

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI  
ALTERNATIF ALAT UKUR FINERJA**

*(Studi Kasus Pada PD. BPR KENDALI ARTHA, KENDAL)*

**Skripsi**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian  
persyaratan mencapai derajat S1**

**Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi**



diajukan oleh :

**N A M A : SRI JOKO TRIYONO**

**N I M : 14.205 2197**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**2010**

## HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

### Skripsi

Nama : Sri Joko Triyono  
NIM : 14.205.2197  
Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI ALTERNATIF ALAT UKUR KINERJA  
(Studi Kasus pada PD.BPR Kendali Artha Kendal)  
Dosen Pembimbing : Dedi Rusdi, SE, Msi, Akt.

Semarang, 4 Januari 2011

Mengetahui :  
Ketua Program Studi Akuntansi

Menyetujui :  
Pembimbing



Dr. Zaenal Alim A, SE, MSi

Dedi Rusdi, SE, Msi, Akt.

## PERNYATAAN ORISINILITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Sri Joko Triyono, menyatakan bahwa skripsi dengan judul “**Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja ( Studi pada BPR Kendali Artha Kendal )**”, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan / atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas kepada saya dapat dibatalkan.

Kendal, September 2010

Penulis,



**SRI JOKO TRIYONO**

## **ABSTRACT**

*In era globalization, the world of business experienced growth to resulting in an increasingly competitive conditions competition. In order to enhance organizational performance, alignment of organizational and individual objectives within the organization is important. Accordingly, the performance appraisal system is needed that describes the condition of the company's performance accurately. The Balanced Scorecard is one of the alternative performance measure that aims to combine the size of financial and non financial performance. This measurement is the result of a process based on its mission and strategy of a firm. There are four aspects that are measured in the Balanced Scorecard (BSC) is a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, growth and learning perspective.*

*The collected of data using primary and secondary data. The primary data obtained from questionnaires using simple random sampling technique. Data obtained from employees and customers of PD. BPR KENDALi ARTHA Kendal. Secondary data obtained from annual reports of PD. BPR KENDALi ARTHA Kendal per december period in 2007, 2008, 2009. The population is all customers and employees of PD. BPR KENDALi ARTHA Kendal, while the samples taken, respectively, are 100 respondents to our customers and 53 respondents to the employee. Results of the questionnaire have been tested for validity and reliability. Methods of data analysis using Pearson correlation technique. To determine the level of customer satisfaction and employee score using factor analysis. This study aimed to find out how the performance of PD. BPR KENDALi ARTHA Kendal by using the Balanced Scorecard concept. By using the performance assessment, it is known that a causal link between the supporting factors of performance with results achieved. PD. BPR KENDALi ARTHA Kendal so it is expected to become a trusted bank, has a commitment and can produce optimal profit.*

*From this research it is known that the financial perspective of the value of Return on Assets (ROA), Operating Ratio (ROA), Loan to Deposit Ratio (LDR) increased cost effectiveness to achieve optimal profit. Consumer perspective can increase market share, customer satisfaction rate sufficient to produce good and sustained increase in customer profitability for three years. Internal business perspective using AETR ratio showed an increase effectiveness, efficiency and accuracy of transaction processing. Then, learning and growth perspective showed increased productivity of employees, the percentage of training skilled employees every year. This will affect the increase in employee satisfaction levels for three years to produce good categories.*

**Keywords:** *Assessment of Performance, Balanced Scorecard*



## ABSTRAK

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, dunia bisnis mengalami perkembangan pesat sehingga terjadi kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Dalam upaya peningkatan kinerja organisasi, keselarasan tujuan organisasi dan tujuan setiap individu yang ada di dalam organisasi merupakan hal penting. Sehubungan dengan itu, diperlukan sistem penilaian kinerja yang menggambarkan kondisi kinerja perusahaan yang akurat. *Balanced Scorecard* adalah salah satu *alternative* pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini merupakan hasil dari suatu proses berdasarkan misi dan strategi dari suatu perusahaan. Terdapat empat aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner menggunakan teknik *simple random sampling*. Data diperoleh dari karyawan dan nasabah PD. BPR Kendali Artha Kendal. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan PD. BPR Kendali Artha Kendal per desember periode tahun 2007, 2008, 2009. Populasinya adalah seluruh nasabah dan karyawan PD. BPR Kendali Artha Kendal, sedangkan sampel yang diambil masing-masing adalah 100 responden untuk nasabah dan 53 responden untuk karyawan. Hasil kuesioner tersebut telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Metode analisis data menggunakan teknik korelasi *Pearson*. Untuk menentukan skor tingkat kepuasan nasabah dan karyawan menggunakan analisis faktor. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PD. BPR Kendali Artha Kendal dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan penilaian kinerja tersebut, dapat diketahui bahwa hubungan sebab akibat antara faktor pendukung kinerja dengan hasil yang dicapai. Sehingga diharapkan PD. BPR Kendali Artha Kendal mampu menjadi Bank terpercaya, memiliki komitmen dan dapat menghasilkan laba yang optimal.

Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa perspektif keuangan yaitu nilai *Return on Asset* (ROA), Rasio Operasi (BOPO), *Loan to Deposit Ratio* (LDR) mengalami peningkatan *cost effectiveness* untuk mencapai laba optimal. Perspektif konsumen dapat meningkatkan *market share*, kepuasan nasabah menghasilkan angka yang cukup baik serta didukung peningkatan profitabilitas konsumen selama tiga tahun. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio AETR menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi dan ketepatan proses transaksi. Kemudian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktifitas karyawan, persentase pelatihan karyawan yang terampil setiap tahunnya. Hal ini mempengaruhi peningkatan tingkat kepuasan karyawan selama tiga tahun yang menghasilkan kategori baik / puas.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto :

“Sesungguhnya sesudah ada kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain) dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”.

(QS : Al-Insyirah ayat 6- 8)

“Allah akan mengangkat orang-orang yang beriman dan berilmu diantara kamu beberapa derajat”

(QS: Al Mujadalah Ayat 11)

“Pandanglah hari ini. Kemarin adalah mimpi dan esok hari hanyalah sebuah visi. Tetapi hari ini yang sungguh nyata, menjadikan kemarin sebagai mimpi bahagia dan setiap hari esok sebagai visi harapan”

( Alexander Pope)

Skripsi ini aku persembahkan untuk :

- 1) Kedua orang tuaku yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan, nasehat, dan doa untukku.
- 2) Istriku yang selalu setia dan memberi dorongan serta semangat.
- 3) Anak-anakku yang selalu menghiburku disaat letih.
- 4) Sahabat, teman-temanku yang selalu memberi doa dan nasihat untukku.

## KATA PENGANTAR

Penulis menghaturkan puji syukur alhamdulillah kepada Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga skripsi yang berjudul “Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternative Alat Ukur Kinerja (Studi Kasus pada PD. BPR KENDALi ARTHA Kendal) dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari penelitian ini masih jauh dari sempurna, semua itu tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Ada banyak pihak yang memberikan dukungan, bantuan moril dan material baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini. Melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

- 1) Ibu DR. Indri Kartika, SE MSi, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- 2) Bapak Dedi Rusdi, SE MSi, Akt selaku Pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan masukan serta dukungan yang sangat berharga bagi penulis.
- 3) Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan ilmunya kepada penulis selama menempuh studi.
- 4) Seluruh karyawan dan staf PD. BPR Kendali Artha Kendal yang telah banyak membantu penulis selama menjalankan magang.

- 5) Kedua orang tuaku tercinta, terima kasih banyak atas semangat, nasehat, pencerahan, kasih sayang, doa, dan dukungannya selama ini.
- 6) Istri dan anak-anakku, Anis Setyaningsih dan Herlina Gayatri Setiyana, Athalarik, Risky Akbar Firmansyah yang telah memberikan semangat dan dorongan hingga akhir kuliah ini.
- 7) Serta kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas semua bantuan yang diberikan, semoga Allah SWT melimpahkan berkah dan rahmat-Nya bagi semua Bapak, Ibu, dan saudara-saudari sekalian.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca dan akan memberikan suatu sumbangsih bagi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Kendal, September 2010

Penulis,



SRI JOKO TRIYONO



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional dan konsep balanced scorecard .....	13
Tabel 4.1	Penjabaran Strategi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard .....	58
Tabel 4.2	<i>Return on Asset</i> (ROA) Pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal .....	59
Tabel 4.3	Rasio Efisiensi (BOPO) Pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal .....	60
Tabel 4.4	Rasio Loan to Deposit Ratio (LDR) Pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal .....	61
Tabel 4.5	Pangsa Pasar (Market Share) .....	62
Tabel 4.6	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah .....	63
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah .....	64
Tabel 4.8	Tingkat Kepuasan Nasabah PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal .....	65
Tabel 4.9	Profitabilitas Konsumen PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal .	67
Tabel 4.10	Rasio NGR ( Network Growth Ratio ) PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal .....	68
Tabel 4.11	Rasio AETR PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal .....	68
Tabel 4.12	Produktifitas Karyawan PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal .	69
Tabel 4.13	Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal .....	70
Tabel 4.14	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan .....	71
Tabel 4.15	Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan .....	72
Tabel 4.16	Tingkat Kepuasan Karyawan .....	73
Tabel 4.17	Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan .....	75
Tabel 4.18	Hasil Persentase (%) Tingkat Kepuasan Keseluruhan .....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3.1	Tentang Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja (PD. BPR KENDALi ARTHA KENDAL) .....	38
--------------	---	----



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iv
ABSTRAK .....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori .....	7
2.2. Penelitian Terdahulu .....	34
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Kerangka Penelitian .....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian .....	39

3.2.	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	39
3.3.	Jenis dan Sumber Data .....	40
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	41
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	42
3.6	Metode Analisis Data .....	47
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1.	Deskripsi Objek Penelitian .....	52
4.2.	Analisis Data Dan Pembahasan .....	57
4.3	Interprestasi Hasil .....	59
<b>BAB V PENUTUP</b>		
5.1.	Kesimpulan .....	78
5.2.	Keterbatasan Penelitian .....	80
5.3	Saran .....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>82</b>
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN .....</b>		



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Keberadaan dan peran perusahaan dalam sistem perekonomian nasional merupakan wujud nyata dari investasi negara dalam dunia usaha, untuk ikut memacu perkembangan ekonomi nasional. Peran tersebut akan dapat terwujud bila perusahaan tersebut berada dalam kinerja yang sehat. Oleh karena itu perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi - strategi bisnis mereka dalam memenangkan persaingan (*the winning strategy*). Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, maka manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka. Dengan kinerja bisnis yang sehat diharapkan dalam jangka pendek dapat meningkatkan efisiensi guna mengoptimalkan penerimaan negara, dan dalam jangka panjang dapat meningkatkan daya saing dalam lingkungan usaha yang kompetitif.

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 2000). Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu “keunggulan” dan “nilai”.

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi lingkungan organisasi saat ini dan masa depan. Pengukuran kinerja tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan perusahaan, misalnya seperti menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak, dan sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi. Perusahaan memerlukan pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja (tradisional). Dalam era revolusi informasi, tolak ukur keuangan tidak lagi memadai untuk memobilisasi dan mengeksploitasi sumber daya yang sebagian besar merupakan aset yang tidak berwujud (*intangible asset*) yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Beberapa hal yang mungkin dapat dieksploitasi dari aset tak berwujud, seperti : menciptakan produk dan jasa yang inovatif dan kompetitif, meneliti teknologi informasi dan komunikasi yang canggih, menstimulasi keterampilan dan motivasi karyawan. Dengan demikian untuk dapat meningkatkan mutu informasi dalam proses perumusan dan implementasi strategi, diperlukan sistem informasi multi dimensional yang meliputi sistem informasi keuangan maupun non keuangan.

Dalam mengkonversikan sistem informasi unidimensional menjadi sistem informasi multi unidimensional. *Balanced scorecard* adalah suatu pengukuran dan suatu sistem manajemen yang memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis dari empat perspektif antara lain :

1. Perspektif keuangan

Mengukur hasil tertinggi yang dapat diberikan kepada pemegang sahamnya, sehingga dapat menjawab pertanyaan mengenai : bagaimana penampilan

perusahaan dimata pemegang saham ?

2. Perspektif pelanggan

Fokus terhadap kebutuhan kepuasan pelanggan, termasuk pangsa pasarnya, sehingga dapat menjawab pertanyaan mengenai : bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ?

3. Perspektif proses bisnis internal

Memfokuskan perhatian pada kinerja kunci proses internal yang mendorong bisnis perusahaan, sehingga dapat menjawab pertanyaan mengenai : proses bisnis apa yang harus disesuaikan / diunggulkan dalam perusahaan tersebut ?

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Memperhatikan langsung bisnis seluruh sukses mendatang orang-orang dalam organisasi infra setruktur, sehingga dapat menjawab pertanyaan mengenai : mampukah perusahaan melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan ?

David P. Norton mengusulkan pengukuran kinerja bisnis dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Alat ukur kinerja ini mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, atau konsumen, proses bisnis internal dan proses belajar dan berkembang. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan dalam termonologi operasional.

Mengingat keterbatasan-keterbatasan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi persaingan era revolusi informasi diatas, Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996), mengusulkan pengukuran kinerja bisnis

dengan *Balanced scorecard*, Kaplan dan Norton memformulasikan suatu model pendekatan yang lebih komprehensif sehingga mampu mengukur kinerja perusahaan secara multidimention dan balance. *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur aspek-aspek finansial dan hasil akhir (*outcome*) namun juga memasukkan aspek-aspek nin finansial seperti sistem dan teknologi, *skills dan entrepreneurship*, loyalitas konsumen.

PD. BPR KENDALi ARTHA, KENDAL melakukan pengukuran kinerja dengan *Balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam pengukuran kinerja tersebut diharapkan dapat meningkatkan pendapatan dan efisiensi operating cost on sales. Tetapi pada kenyataannya PD. BPR KENDALi ARTHA, KENDAL belum mampu menghasilkan target sesuai yang diharapkan, dalam mengukur kinerja perusahaan hanya dilihat dari kinerja keuangan. Mengingat PD. BPR KENDALi ARTHA, KENDAL merupakan perusahaan jasa yang memberikan pelayanan kepada pelanggan, maka pandangan revolusi informasi ini, perusahaan mempunyai *base customer* yang besar untuk bertahan dalam persaingan bisnis. Untuk itu diperlukan suatu analisis supaya dapat diketahui apa yang menyebabkan terjadinya ketidak seimbangan masing-masing perspektif tersebut.

Dari uraian diatas, dan melihat pentingnya suatu pengukuran kinerja yang komprehensif melihatkan aspek keuangan dan non keuangan, maka perlu diteliti mengenai **Analisis Penerapan Balanced scorecard Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja (Studi Kasus pada PD. BPR KENDALi ARTHA, KENDAL)**.



## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut : Bagaimana kinerja keuangan PD. BPR KENDALi ARTHA, KENDAL yang diukur dengan *Balanced scorecard* (perspektif keuangan, perspektif non keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced scorecard* PD. BPR KENDALi ARTHA, KENDAL ditinjau dari perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced scorecard* PD. BPR KENDALi ARTHA, KENDAL ditinjau dari perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced scorecard* PD. BPR KENDALi ARTHA, KENDAL ditinjau dari perspektif proses internal bisnis.
4. Untuk mengetahui pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced scorecard* PD. BPR KENDALi ARTHA, KENDAL ditinjau dari perspektif non keuangan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan informasi kepada pihak-pihak yang membutuhkan, sebagai berikut : Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada perusahaan tentang penggunaan

*Balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja, sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian kinerja dimasa yang akan datang yang tidak hanya berdasar pada indikator keuangan saja. Bagi perguruan tinggi, menambah kasanah bacaan-bacaan bagi penelitian lebih lanjut tentang *Balanced scorecard* dalam rangka untuk pengembangan ilmu. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai bahan perbandingan antara teori praktis dengan praktek yang sebenarnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Pengertian Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001:1) Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu (1) Kartu Score (Scorecard) dan (2) berimbang (Balanced). Kartu score adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Balanced scorecard menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai kegiatan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000:22).

*Balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

Tujuan pengukuran kinerja dengan *Balanced scorecard* harus dilihat dari sudut pandang yang berbeda, yaitu mengartikulasikan strategi perusahaan, dan membantu meningkatkan partisipasi atau inisiatif dari individu, organisasi maupun antar departemen untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian

*Balanced scorecard* digunakan sebagai sistem komunikasi, penginformasian dan sistem belajar, bukan sistem pengawasan.

Kata *Balanced* dalam *Balanced scorecard* bertujuan untuk menekankan adanya penyeimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan (Kaplan dan Norton, 1996) yaitu :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil usaha masa lalu dengan pengukuran pemicu kinerja dimasa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dengan unsur subjektivitas yang pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

*Balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan pada dasarnya merupakan cermin atas hasil kegiatan dan kondisi yang ada disebuah perusahaan, hasil kegiatan dari perusahaan ini akan dianalisis, dimana hasil dari analisis tersebut akan dapat memperlihatkan kondisi manajemen perusahaan selama periode dilakukannya analisis akan kinerja atau merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu



organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Sedangkan menurut (Mulyadi, 1999). Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja juga merupakan suatu tingkat dimana para individu dan organisasi dalam suatu perusahaan berusaha untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien. Anthony dkk, (1995:6) dalam buku Soni Yuwono, dkk (2003) menyatakan bahwa efektifitas suatu organisasi berkaitan dengan kemampuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan efisiensi menggambarkan beberapa masukan yang diperlukan untuk menghasilkan suatu unit keluaran.

Dengan demikian pengertian kinerja perusahaan merupakan hasil dari berbagai keputusan manajemen yang terus menerus untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diinginkan pelanggan.

### **2.1.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan**

Perusahaan sebagai suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Penilaian tentang apakah tujuan yang telah

ditetapkan dapat dicapai atau tidak, tidaklah mudah untuk dilakukan karena berkaitan dengan pertimbangan terhadap aspek manajemen dan lingkungannya. Salah satu cara untuk mengetahui apakah suatu tujuan atau rencana yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dalam kegiatan operasi perusahaan adalah dengan mengukur kinerja perusahaan tersebut.

Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang akan memberi informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Brandon & Dertina (1998) penilaian atau pengukuran kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagi organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Horngren (1995 : 802) informasi-informasi yang digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja bisa merupakan informasi keuangan maupun non keuangan dan dapat juga berdasarkan pengukuran intern dan ekstern, tipe informasi keuangan intern antara lain pendapatan operasi, penjualan dan total aktiva. Sedangkan informasi keuangan ekstern antara lain harga saham. Contoh informasi non keuangan adalah kepuasan pelanggan atas pelayanan perusahaan, jumlah transaksi dan sebagainya.

Jadi dapat disimpulkan pengukuran kinerja adalah penilaian terhadap hasil yang dicapai pada suatu aktivitas dalam organisasi dimana hasil tersebut

dibandingkan dengan standar atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya atau tindakan dari suatu organisasi untuk mengukur keseluruhan aktivitas rantai nilai suatu perusahaan pada suatu periode tertentu.

Penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi, 1997). Penilaian kinerja bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian.

Pengendalian manajemen melalui sistem penilaian kinerja dilakukan dengan cara menciptakan mekanisme *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) yang digunakan sebagai pendorong bagi pencapaian sestrategi. Ada dua pendekatan pokok untuk menilai kinerja suatu perusahaan yaitu analisis keuangan dan penilaian. Penggunaan analisis keuangan menggunakan *Balanced scorecard*, analisis rasio keuangan, dan *economic value added* sebagai *benchmark* dalam penilaian. Sementara pendekatan ini mengetahui penilaian kinerja keseluruhan perusahaan, pendekatan ini tidak mengembangkan suatu nilai dollar bagi perusahaan. Sebaliknya, penilaian perusahaan mengevaluasi perusahaan dengan menggaji bonus, tunjangan atau tambahan penghasilan nilai pasar totalnya, yang mana selanjutnya dapat diperbandingkan dengan nilai pasar untuk periode-periode sebelumnya atau untuk perusahaan-perusahaan yang sebanding. Penggunaan *the Balanced scorecard* untuk menilai perusahaan sangat mirip dengan menggunakan

faktor-faktor keberhasilan kritis dalam mengetahui penilaian dan memberikan kompensasi kepada manajer individual. Pada saat penilaian perusahaan pada CFS-CFS (*Cross Functional System*) tersebut telah berubah dari tahun-tahun sebelumnya. Suatu penilaian yang mendukung dihasilkan pada CFS superior terhadap benchmark dan terhadap kinerja tahun-tahun sebelumnya.

Beberapa cara yang digunakan dalam manajemen tradisional untuk mengukur kinerja organisasi adalah dengan menggunakan ROI (*Return On Investment*), EVA (*Economic Value Added*), dan lain-lain. Semua pengukuran tersebut menggunakan perspektif keuangan dalam jangka pendek, mungkin manajer dapat menghasilkan kinerja yang baik, meskipun mengabaikan kinerja non keuangan, maka diciptakanlah model pengukuran kinerja *Balanced scorecard*. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan seperti pengukuran kepuasan pelanggan, produktifitas dalam proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan, pihak manajemen dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan. Selain itu *Balanced Scorecard* dapat menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi manajemen, selain tetap memberi tekanan pada pencapaian tujuan keuangan. *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional. *Balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional yaitu karakteristik keterukuran dan

keseimbangan. Balanced scorecard sebagai inti sistem manajemen strategik mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan total bussiness plan yang komprehensif dan koheren, serta menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur. Balanced scorecard dapat digunakan dalam setiap tahap sistem manajemen strategik mulai dari tahap perumusan masalah sampai dengan tahap pemantauan.

#### 2.1.4 Keunggulan Balanced Scorecard Dibandingkan Pendekatan Pengukuran Kinerja Tradisional

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka BSC memiliki beberapa keunggulan (Barbara Gunawan, 2000) yang menjadikan sistem pengukuran kinerja sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Perbedaan tersebut disajikan dalam tabel 2.1

TABEL 2.1

#### PERBEDAAN KONSEP PENGUKURAN KINERJA TRADISIONAL DAN KONSEP BALANCED SCORECARD

Konsep Pengukuran Tradisional	Konsep Pengukuran Balanced Scorecard
Hanya berfokus ke perspektif keuangan	Mencakup perspektif yang komprehensif : keuangan, pelanggan proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
Tidak koheren	Koheren
Tidak seimbang	Seimbang
Tidak terukur	Terukur

Sumber : (Barbara Gunawan, 2000)



Dari tabel 2.1 tersebut dapat terlihat *Balanced Scorecard* dapat menjadikan konsep pengukuran kinerja yang memiliki karakter yang berbeda dengan konsep pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus sasaran yang bersifat keuangan, karena konsep BSC memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, (4) terukur.

#### 1. Komprehensif

Balanced scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek financial dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan market development merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan trade off yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut untuk mendorong manajer untuk mencapai tujuan tanpa membuat trade off di antara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat perspektif. Balanced scorecard mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

#### 2. Koheren

BSC mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam pengukuran kinerja. Setiap perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan sebab akibat dengan perspektif keuangan. Kekohorenan itu akan memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang

menghasilkan sasaran strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

### 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh pengukuran kinerja Balanced scorecard penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Empat perspektif yang ada di dalam Balanced scorecard mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam (internal focus) dengan ke luar (external focus). Keseimbangan antara proses bisnis intern dan pertumbuhan dan pembelajaran sebagai internal focus dengan kepuasan customer dan kinerja keuangan sebagai external focus.

### 4. Terukur

Sasaran strategis yang sulit diukur secara tradisional dalam Balanced scorecard dilakukan pengukuran agar dapat dikelola dengan baik. Sasaran strategis yang sulit diukur adalah customer, proses bisnis intern serta pertumbuhan dan pembelajaran. Mengenai kesesuaian dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini, Balanced scorecard juga menampakkan kelebihanannya dibandingkan pengukuran kinerja tradisional. John Corrigan (1996) menjelaskan “The Balanced Scorecard represents an opportunity for organizations to develop a measurement systems that enhances performance within the dynamics of today’s business environment“. Semangat untuk menentukan ukuran dan untuk mengukur berbagai sasaran strategi dari keempat perspektif tersebut dilandasi oleh keyakinan berikut :

*If we can measure it, we can manage it.*

*If we can manage it, we can achieve it.*

### **2.1.5 Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan dengan Hasil Pengukuran Kinerja dari Balanced Scorecard**

*Balanced scorecard* merupakan media yang tepat untuk mengukur derajat keberhasilan suatu strategi. Cakupan aktivitas dalam *Balanced scorecard* meliputi menjelaskan dan menterjemahkan visi dan misi, mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi, menyesuaikan tujuan setiap unit atau departemen terhadap strategi, mengidentifikasi dan menyesuaikan inisiatif strategi, menterjemahkan sasaran strategi menjadi sasaran jangka panjang dan jumlah anggaran tahunan, merevisi dan mereview hal strategi dan operasional untuk mendapat umpan balik dalam perbaikan strategi. (Lodovicus Lasdi, 2002).

### **2.1.6. Perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard**

*Balanced scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif yang digunakan dalam sistem pengukuran kinerja yaitu :

#### **1. Perspektif Keuangan**

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) mengungkapkan bahwa perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka panjang dan jangka pendek. Perspektif ini merupakan dampak dari ketiga perspektif yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian perspektif keuangan dalam *Balanced scorecard* merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang mencapai puncaknya pada peningkatan kinerja keuangan, karena ukuran keuangan

merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil.

Penilaian kinerja keuangan bank dapat menggunakan teknik analisis Rasio CAMEL (Capital, Assets, Management, Earning, Liquidity). Sesuai dengan surat edaran Bank Indonesia nomor 26/5/BPPP tanggal 26 Mei 1993 CAMEL merupakan suatu analisis keuangan suatu bank dan penilaian manajemen suatu bank yang ditetapkan oleh Bank Indonesia untuk mengetahui tingkat kesehatan dari bank yang bersangkutan.

Payamta dan Machfoedz (1999) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan perbankan dapat menggunakan Rasio CAMEL yang terdiri atas lima aspek yaitu :

1. Aspek Permodalan

Tujuan penggunaan aspek permodalan ini adalah untuk mengetahui kecukupan modal bank dalam mendukung kegiatan bank secara efisien. Penilaian terhadap aspek ini didasarkan pada dua rasio yaitu rasio modal terhadap ATMR dan ditetapkan berdasarkan Capital Adequacy Ratio (CAR).

a). Rasio modal terhadap Aktiva Tertimbang Menurut Resiko :

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Modal}}{\text{ATMR}} \times 100 \%$$

ATMR adalah sejumlah aktiva bank baik aktiva produktif atau tidak produktif dikalikan dengan bobot resiko dari masing-masing jenis aktiva bersangkutan.

b). Modal terdiri dari modal inti dan modal pelengkap, yang sesuai dengan ketentuan BI kewajiban penyediaan modal minimum sebesar 8 %.

Adapun penilaiannya adalah sebagai berikut :

- Untuk rasio mulai 0 % atau negatif diberi nilai 1, dan
- Untuk setiap kenaikan 0,1 % mulai 0 % nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.

## 2. Aktiva Produktif

Aktiva produktif yang dimaksudkan adalah kelompok aktiva yang berpotensi menghasilkan atau mendatangkan pendapatan bagi bank. Dalam menetapkan kualitas aktiva produktif didasarkan pada prospek usaha, kondisi keuangan dengan penekanan pada arus kas debitur dan kemampuan membayar nasabah. Penilaian atas kualitas aktiva produktif digunakan dua rasio, yaitu Rasio Aktiva Produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif dan Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang dibentuk (PPAP) terhadap Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif Yang Wajib Dibentuk (PPAPWD).

a). Rasio Aktiva Produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif :

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Aktiva Produktivitas Yang Diklasifikasikan}}{\text{Aktiva Produktif}} \times 100 \%$$

Adapun penilaiannya adalah sebagai berikut :

- Untuk rasio 22.5 % atau lebih diberi nilai kredit 0



- Untuk setiap penurunan 0,15 % mulai dari 22,5 % nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.

b). Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang dibentuk (PPAP) terhadap Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif Yang Wajib Dibentuk (PPAPWD) :

$$\text{Rasio} = \frac{\text{PPAP}}{\text{PPAPWD}} \times 100 \%$$

Adapun penilaiannya adalah sebagai berikut :

- Untuk rasio sebesar 0 % diberi nilai kredit 0
- Untuk setiap kenaikan 1 % mulai dari 0 % nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.

### 3. Aspek Manajemen Resiko

Tujuan penggunaan aspek penilaian ini adalah untuk mengetahui kinerja manajemen dalam menggunakan semua asset secara efisien dan untuk mengukur kemampuan bank dalam menyanggah resiko dari aktivitas operasi. Penilaian terhadap aspek manajemen mencakup dua komponen yaitu manajemen umum dan manajemen resiko yang terdiri atas resiko likuiditas, resiko pasar, resiko kredit, resiko operasional, resiko hukum dan resiko pengurus dan pemilik. Aspek manajemen resiko diukur berdasarkan Net Profit Margin (NPM). Penilaian dengan menggunakan daftar pertanyaan-pertanyaan sebanyak 25 pertanyaan. Adapun penilaian atas jawaban dari pertanyaan-pertanyaan aspek manajemen sebagai berikut :

- Kondisi lemah = 0

- Kondisi antara = 1, 2 dan 3
- Kondisi baik = 4

**Daftar Pertanyaan-pertanyaan Manajemen BPR**

Komponen Manajemen	Nilai		
	2007	2008	2009
<p>I. Manajemen umum (10 pertanyaan)</p> <p>A. Strategi/sasaran</p> <p>1. Rencana kerja tahunan baik digunakan sebagai dasar acuan kegiatan bank selama 1 tahun</p> <p>B. Struktur</p> <p>2. Bagian organisasi ada setelah mencerminkan seluruh kegiatan bank dan tidak terdapat jabatan kosong atau perangkat jabatan yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas.</p> <p>3. Bank memiliki batas tugas dan tanggung jawab wewenang yang jelas untuk</p>			

<p>masing-masing karyawan nya yang tercermin pada kegiatan operasional.</p> <p>4. Kegiatan operasional dari Pemberian kredit telah dilaksanakan sesuai dengan sistem dan prosedur tertulis kredit telah dilaksanakan sesuai dengan sistem dan prosedur tertulis</p> <p>4. Kegiatan operasional dari Pemberian kredit telah dilaksanakan sesuai dengan sistem dan prosedur tertulis</p> <p>5. Pencatatan setiap transaksi dilakukan secara akurat dan laporan keuangan disusun sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku.</p> <p>6. Bank mempunyai sistem pengamatan yang baik terhadap perkembangan</p>			
---	--	--	--

<p>dan pelaksanaan kegiatan bawahannya.</p> <p>7. Pimpinan senantiasa melakukan pengawasan terhadap perkembangan dan pelaksanaan kegiatan bawahannya.</p> <p>C. Kepemimpinan</p> <p>8. Pengambilan keputusan-keputusan yang bersifat operasional dilakukan oleh direksi secara independen.</p> <p>9. Pimpinan bank komit untuk menangani permasalahan bank yang dihadapi serta senantiasa melakukan langkah-langkah yang diperlukan.</p> <p>10. Direksi dan karyawan memiliki tertib kerja yang meliputi disiplin kerja serta komitmen dan didukung sarana kerja yang memadai</p>			
---	--	--	--

<p>dalam melaksanakan pekerjaan.</p> <p>II. Manajemen Resiko</p> <p>A. Resiko likuiditas/liquidity risk</p> <p>1. Bank melakukan dan pencatatan tagihan kewajiban yang jatuh tempo untuk mencegah kemungkinan timbulnya kesulitan likuiditas.</p> <p>2. Bank senantiasa memelihara likuiditas dengan baik.</p> <p>B. Resiko kredit/kredit risk</p> <p>3. Dalam memberikan kredit bank melakukan analisis terhadap kemampuan debitur untuk membayar kembali kewajibannya.</p> <p>4. Setelah kredit diberikan bank melakukan pemantauan terhadap penggunaan kredit serta kemampuan</p>			
--	--	--	--



<p>dan kepatuhan debitur dalam memenuhi kewajibannya.</p> <p>5. Bank melakukan peninjauan, penilaian dan peningkatan terhadap agunan.</p> <p>C. Resiko operasional /operasional risk</p> <p>6. Bank menerapkan kebijaksanaan pembentukan penyisihan penghapusan piutang berdasarkan prinsip-prinsip kehati-hatian.</p> <p>7. Bank tidak menetapkan persyaratan yang lebih ringan kepada pemilik / pengurus bank untuk memperoleh fasilitas dari bank.</p> <p>8. Pimpinan senantiasa melakukan tindak lanjut secara efektif terhadap temuan hasil pemeriksaan oleh</p>			
---	--	--	--

Bank Indonesia.

**D. Resiko Hukum / Legal Risk**

9. Perjanjian kredit telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Bank telah memastikan bahwa agunan yang diterima telah memenuhi persyaratan ketentuan yang berlaku.

10. Bank telah memastikan bahwa agunan yang diterima telah memenuhi persyaratan ketentuan yang berlaku.

11. Bank menatausahakan secara baik dan aman

blanko bilyet deposito dan buku tabungan yang belum digunakan (kosong) dan blanko bilyet deposito yang telah dicairkan dananya serta buku tabungan yang dikembali

<p>kan ke bank karena rekeningnya ditutup.</p> <p>E. Resiko pemilik dan pengurus (Ownership and Managership Risk)</p> <p>12. Pemilik bank tidak memcampuri kegiatan operasional sehari-hari yang cenderung menguntungkan kepentingan sendiri, keluarga dan groupnya sehingga merugikan bank.</p> <p>13. Pemilik bank mempunyai kemampuan dan kemauan untuk meningkatkan permodalan bank sehingga senantiasa memenuhi ketentuan yang berlaku.</p> <p>14. Direksi bank didalam melaksanakan kegiatan operasionalnya tidak melakukan hal-hal yang cenderung menguntungkan</p>			
--	--	--	--

<p>dirinya sendiri, keluarga dan groupnya atau berpotensi akan merugikan bank.</p> <p>15. Dewan komisaris melakukan fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan tugas direksi dalam batasan tugas dan wewenang yang jelas dan dilakukan secara efektif.</p>			
--	--	--	--

#### 4. Rentabilitas

Tujuan penggunaan aspek penilaian ini adalah untuk mengetahui kemampuan bank dalam menghasilkan profit melalui operasi bank. Penilaian terhadap faktor ini didasarkan pada dua rasio yaitu rasio laba sebelum pajak terhadap rata-rata volume usaha dalam periode yang sama (Return On Asset) dan rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional dalam periode yang sama (BOPO).

a). Rasio laba sebelum pajak terhadap rata-rata volume usaha dalam periode yang sama (Return On Asset)

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Rata-rata Volume Usaha}} \times 100 \%$$

Adapun penilaiannya adalah sebagai berikut :

- Untuk rasio 0% atau negatif diberi nilai kredit 0.
- Untuk setiap kenaikan 0,015 % mulai dari 0 % nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.

b). Rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional dalam periode yang sama (BOPO).

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100 \%$$

Adapun penilaiannya adalah sebagai berikut :

- Untuk rasio 100 % diberi nilai kredit 0.
- Untuk setiap kenaikan 0,08 % nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.

## 5. Likuiditas

Tujuan penggunaan aspek penilaian ini adalah untuk mengetahui kemampuan bank dalam menyelesaikan kewajiban jangka pendek dan membayar kembali kepada deposannya serta dapat memenuhi permintaan kredit yang dilakukan tanpa terjadi penanguhan. Penilaian faktor likuiditas didasarkan pada dua rasio yaitu rasio kewajiban bersih Call Money terhadap Aktiva Lancar dalam rupiah dan rasio kredit terhadap dana yang diterima oleh bank dalam rupiah dan mata uang asing.

a). Rasio kewajiban bersih Call Money terhadap Aktiva Lancar

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Alat Likuid}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100 \%$$



Adapun penilaiannya adalah sebagai berikut :

- Untuk rasio 0 % diberi nilai kredit 0.
- Untuk setiap kenaikan 0,05 % nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.

b). Rasio kredit terhadap dana yang diterima oleh bank dalam rupiah dan mata uang asing.

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Kredit Yang Diberikan}}{\text{Dana Yang Diterima}} \times 100 \%$$

Adapun penilaiannya adalah sebagai berikut :

- Untuk rasio 115 % diberi nilai kredit 0.
- Untuk setiap penurunan sebesar 1 % mulai dari 115 % ditambah 4 dengan maksimum 100.

## 2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan dalam Balanced scorecard, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton (2000 : 58) menjelaskan ada dua kelompok pengukuran yang terkait yaitu :

**a). Customer Core Measurement (pengukuran inti)**

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu :

**1. Pangsa Pasar (*Market Share*)**

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain : jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

**2. Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)**

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

**3. Tingkat Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)**

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

**4. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)**

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan criteria kinerja spesifik dalam volume proposition.

**5. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)**

Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau sekmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

**b). Customer Value Proposition (penilaian penunjang)**

*Customer Value Proposition* adalah kelompok pemicu kinerja yang didasarkan pada atribut sebagai berikut :

**1. Atribut Produk / Jasa (Product / Service Attributes)**

Atribut suatu produk atau jasa yang meliputi atribut fungsi, harga dan kualitas. Dalam hal ini pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk atau jasa yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

## 2. Hubungan Pelanggan (Customer Relationship)

Mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang ditawarkan perusahaan atas produk atau jasa tersebut.

## 3. Citra dan Reputasi (Image and Reputation)

Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* atau tak terwujud yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal dalam Balanced scorecard, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis berjalan dan apakah produk atau jasa sudah sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Dalam pendekatan Balanced Scorecard pengukuran perspektif proses bisnis internal dalam sebuah organisasi secara umum dapat dibagi menjadi tiga tahap (Kaplan dan Norton, 2000 : 83), yaitu :

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian : (1) proses pembuatan produk dan (2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada : waktu, kualitas dan biaya.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan,

dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi.

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang. Kaplan dan Norton (2000 : 110) menyebutkan bahwa ada tiga kategori dalam perspektif ini, yaitu :

##### **a. Kapabilitas Pekerja**

Salah satu perubahan yang paling dramatis dalam pemikiran manajemen selama 15 tahun terakhir adalah pergeseran peran para pekerja perusahaan. Saat ini pekerja dituntut untuk lebih kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan, dan memberikan usulan perbaikan bagi perusahaan di masa depan.

##### **b. Kapabilitas Sistem Informasi**

Motivasi dan keahlian pekerja saja tidak cukup dalam menunjang pencapaian tujuan proses bisnis internal, tanpa adanya informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pekerja atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

##### **c. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan**

Pegawai yang memiliki informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha, apabila mereka tidak mempunyai motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan

atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada perusahaan *go publik* untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, kinerja non keuangan yang berkaitan dengan unit-unit kerja perusahaan dapat terukur. Beberapa penelitian tersebut diantaranya :

2.2.1 Lipe dan Saltaro (2000) melakukan penelitian “The Balanced Scorecard : Jugmental Effects of Common and Unique Performance Measures”. Penelitian ini bersifat studi empiris dengan responden senior eksekutif yang tergabung dalam WCS yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam spesialisasi pakaian wanita. Masalah yang dikaji, dalam penelitian ini adalah “apakah ukuran umum (ukuran keuangan) dan ukuran khusus (ukuran non keuangan) yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* mempengaruhi evaluasi kinerja.

2.2.2 Cahyono (2000), melakukan penelitian tentang *Balanced Scorecard* di sektor publik. Penelitian tersebut mengambil judul “pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* untuk organisasi Sektor Publik”. Hasil penelitian adalah bahwa untuk penilaian kinerja organisasi sektor publik diperlukan banyak pendekatan selain pendekatan keuangan yang menjadi kendala. Secara tidak langsung organisasi sektor publik sudah mencrapkan



pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* akan tetapi belum mengetahui apa yang hendak dipakai dalam mengukur kinerjanya.

- 2.2.3 Kusuma (2003), melakukan penelitian dengan judul “Penerapan BSC sebagai alat ukur kinerja pada organisasi nirlaba (Studi kasus yayasan setara Semarang). Hasil penelitian tersebut adalah menyebutkan bahwa selama tahun 2000-2002 masing-masing perspektif yang diterapkan pada yayasan tersebut mengalami peningkatan yaitu: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan naik sebesar 11%, perspektif proses internal bisnis sebesar 74%, perspektif pelanggan sebesar 68% dan perspektif keuangan sebesar 63%.
- 2.2.4 Herlina (2004), melakukan penelitian dengan judul “analisis penerapan BSC sebagai pengukuran kinerja komprehensif pada perusahaan jasa (studi kasus RS. Roemani Muhammadiyah Semarang). Bahwa rumah sakit masih menggunakan penilaian kinerja yang bersifat tradisional. Dari analisis data dapat diketahui bahwa dari perspektif keuangan mengalami penurunan meski diatas rata-rata, profitabilitas pasien mengalami fluktuasi yang disebabkan peningkatan laba operasional dibanding dengan total keuntungan yang didapat, retensi pasien mengalami penurunan yang kemudian meningkat, dalam proses internal bisnis menunjukkan adanya peningkatan jasa pelayanan yang efisien dan efektif. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat peningkatan produktivitas karyawan, retensi karyawan juga meningkat.
- 2.2.5 Zakir (2006), melakukan penelitian yang berkaitan dengan *balanced scorecard* dengan judul “Pengukuran dengan Pendekatan *Balanced*

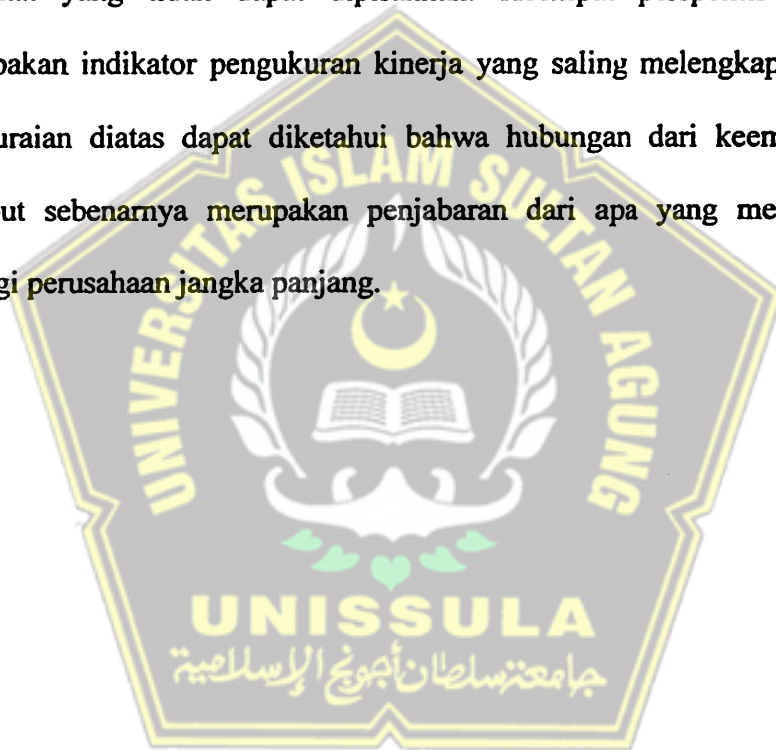
Scorecard (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah) menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, perspektif pelanggan terlihat dari kurang optimalnya pencapaian pelanggan baru selama 3 tahun dan mengalami penurunan yaitu berawal pada tahun 2002, tahun 2003 angka persentase akuisisi pelanggan ( pelanggan baru ) mengalami penurunan sebesar 25,76% jika dibandingkan dengan tahun 2002, dan selanjutnya mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2004 yang mencapai 64,71%. perspektif bisnis internal berhasil melakukan efisiensi biaya operasional mampu meningkatkan pendapatan produk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat dari hasil *survey* menunjukkan kepuasan karyawan dalam kategori cukup puas. Sehingga hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa selama tahun 2002-2004 beberapa kinerja belum baik atau belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Kerangka Penelitian

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja financial dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan. Untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitivenes dan efektivitas organisasi konsep ini mengenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dalam jangka panjang yang digolongkan menjadi empat perspektif yang beda : financial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Prinsip dalam *Balanced Scorecard* adalah memfokuskan pada pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sekarang.

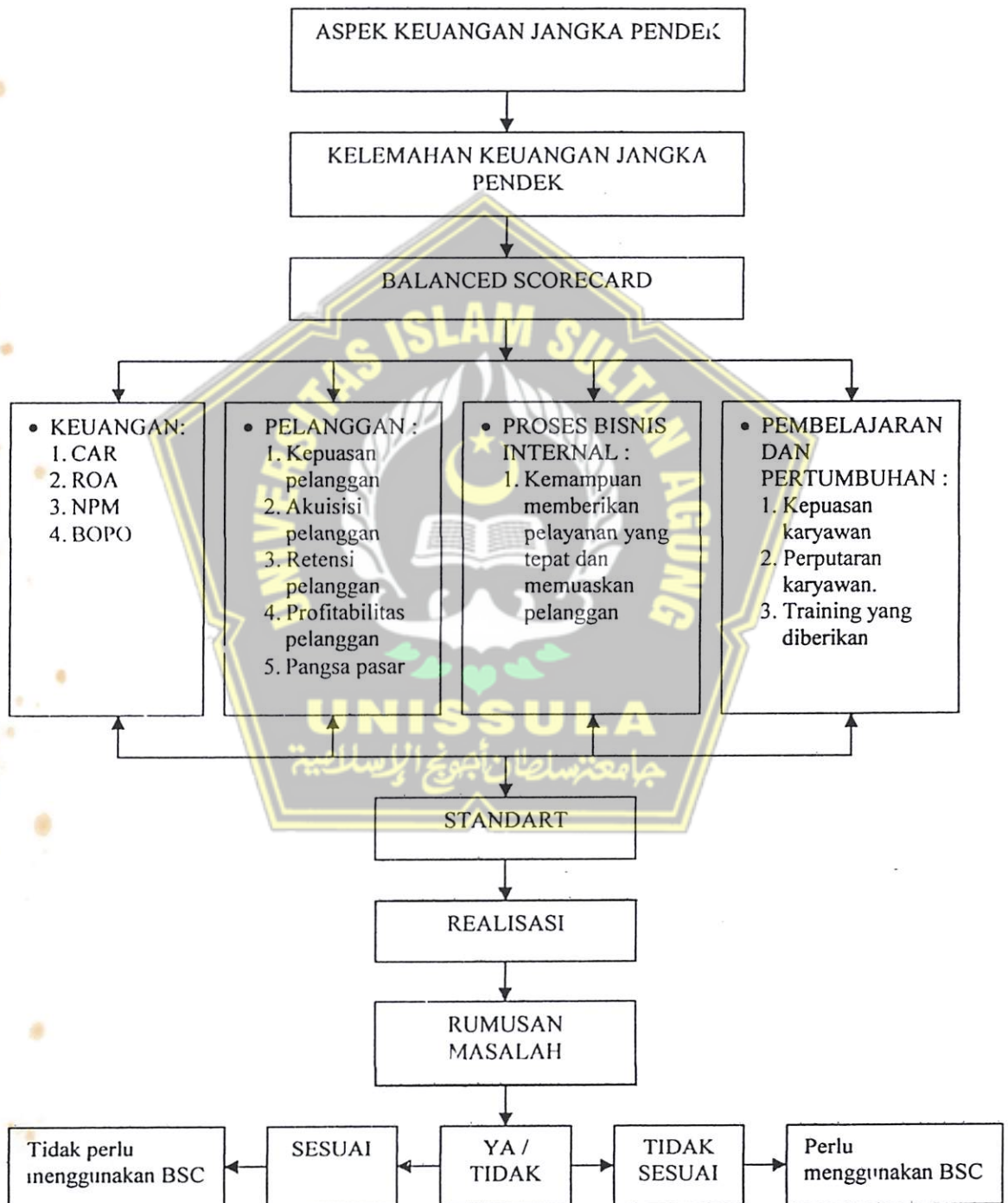
Perusahaan akan menyanangkan posisi finansial masa depan. Mengenal keseimbangan antara pengukuran jangka pendek dan menengah ini penting bagi perusahaan yang ingin cenderung menginginkan kesuksesan finansial jangka pendek yang sering kali diinginkan juga oleh pemegang saham.

Dalam Balanced Scorecard, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan dari uraian diatas dapat diketahui bahwa hubungan dari keempat perspektif tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi visi dan strategi perusahaan jangka panjang.



Gambar 2.3.1

Tentang Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja (PD. BPR KENDALI ARTHA KENDAL)





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Telah dilakukan penelitian dengan judul Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja (Studi Kasus pada PD. BPR KENDALI ARTHA, KENDAL).

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang dilakukan pada PD. BPR KENDALI ARTHA, KENDAL dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja PD. BPR KENDALI ARTHA, KENDAL yang ditinjau melalui empat perspektif yaitu, keuangan, customer, proses bisnis internal, dan *learning and growth*. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian non eksperimental dengan pendekatan deskriptif evaluatif.

#### 3.2 Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dan sampel ini digunakan untuk mendukung teknik penilaian kinerja organisasi dengan melihat berbagai perspektif antara lain kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen (nasabah) PD. BPR KENDALI ARTHA Kabupaten Kendal diukur melalui penyebaran kuesioner. Populasi dan sampel yang dipilih adalah karyawan bank dan nasabah pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kabupaten Kendal. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), yang memberikan kesempatan yang sama

dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Rumus yang menentukan sampel yang diinginkan menggunakan rumus Slovin (Umar, 1997), yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

N = Jumlah populasi nasabah

n = Jumlah sampel yang harus diambil

e<sup>2</sup> = Derajat kesalahan (ex = 10%)

$$n = \frac{18.550}{1 + 18.550(0,1)^2}$$

$$n = \frac{18.550}{187} = 99,46$$

99,46 dibulatkan menjadi 100 nasabah.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan dan nasabah PD. BPR KENDALI ARTHA Kabupaten Kendal.



2. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2007, 2008, dan 2009. Rasio keuangan yang digunakan pada perspektif keuangan antara lain: ROA, BOPO, LDR.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data pada penelitian ini menggunakan metode:

#### 3.4.1. Wawancara

Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung pada pihak PD. BPR KENDALI ARTHA Kabupaten Kendal yaitu kepada Kepala Bagian Perencanaan dan Pengembangan BPR. Tujuannya adalah untuk mengetahui profil perusahaan, gambaran umum perusahaan dan mendapatkan laporan tahunan BPR KENDALI ARTHA Kendal per desember tahun 2007, 2008, dan 2009.

#### 3.4.2. Kuesioner

Penyebaran kuesioner untuk karyawan masing-masing berjumlah 53 responden di Kantor Pusat dan Kantor Kas Pelayanan BPR KENDALI ARTHA Kendal. Kuesioner untuk nasabah berjumlah 100 responden dilakukan di Kantor Pusat dan Kantor Kas Pelayanan.

#### 3.4.3. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja *Balanced Scorecard*.

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999), variabel adalah pengukuran yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Definisi operasional adalah penentuan pengukuran sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

#### 3.5.1 Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Analisis rasio keuangan digunakan dalam menilai laporan keuangan perusahaan. Penilaian kinerja pada perspektif keuangan ini diukur dengan data sekunder melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2007, 2008, 2009 menggunakan rasio keuangan sebagai berikut :

##### 1. *Return on Asset (ROA)*

*ROA* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh laba secara keseluruhan. Rumus untuk mencari *ROA* adalah sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100 \%$$

2. *BOPO* merupakan rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya. Rumus untuk mencari rasio efisiensi (*BOPO*) adalah sebagai berikut:

$$BOPO = \frac{\text{biaya operasional}}{\text{Pendapatan operasional}} \times 100 \%$$

### 3. Rasio LDR (*Loan to Deposit Ratio*)

Rasio LDR adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan dengan dana yang diterima oleh bank. Rumus untuk mencari Rasio LDR adalah sebagai berikut :

$$\text{Rasio LDR} = \frac{\text{Total kredit yang diberikan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100 \%$$

#### 3.5.2 Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara:

1. Menguasai pangsa pasar (*Market share*), digunakan untuk mengetahui seberapa besar penguasaan segmen pasar dibandingkan dengan bank yang sejenis. Dilakukan dengan cara mengukur perbandingan antara total aktiva PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal dengan total aktiva bank lainnya. Semakin tinggi nilai *market share* pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal, berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya.
2. Tingkat kepuasan konsumen (nasabah), digunakan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal kepada nasabahnya. Rumus untuk menghitung tingkat kepuasan konsumen (nasabah) dengan acuan berdasarkan skala likert adalah sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Konsumen} = \frac{\text{Juml. total nilai rata2 responden}}{\text{Total pernyataan responden}} \times 100\%$$

3. Profitabilitas konsumen, digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Rumus nya dapat dilihat dibawah ini:

$$\textit{Profitabilitas Konsumen} = \frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

### 3.5.3 Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara :

1. Inovasi melalui pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal guna memenuhi kebutuhan masyarakat terutama nasabah BPR Kendali Artha. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur peningkatan jaringan unit kerja dengan cara membandingkan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu. Rumusnya dapat dilihat dibawah ini:

$$\textit{Network Growth Ratio (NGR)} = \frac{\text{Delta unit kerja}}{\text{Total unit kerja}} \times 100\%$$

2. Proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio *AETR (Administrative Expense to Total Revenue)* yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal. Rumusnya dapat dilihat dibawah ini:

$$AETR = \frac{\text{Biaya administrasi}}{\text{Total pendapatan}} \times 100\%$$

3. Untuk meningkatkan layanan purna jual, PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal menunjukkan citra positif perusahaan melalui peningkatan kualitas kinerja karyawan dalam rangka untuk mencapai kepuasan nasabah.

Di dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan kepada konsumen (nasabah) berisi hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal. Diukur melalui *instrument* yang meliputi: fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kondisi karyawan, kualitas karyawan, serta ketenangan dan kenyamanan. Kuesioner tersebut terdiri dari 15 pernyataan dan diukur menggunakan skala likert 1-5 (Anthanassopoulos, *et.al* dalam Mas'ud, 2004).

#### 3.5.4 Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara :

1. Tingkat produktivitas karyawan, digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Juml karyawan keseluruhan}} \times 100\%$$

## 2. Tingkat persentase pelatihan karyawan

$$\text{Persentase karyawan terampil} = \frac{\text{Karyawan yg ditraining}}{\text{Total Juml karyawan}} \times 100\%$$

## 3. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat persentase pelatihan karyawan yang terampil.

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Juml total nilai rata2 responden}}{\text{Juml pernyataan responden}} \times 100\%$$

Di dalam kuesioner kepuasan karyawan berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Diukur melalui *instrument* yang meliputi : kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, kondisi fisik serta kepuasan karyawan. Kuesioner tersebut terdiri dari 12 pernyataan yang diukur dengan menggunakan skala 5 poin oleh (Machmudah dalam Putri, 2008).

### 3.5.5 Kinerja Secara Keseluruhan

Dapat dilakukan dengan cara membandingkan tiap indikator dengan masing-masing perspektif menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Kecmpat Perspektif tersebut diukur dengan menggunakan *scoring* dan hasilnya diharapkan menjadi berimbang. Pemberian *scoring* disesuaikan dengan standar yang ditetapkan.



### 3.6 Metode Analisis Data

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis sebagai berikut :

1. Diawali dengan melakukan penelitian yaitu mengetahui visi dan misi PT Bank Jateng Semarang. Hal ini dilakukan untuk mengetahui arah dan tujuan bank yang sebenarnya.
2. Menetapkan target diawali dari perspektif keuangan, konsumen, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan dari penetapan target ini digunakan untuk memotivasi manajemen bank agar dapat mencapai apa yang sudah ditetapkan.
3. Penilaian kinerja ini dilakukan melalui empat perspektif yaitu:
  - a). *Pengukuran kinerja perspektif keuangan*
  - b). *Pengukuran kinerja perspektif pelanggan/konsumen*
  - c). *Pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis*
  - d). *Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*

#### 3.6.1 Pengujian Kualitas Data

##### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2002). Uji validitas yang digunakan adalah dengan melakukan korelasi *bilivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pernyataan dikatakan valid apabila korelasi

antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Pengujian instrumen penelitian ini dengan cara menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *Pearson* dengan tarif signifikan = 5%.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil dapat dipercaya jika dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Dalam hal ini tetap ada toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil diantara beberapa kali pengukuran. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *one short* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau pengukuran dengan korelasi antar jawaban pertanyaan. Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan SPSS yang merupakan fasilitas untuk mengukur reliabilitas, dengan uji statistik *cronbach alpha*( $\alpha$ ) suatu variabel dikatakan *reliable* jika memiliki *cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali, 2005).

c. Uji Analisis Data

Pengujian data dilakukan untuk mengetahui nilai rata-rata tingkat kepuasan nasabah dan karyawan dapat diukur dengan menggunakan uji analisis faktor. Analisis faktor merupakan salah satu metode reduksi data yang bertujuan menyederhanakan sekumpulan data yang saling berkorelasi menjadi kelompok-kelompok variabel lebih kecil (faktor) agar dapat dianalisis dengan mudah. Selanjutnya nilai rata-rata tersebut diberikan skor bobot nilai

mengacu pada skala likert. Skala likert adalah penilaian pernyataan seseorang terhadap sesuatu dengan lima tingkat jawaban :

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

### 3.6.2 Penilaian Kinerja Bank Secara Keseluruhan

Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yaitu perhitungan yang digunakan menggunakan *scoring*. Untuk mengetahui persentase bobot nilai rasio-rasio keuangan dapat menggunakan acuan sesuai dengan standar ketentuan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia yaitu:

#### 1) ROA (*Return on Asset*)

Standar terbaik ROA menurut Bank Indonesia adalah 1,5%.

Variabel ini mempunyai bobot nilai 15%. Skor nilai ROA ditentukan sebagai berikut:

- a. Kurang dari 0%, skor nilai = 0
- b. Antara 0%-1%, skor nilai = 80
- c. Antara 1%-2%, skor nilai = 100
- d. Lebih dari 2%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki nilai ROA sebesar 1,87%, maka skor akhir ROA adalah  $15\% \times 100 = 15$ .

2) BOPO (Rasio Biaya Operasional)

Standar terbaik BOPO menurut Bank Indonesia adalah 92%. Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai BOPO ditentukan sebagai berikut: Jika BOPO bernilai :

- a. Lebih dari 125%, skor nilai = 0
- b. Antara 92% - 125%, skor nilai = 80
- c. Antara 85% - 92%, skor nilai = 100
- d. Kurang dari 85%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki BOPO 86,44%, maka skor akhir BOPO adalah  $15\% \times 100 = 15$

3) LDR (*Loan to Deposit Ratio*)

Standar terbaik LDR menurut Bank Indonesia adalah 85% - 110%. Variabel ini diberi bobot nilai sebesar 20%. Skor nilai LDR ditentukan sebagai berikut : Jika LDR bernilai :

- a. Kurang dari 50%, skor nilai = 0
- b. Antara 50% - 85%, skor nilai = 80
- c. Antara 85% - 110%, skor nilai = 100
- d. Lebih dari 110%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki LDR 86,93%, maka skor akhir LDR adalah  $20\% \times 100 = 20$ .

#### 4) Rasio AETR

Standar terbaik 10%. Bank dengan tingkat AETR antara 8,5% - 10% berarti bank dapat mengendalikan biaya administrasi tetapi tetap memberikan pelayanan dengan baik (Henry,2004). Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai AETR ditentukan sebagai berikut:

- a. Lebih dari 12%, skor nilai = 0
- b. Antara 10% - 12%, skor nilai = 80
- c. Antara 8,5% - 10%, skor nilai = 100
- d. Kurang dari 8,5%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki AETR 8,64%, maka skor akhir AETR adalah  $15\% \times 100 = 15$ .



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat berdirinya PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal**

Sejak tahun 1968 dengan Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Kendal tanggal 10 Oktober 1968 Nomor 758/2/10 telah didirikan Perusahaan Daerah Bank Pasar yang selanjutnya telah ditetapkan dengan Keputusan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Gotong Royong Kabupaten Kendal tanggal 16 Nopember 1969. Karena ada larangan dari Menteri Keuangan sejak tanggal 1 September 1970 tersebut dalam suratnya tanggal 6 Mei 1970 No. B.311/MK/IV/5/1970, Bank Pasar Kendal yang belum memiliki ijin usaha Menteri Keuangan dilarang melakukan kegiatan. Oleh karena itu Bank Pasar Kendal tidak melakukan kegiatan, selanjutnya sebagai tindak lanjut dari pada keadaan tersebut, dengan Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah tanggal 1 Agustus 1974 No.Bpd 06/G/1 yang dikeluarkan atas dasar Surat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah No. 14/31/DPRD/73 tanggal 12 Juli 1973 didirikan Perusahaan Daerah yang memiliki bentuk Usaha :

- a. Unit Kesejahteraan Pedagang Kecil
- b. Unit Badan Kesejahteraan Karyawan Daerah kabupaten Kendal.

Mengingat bahwa Bank Pasar Kendal Mempunyai peranan sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan perekonomian di daerah serta merupakan sumber pendapatan daerah dalam upaya perwujudan otonomi



yang nyata dan pertanggung jawab sebagaimana dimaksud dalam Undang – undang Nomor 5 tahun 1974 tentang pokok –pokok Pemerintah Daerah, didirikanlah Bank Pasar Kendal dengan Peraturan Daerah Nomor 4 tahun 1986 dan telah memperoleh ijin dari Menteri Keuangan berupa surat keterangan melanjutkan Usaha Bank Pasar Kendal Nomor : .910/MK.13/1988.

Perkembangan perekonomian nasional maupun regional yang senantiasa bergerak cepat, disertai dengan tantangan – tantangan yang semakin luas oleh pemerintah menanggapi hal tersebut telah dikeluarkan Permendagri No. 4 tahun 1993 tentang PD. BPR, Oleh karena itu agar PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kendal dapat menjalankan fungsinya didalam mengikuti perkembangan perekonomian nasional, PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kendal sebagaimana dimaksud Perda No. 14 tahun 1995 dan telah diubah dengan Perda No. 17 Tahun 2001.

Dan dalam perkembangannya pada tahun 2007 PD. BPR BANK PASAR KENDAL berdasarkan Perda No. 16 tahun 2007 telah berubah nama menjadi PD. BPR KENDALi ARTHA Kendal.

#### **4.1.2 Tujuan PD. BPR KENDALi ARTHA**

Perusahaan Daerah BPR KENDALi ARTHA yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan sebagai alat kelengkapan otonomi di bidang perbankan yang menjalankan usahanya sebagai Bank Perkreditan Rakyat didirikan dengan maksud dan tujuan untuk membantu dan mendorong sumber pendapatan dan pembangunan daerah, serta

pertumbuhan perekonomian di segala bidang dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat.

#### **4.1.3 Fungsi PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal**

Adapun beberapa fungsi utama BPR adalah sebagai badan usaha yang menghimpun dana dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat.

PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal sebagai perusahaan bank berfungsi sebagai *Agent Of Trust*, yaitu agen kepercayaan dan sebagai *Agent Of Development*, yaitu agen pembangunan yang menitik beratkan pada :

- 1). Kontribusi pada usaha peningkatan tabungan nasional
- 2). Menumbuhkembangkan kegiatan usaha
- 3). Meningkatkan sumber-sumber perekonomian.

Dengan berdirinya PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal sebagai banknya rakyat diharapkan masyarakat dapat dengan sebaik-baiknya meningkatkan kesejahteraan masyarakat dimana perbankan (menjadi nasabah) diharapkan dapat mengelola sumber daya dan memberdayakan potensi-potensi daerah guna memperlancar pembangunan di daerah.

#### **4.1.4 Visi dan Misi PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal**

Visi BPR KENDALI ARTHA Kendal adalah sebagai mana tertuang dalam rencana kerja tahun 2008 adalah menjadikan PD BPR KENDALI ARTHA yang sehat dan mampu menjadi suatu kebutuhan masyarakat Kabupaten Kendal.

Sedangkan misinya adalah sebagai pendukung Sumber Pendapatan Asli Daerah yang handal dan mendorong Pertumbuhan dan Perkembangan perekonomian Daerah dan pemberdayaan masyarakat dengan motto membangun masyarakat sejahtera.

#### **4.1.5 Struktur Organisasi Pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal**

Struktur organisasi terbentuk ketika suatu organisasi membuat susunan tentang pembagian tugas kerja dalam menentukan hubungan antar pimpinan dengan bawahan, dimana masing-masing memiliki tanggung jawab dan wewenang sesuai pekerjaan yang telah dilakukan pada tiap bagian. PD BPR KENDALI ARTHA telah menetapkan prosedur dan organisasi berkaitan dengan strategi perusahaan yang mempunyai pengaruh penting atas struktur organisasinya. Struktur organisasi akan mempermudah dalam pelaksanaan kegiatan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. (Lampiran 1)

#### **4.1.6 Jenis Produk dan Jasa Serta Teknologi Informasi Pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal**

Pengembangan produk dan jasa terus dilakukan oleh PD BPR KENDALI ARTHA untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabah. Produk dan jasa yang ditawarkan antara lain : simpanan dan kredit. Produk dalam bentuk simpanan ini merupakan jenis produk yang bertujuan untuk menghimpun dana atau mengumpulkan dana dari masyarakat luas. Produk simpanan ini terdiri dari : Tabungan (Tabasar, Tabungan Umum, Tasima), Deposito Kendali Artha. Untuk meningkatkan kualitas produk simpanan ini, PD BPR

KENDALi ARTHA Kendal memberikan akses kemudahan kepada para nasabah dalam bertransaksi secara cepat. Cara yang digunakan adalah dengan melakukan penyetoran dan penarikan secara bebas di seluruh kantor kas yang ada, karena secara *on line* data masing-masing kantor kas dapat diketahui. Upaya ini dilakukan PD BPR KENDALi ARTHA agar dapat mengimbangi dan mengikuti perkembangan teknologi saat ini.

Produk dalam bentuk kredit ini merupakan suatu jenis produk yang diberikan oleh PD BPR KENDALi ARTHA dengan cara menyalurkan dana atau memberi pinjaman dana melalui simpanan dari produk dana yang diberikan kepada masyarakat, terutama dalam hal ini untuk para nasabah PD BPR KENDALi ARTHA. Produk kredit terdiri dari : Kredit Umum, dan Kredit Pegawai.

Teknologi Informasi merupakan hal yang sangat penting bagi peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan perbankan. Berkaitan dengan hal tersebut, PD BPR KENDALi ARTHA terus melakukan pembenahan dan pengembangan teknologi informasi yang nantinya akan memberikan kualitas pelayanan berbasis teknologi yang lebih baik. PD BPR KENDALi ARTHA akan memasang jaringan *online* guna memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi tunai maupun non tunai secara *real time*, baik *counter teller* di Kantor BPR Kenali Artha seluruh Kabupaten Kendal. Adapun jasa pelayanan lainnya yang ditawarkan antara lain: layanan kiriman uang dari luar negeri (Western Union).

## 4.2 Analisis Data Dan Pembahasan

### 4.2.1 Gambaran Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan dan karyawan yang berjumlah 53 (lima puluh tiga) responden yang terdiri dari karyawan operasional di Kantor Kas Pelayanan dan karyawan di Kantor Pusat PD. BPR Kendali Artha Kendal. Kemudian penyebaran kuesioner kepada nasabah yang berjumlah 100 (seratus) responden dilakukan baik di Kantor Pusat maupun di Kantor Kas Pelayanan PD. BPR Kendali Artha Kendal. Pengumpulan data kuesioner ini dilakukan selama 1 (satu) bulan yaitu penelitian ini dilakukan sejak tanggal 15 juni 2010 hingga 13 juli 2010.

### 4.2.2 Penjabaran Strategi Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan. Langkah awal yang harus dilakukan adalah merancang strategi yang diperlukan sesuai *goal setting theory* yang diterapkan PD. BPR KENDALI ARTHA Kabupaten Kendal. Pencapaian tujuan strategi dapat dilakukan dengan cara menentukan ukuran sasaran yang relevan.

Ukuran sasaran tersebut terdiri dari ukuran hasil (*lagging indicator*) dan ukuran pemicu kinerja (*leading indicator*) yang dapat dijabarkan pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1

**Penjabaran Strategi Dengan Menggunakan  
Konsep *Balanced Scorecard***

Sasaran Strategi	Lagging Indicator	Leading Indicators
<p><b>Perspektif Keuangan :</b>                      Peningkatan ROA                      Peningkatan Efisiensi                      Peningkatan LDR</p>	<p>Meningkatnya ROA                      Meningkatnya efisiensi dan kemampuan dalam melakukan kegiatan operasional.                      Meningkatnya pengembalian kewajiban kepada nasabah yang telah menanamkan dana dengan kredit yang diberikan kepada debitur</p>	<p>ROA                      BOPO                      LDR</p>
<p><b>Perspektif Konsumen :</b>                      Peningkatan Kepuasan Nasabah                      Peningkatan Target Pasar                      BPR Kendali Artha                      Peningkatan Pendapatan Jasa Yang ditawarkan</p>	<p>Kepuasan Nasabah                      Meningkatnya penguasaan segmen pasar                      Meningkatnya laba perusahaan</p>	<p>Survei kepuasan nasabah                      Market Share                      Profitabilitas Konsumen</p>
<p><b>Perspektif Bisnis</b>  <b>Internal :</b>                      Pengembangan,                      Peningkatan Layanan</p>	<p>Peningkatan produk, efisiensi, efektivitas, ketepatan transaksi yang dilakukan</p>	<p>Rasio AETR</p>



<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran :</b>		
Peningkatan Mutu dan Kompetensi Karyawan	Peningkatan produktivitas karyawan, kualitas Sumber Daya Manusia	Produktivitas karyawan, persentase pelatihan karyawan
Peningkatan Kepuasan Karyawan	Kepuasan karyawan	Survey kepuasan karyawan

### 4.3 Interpretasi Hasil

#### 4.3.1 Hasil Penilaian Kinerja Pada Masing-Masing Perspektif

##### 4.3.1.1 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal dengan konsep BSC dilakukan melalui tiga tolok ukur menggunakan rasio keuangan, antara lain:

a. ROA

Tabel 4.2

#### **Return on Asset (ROA) Pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal**

	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Laba Bersih	1.421.116	1.920.001	2.112.001
Total Aktiva	47.711.725	52.023.555	52.279.750
% ROA	2,98 %	3.69 %	4,04%
Rata-rata	3,57%		

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari analisis ini adalah ROA pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal tahun 2007 sebesar 2.98%, di tahun 2008 meningkat menjadi 3.69% dan tahun 2009 naik menjadi 4.04%. Dengan adanya kenaikan ROA pada tahun 2009 tersebut menunjukkan bahwa PD. BPR Kendali Artha Kendal semakin besar mendapatkan tingkat keuntungan yang dapat dicapainya.

**b. Rasio Efisiensi (BOPO)**

**Tabel 4.3**

**Rasio Efisiensi (BOPO) Pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal**

	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Biaya Operasional	6.917.790	9.153.104	12.110.705
Pendapatan Operasional	8.352.509	11.073.881	14.681.916
% BOPO	82,82 %	82,65 %	82,49 %
Rata-rata	82,66 %		

*Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan*

Hasil dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa BOPO pada tahun 2007 sebesar 82.82% dan menurun menjadi 82.65% tahun 2008. Kemudian pada tahun 2009 turun lagi menjadi 82.49%. Hal ini menandakan bahwa dalam rasio ini semakin tinggi nilai BOPO maka semakin buruk kualitasnya. Tetapi jika mengacu pada ketentuan Bank Indonesia menyatakan bahwa standar terbaik BOPO adalah 92%, dalam hal ini PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal masih berada pada kondisi ideal.

**c. Rasio Likuiditas (Loan to Deposit Ratio)**

**Tabel 4.4**

**Rasio Loan to Deposit Ratio (LDR)**

**Pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal**

	<b>Tahun 2007</b>	<b>Tahun 2008</b>	<b>Tahun 2009</b>
Kredit yang diberikan	36.432.444	44.487.612	54.323.767
Total dana pihak ketiga	47.013.807	51.862.087	57.210.344
% LDR	77,49 %	85,78 %	94,95 %
Rata-rata	86,08 %		

*Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan*

Hasil dari tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2007 rasio LDR sebesar 77.49%. Sedangkan tahun 2008 mengalami peningkatan sebesar 85.78% dan tahun 2009 naik lagi menjadi 94.95% dan nilai tersebut masih lebih kecil dibanding dengan nilai yang distandartkan BI, jika mengacu pada ketentuan BI standar terbaik LDR adalah 85 % - 110 %, hal ini menandakan bahwa PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal berada pada posisi ideal.

**4.3.1.2 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan**

Kepuasan konsumen (nasabah) ini diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan nasabah. Alat ukur yang biasa digunakan adalah:

**a. Pangsa Pasar ( Market Share )**

**Tabel 4.5**

**Pangsa Pasar ( *Market Share* )**

<b>Total Aktiva</b>	<b>Tahun 2007</b>	<b>Tahun 2008</b>	<b>Tahun 2009</b>
BPR Kendali Artha	47.711.725	52.023.555	52.279.750
BPR Swasta	164.548.324	155.586.261	171.631.032
% pangsa pasar	29,00 %	33,44 %	30,46 %
Rata-rata	30,96 %		

*Sumber : Data sekunder diolah dari laporan statistik daerah se-Kab.*

*Kendal*

Hasil pada tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa perbandingan total aktiva antara PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal dengan BPR Swasta dilihat dari data statistik keuangan daerah se-Kabupaten Kendal. Pada tahun 2007 sebesar 29.00% dan tahun 2008 mengalami peningkatan 33.44%. Kemudian turun menjadi 30.46% pada tahun 2009 serta nilai rata-rata keseluruhan mencapai 30.96%. Hal ini menunjukkan bahwa PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal terus berusaha menekankan daya saing, suku bunga serta meningkatkan kualitas produk dan jasa guna memberikan kepuasan terhadap nasabah.

**b. Kepuasan Konsumen ( Nasabah )**

Hasil uji realibilitas dan validitas dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini : (Lampiran 7)

Tabel 4.6

Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Tanggapan Nasabah terhadap fasilitas pelayanan	0,767	Reliabel
2	Tanggapan Nasabah terhadap tingkat pelayanan	0,761	Reliabel
3	Tanggapan Nasabah terhadap Kondisi Karyawan	0,796	Reliabel
4	Tanggapan Nasabah terhadap Kualitas Karyawan	1,000	Reliabel
5	Tanggapan Nasabah terhadap Ketenangan dan Kenyamanan	0,849	Reliabel

Sumber : Output SPSS Versi 12.0 dan data primer yang diolah

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa tanggapan nasabah mengenai (fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kondisi karyawan, kualitas karyawan, ketenangan dan kenyamanan) menggunakan uji realibilitas. Indikator untuk uji realibilitas adalah Cronbach's Alpha, apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6 menunjukkan instrumen yang digunakan *reliable* (Ghozali, 2005).

Uji validitas dengan menggunakan korelasi *Pearson* dengan hasil koefisien korelasi dari tiap jenis pertanyaan dengan skor untuk

masing-masing total pertanyaan adalah signifikan secara statistik. Hasil uji validitas data kepuasan nasabah dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini: (Lampiran 7)

**Tabel 4.7**

**Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah**

No	Variabel Penelitian	Pearson Correlation	Keterangan	Koef. Sign.
1	<b>Fasilitas Pelayanan</b>			
	Q1	0.682	Valid	0.000
	Q2	0.725	Valid	0.000
	Q3	0.663	Valid	0.000
2	<b>Tingkat Pelayanan</b>			
	Q4	0.630	Valid	0.000
	Q5	0.618	Valid	0.000
	Q6	0.576	Valid	0.000
	Q7	0.765	Valid	0.000
	Q8	0.685	Valid	0.000
3	<b>Kondisi Karyawan</b>			
	Q9	0.687	Valid	0.000
	Q10	0.774	Valid	0.000
	Q11	0.703	Valid	0.000
	Q12	0,808	Valid	0.000
4	<b>Kualitas Karyawan</b>			
	Q13	1.000	Valid	0.000
5	<b>Ketenangan dan Kenyamanan</b>			
	Q14	0.788	Valid	0.000
	Q15	0.862	Valid	0.000

Sumber : Output SPSS Versi 12.0 dan data primer yang diolah



Hasil dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel penelitian ini memiliki nilai korelasi *Pearson* diatas tingkat signifikansi 0,05 sehingga data kuesioner kepuasan nasabah dikatakan valid. Untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah terhadap atribut pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal dapat dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Perhitungan mengenai uji data tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini: (Lampiran 9)

**Tabel 4.8**

**Tingkat Kepuasan Nasabah**

**PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal**

No	Tanggapan Kepuasan Nasabah Mengenai Atribut Pada BPR Kendali Artha Kendal	Skor Rata-rata (Mean)
<b>Fasilitas Pelayanan :</b>		
1	Letak geografis pada PD. BPR Kendali Artha yang strategis	3,72
2	Kondisi interior gedung BPR Kendali Artha Kendal ( Toilet, ruang tunggu, dll)	
3	Kondisi eksterior gedung BPR Kendali Artha Kendal ( tempat parkir dll)	
<b>Tingkat Pelayanan :</b>		
4	Penawaran berbagai macam jenis produk BPR	3,45
5	Memberikan pelayanan jaringan kantor kas Pelayanan yang luas	
6	Sikap petugas BPR yang sopan dan ramah	
7	Pemberian keuntungan dalam bentuk pendapatan bunga	
8	Pemberian dalam bentuk potongan berupa	

	keuntungan kepada nasabah	
	<b>Kondisi Karyawan :</b>	
9	Petugas mempunyai pengetahuan yang cukup	
10	Petugas memberikan pelayanan informasi secara jelas dan cepat dalam membuka atau menutup rekening	3,63
11	Petugas memberikan pelayanan informasi kredit secara jelas	
12	Penawaran produk baru	
	<b>Kualitas Karyawan :</b>	4,04
13	Citra perusahaan pada BPR Kendal	
	<b>Ketenangan dan Kenyamanan :</b>	
14	Desain interior gedung BPR Kendali Artha	3,96
15	Kemudahan dalam menangani transaksi oleh petugas BPR Kendali Artha	
	<b>Jumlah Skor Nilai Rata-rata Secara Keseluruhan</b>	3,76

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari survey penyebaran kuesioner kepada nasabah PD. BPR Kendali Artha Kendal menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.76. Angka yang dihasilkan dari nilai rata-rata ini menginterpretasikan bahwa angka diatas 3.50 memiliki penilaian dengan kategori cukup baik/cukup puas. Terkait penilaian tersebut, PD. BPR Kendali Artha Kabupaten Kendal akan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan loyalitas kepada nasabah serta meningkatkan pencapaian nasabah baru.

**c. Profitabilitas Konsumen**

**Tabel 4.9**

**Profitabilitas Konsumen PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal**

	<b>Tahun 2007</b>	<b>Tahun 2008</b>	<b>Tahun 2009</b>
Laba Bersih Sebelum Pajak	1.864.110	2.562.995	3.454.995
Penjualan Bersih	8.352.509	11.073.881	14.681.916
% Profitabilitas Konsumen	22,32 %	23,14 %	23,53 %
Rata-rata	23,00 %		

*Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan*

Hasil dari tabel 4.9 menjelaskan bahwa persentase profitabilitas konsumen pada tahun 2007 sebesar 22.32% serta tahun 2008 meningkat menjadi 23.14% dan naik lagi menjadi 23.53% pada tahun 2009. Dilihat dari terus mengalami kenaikan nilai persentase profitabilitas konsumen dari tahun 2007 sampai 2009, maka berarti menunjukkan semakin tingginya laba yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

**4.3.1.3 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Bisnis Internal**

Setelah melakukan pengukuran pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, PD. BPR Kendali Artha Kabupaten Kendal mengembangkan tujuan dan strategi untuk mengukur perspektif bisnis internal. Hasil dari perhitungan rasio NGR (Network Growth Ratio) dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini :

internal. Hasil dari perhitungan rasio NGR (Network Growth Ratio) dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini :

**Tabel 4.10**

**Rasio NGR (*Network Growth Ratio*)**

**PD. BPR Kendali ARtha Kendal**

	<b>Tahun 2007</b>	<b>Tahun 2008</b>	<b>Tahun 2009</b>
Delta Unit Kerja	2	3	5
Total Unit Kerja Keseluruhan	12	12	12
% Rasio NGR	16,67 %	25,00 %	41,67 %
Rata-rata	27,78 %		

*Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan*

Untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PD. BPR Kendali Artha Kendal, perhitungan dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR pada tabel 4.11 dibawah ini :

**Tabel 4.11**

**Rasio AETR Pada PD. BPR Kendali ARtha Kendal**

	<b>Tahun 2007</b>	<b>Tahun 2008</b>	<b>Tahun 2009</b>
Biaya Administrasi	830.500	996.500	1.350.000
Total Pendapatan	8.376.910	11.088.771	14.200.632
% Rasio AETR	9,91 %	8,99 %	9,51 %
Rata-rata	9,47 %		

*Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan*

Hasil dari tabel 4.10 menjelaskan bahwa selama periode tahun 2007-2009 mengalami peningkatan dengan nilai rata-rata keseluruhan 27.78%. Hal

ini menunjukkan bahwa PD. BPR Kendali Artha Kendal berhasil melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan nasabah. Sedangkan pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan pada rasio AETR sebesar 9.47%, dan total pendapatan dari tahun ke tahun terus meningkat lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PD. BPR Kendali Artha Kendal. Pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan, pengembangan kerjasama yang dilakukan PD. BPR Kendali Artha Kendal dengan BPR lainnya meningkat lebih baik.

#### 4.3.1.4 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan strategis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditentukan melalui alat pengukuran sebagai berikut :

##### a) Produktivitas Karyawan

Perhitungan mengenai tingkat produktivitas karyawan dapat dilihat pada tabel 4.12 dibawah ini :

**Tabel 4.12**

#### **Produktifitas Karyawan**

#### **PD. BPR Kendali Artha Kabupaten Kendal**

	<b>Tahun 2007</b>	<b>Tahun 2008</b>	<b>Tahun 2009</b>
Laba Bersih Sebelum Pajak	1.864.110	2.562.995	3.454.995
Karyawan Keseluruhan	51	52	53

Dari tabel 4.12 menunjukkan bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2007 adalah Rp 36.551 artinya setiap karyawan memberikan bagian laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp 36.551. Sedangkan pada tahun 2008 mengalami kenaikan sebesar Rp 49.288 dan pada tahun 2009 meningkat sebesar Rp 65.189. Jumlah produktivitas karyawan pada tahun 2009 lebih besar dari jumlah rata-rata produktivitas selama tiga tahun. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktivitas setiap tahun.

**b) Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan**

**Tabel 4.13**

**Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan  
PD. BPR Kendali Artha Kendal**

	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Karyawan yang ditraining	27	30	35
Total Karyawan	51	52	53
% Karyawan yang terampil	52,94 %	57,69 %	66,04 %
Rata-rata	58,89 %		

*Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan*

Hasil dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa tingkat persentase karyawan yang terampil pada tahun 2007 sebesar 52.94%. Peningkatan berturut-turut terjadi pada tahun 2008 yaitu 57.69% dan tahun 2009 meningkat menjadi 66.04%. Hal ini merupakan keberhasilan PD. BPR



berturut-turut terjadi pada tahun 2008 yaitu 57.69% dan tahun 2009 meningkat menjadi 66.04%. Hal ini merupakan keberhasilan PD. BPR Kendali Artha Kendal dalam mengembangkan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Program Pendidikan dan Pelatihan diberikan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten.

**c) Tingkat Kepuasan Karyawan**

Pengujian kualitas data menggunakan uji reliabilitas dan uji validitas. Hasil dari pengujian data dapat dilihat pada tabel 4.14 di bawah ini : (Lampiran 8)

**Tabel 4.14**

**Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan**

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Tanggapan Karyawan terhadap Kepemimpinan	0.892	Reliabel
2	Tanggapan Karyawan terhadap Motivasi	0.853	Reliabel
3	Tanggapan Karyawan terhadap Semangat kerja	0.844	Reliabel
4	Tanggapan Karyawan terhadap Kondisi Fisik	0.909	Reliabel
5	Tanggapan Karyawan terhadap Kepuasan Karyawan	0.898	Reliabel

*Sumber: Output SPSS versi 16.0 dan data primer yang diolah*

Pada tabel 4.14 diatas dapat diketahui bahwa uji reliabilitas pada keseluruhan variabel tersebut menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.60. Sehingga hasil keseluruhan variabel mengenai data kuesioner kepuasan karyawan terhadap atribut pada PD. BPR Kendali Artha Kendal dikatakan reliabel. Hasil uji validitas mengenai data kuesioner kepuasan karyawan terhadap atribut PD. BPR Kendali Artha Kendal dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah ini: (Lampiran 8)

**Tabel 4.15**

**Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan**

No	Variabel Penelitian	Pearson Correlation	Keterangan	Koef. Sign
1	Kepemimpinan Q1 Q2	0.904	Valid	0.000
		0.892	Valid	0.000
2	Motivasi Q3 Q5 Q11	0.899	Valid	0.000
		0.853	Valid	0.000
		0.859	Valid	0.000
3	Semangat Kerja Q4 Q6 Q7	0.820	Valid	0.000
		0.884	Valid	0.000
		0.842	Valid	0.000
4	Kondisi Fisik Q8 Q9	0.934	Valid	0.000
		0.932	Valid	0.000
5	Kepuasan Karyawan Q10 Q12	0.910	Valid	0.000
		0.908	Valid	0.000

*Sumber: Output SPSS versi 16.0 dan data primer yang diolah*

Pada tabel 4.15 diatas menjelaskan bahwa hasil uji validitas menggunakan korelasi *Pearson* menghasilkan data dengan koefisien korelasi yang signifikan. Hasil data kuesioner kepuasan karyawan menunjukkan nilai diatas 0.05 sehingga data tersebut dikatakan valid. Untuk mengetahui skor rata-rata tingkat kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan uji analisis faktor. Perhitungannya dapat dilihat pada tabel 4.16 di bawah ini: (Lampiran 10)

Tabel 4.16

Tingkat Kepuasan Karyawan

No	Tanggapan Kepuasan Karyawan Mengenai Atribut Pada PD. BPR Kendali Artha Kendal	Skor Rata-rata (Mean)
	<b>Kepemimpinan:</b>	
1	Penerapan manajemen yang baik	3.83
2	Mengkomunikasikan visi dan misi secara jelas	
3	Pemberian penghargaan atas kinerja yang amat bagus	
	<b>Motivasi :</b>	
4	Meningkatkan produktivitas kerja dengan cara memberikan program pelatihan karyawan	3.81
5	Kepuasan berkaitan dengan pemberian ijin/cuti	
	<b>Semangat Kerja:</b>	
6	Penerapan disiplin kerja yang sesuai	3.75
7	Penentuan jadwal kerja yang sesuai	
8	Hubungan komunikasi kerja dapat terjalin dengan baik	
	<b>Kondisi Fisik:</b>	
9	Pemberian fasilitas kerja yang lengkap	3.78
10	Tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang tepat, akurat	
	<b>Kepuasan Karyawan:</b>	
11	Kepuasan berkaitan dengan pemberian gaji dan insentif	3.98
12	Pemberian gaji setiap bulan dengan tepat waktu	
<b>Jumlah Skor Nilai Rata-rata Secara Keseluruhan</b>		<b>3.83</b>

**Sumber : Data primer yang diolah**

Berdasarkan pada tabel 4.16 diatas menghasilkan tentang hasil skor nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.83. Angka tersebut menunjukkan hasil dengan kategori baik karena memiliki nilai rata-rata diatas 3.00 (cukup). Berkaitan dengan penilaian tersebut, keberhasilan PD. BPR Kendali Artha Kendal terwujud karena didukung dengan adanya penerapan teori model Porter-Lawler yang cukup baik. Sistem kepemimpinan, motivasi, semangat kerja dilakukan untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Kondisi fisik berupa fasilitas serta memberikan kepuasan karyawan berupa pemberian ijin/cuti, pemberian insentif berupa bonus, *reward* kepada karyawan yang berprestasi, pemberian gaji berdasarkan *job grading*.

#### **4.3.1.5 Penilaian Kinerja Bank Secara Keseluruhan**

Setelah dilakukan pengukuran masing-masing perspektif kemudian dilanjutkan dengan analisis kinerja secara keseluruhan. Penilaian kinerja keuangan dilakukan dengan cara memberikan bobot nilai pada rasio keuangan sesuai acuan menurut ketentuan Bank Indonesia. Tingkat kepuasan nasabah dan karyawan dapat diukur berdasarkan skala likert. Penilaian kinerja Perusahaan Daerah. BPR Kendali Artha Kabupaten Kendal secara keseluruhan ini menggunakan konsep *balanced scorecard* dilakukan dengan cara *scoring* untuk mendapat hasil yang berimbang. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.17 dibawah ini :

Tabel 4.17

**Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan**

RASIO	Tahun 2007		Tahun 2008		Tahun 2009	
	NILAI	SCORE	NILAI	SCORE	NILAI	SCORE
ROA	90	2.98	90	3.69	90	4,04
BOPO	90	82.82	90	82.65	90	82.49
LDR	80	77,49	100	85,78	100	94,95
AETR	100	9.91	100	8,99	100	9,51
Total	77.49		94.77		108.5	
Network Growth Ratio	16,67 %		25,00 %		41,67 %	
Market Share	29,00 %		33,44 %		30,46 %	
Profitabilitas Konsumen	22,32 %		23,14 %		23,53 %	
Produktivitas Karyawan	36.551		49.288		65.189	
% Pelatihan Karyawan terampil	52,94 %		57,69 %		66,04 %	

Sumber : Data sekunder yang diolah

Tabel 4.18

**Hasil Persentase (%) Tingkat Kepuasan Keseluruhan**

	Skor Nilai Rata-rata	Keterangan Berdasarkan Skala Likert
Tingkat kepuasan nasabah	3.76	Cukup baik/cukup puas
Tingkat kepuasan karyawan	3.83	Cukup Baik/ Cukup puas

*Sumber : Data primer yang diolah*

Hasil analisis data dari keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2007-2009 menunjukkan keberhasilan PD. BPR Kendali Artha Kendal dalam meningkatkan nilai rata-rata tingkat persentase pelatihan karyawan sebesar 58,89 % mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan dengan nilai rata-rata sebesar Rp 50.343 PD. BPR Kendali Artha Kendal dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan sebesar 3.83 yang memiliki kategori cukup baik / cukup puas.

Pada perspektif bisnis internal menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio NGR sebesar 27,78 % dan rasio AETR sebesar 9.47%. Penilaian ini bertujuan untuk mengembangkan inovasi dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektivitas serta ketepatan waktu proses atas transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan jualnya. Hal tersebut akan berpengaruh pada perspektif konsumen yang dapat mencapai target rata-rata *market share* sebesar 30,96 %. Profitabilitas konsumen dengan nilai rata-rata sebesar 23,00%, dapat mencapai hasil nilai rata-rata keseluruhan pada tingkat kepuasan nasabah sebesar 3.76 yang mengindikasikan hasil kategori cukup baik/puas. Penilaian kinerja dari tiga perspektif diatas berpengaruh besar pada perspektif keuangan. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *profit* suatu perusahaan dapat diukur melalui rasio keuangan. Hasil rasio keuangan yang telah diukur meliputi hasil nilai rata-rata pada rasio LDR sebesar 86,08 %, BOPC sebesar 82,66 % dan untuk mencapai



tingkat keuntungan yang optimal maka ROA menghasilkan nilai rata-rata sebesar 3,57 %. Pada penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan ini, tahun 2007 hingga tahun 2008 rasio keuangan PD. BPR Kendali Artha Kendal memiliki skor 77,49 dan tahun 2009 mencapai skor 94,77. Hal ini menunjukkan bahwa PD. BPR Kendali Artha Kendal berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusuma (2003), Herlina (2004) dan Zakir (2004). Namun hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cahyono (2000) yang tidak menggunakan perspektif keuangan.

Pada saat ini PD. BPR Kendali Artha Kendal dalam tahap bertumbuh (*growth*) menuju ke tahap bertahan (*sustain*) karena didukung dengan penerapan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*). Peningkatan kepuasan kinerja karyawan dapat dicapai dengan menerapkan sistem kepemimpinan, motivasi dan semangat kerja yang optimal.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dibuat 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, BOPO dan LDR. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal dari tahun 2007 hingga tahun 2009 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 *market share* pada PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal mengalami peningkatan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 30,96 %. PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal 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 4,00. Kemudian nilai rata-rata keseluruhan profitabilitas konsumen meningkat menghasilkan nilai sebesar 23,00 % lebih besar dari tahun sebelumnya (2007). Hal ini menandakan semakin tinggi profitabilitas maka semakin tinggi laba yang berhasil diraih oleh perusahaan.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal mulai memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan layanan purna jual dan memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas terhadap PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal. Hasil dari pengukuran rasio NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor dan rasio AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal.

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil dari penelitian ini menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat persentase pelatihan karyawan berhasil dilakukan PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal. Mengenai tingkat kepuasan karyawan

menunjukkan nilai skor rata-rata keseluruhan 3,83. Angka tersebut menunjukkan hasil yang cukup baik/puas.

## **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Di sisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan penelitian ini antara lain :

- 1) Sampel yang diambil dalam penelitian hanya satu BPR saja yang merupakan BPR konvensional. Oleh karena itu, selanjutnya perlu dilakukan penelitian dengan menggunakan sampel BPR yang lebih banyak.
- 2) Jangka waktu penelitian selama 3 tahun yaitu dari tahun 2007 hingga tahun 2009, menyebabkan keterkaitan antara tiap perspektif tidak bisa dilakukan secara maksimal. Sehingga diharapkan penelitian berikutnya dapat menambah waktu pengamatan sehingga bisa dilakukan evaluasi kinerja antara tiap perspektif menggunakan konsep Balance scorecard.

## **5.3. Saran**

Dari keterbatasan penelitian yang telah diungkapkan maka dapat diberikan saran-saran, yaitu sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan menggunakan tiga tolak ukur: ROA, BOPO, LDR. Diharapkan pada

penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran rasio keuangan yang lebih lengkap.

2. Bagi penelitian selanjutnya, pada perspektif non keuangan diharapkan dapat mengembangkan pengukuran diluar dari penelitian ini.
3. Bagi pihak PD. BPR KENDALI ARTHA Kendal, diharapkan dapat terus mengembangkan sasaran strategis disesuaikan dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.



## DAFTAR PUSTAKA

- Barbara Gunawan, 2000, Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard, Manajemen, No. 145, September, Halaman 36-40.
- Ghozali, I. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen dan Mowen, 2000, Managemen Accounting, International Thompson Publishing, Ohio.
- Helfert, Erich, A, 1996, Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan), Edisi 8, Jakarta : Erlangga.
- Herlina, E. 2004. "Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pengukuran Komprehensif pada Perusahaan jasa (Studi Kasus Rumah Sakit Roemani)" Skripsi Tidak Dipublikasikan, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Horngren T, dkk, 1995. Akuntansi Biaya Dengan Pendekatan Managerial, terjemahan Susilaningtyas, Edisi Kedelapan Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 1996, Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action, Boston : Havard Business School Press.
- Kaplan, Robert S dan Norton David P. Norton, 2000, Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi ; Penerbit Erlangga Jakarta.
- Kusuma, E. 2003. "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat ukur Kinerja Pada organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Yayasan Setara Semarang. " Skripsi Tidak Dipublikasikan, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Laudovicus, Lasdi Agustus 2002, BSC Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif Dalam Lingkungan Bisnis Global, Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi, Volume II No.2, Hal 150-169. FE-UKWM, Surabaya.
- Lipe G Marlys dan Salterio Steven, 2000, The Balanced Scorecard : Jugmental Effects of Common and Unique Performance Measures. The accounting Review Volume 75 No.1.



- Mulyadi, 1997, Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Kedua, Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi, 2001, Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 1999, Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bagian Pertama Dari Dua Tulisan), Usahawan, No 02, Tahun XXVIII, Februari, Halaman 39-46.
- Payamta dan M. Machfoedz, 1999. Evaluasi Kinerja Perusahaan Perbankan Sebelum dan Sesudahnya Menjadi Perusahaan Publik di BEJ. Kelola No 20/VII
- Umar, H. 1997. Riset Akuntansi: Panduan Lengkap untuk Membuat Skripsi, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono Sony, dkk. 2003. Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard menuju organisasi yang Berfokus pada Strategi. Cetakan Kedua. penerbit PT. Gramedia, Jakarta.
- Zakir, I. 2006. "Pengukuran dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah). " Skripsi Tidak Dipublikasikan, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.