedangkan rata-rata pendapatan dari kredit setiap tahunnya adalah sebesar 3.643.377.361,00. Bila dilihat pertumbuhan keuntungan pemberian kredit menunjukkan rata-rata sebesar 0,94 persen dan pada tahun 2010 terlihat kenaikan sebesar 2,36 persen dibanding tahun sebelumnya.

d. *Customer satisfaction (CS)*

Customer satisfaction (CS) merupakan tolok ukur untuk menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dan *valuepreposition* pada PD. BPR BKK Banjarharjo. Selanjutnya perhitungan tolok ukur ini dapat dilihat pada tabel 8 sebagai berikut :

Tabel 8 Tingkat Kepuasan Nasabah PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Penawaran macam produk	21	62	9	8	-
Letaknya dekat pusat keramaian	19	69	10	0	2
Sistem penarikan di cabang mudah	34	56	7	3	0
Kesopanan dan keramahan pelayanan	30	55	15	0	0
Pengetahuan yang dimiliki petugas	30	59	11	0	0
Kejelasan dalam membuka atau menutup rekening	28	49	23	0	0
Kejelasan informasi kredit	43	45	12	0	0
Suku bunga yang ditawarkan	13	53	28	4	2
Sistem pemberian suku bunga	15	54	15	11	5
Kondisi eksterior	34	56	9	1	0
Desain interior memudahkan transaksi	39	44	11	4	2
Inovasi produk baru yang diberikan	24	23	47	4	2
Pelayanan transaksi yang cepat dan tepat	35	43	14	5	3
Kepercayaan nasabah	45	51	4	0	0
Total	380	660	204	40	16
Prosentase	29,23%	50,76%	15,69%	3,08%	1,23%

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Rata-rata *Customer Satisfaction* sebesar 50,76 persen menyatakan setuju dengan kondisi sekarang dan pelayanan PD. BPR BKK Banjarharjo.

Kinerja dari perspektif nasabah menunjukkan kriteria baik, karena kecenderungan adanya kenaikan dibanding tahun sebelumnya dan hasil survey nasabah menyatakan setuju dan netral.

3. Perspektif Internal

a. Proses Inovasi

Proses inovasi pada PD. BPR BKK Banjarharjo, karena PD. BPR BKK Banjarharjo tidak membuat produk baru, maka dalam kaitan tersebut diukur dengan tingkat penjualan produk. Tolok ukur ini untuk mengetahui bahwa inovasi yang dilakukan PD. BPR BKK Banjarharjo memperoleh tanggapan dari nasabahnya. Selanjutnya perhitungan tolok ukur ini dapat dilihat pada tabel 9 sebagai berikut :

Tabel 9. Tingkat Penjualan Produk PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

Tahun	Rata-rata perbulan	Nasabah baru per tahun	Tingkat respon per bulan	Perkembangan
2008	10	76	13,16 %	-
2009	18	113	15,93 %	21,05 %
2010	28	197	14,21 %	(10,80 %)
Rerata	16	128	13,25 %	5,13 %

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2012

Rata-rata tingkat penjualan produk sebesar 13,25 persen dan pada tahun 2010 sebesar 14,21 persen mengalami penurunan sebesar 10,80 persen dibanding tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi produk PD. BPR BKK Banjarharjo cukup diterima dengan baik oleh masyarakat, dengan demikian perlu melakukan inovasi produk baru agar masyarakat tertarik untuk menyimpan atau meminjam dana di PD. BPR BKK Banjarharjo.

b. Proses Operasi

Proses operasi ditunjukkan untuk mengetahui bahwa PD. BPR BKK Banjarharjo memperoleh nilai, maka dalam pengukuran tingkat produksi pada bank menggunakan tingkat efektifitas pelayanan (*cycle effectiveness*). *Cycle effectiveness* merupakan tolok ukur yang digunakan PD. BPR BKK Banjarharjo untuk menghitung proses pemrosesan kredit yang diberikan. Selanjutnya perhitungan tolok ukur ini dapat dilihat pada tabel 10 sebagai berikut :

Tabel 10. Tingkat Efektifitas Pelayanan PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

Tahun	Rata-rata Waktu Pemrosesan Kredit	Waktu Penyelesaian	Efektifitas Pelayanan	Perkembangan
2008	0,50 Jam	624 Jam	0,080 %	-
2009	0,42 Jam	624 Jam	0,067 %	(16,25 %)
2010	0,33 Jam	624 Jam	0,053 %	(20,90 %)
RERATA	0,42 Jam	624 Jam	0,067 %	(18,58 %)

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2012

waktu penyelesaian adalah 26 hari kerja dikalikan 24 jam per hari. Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa rata-rata *cycle effectiveness* terhadap permohonan kredit pada PD. BPR BKK Banjarharjo setiap tahunnya untuk periode 2008 sampai 2010 rata-rata sebesar 0,067 persen. Bila dilihat dari pertumbuhan dari *cycle effectiveness* penurunan rata-rata 18,58 persen dan pada tahun 2010 menunjukkan penurunan *cycle effectiveness* sebesar 20,90 persen dibanding tahun sebelumnya. Semakin rendah rasio ini menunjukkan bahwa proses pelayanan

dilakukan dengan cepat dan efektif. Bila jumlah nasabah yang pengajuan kreditnya banyak, maka akan dilayani dengan cepat..

c. Proses Purna Jual

Dalam mengukur proses purna jual pada PD. BPR BKK Banjarharjo digunakan perhitungan rasio piutang yang tidak dapat ditagih terhadap jumlah kredit yang disalurkan. Selanjutnya perhitungan tolok ukur kredit macet ini dapat dilihat pada tabel 11 berikut ini :

Tabel 11. Tingkat Kredit Macet PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

Tahun	Kredit Macet	Kredit Yang Diberikan	Rasio Kredit Macet	Perkembangan
2008	Rp. 79.476.342,00	Rp. 11.361.461.326,00	0,70 %	-
2009	Rp. 77.612.000,00	Rp. 12.965.484.870,00	0,60 %	(14,43 %)
2010	Rp. 75.250.000,00	Rp. 18.670.667.585,00	0,40 %	(32,67 %)
Rerata	Rp. 50.954.000,00	Rp. 14.332.537.926,00	0,57 %	(23,55 %)

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2012

Rata-rata kredit macet sebesar 0,57 persen dan pada tahun 2010 sebesar 0,40 persen dibanding tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan perbaikan kinerja.

Kinerja dari perspektif bisnis internal menunjukkan kriteria cukup baik, karena kecenderungan adanya perbaikan efisiensi dan kredit macet dibanding tahun sebelumnya, kecuali inovasi produk mengalami penurunan.

4. Perspektif pertumbuhan/pembelajaran

a. Tingkat Perputaran Karyawan

Tingkat perputaran karyawan untuk mengukur seberapa kemampuan PD. BPR BKK Banjarharjo mampu mempertahankan karyawannya. Selanjutnya dapat dilihat pada tabel 12 sebagai berikut :

Tabel 12. Tingkat perputaran karyawan PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

Tahun	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan	Tingkat Perputaran
2008	2	38	5,26 %
2009	3	41	7,32 %
2010	1	42	2,38%
Rerata	2	41	4,99%

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2012

Rata-rata tingkat perputaran karyawan sebesar 2,38 persen (karyawan masuk) dan pada tahun 2010 jumlah karyawan menambah 1 karyawan.

b. Tingkat Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan merupakan tolok ukur untuk mengukur seberapa besar tingkat produktivitas karyawan. Selanjutnya perhitungan tolok ukur produktivitas karyawan dapat dilihat pada tabel 13 sebagai berikut :

Tabel 13. Tingkat Produktivitas Karyawan PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

Tahun	Laba Operasi	Jumlah Karyawan	Produktivitas	Prosentase	Kenaikan/ Penurunan
2008	Rp. 604.422.904,00	38	Rp. 15.905.865,89	2,63%	-
2009	Rp. 1.078.782.811,00	41	Rp. 26.311.775,88	2,44%	65,42%
2010	Rp. 1.848.161.209,00	42	Rp. 44.003.838,31	2,38%	67,24%
Rerata	Rp.1.177.122.307,33	40	Rp. 28.740.493,36	2,48%	66,33%

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2012

Rata-rata tingkat produktivitas karyawan sebesar 2,48 persen dan pada tahun 2010 sebesar 2,38 persen dibanding tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan perbaikan kinerja/produktivitas.

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan kuesioner tentang kepuasan karyawan PD. BPR BKK Banjarharjo dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Berikut hasil jawaban karyawan seperti pada tabel 14 sebagai berikut :

Tabel 14. Tingkat Kepuasan Karyawan PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Total Jawaban
Penerapan manajemen	22	10	4	6	0	42
Mengkomunikasikan visi dan misi	31	11	0	0	0	42
Kedisiplinan yang diterapkan	35	7	0	0	0	42
Program pelatihan untuk meningkatkan produktivitas	9	25	6	2	0	42
Total	97	53	10	8	0	168
Prosentase Kepuasan	57,74	31,55	5,95	4,76	0	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Tingkat kepuasan karyawan 57,74 persen menyatakan sangat setuju

d. Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

Dalam penelitian ini tingkat kemampuan sistem informasi diukur dengan kuesioner tentang akses informasi yang ada di PD. BPR BKK Banjarharjo. Berikut hasil jawaban karyawan seperti terlihat pada tabel 15 sebagai berikut :

Tabel 15. Tingkat Kemampuan Sistem Informasi PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Total Jawaban
Penentuan jadwal kerja sesuai dengan kemampuan karyawan	17	20	5	0	0	42
Hubungan komunikasi antar karyawan	0	12	30	0	0	42
Fasilitas penunjang dan akses informasi	10	23	9	0	0	42
Total	27	55	44	0	0	126
Prosentase	21,43	43,65	34,92	0	0	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Tingkat kemampuan sistem informasi sebesar 43,65 persen setuju dengan sistem yang ada saat ini.

e. Tingkat Motivasi Karyawan

Dalam penelitian ini tingkat motivasi karyawan diukur dengan kuesioner tentang sesuatu yang mendorong karyawan PD. BPR BKK Banjarharjo termotivasi sesuai teori A.H. Maslow. Berikut hasil jawaban karyawan seperti pada tabel 16 berikut ini :

Tabel 16. Tingkat Motivasi Karyawan PD. BPR BKK Banjarharjo, 2008 - 2010

PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Total Jawaban
Pemberian fasilitas	9	10	20	3	0	42
Pemberian gaji dan insentif	22	20	0	0	0	42
Pemberian ijin atau cuti	11	10	21			42
Ketepatan dalam pemberian gaji	32	10	0	0	0	42
Total	74	50	41	3	0	168
Prosentase	44,05 %	29,76 %	24,40 %	1,79%	0,00%	100%

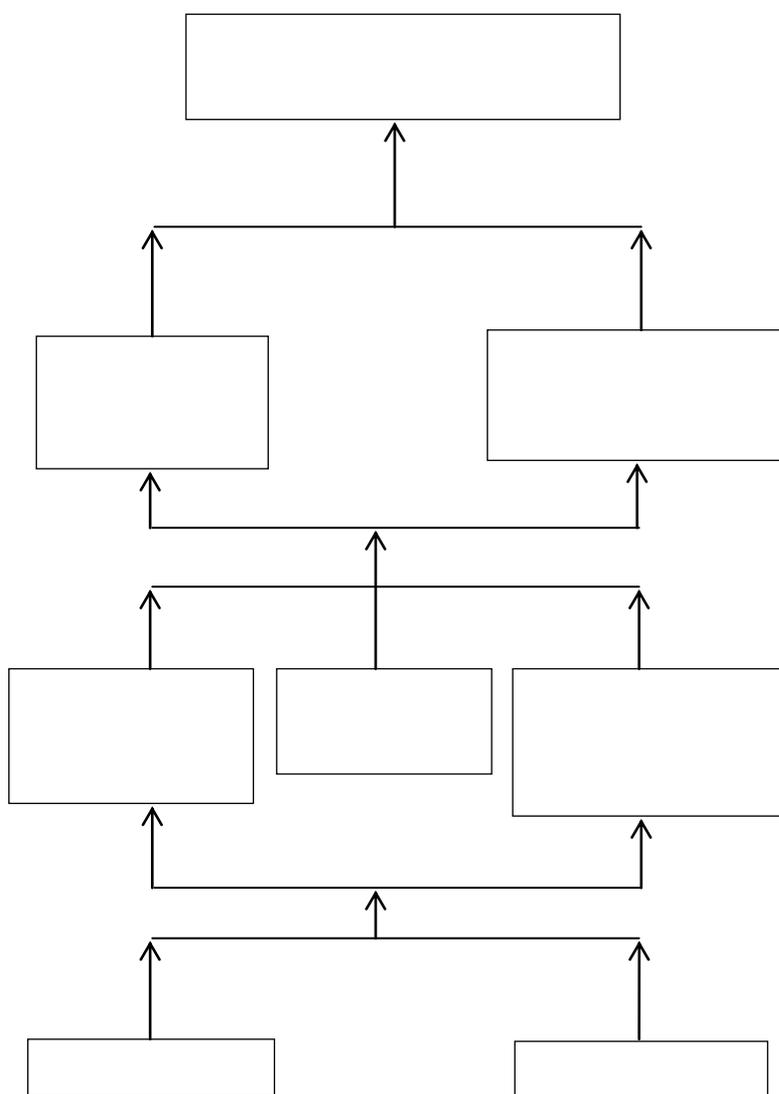
Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Tingkat motivasi karyawan 44,05 persen menyatakan sangat setuju dengan rangsangan untuk semangat kerja.

Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kriteria baik, karena kecenderungan peningkatan kinerja dan hasil survey menyatakan setuju dengan keadaan sekarang.

Beberapa alasan telah dinyatakan untuk menjelaskan mengapa ukuran non manajemen. Ukuran non keuangan diyakini melengkapi tampilan keuangan jangka pendek sebagai indikator kemajuan dari tujuan PD. BPR BKK Banjarharjo jangka panjang. Pengukuran laba berjalan dan ukuran keuangan lainnya hanya sebagian mencerminkan efek dari aktifitas masa lalu dan saat ini, sedangkan ukuran non keuangan untuk kepuasan pelanggan, peningkatan proses internal, serta aktivitas inovasi dan peningkatan organisasi mencerminkan efek dari tindakan manajerial saat ini yang tidak akan terlihat dalam kinerja keuangan hingga saatnya nanti.

Gambar 2
Sasaran dan Ukuran Strategik pada Perspektif Keuangan, *Customer*, Proses
Bisnis Internal serta Pembelajaran dan Pertumbuhan



Mengukur hasil yang diperoleh dari perspektif nasabah ini, PD. BPR BKK Banjarharjo dapat menggunakan tolak ukur seperti *customer aquisition*, *customer retention*, *customer profitability*, *customer satisfaction*, dan peningkatan koordinasi antar cabang PD. BPR BKK Banjarharjo dalam rangka peningkatan jumlah nasabah. Sasaran (*objectives*) dan ukuran *Scorecard* dalam perspektif nasabah merupakan suatu dasar komunikasi luas pada seluruh karyawan dalam PD. BPR BKK Banjarharjo, dan dengan menunjukkan kinerja yang lebih baik kepada nasabah, setiap apa yang dilakukan oleh PD. BPR BKK Banjarharjo akan memberikan kontribusi tercapainya sasaran organisasi, yang akhirnya menghasilkan peningkatan kinerja keuangan.

PD. BPR BKK Banjarharjo dalam menetapkan “meningkatnya koordinasi antar cabang PD. BPR BKK Banjarharjo” sebagai sasaran strategik *customer*. Sasaran strategik proses bisnis internal untuk mencapai hasil tersebut dapat terdiri dari ekstensifikasi dan intensifikasi pendapatan. Penggunaan teknologi dan terintegrasinya proses pelayanan nasabah.

Sasaran strategik “ekstensifikasi dan intensifikasi pendapatan” ini dapat dicapai oleh PD. BPR BKK Banjarharjo yang antara lain dilakukan dengan cara:

1. Intensifikasi dan ekstensifikasi peningkatan jumlah nasabah dan nasabah potensial PD. BPR BKK Banjarharjo baik guna menjamin aktualisasi *data base* yang dimiliki. Dengan terjaminnya aktualisasi *data base* tentang jumlah nasabah dan nasabah potensial sehingga proses meningkatkan pelayanan nasabah produktif dapat terlaksana dengan baik.
2. Intensifikasi dan ekstensifikasi kegiatan promosi guna meningkatkan jumlah nasabah sehingga dibutuhkan koordinasi antar cabang PD. BPR BKK Banjarharjo.

Sasaran strategik “penggunaan teknologi” sebenarnya ikut menentukan sasaran strategik “meningkatkan jumlah nasabah produktif” dan “meningkatkan koordinasi antar cabang PD. BPR BKK Banjarharjo”. PD. BPR BKK Banjarharjo dapat meningkatkan nasabah yang optimal dengan penyediaan informasi yang cepat dan tepat. Dengan teknologi atau komputerisasi, koordinasi antar cabang PD. BPR BKK Banjarharjo akan mudah sehingga sistem pengawasan akan meningkat. Sasaran strategik “terintegrasinya proses pelayanan nasabah” menentukan sasaran strategik untuk koordinasi antar cabang PD. BPR BKK Banjarharjo. Proses pelayanan nasabah tidak hanya dilakukan oleh kantor pusat PD. BPR BKK Banjarharjo saja, sehingga PD. BPR BKK Banjarharjo membutuhkan kerja sama dengan kantor cabang PD. BPR BKK Banjarharjo guna pelayanan nasabah, hal itu akan meningkatkan koordinasi antar kantor pusat dan cabang PD. BPR BKK Banjarharjo. Hal ini tidak mutlak digunakan dan masih dikaji lebih mendalam bila PD. BPR BKK Banjarharjo ingin menerapkannya. Sistem ini mungkin dapat menjadi alternatif pilihan bagi PD. BPR BKK Banjarharjo dalam rangka mewujudkan sasaran strategiknya.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini, sasaran strategik yang ada dapat diterapkan oleh PD. BPR BKK Banjarharjo untuk menghasilkan kinerja yang baik dalam tiga perspektif. Sebelumnya adalah dengan cara memiliki sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas dan komitmen tinggi terhadap PD. BPR BKK Banjarharjo. Asumsi yang digunakan untuk menetapkan sasaran strategik ini adalah bahwa memiliki sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas dan komitmen tinggi maka proses ekstern atau intern akan dapat ditingkatkan seperti yang menjadi sasaran dalam proses bisnis internal. Selain itu dengan sumber daya manusia yang berkapabilitas dan berkomitmen tinggi, PD. BPR BKK Banjarharjo dapat mengimplementasikan teknologi komputerisasi yang lebih mutakhir dalam proses operasionalnya.

Penggunaan teknologi mutakhir ini diharapkan meningkatkan sistem pelayanan nasabah. PD. BPR BKK Banjarharjo dapat meningkatkan hal itu sesuai dengan sasaran strategik yang sesuai dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Meningkatnya jumlah nasabah produktif yang diwujudkan dengan tingkat kesetiaan terhadap PD. BPR BKK Banjarharjo. Pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan, dalam hal keuangan. PD. BPR BKK Banjarharjo harus menyadari betapa pentingnya pihak PD. BPR BKK Banjarharjo untuk terus memperhatikan karyawannya serta meningkatkan pengetahuan karyawan. Meningkatnya kemampuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan PD. BPR BKK Banjarharjo. Mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PD. BPR BKK Banjarharjo mempunyai sasaran strategi yaitu “meningkatkan kapabilitas karyawan” dan “meningkatkan komitmen karyawan”.

E. Penutup

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab-bab terdahulu, penilaian Kinerja dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif yang selanjutnya dapat disimpulkan:

1. Perspektif Keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, tingkat pertumbuhan laba operasi sebesar dan rasio operasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PD. BPR BKK Banjarharjo dari tahun 2008 hingga tahun 2010 dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa menjelaskan bahwa *market share* pada PD. BPR BKK Banjarharjo tetap mempertahankan daya saing, suku bunga, meningkatkan penguasaan segmen pasar guna memenuhi kebutuhan nasabah. Untuk mengetahui kualitas pelayanan dan profitabilitas konsumen dapat dinilai dengan melakukan *survey* mengenai tingkat kepuasan nasabah dengan kuesioner. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan nasabah mencapai hasil cukup baik dengan angka yang hampir mendekati angka 50,76 persen. Kemudian kemampuan menarik nasabah baru pada tahun 2010 sebesar 6,69 persen, tingkat mempertahankan nasabah 99,45 persen, tingkat keuntungan dari pemberian kredit sebesar 25,66 persen.

3. Perspektif Bisnis Internal

PD. BPR BKK Banjarharjo dimana tingkat penjualan produk tahun 2010 sebesar 14,21 persen (tidak ada perubahan), *cycle effectiveness* sebesar 0,053 persen dan kredit macet hanya sebesar 0,40 persen. Ini menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PD. BPR BKK Banjarharjo.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil dari penelitian ini menunjukkan dimana tingkat perputaran karyawan tahun 2010 sebesar 2,38 persen, produktivitas setiap karyawan memberikan kontribusi 2,38 persen, tingkat kepuasan karyawan 57,74 persen menyatakan sangat setuju, tingkat kemampuan sistem informasi sebesar 43,65 persen setuju dan tingkat motivasi karyawan 44,05 persen sangat setuju dengan kondisi saat ini.

F. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka diharapkan bank mempunyai satu cara untuk mengevaluasi kinerjanya dengan konsep *balanced scorecard*. Di samping itu implikasi lainnya adalah sebagai berikut :

1. Bank dapat mengembangkan kinerjanya dengan meningkatkan aspek keuangan dan non keuangan yang merujuk pada perhitungan penilaian kinerja dengan konsep *balanced scorecard*, serta bank dapat menyusun strategi yang relevan dengan kondisi bank agar dapat tercapai.
2. Bank dapat mencari terobosan baru agar tujuan strategis yang diterapkan dapat tercapai, misalnya tetap mendorong nasabah menabung di PD. BPR BKK Banjarharjo, memotivasi karyawan, mengembangkan sistem dan sebagainya.

G. Daftar Pustaka

- Boscia, Marian W. And R. Bruce McAfee, 2008, *Using The Balance Scorecard Approach : A Group Exercise*, Development in Business Simulation and Experiential Learning, Vol. 35, Hal. 1 – 14.
- Dodor, Jean baptiste K., Rameshwar D. Gupta and Bobbie Daniels, *A Framework For Governmental organizations' Balanced Scorecard*, Journal of Financial Accountancy, Hal. 1 – 12.

- Gunawan, Ketut, 2009, *Analisis Faktor Kinerja Organisasi lembaga Perkreditan Desa Di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif Balanced Scorecard)*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 11 No. 2, Hal. 172 – 182.
- Helmi, Syafrizal, 2004, *Balanced Scorecard : Pengukuran Kinerja Organisasi*, Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis, Vol. 04, No. 01, Hal. 49 – 56.
- Hidayat, Rahmat, Issa Dyah Utama dan Umayya, 2010, *Tolok Ukur Penilaian Kinerja Badan Usaha Dengan Balanced Scorecard (BSC)*, Jurnal Teknologi, Volume 3, No. 2, Hal. 90 – 98.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2003. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. BPF.
- Irawan, Dessy Arfani, 2009, *Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard Pada PT. Bank Mandiri*, Universitas Gunadarma.
- Kaplan, Robert. dan David Northon, 2006. *The Balanced Scorecard: Historical Development and Context, As Developed*. Foundations of Management, Anderson University DBA.
- Kosasih. Subarsa. 2009. *Manajemen Operasi*. Mitra Wacana Media : Jakarta.
- Listyani, Ika, Musa Hubeis dan Erlin Trisyulianti, 2006, *Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard pada Sub Direktorat Property and Facilities Management PT. Indosat, Tbk*, Jurnal Manajemen, Publikasikan Penelitian dan Review, Vol. 1 No. 2, Hal. 21 – 31.
- Latumaerissa, Julius R. 2011. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Salemba Empat : Jakarta.
- Lukiastuti, Fitri dan Muliawan Hamdani. 2011. *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*. CAPS : Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Salemba Empat : Jakarta.
- Man, Stanis, 2008, *Analisis Kinerja Manajemen Bank : Suatu Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Pada Bank Nusa Tenggara Timur)*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 6. No. 3. Hal. 270 – 284.
- Haming, Murdifin dan Mahfud, 2007. *Manajemen Produksi Modern : Operasi Manufaktur dan Jasa*. Bumi Aksara : Jakarta.
- Nasution, Siti Khadijah, *Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Balanced Scorecard*, Universitas Sumatera Utara, Hal. 87 – 91.
- Nanny, Magdalena, Lyna Raharjo dan kartika Winda Handini, 2008, *Penerapan Balanced Scorecard Kinerja Manajemen pada Rumah sakit Umum Daaerah Indramayu*, Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan, Vol. 4. No. 1. Hal. 48 – 56.

- Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal kementerian Keuangan, 2010, *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di Lingkungan Kementerian Keuangan*, Jakarta.
- Prabowo, Harjanto, 2007, *Implementasi IT Balanced Scorecard di Perguruan Tinggi*, Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi, Yogyakarta.
- Sinaga, Pariaman, 2004, *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa mungkin*, Infokom Nomor 25 Tahun xx.
- Sarjono, Haryadi, 2007, *Analisis Evaluasi Kinerja PT. Citra Agung Busana Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, Bussines & Management Journal Bunda Mulia, Volume 3, No. 2.
- Setyarini, P. Dewi, Musa Hubeis, dan Darwin Kadarisman, *Evaluasi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Swamitra Mina Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus di Kabupaten Bantul, Yogyakarta)*, Manajemen IKM, Vol. 5, No. 1. Hal. 80 – 89.
- Sipayung, Friska, 2009, *Balanced Scorecard : Pengukuran Kinerja perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*, Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 2. Hal. 7-14.
- Soegoto, Eddy Soeryanto, *Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi*, Majalah Ilmiah UNIKOM, Bidang Humaniora, Vol. 6, No. 2. Hal. 131 – 142.
- Rahmawati, Adis Dwi, Sri Suwitri dan Maesaroh, *Analisis Kinerja Organisasi Publik Dengan Metode Balanced Scorecard*, Jurnal Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik, Hal. 78 – 88.
- Umar, H. 1997. *Riset Akuntansi: Panduan Lengkap untuk Membuat Skripsi*, PT Gramedia Pustaka Utama :Jakarta.
- Wibowo, Edi, 2006, *Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Volume 6 Nomor 2, Hal 137 – 145.
- Wisnubroto, Petrus dan Nenny Irawati. 2008. *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard*, Jurnal Teknologi, Volume 1 Nomor 2. Hal 178 – 190.