

**ANALISIS PENGARUH BALANCED SCORECARD
SEBAGAI ALTERNATIF ALAT UKUR KINERJA
(Studi kasus pada PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, Semarang)**

Skripsi

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang**



Kokoh Jati Pompayana

NIM : 14.20.31585

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
SEMARANG
2009**



Skripsi

Nama : Kokoh Jati Pompayana

NIM : 14.203.1585

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BALANCED SCORECARD
SEBAGAI ALTERNATIF ALAT UKUR KINERJA
(Studi Kasus Pada PT. BPR ADIL JAYA ARTHA,
SEMARANG)**

Pembimbing : Sri Dewi Wahyundaru, SE, MSi, Akt.

Semarang, 16 Januari 2009

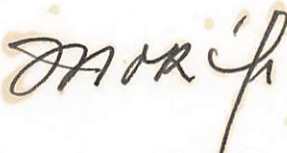
PENGUJI

Tanda Tangan

1. Sri Dewi Wahyundaru, SE, MSi, Akt. 1.
2. Dedi Rusdi, SE, Msi, Akt 2.

Mengetahui :

Ketua Program Studi Akuntansi



Dra. Hj. Indri Kartika, SE, Msi, Akt.

HALAMAN MOTTO dan PERSEMBAHAN

- Sebaik-baiknya berdoa adalah memuji Allah SWT
- Sebaik-baiknya amal perbuatan adalah amal ikhlas
- Sebaik-baiknya orang hidup adalah bisa memberikan manfaat
- Cintailah kedua orangtuamu, hartamu, dengan sesamamu, tapi jangan melebihi cintamu kepada Allah SWT.



Skripsi ini aku persembahkan

Untuk yang tercinta :

- Bapak, Ibu dan Kakekku serta Keluarga besarku yang ada di manapun yang telah memberikan doa dan dorongan semangat, yang selalu memberikan dukungan, perhatian dan kasih sayang,

ABSTRAKSI

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi lingkungan organisasi saat ini dan masa depan. Dalam era revolusi informasi, tolok 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 hubungan yang harmonis dan langgeng dengan pelanggan, Mengarahkan 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. Berdasarkan uraian di atas, maka judul dalam penelitian adalah :”**Analisis Pengaruh Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja (Studi Kasus Pada PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang).**

Populasi dalam penelitian ini adalah laporan keuangan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang, nasabah PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang, dan karyawan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah laporan keuangan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang tahun 2004-2007, nasabah PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang dengan jumlah 54 dan karyawan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang dengan jumlah 36 karyawan. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, dengan metode pengumpulan data adalah dokumentasi dan kuesioner. Data dokumentasi berupa laporan keuangan, jumlah nasabah, dan jumlah karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah rasio CAMEL untuk menguji perspektif keuangan, uji validitas, reliabilitas dan deskriptif statistik untuk menguji perspektif non keuangan.

Dalam proses penghitungan, hasil-hasilnya adalah sebagai berikut: penilaian perspektif keuangan yang diukur dengan rasio permodalan, rasio penilaian faktor permodalan, kualitas aktiva produktif I, kualitas aktiva produktif 2, rentabilitas 1, rentabilitas 2, rasio likuiditas 1 dan rasio likuiditas 2 dalam kondisi sehat. Perspektif non keuangan perspektif konsumen yang diukur dengan atribut pelayanan keandalan, koresponsifan, keyakinan, perhatian, dan berwujud menunjukkan pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang. Perspektif non keuangan perspektif karyawan yang diukur dengan proses inovasi, proses pemasaran produk baru yang dilakukan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang menurut karyawan, layanan kepada nasabah baru yang dilakukan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang, kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, dan pemberdayaan dan keselarasan yang dilakukan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang menurut karyawan adalah baik

Kata Kunci : Perspektif non keuangan, perspektif non keuangan perspektif pelanggan, perspektif karyawan dan Balanced Scorecard

KATA PENGANTAR

Segala puji serta rahmat Allah SWT yang memberikan karunia-Nya, sehingga penulisan skripsi dengan judul “ ANALISIS PENGARUH BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF ALAT UKUR KINERJA (Studi Kasus Pada PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang)” dapat diselesaikan.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam rangka menyelesaikan Program Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan skripsi ini telah menerima banyak bimbingan dan dorongan serta pengarahan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Bapak Drs. Moch. Zulfa, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Ibu Dra. Hj. Indri Kartika, M.Si., AKT., selaku kepala Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Sri Dewi Wahyundaru, S.E., M.Si., AKT. selaku dosen pembimbing dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
4. Segenap staf pengajar dan karyawan Universitas Semarang yang telah memberikan dukungan, dorongan dan semangatnya yang sangat membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
5. Kedua Orang Tuaku yang telah memberikan doa, bantuan moral dan material selama penyusunan skripsi ini.

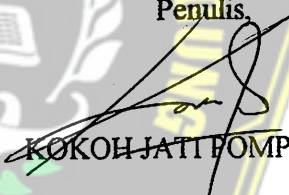
6. Sahabt-sahabatku, yang telah memberikan bantuan dan dorongan sehingga tersusunnya skripsi ini semoha Allah SWT. membalas kebaikan dan ketulusan hati mereka dengan limpahan rahmatnya.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi ini

Harapan penulis, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan berbagai pihak lain yang memerlukan skripsi ini. oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun.

Akhir kata kiranya Allah SWT semoga senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu sampai terselesaikannya skripsi ini..

Semarang, 6 Januari 2009

Penulis,


KOKOL JATI POMPAYANA



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
ABSTRAKSI	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Pengertian Balanced Scorecard	7
2.1.2 Pengertian Kinerja Perusahaan	8
2.1.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan	10
2.1.4 Keunggulan Balanced Scorecard Dibandingkan Pendekatan Pengukuran Kinerja Tradisional	13

2.1.5 Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan dengan Hasil Pengukuran Kinerja dari Balanced Scorecard	16
2.1.6 Perspektif-Perspektif dalam Balanced Scorecard	17
2.2 Penelitian Terdahulu	24
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	26
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Jenis Penelitian	28
3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sempel	29
3.3 Jenis dan Sumber Data	29
3.4 Metode Pengumpulan Data	30
3.4.1 Wawancara	30
3.4.2 Dokumentasi	30
3.4.3 Survei Literatur	30
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	31
3.6 Metode Analisis Data	35
3.6.1 Analisis Rasio CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity).....	35
3.6.2 Uji validitas dan reliabilitas dan kuesioner prespektif konsumen, prespektif karyawan, dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan	35
3.6.3 Statistik deskriptif dari kuesioner prespektif konsumen, prespektif karyawan dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan	36
BAB IV PEMBAHASAN	37

BAB IV PEMBAHASAN	37
4.1 Gambar umum perusahaan	37
4.1.1 Sejarah singkat PT. BPR Adil Jaya Artha, Semarang	37
4.1.2 Tujuan perusahaan	38
4.1.3 Fungsi PT. BPR Adil Jaya Artha, Semarang	38
4.1.4 Visi dan misi PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang	39
4.1.5 Ketenagakerjaan	39
4.2 Analisis kinerja dengan konsep Balanced Scorecard	40
4.2.1 Perspektif keuangan	40
a. Penilaian faktor Capital (permodalan)	40
b. Penilaian faktor asset (aktiva)	42
c. Penilaian faktor earning (pendapatan)	44
d. Penilaian faktor liquiditas	46
4.2.2 Perspektif non keuangan	48
4.2.2.1 Perspektif konsumen	49
1). Hasil pengumpulan data	49
2). Uji kualitas data	49
a). Uji validitas	49
b). Uji reliabilitas	50
3). Hasil dan pembahasan tiap atribut dari perspektif konsumen atas pelanggan	51
a). Keandalan.....	51
b). Keresponsifan	54

c). Keyakinan	56
d). Emphati	58
e). Berwujud	60
4.2.2.2 Perspektif karyawan	61
1). Hasil pengumpulan data	61
2). Uji kualitas data	62
a). Uji validitas	62
b). Uji reliabilitas	63
3). Hasil dan pembahasan tiap atribut dari perspektif bisnis internal.....	64
a). Proses inovasi	64
b). Proses pemasaran produk baru.....	65
c). Layanan kepada nasabah baru	67
4). Analisis dan pembahasan tiap atribut dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	69
a). Kapabilitas pekerja	69
b). Kapabilitas sistem informasi	70
c). Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan	72
BAB V PENUTUP	77
5.1 Kesimpulan	76
5.2 Saran	80
Daftar Pustaka	82
Lampiran	83

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional dan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	14
Tabel 4.1 Penilaian Faktor Permodalan PT. BPR Adil jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007	41
Tabel 4.2 Penilaian Faktor Kualitas Aktiva Produktif 1 (KAP 1) PPAP PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007	42
Tabel 4.3 Penilaian Faktor Kualitas Aktiva Produktif 2 (KAP 2) PPAP PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007	43
Tabel 4.4 Penilaian Faktor <i>Earning</i> (Rentabilitas 1) PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007	45
Tabel 4.5 Penilaian Faktor <i>Earning</i> (Rentabilitas 2) PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007	46
Tabel 4.6 Penilaian Faktor <i>Likuiditas 1 (Cash Ratio)</i> PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007	47
Tabel 4.7 Penilaian Faktor <i>Likuiditas 2 (LDR)</i> PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007	48
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Uji Validitas Antara Masing-masing Skor Indikator Dengan Total Skor Konstruk	50
Tabel 4.9 Reliabilitas Persepsi Pelanggan	51
Tabel 4.10 Tanggapan Konsumen Terhadap Atribut Keandalan Descriptive Statistics	52
Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Atribut Keresponsifan Descriptive Statistics	55
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Atribut Keyakinan Descriptive Statistics	57
Tabel 4.13 Tanggapan Responden Terhadap Atribut Emphati Descriptive Statistics	59
Tabel 4.14 Tanggapan Responden Terhadap Atribut Berwujud Descriptive Statistics	61

Tabel 4.15	Hasil Perhitungan Uji Validitas Antara Masing-masing Skor Indikator Dengan Total Skor Konstruk.....	.62
Tabel 4.16	Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Antara Masing-masing Variabel....	.63
Tabel 4.17	Tanggapan Karyawan Terhadap Proses Inovasi64
Tabel 4.18	Tanggapan Karyawan Terhadap Proses Produksi.....	.66
Tabel 4.19	Tanggapan Karyawan Terhadap Layanan Kepada Nasabah Baru.....	.68
Tabel 4.20	Tanggapan Karyawan Terhadap Kapabilitas Pekerja69
Tabel 4.21	Tanggapan Karyawan Terhadap Kapabilitas Sistem Informasi.....	.71
Tabel 4.22	Tanggapan Karyawan Terhadap Kapabilitas Pekerja72



DAFTAR GAMBAR

Gambar	hal
2.3.1 Tentang Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja (PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang)	27



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, tolok 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 hubungan yang harmonis dan langgeng dengan pelanggan, Mengarahkan 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 di mata 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 struktur, 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 non finansial seperti sistem dan tekhnologi, *skills* dan *enterpreneurship*, loyalitas konsumen.

PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *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 PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG belum mampu menghasilkan target sesuai yang diharapkan, dalam mengukur kinerja perusahaan hanya dilihat dari kinerja keuangan. Mengingat PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG 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 ketidakseimbangan masing-masing perspektif tersebut.

Dari uraian diatas, dan melihat pentingnya suatu pengukuran kinerja yang komprehensif melihat aspek keuangan dan non keuangan, maka perlu diteliti mengenai **Analisis Penerapan *Balanced scorcard* Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja (Studi Kasus pada PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG)**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut : Bagaimana kinerja keuangan PT. BPR ADIL JAYA Semarang yang diukur dengan *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif non keuangan, perspektif pelanggan, prespektif 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* PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG ditinjau dari perspektif keuangan.

2. Untuk mengetahui pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG ditinjau dari perspektif non keuangan perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG ditinjau dari perspektif non keuangan perspektif proses internal bisnis.
4. Untuk mengetahui pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG ditinjau dari perspektif non keuangan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4.1. 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 pembandingan 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 Scor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat scor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, 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 finansial 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 *Balance* 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 di sebuah 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 & Drtina (1998) penilaian atau pengukuran kinerja merupakan penentuan secara periodik efektifitas 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 standart 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 setrategi. 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, mana yang 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 menejer 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 bussines 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 <i>Balanced Scorecard</i>
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 kealitatif. Aspek finansial 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. Kekoherenan 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 kelebihan 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 menerjemahkan visi dan misi, mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi, menyesuaikan tujuan setiap unit atau departemen terhadap strategi, mengidentifikasi dan menyesuaikan inisiatif strategi, menerjemahkan 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.

Aspek permodalan ditetapkan berdasarkan Capital Adequacy Ratio (CAR).

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 debitor dan kemampuan membayar nasabah. Penilaian atas kualitas aktiva produktif digunakan untuk mengetahui kelangsungan usaha bank yang tergantung pada kesiapan untuk menghadapi resiko kerugian dari penanaman dana. Aspek kualitas aktiva produktif diukur berdasarkan Return On Risked Assets (RORA).

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 faktor manajemen mencakup dua komponen yaitu manajemen umum dan manajemen resiko yang terdiri atas resikolikuiditas, resikopasar, resiko kredit, resiko operasional, resiko hukum dan resiko pengurus dan pemilik. Aspek manajemen resiko diukur berdasarkan Net Profit Margin (NPM).

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 Assets) dan rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional dalam periode yang sama (BOPO).

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 penangguhan. 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.

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 value 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 *intangible* 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 Endah Kusuma Puspita (2003) meneliti Penerapan Model Pengukuran *Balanced Scorecard* Pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Berdasarkan penelitiannya, kinerja PT. Semen Gresik (Persero), Tbk dapat dikatakan baik, hal ini ditunjukkan dengan membaiknya ketiga perspektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, proses bisnis internal, dan proses belajar dan berkembang.
- 2.2.3 Agung Budi Laksono (2000) melakukan penelitian pada PT. Indosat Tbk mengenai *Balanced Scorecard* dengan judul “ Aplikasi *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja yang Komprehensif bagi BUMN “ (Studi Kasus pada PT . Indosat Tbk), dengan menggunakan *Balanced Scorecard* kinerja PT. Indosat Tbk terutama pada perspektif belajar dan bertumbuh menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan yang rendah.
- 2.2.4 R. Abdul Haris dalam penelitiannya terhadap 64 BUMD di Jawa Timur menemukan bahwa kinerja BUMD tergolong baik, terutama perspektif keuangan yang seluruh indikatornya (pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, peningkatan laba dan pemanfaatan aktiva/ strategi investasi). Namun ditemukan pula adanya beberapa perspektif yang perlu dibenahi yaitu: perspektif pelanggan yakni pencapaian kuantitas produksi serta pangsa pasar yang dimiliki, perspektif proses bisnis internal yakni jaringan

hubungan dengan pemasok dan pengendalian kualitas, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni peningkatan kinerja dan pemenuhan kebutuhan karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Kerangka Penelitian

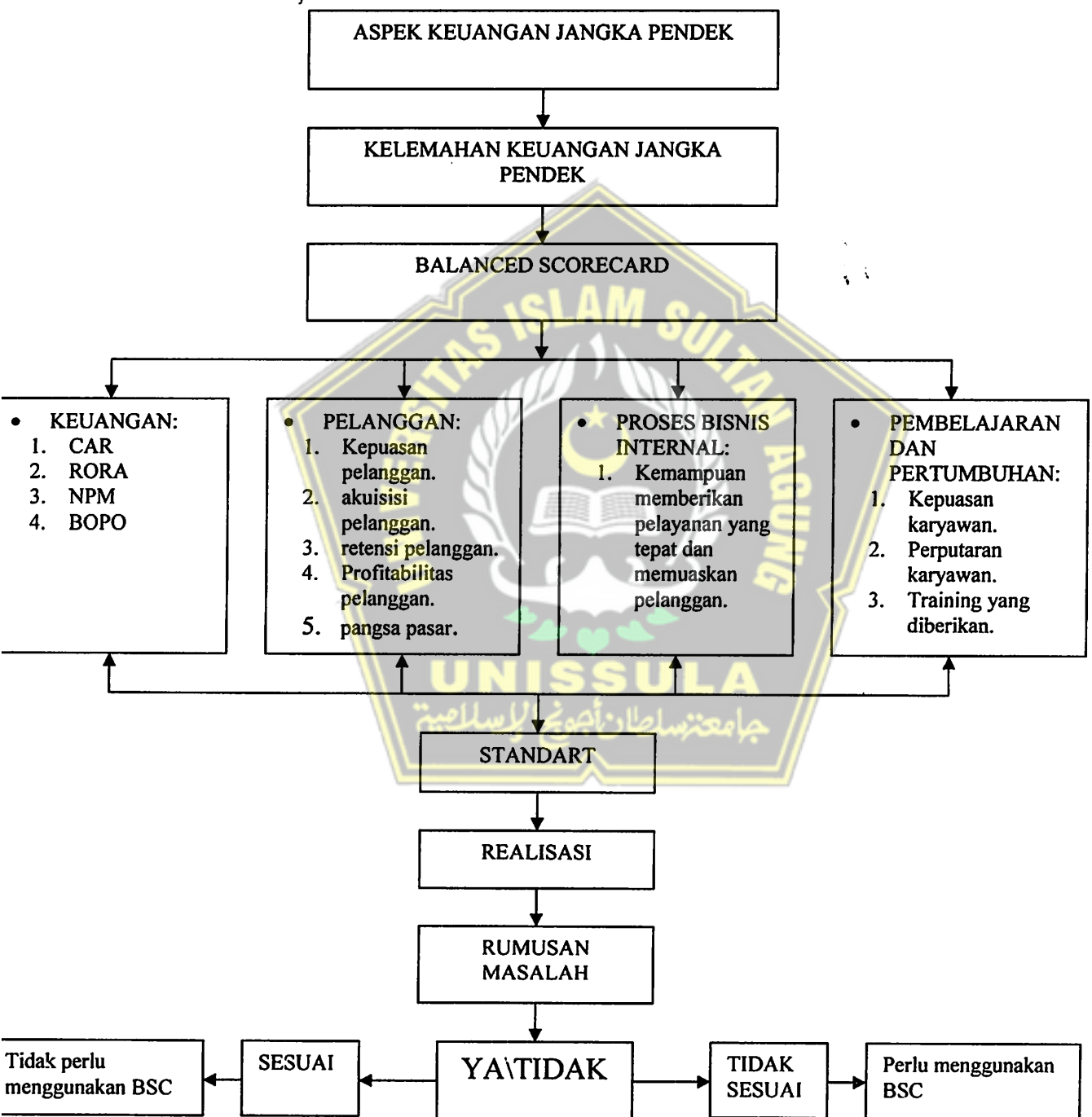
Konsep Balanced Scorecard di kembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja financial dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan. Untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitivenes dan efektivitas organisasi konsep ini mengenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dalam jangka panjang yang digolongkan menjadi empat perspektif yang beda: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Prinsip dalam balanced scorecard adalah memfokus pada pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sekarang. Perusahaan akan menyanangkan posisi finansial masa depan. Mengenali keseimbangan antara pengukuran jangka pendek dan menengah ini penting bagi perusahaan yang ingin cenderung menginginkan kesuksesan financial 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 (PT BPR ADIL JAYA ARTHA SEMARANG)



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 PT. **BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG**)

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang dilakukan pada PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG. Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG 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. Data diperoleh dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan kuesioner berupa data yang berkaitan dengan keluhan nasabah, yang meliputi waktu proses dalam melakukan pelayanan, perjanjian/kerjasama dengan pihak ketiga, penilaian kinerja karyawan, jumlah karyawan, jumlah karyawan yang keluar dan training karyawan. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan seperti laporan keuangan tahun 2004, 2005, 2006 dan 2007, data kariawan, serta laporan jumlah nasabah.

3.2 Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek yang diteliti dimana kesimpulan dari sampel yang diambil dapat digeneralisasikan secara tetap. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti dan mewakili seluruh populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG, dan sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari karyawan PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG yang diambil secara acak, dimana individu dalam populasi diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang dilakukan pada PT. BPR ADIL JAYA ARTHA, SEMARANG. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan kuesioner berupa data yang berkaitan dengan keluhan nasabah, waktu proses dalam melakukan pelayanan, perjanjian/kerjasama dengan pihak ketiga, penilaian kinerja karyawan, jumlah karyawan, jumlah karyawan yang keluar dan training karyawan. Sedangkan data sekunder yaitu data laporan keuangan untuk periode 2004, 2005, 2006, dan 2007. Juga data yang berkaitan dengan nasabah yang meliputi laporan jumlah nasabah periode 2004, 2005, 2006, dan 2007. Dan data yang berkaitan dengan karyawan yaitu laporan absensi

karyawan. Dalam pengujian **validitas** atas kuesioner, rumus yang digunakan yaitu korelasi product moment, sedangkan pengujian **reliabilitas** menggunakan koefisien alpha cronbach.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

3.4.1 Wawancara

Wawancara dilakukan melalui tanya langsung dengan pihak manajer atau karyawan setingkat manajer yang berhubungan dengan keempat perspektif dalam *Balanced scorecard* sehingga mendapatkan data yang dibutuhkan antara lain mengenai visi, misi, strategi perusahaan yang kemudian diterjemahkan kedalam masing-masing perspektif dalam *Balanced scorecard*.

3.4.2 Dokumentasi

Yaitu dengan mengumpulkan data yang diperoleh dari perusahaan bersangkutan yang berupa laporan keuangan dan laporan manajemen.

3.4.3 Survei Literatur

Untuk memperoleh teori yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard*.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Ada empat variable yang akan diteliti dalam mengukur kinerja perusahaan dengan alat ukur *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif karyawan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Teknik **analisis data** yang digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan dengan alat ukur *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

A. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Rasio CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity) yang terdiri atas:

1. Permodalan

$$\text{Permodalan} = \frac{\text{Modal (Inti + Pelengkap)}}{\text{Aktiva tertimbang menurut resiko (ATMR)}} \times 100 \%$$

$$\text{Perhitungan NK} = \frac{\text{RasioCAR}}{0,1} + 1$$

2. Kualitas aktiva Produktif (KAP)

$$\text{Rasio KAP I} = \frac{\sum \text{aktiva produktif yang diklasifikasikan}}{\sum \text{aktiva produktif}} \times 100 \%$$

$$\text{Perhitungan NK} = \frac{22,5\% - \text{RasioKAP}}{0,15}$$

$$\text{Rasio KAP II} = \frac{\text{penyis penghapusan aktiva produktif yg dibentuk bank (PPAP)}}{\text{peny penghapusan aktiva prod yg wajib dibentuk (PPAPWD)}} \times 100\%$$

$$\text{Perhitungan NK} = \text{Rasio PPAP} \times 1$$

3. Rentabilitas

$$\text{Rasio rentabilitas 1 (ROA)} = \frac{\sum \text{laba sebelum pajak}}{\text{Total biaya}} \times 100 \%$$

$$\text{Perhitungan NK} = \frac{\text{Rasio Rentabilitas 1}}{0,015}$$

Rasio rentabilitas 2 (efisiensi) =

$$\frac{\sum \text{biaya operasional 12 bulan}}{\sum \text{pendapatan operasional 12 bulan}} \times 100 \%$$

$$\text{Perhitungan NK} = \frac{100 - \text{Rasio Rentabilitas 2}}{0,08}$$

4. Likuiditas

$$\text{Rasio likuiditas I (cash rasio)} = \frac{\text{Jumlah likuid}}{\text{hutang lancar}} \times 100 \%$$

$$\text{Perhitungan NK} = \frac{\text{Rasio Cash Rasio}}{0,05}$$

$$\text{Rasio likuiditas II (LDR)} = \frac{\sum \text{kredit yang diberikan}}{\text{dana yang diterima}} \times 100 \%$$

$$\text{Perhitungan NK} = (115 - \text{Rasio LDR}) \times 4$$

B. Perspektif Pelanggan (Nasabah)

Perspektif pelanggan diukur dengan memberikan pertanyaan kepada konsumen dengan indikator pertanyaan sebagai berikut :

Variabel	Indikator	Skala pengukuran
Keandalan	<ul style="list-style-type: none"> - kecepatan prosedur pelayanan - kecepatan pencatatan transaksi - kesesuaian pelayanan dengan harapan - kecepatan transaksi 	Skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas dan sangat puas
Keresponsifan	<ul style="list-style-type: none"> - kemampuan karyawan menyelesaikan keluhan dengan cepat dan tepat - prosedur pelayanan tidak berbelit-belit - memberikan informasi yang jelas dan mudah - kecepatan karyawan memberikan informasi yang jelas dan mudah 	Skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas dan sangat puas
Keyakinan	<ul style="list-style-type: none"> - karyawan memiliki pengetahuan tentang pelayanan yang baik. - ketrampilan karyawan dalam melakukan pekerjaan - kecepatan dan keramahan karyawan dalam melakukan pelayanan - Pelayanan jaminan keamanan dan kepercayaan terhadap pelanggan 	Skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas dan sangat puas
Perhatian	<ul style="list-style-type: none"> - perhatian khusus kepada pelanggan - perhatian atas semua keluhan yang ada - pelayanan tanpa memandang pelanggan 	Skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas dan sangat puas
Berwujud	<ul style="list-style-type: none"> - kebersihan dan kerapian karyawan - kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan - penataan eksterior dan interior ruangan 	Skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas dan sangat puas

C. Perspektif Karyawan Dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pelanggan diukur dengan memberikan pertanyaan kepada konsumen dengan indikator pertanyaan sebagai berikut :

Variabel	Indikator	Skala pengukuran
Proses inovasi	<ul style="list-style-type: none"> - banyaknya produk yang dihasilkan - waktu yang digunakan untuk pengembangan produk baru - banyaknya nasabah dari produk baru - kualitas produk baru 	Skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik dan sangat baik
Proses Pemasaran Produk	<ul style="list-style-type: none"> - waktu pengerjaan lama agar hasil baik - tingkat efektivitas system dari produk baru - kemudahan pemasaran produk baru - tingkat efisiensi dari produk baru untuk nasabah 	Skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik dan sangat baik
Layanan nasabah baru	<ul style="list-style-type: none"> - lamanya waktu bertransaksi produk baru - waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian masalah dari pelanggan tentang produk baru cepat 	Skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik dan sangat baik
Kapabilitas pekerja	<ul style="list-style-type: none"> - banyaknya saran dari para karyawan kepada pimpinan - banyaknya karyawan mengetahui tentang misi, visi dan tujuan perusahaan 	Skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik dan sangat baik
Kapabilitas system informasi	<ul style="list-style-type: none"> - kualitas ketepatan waktu informasi yang diberikan atasan - prosentase karyawan yang dapat mengakses informasi yang dibutuhkan 	Skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik dan sangat baik
Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan	<ul style="list-style-type: none"> - memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi - pemberian insentif - tunjangan kepada karyawan - pelatihan - pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan - keamanan dan kenyamanan dalam bekerja 	Skala Likert 1-5, yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik dan sangat baik

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis yang dilakukan antara lain :

3.6.1 Analisis Rasio CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity).

3.6.2 Uji validitas dan reliabilitas dari kuesioner prespektif konsumen, prespektif karyawan dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan

a. Uji Validitas

Pengujian validitas digunakan untuk menguji sejauh mana alat pengukur dapat mengungkapkan ketepatan gejala yang dapat diukur (Singarimbun dan Effendi, 1995:123). Alat ukur yang digunakan dalam pengujian validitas adalah daftar pertanyaan yang telah diisi oleh responden dan akan diuji hasilnya guna menunjukkan valid tidaknya suatu data. Bila valid, ketetapan pengukuran data tersebut akan semakin tepat alat ukur tersebut.

Kuesioner dikatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel, sebaliknya kuesioner dikatakan tidak valid apabila r hitung $<$ r tabel.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat

pengukur reliabilitas ini adalah cronbact alpha (Arikunto, 1997 : 169)

Kuisisioner dikatakan reliabel jika $\alpha > 0,6$ (Ghozali, 2005: 198) dimana pada pengujian reliabilitas ini menggunakan bantuan komputer program SPSS.

3.6.3 Statistik deskriptif dari kuesioner prespektif konsumen, prespektif karyawan dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu pembahasan tentang rata-rata hasil jawaban responden.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah singkat FT. BPR Adil Jaya Artha Semarang

PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang didirikan dengan modal dasar perseroan 3 Milyar terbagi atas 300 lembar saham, masing-masing bernilai 1 juta dan per lembar saham tersebut telah dikeluarkan dan disetor penuh. Tanggal pendirian adalah 09 Juni 2002, dengan akta Notaris tanggal 09 Juni 2003 No. 4 dengan notaries Sri Ratna Ningsih Harjo Mulyo, SH. dan NPWP no. 02.204.455.511.000 TDP No. 11.01.65.04736.

Ijin prinsip berdasarkan surat direktur direktorat pengawasan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) No. 5/173/DPBPR/P3BPR tanggal 7 Mei 2003. Pembagian saham adalah sebagai berikut :

- 1) Tuan Candra Tjoto Winaro
400 lembar saham total investasi 400 juta 40 %
- 2) IR. Njoman Agung
250 lembar saham total investasi 250 juta 25 %
- 3) Drs. H. arifin Arsjat
100 lembar saham total investasi 100 juta 10 %

4) Agus Tjondro Wijono

150 lembar saham total investasi 150 juta 15 %

5) Desthian Evanthaka

100 lembar saham total investasi 100 juta 10 %

Lokasi PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang adalah di Jln. Beteng No. 08-110 kecamatan Semarang Tengah Kota Madya Semarang.

4.1.2 Tujuan Perusahaan

Maksud tujuan pendirian PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang adalah berusaha dalam bidang bank perkreditan rakyat. Secara rinci tujuan pendirian PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang adalah sebagai berikut :

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan bentuk lainnya yang persamakan dengan itu.
- b. Memberikan kredit atau pinjaman.
- c. Meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat.
- d. Menempatkan dananya dalam bentuk sertifikat deposito dan atau tabungan pada bank lain.

4.1.3 Fungsi PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang

- a. Fungsi utama BPR adalah sebagai badan usaha yang menghimpun dana dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat .

b. PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang sebagai perusahaan bank berfungsi sebagai *Agent Of Trust*, yaitu agen kepercayaan dan sebagai *agent Of Devolepment*, 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 PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang 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 PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang

a. Visi

Adalah “ Menjadi mitra terpercaya dengan jasa layanan lebih prima”

b. Misi

Adalah : “ Bersama masyarakat mengembangkan ekonomi dengan kegiatan dan jaringan BPR”.

4.1.5 Ketenagakerjaan

Tenaga kerja adalah bagian yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena mereka termasuk dalam faktor produksi yang ikut seta da'am usaha

perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan sehingga perusahaan secara terus menerus dapat tumbuh dalam jangka waktu lama. PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang dalam merekrut tenaga kerja banyak mengambil dari daerah sekitar perusahaan, kebijaksanaan ini bertujuan untuk ikut mengurangi pengangguran di Semarang dan sekitarnya.

Karyawan pada PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang dari awal berdiri sampai sekarang banyak mengalami perubahan. Sampai sekarang ini jumlah karyawan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang mencapai 40 orang.

4.2 Analisis Kinerja Dengan Konsep Balanced Scorecard

4.2.1 Perspektif Keuangan

a. Penilaian Faktor *Capital* (Permodalan)

Penilaian terhadap faktor permodalan didasarkan pada Kewajiban penyediaan Modal Minimum (KPMM). Rasio yang digunakan dalam penelitian terhadap permodalan ini adalah rasio modal terhadap Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (ATMR). Modal terdiri dari modal inti dan pelengkap, sedangkan ATMR mencakup aktiva neraca yang diberikan bobot sesuai dengan kadar resikonya, sesuai ketentuan yang telah ditetapkan oleh bank Indonesia.

Perhitungan dari penilaian terhadap faktor permodalan pada tahun 2004 sampai dengan 2007 untuk setiap tahun dapat dilihat pada tabel 4.1 (Lampiran B).

Tabel 4.1
Penilaian Faktor Permodalan
PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang
Tahun 2004 – 2007

Tahun	Modal	ATMR	Nilai CAR	Hasil > 8 %	Perkembangan (%)
2004	844.466	4.932.100	17,17	Sehat	-
2005	2.638.806	8.214.730	32,12	Sehat	87,62
2006	3.716.425	10.766.105	34,52	Sehat	7,47
2007	3.789.991	15.080.508	25,13	Sehat	-27,20
Rata-rata			27,23	sehat	

Sumber : Data sekunder yang diolah

Keterangan : rasio permodalan kategori sehat > 8 %

Rata-rata rasio penilaian faktor permodalan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang tahun 2004-2007 adalah sebesar 27,23. kondisi ini dapat diartikan bahwa kondisi penilaian faktor permodalan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang dalam kondisi sehat, karena > 8%. Kondisi ini terjadi karena kelebihan modal yang selalu besar yang dimiliki PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang menunjukkan bahwa permodalan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang bisa menutup kemungkinan kerugian atas penanaman terhadap aktiva yang mengandung resiko, disamping dapat melindungi nasabah. Namun demikian perlu diperhatikan juga kepentingan pemilik modal yang telah menanamkan dananya. Penilaian Rasio permodalan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang tahun 2004-2007 dalam keadaan sehat karena nilai Rasio permodalan > 8 %.

b. Penilaian Faktor Asset (Aktiva)

Penilaian terhadap faktor KAP berkaitan dengan penilaian terhadap kelangsungan untuk PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang sehubungan dengan adanya resiko kegagalan dalam pengembalian kredit yang diberikan. Perhitungan terhadap rasio KAP 1 dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang dalam mengatasi resiko usaha yang terkandung pada kredit yang diberikan apabila nasabah gagal mengembalikan kredit yang diterimanya. Sedangkan perhitungan terhadap rasio KAP 2 adalah untuk mengetahui apakah PPAP yang dibentuk dapat digunakan untuk mengatasi resiko usaha berkaitan dengan adanya kredit yang bermasalah. Penilaian didasarkan pada 2 rasio (sesuai perhitungan : lampiran C), yaitu :

1. Rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif.

Tabel 4.2
Penilaian Faktor Kualitas Aktiva Produktif 1 (KAP 1)
PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007

Tahun	Aktiva diklasifikasikan	Akt. Produktif	Rasio (%)	Hasil 0,00% - <=10,35%	Perkembangan %
2004	230.420	5.216.918	4,42	Sehat	-
2005	60.934	8.133.664	0,75	Sehat	-83,03
2006	133.369	10.837.928	1,23	Sehat	64,00
2007	279.283	15.099.248	1,74	Sehat	50,41
Rata-rata			2,04		

Sumber : Data sekunder yang diolah

Keterangan : rasio KAP 1 kategori sehat 0,00% - <=10,35%

Penilaian Rasio KAP 1 PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang tahun 2004-2007 dalam keadaan sehat karena nilai Rasio KAP 1 adalah 2,04 %

berada diantara kategori sehat BPR, yaitu $> 0,00\%$ - $\leq 10,35\%$. hal ini menunjukkan bahwa aktiva produktif yang diklasifikasikan dapat digunakan untuk menutup resiko yang terjadi, dengan menurunkan jumlah kredit macet, sehingga rasio dalam kondisi sehat.

2. Rasio Cadangan Penghapusan Terhadap Aktiva Produktif Yang Diklasifikasikan

Tabel 4.3
Penilaian Faktor Kualitas Aktiva Produktif (KAP 2) PPAP
PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang
Tahun 2004-2007

Tahun	PPAP dibentuk Bank	PPAP yang wajib dibentuk	Rasio (%)	Hasil $\geq 81\%$	Perkembangan %
2004	133.070	114.245	116,48	Sehat	-
2005	128.520	63.982	200,87	Sehat	72,45
2006	196.569	105.218	186,82	Sehat	-6,99
2007	147.729	182.352	81,01	Sehat	-56,64
Rata-rata			146,29		

Sumber : Data sekunder yang diolah

Keterangan : rasio KAP 2 kategori sehat $\geq 81\%$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa KAP 2 pada periode tahun 2004-2007 dalam kondisi sehat, karena nilai rasio KAP2 $\geq 81\%$, yaitu 146,29. kondisi ini mengindikasikan bahwa ada penurunan dalam jumlah kredit yang digolongkan kurang lancar, diragukan dan macet. pihak BPR dapat meningkatkan besarnya cadangan penghapusan aktiva produktif yang

digunakan untuk menutup kemungkinan kerugian yang timbul dari aktiva produktif yang dimiliki oleh bank. Dari hasil tabel 4.3 (analisis perhitungan pada Lampiran C) menunjukkan pada periode tahun 2004-2007 rasio KAP 2 dalam kondisi sehat, karena nilai rasio KAP2 ≥ 81 %.

c. Penilaian Faktor *Earning* (Pendapatan)

Penilaian terhadap faktor rentabilitas berkaitan dengan kemampuan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang untuk menghasilkan keuntungan yang wajar, perhitungan terhadap rasio rentabilitas 1 ini dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang dalam menghasilkan keuntungan melalui pengelolaan asset. Sedangkan perhitungan terhadap rentabilitas 2 adalah untuk mengetahui efisiensi biaya operasional PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang dalam menghasilkan pendapatan operasional, sehingga dapat dikatakan bahwa akan lebih baik bagi bank pasar jika rasio kedua rentabilitas tersebut sama-sama SEHAT. Dengan demikian berarti bahwa PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang mempunyai tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang baik dalam menghasilkan laba.

1. Rasio Laba Terhadap Rata-Rata Volume Usaha (sesuai perhitungan : lampiran D)

Tabel 4.4
Penilaian Faktor *Earning* (Rentabilitas 1)
PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007

Tahun	Laba sbm pajak	Vol. Usaha	Rasio (%)	Hasil $\geq 1,215\%$	Perkembangan %
2004	199.061	4.458.650	4,46	Sehat	-
2005	362.685	5.807.380	6,25	Sehat	40,13
2006	690.010	7.412.835	9,31	Sehat	48,96
2007	900.021	11.665.236	7,72	Sehat	-17,08
Rata-rata			6,94		

Sumber : Data sekunder yang diolah

Keterangan : rasio *Earning* / Rentabilitas 1 kategori sehat $\geq 1,215\%$

Periode tahun 2004-2007, rasio rentabilitas (Pendapatan) PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang mengalami dalam keadaan sehat, karena rasio rentabilitas $1 6,94 \geq 1,215\%$. Kondisi ini dimungkinkan kenaikan volume usaha diikuti dengan kenaikan laba sebelum pajak, sehingga rasio rentabilitas 1 meningkat. Perusahaan mampu menghasilkan keuntungan, melalui aktiva yang dipercayakan pada perusahaan.

2. Rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional (sesuai perhitungan lampiran D)

Tabel 4.5
Penilaian Faktor *Earning* (Rentabilitas 2)
PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007

Tahun	Beban operasional	pendapatan operasional	Rasio (%)	Hasil $\leq 93,52\%$	Perkembangan %
2004	1.155.044	1.406.433	82,13	Sehat	-
2005	1.154.286	1.482.465	77,86	Sehat	-5,20
2006	2.294.446	3.028.720	75,76	Sehat	-2,70
2007	2.814.167	3.788.768	74,28	Sehat	-1,95
Rata-rata			77,51		

Sumber : Data sekunder yang diolah

Keterangan : rasio *Earning* / Rentabilitas 2 kategori sehat $\leq 93,52\%$

Dari hasil tabel 4.5 (hasil analisis pada lampiran D) menunjukkan Rasio yang didasarkan pada Rentabilitas 2 pada periode tahun 2004-2007 dalam kondisi sehat, karena pada Rentabilitas 2 sebesar $77,51 \leq 93,52\%$. Hal ini menunjukkan kondisi yang semakin baik karena prosentase peningkatan biaya operasional menunjukkan efisiensi PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang dibandingkan pendapatan operasional.

d. Penilaian Faktor Likuiditas

penilaian terhadap faktor likuiditas berkaitan dengan kemampuan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang untuk memenuhi kewajiban-kewajiban yang segera ditagih (berjangka pendek). Perhitungan terhadap rasio likuiditas 1 dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang dalam memenuhi kewajiban yang harus segera dipenuhi untuk membayar kembali

nasabah, tabungan, deposito dengan menggunakan alat likuid yang dimiliki. Sedangkan perhitungan terhadap likuiditas 2 adalah untuk memenuhi sejauh mana ketergantungan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang terhadap penarikan kembali kredit yang diberikan untuk membayar kewajibannya kepada para deposan, sehingga dapat dikatakan bahwa adanya kelancaran pengambilan pinjaman yang diberikan bagi PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang sangat mendukung dalam pemenuhan alat likuidnya.

1. Rasio Alat Likuid terhadap hutang lancar (sesuai perhitungan : Lampiran E).

Tabel 4.6
Penilaian Faktor Likuiditas 1 (Cash Ratio)
PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007

Tahun	Alat Likuid	Hutang Lancar	Rasio (%)	Hasil $\geq 4,05\%$	Perkembangan %
2004	1.118.715	3.597.128	31,10	Sehat	-
2005	976.139	4.972.836	19,63	Sehat	-36,88
2006	2.147.021	6.594.298	32,56	Sehat	65,87
2007	2.420.791	9.404.132	25,74	Sehat	-20,95
Rata-rata			27,25		

Sumber : Data sekunder yang diolah

Keterangan : rasio Likuiditas 1 kategori sehat $\geq 4,05\%$

Dari hasil tabel 4.6 (analisis perhitungan pada lampiran E) menunjukkan Rasio likuiditas 1 pada periode tahun 2004-2007 dalam kondisi sehat, karena nilai rasio likuiditas 1 rata-rata $27,25 \geq 4,05\%$. Hal ini terjadi karena hal ini disebabkan terjadi kenaikan alat likuid, sedangkan hutang lancar mengalami penurunan yang berarti kemampuan bank untuk memenuhi kewajibannya dengan segera menurun.

2. Rasio Kredit terhadap dana yang diterima (sesuai perhitungan : Lampiran E).

Tabel 4.7
Penilaian Faktor Likuiditas 2 (LDR)
PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang Tahun 2004-2007

Tahun	Kredit Yang diberikan	Dana Yang Diterima	Rasio (%)	Hasil $\leq 94,75$ %	Perkembangan %
2004	4.357.074	5.324.674	81,83	Sehat	-
2005	7.392.018	8.449.825	87,48	Sehat	6,90
2006	9.119.422	11.087.425	82,25	Sehat	-5,98
2007	13.311.895	15.462.254	86,09	Sehat	4,67
Rata-rata			84,41		

Sumber : Data sekunder yang diolah

Keterangan : rasio Likuiditas 2 kategori sehat $\leq 94,75$ %

Rasio likuiditas 2 adalah rasio yang membandingkan kredit yang diberikan dan dana yang diterima, sehingga semakin kecil rasio ini akan semakin baik. Secara keseluruhan rasio likuiditas 2 PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang rata-rata dalam kondisi sehat, yaitu 84,41, karena nilai rasio likuiditas 2 $\leq 94,75$ %. Hal ini disebabkan adanya kredit yang diberikan, kondisi ini menunjukkan posisi likuiditas semakin baik, karena kredit merupakan bentuk aktiva produktif bank yang paling likuid.

4.2.2 Prespektif Non Keuangan

Dalam konsep *balanced scorecard* penilaian kinerja perusahaan tidak hanya dilihat dari prespektif keuangan saja, tetapi juga bagaimana kondisi perusahaan tersebut dilihat dari prespektif non keuangannya. prespektif non keuangan yang dimaksud disini yaitu kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen.

4.2.2.1 Perspektif Konsumen

1. Hasil Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah nasabah di PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang. Sampel yang digunakan diperoleh dengan menggunakan rumus dari slovin untuk populasi yang diketahui, yaitu jumlah nasabah sebanyak 8.547 orang.

Kuesioner yang disebar adalah 100, dan dari 100 kuesioner, yang kembali sebanyak 63 kuesioner. Kuesioner yang telah kembali kemudian diperiksa dan diisi tidak lengkap sebanyak 9 kuesioner, sehingga sampel yang digunakan untuk analisis selanjutnya adalah sebanyak 54 kuesioner.

2. Uji Kualitas Data

a) Uji Reliabilitas

Alat ukur dikatakan reliabel jika dapat memberikan hasil yang sama bila dipakai untuk mengukur ulang obyek yang sama. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan internal dengan *cronbach alpha*. Pengujian reliabilitas ini dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi di antara butir-butir pernyataan dalam suatu instrumen. dari masing-masing variabel yang telah diuji dengan reliabilitas diperoleh nilai *alpha cronbach* sebagai berikut :

Tabel 4.8
Hasil Perhitungan Uji Validitas
Antara Masing-masing Skor Indikator Dengan Total Skor Konstruk

No.Kuesioner	r hitung	Status
X.01	0,778	Valid
X.02	0,796	Valid
X.03	0,831	Valid
X.04	0,889	Valid
X.05	0,833	Valid
X.06	0,882	Valid
X.07	0,813	Valid
X.08	0,875	Valid
X.09	0,748	Valid
X.10	0,749	Valid
X.11	0,815	Valid
X.12	0,753	Valid
X.13	0,768	Valid
X.14	0,776	Valid
X.15	0,809	Valid
X.16	0,747	Valid
X.17	0,785	Valid
X.18	0,786	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid, karena nilai dari r hitung selalu lebih besar dari r tabel (0,279).

b) Uji Reliabilitas

Alat ukur dikatakan reliabel jika dapat memberikan hasil yang sama bila dipakai untuk mengukur ulang obyek yang sama. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan internal dengan *cronbach alpha*. Pengujian reliabilitas ini

dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi di antara butir-butir pernyataan dalam suatu instrumen. dari masing-masing variabel yang telah diuji dengan reliabilitas diperoleh nilai *alpha cronbach* sebagai berikut :

Tabel 4.9
Reliabilitas Persepsi Pelanggan

No. Kuesioner	Cronbach Alpha Tingkat Harapan	Status
X1.1-X1.4	0,843	Reliabel
X2.1-X2.4	0,873	Reliabel
X3.1-X3.4	0,763	Reliabel
X4.1-X4.3	0,686	Reliabel
X5.1-X5.3	0,662	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2008

Konstruksi atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,60 (Nunnally, 1978 dalam Imam Ghozali, 2002). Instrumen dalam penelitian ini memiliki ketentuan tersebut maka dapat disimpulkan instrumen masing-masing variabel yang digunakan adalah reliabel.

3. Hasil dan Pembahasan Tiap Atribut Dari Perspektif Konsumen Atas Pelanggan

a) Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya. Kemampuan tersebut mutlak harus diperlukan oleh suatu perusahaan yang menginginkan adanya suatu kelanjutan

dari operasinya dan juga menginginkan diperolehnya keuntungan. Untuk mengukur kinerja perusahaan mengenai kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan tersebut, peneliti menggunakan empat pertanyaan, yaitu yang pertama ($X_{1.1}$); kecepatan prosedur pelayanan, yang kedua ($X_{1.2}$); pelayanan atas ketepatan pencatatan transaksi, yang ketiga ($X_{1.3}$); kesesuaian pelayanan dengan harapan pelanggan, dan yang keempat ($X_{1.4}$); kecepatan transaksi. Berdasarkan analisis deskriptif mengenai tanggapan responden terhadap kemampuan tersebut diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.10
Tanggapan Konsumen Terhadap Atribut Keandalan
Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1.1	54	1	5	3.59	.901
x1.2	54	1	5	3.41	.922
x1.3	54	1	5	3.35	.935
x1.4	54	1	5	3.30	1.002
Valid N (listwise)	54				

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil tabel 4.19 di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja perusahaan yang diukur dari tanggapan konsumen mengenai kecepatan prosedur pelayanan ($X_{1.1}$) telah dijalankan dengan sangat baik, hal ini dijelaskan dari nilai *mean* atau rata-rata dari tanggapan konsumen yang bernilai 3,59 yang berarti bahwa konsumen merasa sangat puas atas kinerja yang dilakukan oleh pihak BPR. Ini berarti bahwa dalam proses pelayanan

pihak perusahaan memberikan kemudahan baik dalam proses penabung baru, maupun proses pinjaman.

Pengukuran kinerja perusahaan yang kedua dan ketiga yaitu pelayanan atas ketepatan pencatatan transaksi ($X_{1.2}$) dan kesesuaian pelayanan dengan harapan ($X_{1.3}$) juga telah dilakukan dengan cukup baik. Hal ini ditunjukkan dari rata-rata dari tanggapan konsumen atas pelayanan tersebut yang bernilai 3,41 dan 3,35 atau menunjukkan tanggapan yang cukup puas atas kinerja tersebut. Ini berarti bahwa konsumen merasa transaksi dicatat disesuaikan dengan transaksi yang dilakukan dan pelanggan diberi kesempatan untuk melakukan pengecekan terhadap buku tabungan ataupun buku cicilan kredit. Kondisi ini memungkinkan bagi nasabah untuk menilai apakah apa yang dilakukan oleh pihak BPR sudah sesuai dengan harapan atau belum.

Kinerja perusahaan yang keempat (X_4) mengenai kecepatan transaksi juga telah dilakukan dengan cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan rata-rata tanggapan konsumen yang merasa cukup puas atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan mengenai kecepatan transaksi. Tanggapan konsumen yang menunjukkan tingkat yang cukup puas atas pelayanan tersebut yaitu nilai *mean* sebesar 3,30. Hal ini menunjukkan bahwa BPR dalam melakukan transaksi sangat cepat karena dibantu oleh proses komputer, sehingga proses menabung atau pembayaran piutang bisa cepat, tinggal mengetik nomer kode pelanggan.

b) Keresponsifan

Keresponsifan adalah kemampuan untuk membantu konsumen dan memberikan jasa dengan cepat atau tanggap. Untuk memperoleh kemampuan seperti ini, perusahaan harus melakukan perekrutan karyawan yang mempunyai keahlian yang baik ataupun perusahaan melakukan pelatihan terhadap karyawan yang sudah ada khususnya karyawan yang berhadapan langsung dengan konsumen sehingga karyawan tersebut memiliki keahlian yang baik untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya. Untuk mengukur kinerja perusahaan dari atribut ini peneliti menggunakan empat item pertanyaan yaitu, yang pertama ($X_{2.1}$); kemampuan karyawan dalam menyelesaikan keluhan dengan cepat dan tepat, yang kedua ($X_{2.2}$); prosedur pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan apakah berbelit-belit ataukah tidak, yang ketiga ($X_{2.3}$); kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti, dan yang keempat ($X_{2.4}$); kecepatan karyawan dalam memberikan pelayanan pada saat konsumen memerlukan pelayanan. Untuk mengukur kinerja tersebut peneliti menggunakan alat analisis deskriptif atas tanggapan dari responden dalam hal ini konsumen. Berdasarkan analisis deskriptif diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.11
Tanggapan Konsumen Terhadap Atribut Keresponsifan
Descriptive Statistics

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
x2.1	54	2	5	3.33	.932	
x2.2	54	2	5	3.43	.964	
x2.3	54	2	5	3.22	.904	
x2.4	54	2	5	3.37	.875	
Valid N (listwise)	54					

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.20 di atas dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja perusahaan atas kemampuan karyawannya dalam memberikan pelayanan kepada konsumen yang diukur dengan menggunakan kepuasan konsumen menunjukkan tingkat kinerja yang sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan tanggapan konsumen yang menyatakan bahwa kemampuan karyawan dalam menyelesaikan keluhan dengan cepat dan tepat ($X_{2.1}$), kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti ($X_{2.2}$), dan kemampuan karyawan atas kecepatan dalam pemenuhan pesanan yang dilakukan oleh konsumen ($X_{2.3}$) memiliki nilai rata-rata (*mean*) cukup, yang berarti bahwa konsumen sudah merasa cukup puas atas kinerja yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Nilai rata-rata untuk tanggapan tersebut antara lain, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan keluhan dengan cepat dan tepat ($X_{2.1}$) bernilai 3,33, untuk tanggapan konsumen terhadap kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti ($X_{2.2}$) bernilai 3,43, dan nilai *mean* untuk

kemampuan karyawan atas kecepatan dalam memberikan pelayanan atas pemesanan dari konsumen ($X_{2,3}$) yang bernilai 3,22. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan ataupun perekrutan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghasilkan karyawan yang memiliki kemampuan yang baik sudah sesuai.

Penilaian kinerja perusahaan yang keempat (X_8) yaitu mengenai prosedur pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, konsumen menganggap bahwa prosedur yang dilakukan perusahaan dalam memberikan pelayanan atas pemesanan barang tidak berbelit-belit, hal ini menimbulkan rasa puas dari konsumen, hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 3,37. Ini berarti bahwa kinerja dari perusahaan yang diukur dengan menggunakan item pertanyaan tersebut sudah sangat baik.

c) Keyakinan

Keyakinan adalah pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan. Untuk memiliki kemampuan seperti ini, perusahaan dalam melakukan perekrutan dan dalam memberikan pelatihan selain untuk tujuan peningkatan kemampuan juga diharapkan dapat meningkatkan keramahan atau kesopanan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Untuk menilai kinerja perusahaan yang diukur dari kemampuan karyawan tersebut, peneliti menggunakan empat item pertanyaan, yaitu pertama ($X_{3,1}$); kemampuan dan pengetahuan karyawan dalam memberikan pelayanan, yang kedua ($X_{3,2}$);

ketrampilan karyawan dalam melakukan pekerjaan, yang ketiga ($X_{3,3}$); kecepatan dan keramahan karyawan dalam memberikan pelayanan, dan yang keempat ($X_{3,4}$); pelayanan jaminan keamanan dan kepercayaan terhadap barang yang dipesan. Dan berdasarkan analisis deskriptif, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.12
Tanggapan Konsumen Terhadap Atribut Keyakinan
Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x3.1	54	2	5	3.56	.744
x3.2	54	2	5	3.37	.917
x3.3	54	2	5	3.39	.856
x3.4	54	2	5	3.33	.777
Valid N (listwise)	54				

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.21 di atas diketahui bahwa untuk kinerja perusahaan yang dilihat dari bagaimana kemampuan karyawannya dalam memberikan pelayanan kepada konsumen ($X_{3,1}$) telah dilakukan oleh perusahaan dengan cukup baik. Berdasarkan hasil tanggapan dari konsumen diperoleh hasil bahwa konsumen merasa sangat puas atas kinerja perusahaan melalui pelayanan karyawannya yang cepat, sopan dan dapat dipercaya, hal ini ditunjukkan dengan tanggapan konsumen yang memiliki nilai rata-rata (*mean*) yang besar, yaitu untuk item pertanyaan pertama sebesar 3,56, untuk item pertanyaan yang kedua sebesar 3,37, untuk item pertanyaan yang ketiga sebesar 3,39, dan untuk item pertanyaan yang keempat sebesar 3,33.

Berdasarkan tanggapan konsumen tersebut berarti bahwa perusahaan telah memiliki kinerja yang sangat baik terutama dalam meningkatkan kemampuan karyawannya baik dalam memberikan pelayanan yang vepat, sopan, dan dapat dipercaya kepada konsumen. Pelayanan seperti ini sangat dibutuhkan oleh setiap pelanggan, oleh karena itu bagi perusahaan yang menginginkan adanya jumlah konsumen yang besar dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan, maka perusahaan tersebut harus memiliki karyawan yang mempunyai kemampuan dan kepribadian yang baik.

d) Emphati

Emphati adalah syarat untuk peduli, memberi perhatian pribadi bagi konsumen. Perusahaan untuk memiliki kemampuan seperti ini terlebih dahulu harus dapat mengetahui dengan tepat siapa saja yang menjadi pelanggan utamanya, dan untuk pelayanan yang lain perusahaan harus dapat memilih dengan baik pelayanan yang mana yang harus didahulukan, sehingga konsumen tidak akan merasa kecewa dengan keputusan yang diambil perusahaan. Untuk mengetahui kinerja perusahaan untuk atribut tersebut, peneliti menggunakan tiga item pertanyaan, yang pertama ($X_{4.1}$); pemberian perhatian khusus kepada pelanggan, yang kedua ($X_{4.2}$); pemberian perhatian atas semua keluhan yang ada, dan yang ketiga ($X_{4.3}$); pelayanan tanpa memandang pelanggan. Dari analisis deskriptif yang telah dilakukan untuk mengetahui tanggapan konsumen tersebut, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.13
Tanggapan Konsumen Terhadap Atribut Emphati
Descriptive Statistics

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x4.1	54	1	5	3.46	.926
x4.2	54	1	5	3.44	.861
x4.3	54	2	5	3.48	.863
Valid N (listwise)	54				

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.22 di atas dijelaskan bahwa kinerja perusahaan untuk item pertanyaan yang pertama ($X_{4.1}$) yaitu pemberian perhatian khusus kepada pelanggan utama telah dilakukan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan tanggapan konsumen yang merasa cukup puas atas kinerja tersebut yaitu dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,46. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan pelayanan yang khusus kepada pelanggan, misalnya memberikan potongan kepada nasabah yang membayar hutang secara enam bulan tahun berturut-turut.

Untuk penilaian kinerja perusahaan yang kedua ($X_{4.2}$) yaitu pemberian perhatian atas semua keluhan yang ada, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang diukur dengan item tersebut tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata (mean) dari tanggapan konsumen sebesar 3,44 yang menunjukkan bahwa konsumen merasa sangat puas atas kinerja pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggannya, perusahaan menerima semua keluhan yang berasal dari

konsumen dengan tujuan untuk memperbaiki permasalahan yang dikeluhkan tersebut, sehingga untuk waktu selanjutnya keluhan tersebut tidak akan terjadi lagi. Dan untuk kinerja perusahaan yang diukur dengan item pertanyaan yang ketiga juga menunjukkan kinerja yang cukup baik, yaitu dibuktikan dengan hasil dari tanggapan konsumen yang merasa cukup puas yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,48.

e) Berwujud

Berwujud adalah penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil dan media komunikasi. Untuk kemampuan ini cenderung hanya didasarkan pada penampilan fisik baik karyawan maupun ruangnya. Penampilan karyawan maupun kondisi ruangan yang baik secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan dari konsumen. Oleh karena itu perusahaan tidak boleh melupakan ataupun mengesampingkan kondisi tersebut. Untuk menilai kinerja perusahaan untuk hal tersebut, penulis menggunakan tiga item pertanyaan, yang pertama ($X_{5.1}$); kerapian dan kebersihan dari karyawan, yang kedua ($X_{5.2}$); kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan, dan yang ketiga ($X_{5.3}$); penataan interior dan eksterior ruangan. Berdasarkan analisis deskriptif mengenai tanggapan konsumen diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.14
Tanggapan Konsumen Terhadap Atribut Berwujud
Descriptive Statistics

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x5.1	54	2	5	3.69	.748
x5.2	54	2	5	3.52	.841
x5.3	54	2	5	3.44	.769
Valid N (listwise)	54				

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.23 di atas dijelaskan bahwa kinerja perusahaan yang dilihat dari kondisi fisik baik karyawannya maupun ruangnya, memperoleh tanggapan yang sangat baik oleh konsumen, hal ini berarti bahwa untuk kinerja perusahaan yang diukur dengan atribut ini sudah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata (mean) untuk item pertanyaan pertama mengenai kerapian dan kebersihan dari karyawan yaitu sebesar 3,69, untuk item pertanyaan yang kedua mengenai kebersihan, kerapian, dan kenyamanan ruangan yaitu sebesar 3,52, dan untuk item pertanyaan yang ketiga mengenai penataan interior dan eksterior ruangan yaitu sebesar 3,44.

4.2.2.2 Perspektif Karyawan

1) Hasil Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang . Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survey, dengan teknik pengumpulan melalui kuesioner. Jumlah kuesioner

yang disebar adalah 40 kuesioner akan tetapi yang kembali dan diolah adalah sebanyak 36 kuesioner.

2) Uji Kualitas Data

a) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya sesuatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk melihat apakah instrumen tersebut valid/tidak, maka dilihat tingkat signifikan korelasi antar skor terhadap total skor. Untuk mengetahui valid atau tidaknya maka dibandingkan antara r tabel dan r hitung yang diperoleh. Adapun nilai r tabel pada $df (n-2) = 36-2 = 34$ diperoleh sebesar 0,22. Berdasarkan hasil uji validitas pada masing-masing indikator variabel sebagai berikut :

Tabel 4.24
Hasil Perhitungan Uji Validitas
Antara Masing-masing Skor Indikator Dengan Total Skor Konstruk

No. Kuesioner	r hitung	Status
K1.1	0,899	Valid
K1.2	0,556	Valid
K1.3	0,814	Valid
K1.4	0,932	Valid
K2.1	0,838	Valid
K2.2	0,791	Valid
K2.3	0,904	Valid
K2.4	0,859	Valid
K2.5	0,750	Valid
K3.1	0,835	Valid
K3.2	0,831	Valid
K4.1	0,818	Valid
K4.2	0,870	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan perhitungan dengan program SpSS dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid, karena nilai dari r hitung selalu lebih besar dari r tabel (0,339).

b) Uji Reliabilitas

Alat ukur dikatakan reliabel jika dapat memberikan hasil yang sama bila dipakai untuk mengukur ulang obyek yang sama. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan internal dengan *Cronbach Alpha*, pengujian reliabilitas ini dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi antara butir-butir pernyataan dalam suatu instrumen. Dari masing-masing variabel yang telah diuji dengan uji reliabilitas diperoleh nilai *Alpha Cronbach* sebagai berikut :

Tabel 4.25
Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Antara Masing-masing Variabel

No. Kuesioner	Cronbach Alpha Tingkat Harapan	Status
K1.1-K1.4	0,828	Reliabel
K2.1-K2.5	0,882	Reliabel
K3.1-K3.2	0,660	Reliabel
K4.1-K4.2	0,694	Reliabel
K5.1-K5.2	0,802	Reliabel
K6.1-K6.6	0,616	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2008

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Nunnally, 1978 dalam Imam Ghazali,

2005). Instrumen dalam penelitian ini memiliki ketentuan tersebut maka dapat disimpulkan instrumen masing-masing variabel yang digunakan adalah reliabel.

3) Hasil dan Pembahasan Tiap Atribut Dari Perspektif Bisnis Internal

a) Proses Inovasi

Dalam proses ini perusahaan mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan hingga cara memenuhi kebutuhan pelanggan (tahap penelitian dan pengembangan). Untuk proses ini peneliti menggunakan empat item pertanyaan, dan berdasarkan hasil analisis deskriptif diperoleh hasil pada tabel 4.26 berikut ini :

Tabel 4.26
Tanggapan Karyawan Terhadap Proses Inovasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k1.1	36	2	5	3.47	.910
k1.2	36	2	5	3.81	.624
k1.3	36	2	5	3.58	.906
k1.4	36	2	5	3.31	.889
Valid N (listwise)	36				

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.26 di atas menunjukkan bahwa tanggapan karyawan mengenai kinerja perusahaan untuk proses inovasi pada item pertanyaan pertama (X_1) yaitu banyaknya produk baru yang dihasilkan belum memiliki kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* untuk item

ini yaitu 3,47. Sedangkan untuk kinerja pada item pertanyaan kedua (X_2) yaitu waktu yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru juga belum memiliki kinerja yang bagus, yaitu dengan nilai rata-rata 3,81. Selain itu kinerja perusahaan untuk item pertanyaan yang ketiga (X_3) yaitu banyaknya nasabah untuk produk baru dari hasil inovasi menunjukkan kinerja yang cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai mean sebesar 3,36. Dan untuk item pertanyaan yang terakhir (X_4) yaitu tanggapan karyawan atas kinerja mengenai kualitas produk yang dihasilkan dari proses inovasi yaitu mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,31 atau dapat dikatakan bahwa kinerja tersebut sudah cukup baik.

Berdasarkan dari hasil masing-masing item pertanyaan mengenai proses inovasi, maka dapat dikatakan bahwa kinerja untuk proses inovasi adalah cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun pihak BPR sudah berusaha untuk membuat produknya atau melakukan inovasi memiliki waktu yang lama tetapi untuk jumlah nasabah dari hasil inovasi tersebut jumlah yang cukup memuaskan.

b) Proses Pemasaran Produk Baru BPR

Proses pemasaran merupakan proses dalam membuat dan memasarkan produk baru BPR. Untuk menilai bagaimana kinerja perusahaan dilihat dari proses pencapaian produk baru, digunakan lima item pertanyaan yaitu, jangka waktu yang dibutuhkan untuk pembuatan produk baru BPR, tingkat keefektifan sistem dari produk baru, tingkat kemudahan dari penggunaan

produk baru, tingkat kesulitan dalam pemasaran produk baru BPR, dan yang terakhir yaitu tingkat efisien dari produk baru BPR bagi nasabah dan BPR.

Berdasarkan dari analisis deskriptif diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.27
Tanggapan Karyawan Terhadap Proses Produksi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k2.1	36	2	5	3.42	.874
k2.2	36	2	5	3.75	.874
k2.3	36	2	5	3.36	.899
k2.4	36	2	5	3.36	.867
k2.5	36	2	5	3.89	1.036
Valid N (listwise)	36				

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.27 di atas diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan untuk item pertanyaan pertama (K2.1), yaitu mengenai jangka waktu yang dibutuhkan untuk pembuatan produk baru BPR lama, yaitu dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,42. Dan untuk tingkat kinerja perusahaan dilihat dari item pertanyaan yang kedua (K2.2), diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan untuk tingkat keefektifan sistem dari produk baru adalah cukup baik yaitu ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 3,75. Untuk kinerja perusahaan pada item pertanyaan yang ketiga (K2.3) yaitu tingkat kemudahan dari penggunaan produk baru tersebut adalah baik yaitu dengan nilai *mean* 3,36. Selanjutnya untuk kinerja perusahaan dilihat dari tingkat tingkat kesulitan dalam pemasaran produk baru BPR, (K2.4), dimana nilai

mean untuk item ini yaitu sebesar 3,36 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tersebut adalah cukup baik. Dan yang terakhir item pertanyaan mengenai tingkat efisien dari produk baru BPR bagi nasabah dan BPR (K_{2.5}), yaitu diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan untuk item tersebut baik yaitu dengan nilai *mean* sebesar 3,69.

Berdasarkan hasil kinerja perusahaan dari masing-masing item pertanyaan maka diperoleh kinerja untuk proses produksi tersebut tergolong cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa jangka waktu yang dibutuhkan untuk pembuatan produk baru BPR lama, tingkat keefektifan sistem dari produk baru, tingkat kemudahan dari penggunaan produk baru, tingkat kesulitan dalam pemasaran produk baru BPR, dan yang terakhir yaitu tingkat efisien dari produk baru BPR bagi nasabah dan BPR, menjadi prioritas BPR untuk menghasilkan produk baru cukup dapat diterima oleh nasabah.

c) Layanan Kepada Nasabah Baru

Layanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah nasabah menggunakan produk atau jasa tersebut. Untuk pengukuran kinerja ini digunakan dua item pertanyaan, yaitu lamanya waktu untuk bertransaksi dengan menggunakan produk baru (K_{3.1}), dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian masalah dari pelanggan (K_{3.2}). Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai tanggapan karyawan terhadap layanan purna jual diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.28
Tanggapan Karyawan Terhadap Layanan Kepada Nasabah Baru

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k3.1	36	2	5	3.75	.806
k3.2	36	2	5	3.86	.798
Valid N (listwise)	36				

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.28 di atas diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan untuk item pertanyaan pertama ($K_{3.1}$) mengenai jangka waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian masalah dari pelanggan baru adalah cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 3,75. Sedangkan untuk kinerja perusahaan untuk item pertanyaan yang kedua ($X_{3.2}$) yaitu jangka waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian masalah dari pelanggan juga cukup baik yaitu dengan nilai *mean* sebesar 3,89.

Dari hasil tersebut di atas dimana tingkat kinerja perusahaan untuk masing-masing item adalah cukup baik, maka dapat disimpulkan juga bahwa tingkat kinerja perusahaan untuk layanan terhadap nasabah baru sudah cukup baik.

4) Analisis dan Pembahasan Tiap Atribut Dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a) Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja disini berkaitan dengan bagaimana pegawai menyumbangkan segenap kemampuan untuk organisasinya. Untuk mengukur kinerja perusahaan disini peneliti menggunakan dua item pertanyaan, yaitu banyaknya saran dari para karyawan kepada pimpinan (K_{4.1}), dan yang kedua banyaknya karyawan yang mengetahui misi, visi, dan tujuan perusahaan (K_{4.2}). Berdasarkan hasil analisis deskriptif diperoleh hasil dari tanggapan karyawan sebagai berikut :

Tabel 4.29
Tanggapan Karyawan Terhadap Kapabilitas Pekerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k4.1	36	3	5	3.92	.770
k4.2	36	2	5	3.78	.898
Valid N (listwise)	36				

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil analisis deskriptif di atas pada tabel 4.29 dijelaskan bahwa kinerja perusahaan untuk item pertanyaan yang pertama (K_{4.1}), yaitu banyaknya saran dari karyawan kepada pimpinan adalah kurang baik, ini ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 3,92. Hal ini berarti bahwa karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut dianggap baik dalam hal memberikan

saran yang bermanfaat kepada perusahaan. Keadaan ini bisa diakibatkan pada pengetahuan dari karyawan itu sendiri ataupun diakibatkan karena karyawan cukup memberikan kesempatan untuk memberikan saran kepada atasan mengenai keadaan yang terjadi di sekitarnya. Selanjutnya untuk penilaian kinerja atas perusahaan untuk item pertanyaan yang kedua (K_{4.2}), yaitu banyaknya karyawan yang mengetahui misi, visi, dan tujuan juga tidak baik. Ini ditunjukkan dengan nilai *mean* yang kecil yaitu 3,78. Misi, visi, dan tujuan sangat perlu diketahui oleh semua karyawan, karena dengan hal tersebut karyawan akan mengetahui tujuan dan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Untuk itu sebagai atasan harus dapat memberikan arahan dan penjelasan kepada setiap karyawan yang menjadi bawahannya mengenai misi, visi, dan tujuan perusahaan.

b) Kapabilitas Sistem Informasi

Kapabilitas sistem informasi merupakan suatu kemampuan dimana sistem informasi yang ada didalam perusahaan dapat memberikan informasi yang memadai, akurat dan tepat waktu. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Untuk menilai kinerja perusahaan untuk sistem kapabilitas ini, peneliti menggunakan dua item pertanyaan yaitu kualitas ketepatan waktu informasi yang diberikan atasan (K_{5.1}), dan prosentase karyawan yang dapat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk keberhasilan tugas (K_{6.1}). Berdasarkan hasil

analisis deskriptif mengenai tanggapan responden atas kapabilitas sistem informasi, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.30
Tanggapan Karyawan Terhadap Kapabilitas Sistem Informasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k5.1	36	2	5	3.44	.695
k5.2	36	2	5	3.69	.668
Valid N (listwise)	36				

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil tabel 4.30 di atas diketahui bahwa untuk kinerja perusahaan mengenai kualitas ketepatan waktu informasi yang diberikan atasan ($K_{5.1}$) adalah cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 3,44. Ini berarti bahwa atasan dalam memberikan perintah ataupun informasi mengenai sesuatu kepada bawahan atau responden sudah dapat dikatakan tepat waktu. Sedangkan untuk tingkat kinerja perusahaan dilihat dari prosentase karyawan yang dapat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk keberhasilan tugas ($K_{5.2}$) juga sudah baik. Ini berarti bahwa karyawan yang ada di perusahaan tersebut sudah dapat menggunakan fasilitas komputer dalam mengakses informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

c) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan merupakan suatu yang penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan insentif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan dari perspektif ini peneliti menggunakan enam jenis item pertanyaan. Yang pertama yaitu : tingkat pemberian penghargaan atas prestasi yang telah dicapai (K_{6.1}), kedua : tingkat pemberian insentif dari perusahaan (K_{6.2}), yang ketiga : banyaknya tunjangan yang diberikan oleh perusahaan (K_{6.3}), yang keempat : banyaknya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dalam keberhasilan tugas (K_{6.4}), yang kelima : kesesuaian pelatihan yang diberikan dengan tugas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (K_{6.5}), dan yang terakhir yaitu : tingkat keamanan dan kenyamanan dalam bekerja (K_{6.6}). Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai tanggapan responden atas motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan yang dilakukan oleh perusahaan, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.31
Tanggapan Karyawan Terhadap Kapabilitas Pekerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k6.1	36	2	5	3.72	.815
k6.2	36	2	5	3.53	.738
k6.3	36	3	5	3.94	.893
k6.4	36	2	4	3.11	.747
k6.5	36	2	4	3.08	.732
k6.6	36	2	5	3.44	.843
Valid N (listwise)	36				

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil tabel 4.31 di atas dijelaskan bahwa kinerja perusahaan dalam memberikan penghargaan kepada karyawan atas prestasi yang diberikan (K_{6.1}) adalah baik, yaitu ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 3,72. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sangat mendukung dan menghargai bagi karyawannya yang telah berprestasi sehingga diharapkan karyawan tersebut dapat termotivasi kembali untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik lagi. Untuk penilaian kinerja perusahaan terhadap item pertanyaan yang kedua (K_{6.2}), yaitu tingkat insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga sudah baik, ini ditunjukkan dari nilai *mean* untuk item tersebut yaitu 3,53. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam memberikan insentif kepada semua karyawan yang telah bekerja dengan baik sudah dianggap cukup oleh karyawan tersebut, sehingga diharapkan untuk pekerjaan selanjutnya karyawan dalam bekerja akan lebih semangat.

Penilaian kinerja perusahaan oleh responden terhadap item pertanyaan yang ketiga (K_{6.3}), yaitu besarnya tunjangan yang diberikan oleh perusahaan adalah kurang baik, ini ditunjukkan dari nilai item yang kecil yaitu ,25 atau kurang dari 3,94. Hal ini berarti bahwa tunjangan yang diberikan oleh perusahaan, baik tunjangan kesehatan maupun tunjangan keluarga dianggap oleh karyawan masih belum cukup atau masih sedikit dari yang diharapkan atau yang dibutuhkan. Sedangkan untuk kinerja perusahaan atas item pertanyaan yang keempat (K_{6.4}), yaitu banyaknya pelatihan yang diberikan

oleh perusahaan dalam mendukung keberhasilan pekerjaan adalah kurang baik, yaitu dengan ditunjukkan nilai mean yang kecil yaitu 3,11. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan masih dianggap belum cukup atau kurang oleh karyawan dalam jangka untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuannya.

Penilaian kinerja perusahaan dilihat dari item pertanyaan yang kelima (K_{6.5}), yaitu kesesuaian pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dengan tugas yang menjadi tanggungjawab karyawan adalah sudah sesuai, hal ini ditunjukkan dari rata-rata tanggapan responden atas item pertanyaan tersebut yaitu 3,08. Ini berarti bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan walaupun dalam jumlah sedikit tetapi sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing karyawan, hal ini dengan tujuan untuk menghemat biaya dari pelatihan itu sendiri. Sehingga untuk pelatihan dari setiap karyawan memiliki proporsi sendiri-sendiri sesuai dengan beban dalam pekerjaannya. Dan untuk penilaian kinerja perusahaan yang terakhir dari tanggapan responden dalam hal ini karyawan, yaitu untuk item pertanyaan yang keenam (K_{6.6}) mengenai tingkat keamanan dan kenyamanan tempat dimana karyawan tersebut bekerja adalah sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai mean untuk tanggapan responden yaitu sebesar 3,44. Nilai mean ini menunjukkan bahwa untuk tingkat keamanan dan kenyamanan tempat dimana karyawan tersebut bekerja sudah tertata dengan baik. Dengan adanya kenyamanan tersebut, karyawan dalam melakukan pekerjaan diharapkan dapat bekerja

dengan baik, sehingga produk yang dihasilkan akan berkualitas dan memiliki tingkat kerusakan yang rendah sebagai akibat adanya konsentrasi yang baik dari karyawan dalam bekerja.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penilain perspektif keuangan diperoleh hasil bahwa kinerja keuangan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang adalah dalam kondisi sehat. Adapun kinerja masing-masing rasio yang ada di perspektif keuangan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang adalah sebagai berikut :
 - a. Likuiditas, tata-rata rasio penilaian faktor permodalan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang tahun 2004-2007 adalah sebesar 27,23. kondisi ini dapat diartikan bahwa kondisi penilaian faktor permodalan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang dalam kondisi sehat, karena $> 8\%$.
 - b. Aktiva, rasio KAP 1 PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang tahun 2004-2007 dalam keadaan sehat karena nilai Rasio KAP 1 adalah 2,04 % berada diantara kategori sehat BPR, yaitu $> 0,00\% - \leq 10,35\%$. KAP 2 pada periode tahun 2004-2007 dalam kondisi sehat, karena nilai rasio KAP2 $\geq 81\%$, yaitu 146,29
 - c. Pendapatan, rasio rentabilitas (Pendapatan) PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang mengalami dalam keadaan sehat, karena rasio rentabilitas 16,94

$\geq 1,215$ %. Rasio yang didasarkan pada Rentabilitas 2 pada periode tahun 2004-2007 dalam kondisi sehat, karena pada Rentabilitas 2 sebesar $77,51 \leq 93,52$ %.

d. Rasio Likuiditas, rasio likuiditas 1 pada periode tahun 2004-2007 dalam kondisi sehat, karena nilai rasio likuiditas 1 rata-rata $27,25 \geq 4,05$ %. rasio likuiditas 2 PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang rata-rata dalam kondisi sehat, yaitu 84,41, karena nilai rasio likuiditas 2 $\leq 94,75$ %.

2. Hasil kinerja PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang untuk perspektif non keuangan perspektif konsumen adalah dalam kondisi baik, karena nasabah puas atas pelayanan yang diberikan. Adapun kinerja masing-masing indikator yang ada dalam perspektif non keuangan perspektif konsumen PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang adalah sebagai berikut :

- a. Tanggapan konsumen terhadap atribut pelayanan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang tentang keandalan menurut konsumen adalah puas, kondisi ini karena pihak BPR sudah melaksanakan kecepatan prosedur pelayanan, kesecatan pencatatan transaksi, kesesuaian pelayanan dengan harapan, dan kecepatan transaksi dengan baik, sehingga konsumen merasa puas.
- b. Tanggapan konsumen terhadap atribut pelayanan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang tentang koresponsifan menurut konsumen adalah puas, kondisi ini karena pihak BPR sudah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan keluhan dengan cepat dan tepat, prosedur pelayanan tidak berbelit-belit, memberikan

informasi yang jelas dan mudah dimengerti, dan kecepatan karyawan memberikan pelayanan pada saat konsumen membutuhkan dengan baik, sehingga konsumen merasa puas.

- c. Tanggapan konsumen terhadap atribut pelayanan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang tentang keyakinan menurut konsumen adalah puas, kondisi ini karena pihak BPR sudah memiliki pengetahuan tentang pelayanan yang baik, ketrampilan karyawan dalam melakukan pekerjaan, kecepatan dan keramahan karyawan dalam memberikan pelayanan, dan pelayanan jaminan keamanan dan kepercayaan terhadap pelanggan dengan baik, sehingga konsumen merasa puas.
 - d. Tanggapan konsumen terhadap atribut pelayanan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang tentang empati menurut konsumen adalah puas, kondisi ini karena pihak BPR sudah memberikan perhatian khusus kepada pelanggan, pemberian perhatian atas semua keluhan yang ada, pelayanan tanpa memandang pelanggan, sehingga konsumen merasa puas.
 - e. Tanggapan konsumen terhadap atribut pelayanan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang tentang berwujud menurut konsumen adalah puas, kondisi ini karena pihak BPR sudah memberikan kebersihan dan kerapian karyawan, kebersihan dan kerapian dan kenyamanan ruangan, dan penataan eksterior dan interior ruangan dengan baik, sehingga konsumen merasa puas.
3. Hasil kinerja PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang untuk perspektif non keuangan perspektif proses bisnis internal adalah dalam kondisi baik, karena karyawan

merasa memiliki kinerja yang baik. Adapun kinerja masing-masing indikator yang ada dalam perspektif non keuangan perspektif proses internal bisnis PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang adalah sebagai berikut

- a. Proses inovasi yang dilakukan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang menurut karyawan menunjukkan kinerja yang baik, karena banyak produk baru yang dihasilkan, waktu yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru, banyaknya nasabah untuk produk baru, serta kualitas produk baru sudah baik.
 - b. Proses pemasaran produk baru yang dilakukan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang menurut karyawan menunjukkan kinerja yang baik, karena jangka waktu yang digunakan untuk membuat produk baru lama, tingkat efektifitas sistem dari produk baru cukup baik, tingkat kemudahan dari penggunaan produk baru, tingkat kemudahan pemasaran produk baru, dan tingkat efisien dari produk baru untuk nasabah.
 - c. Layanan kepada nasabah baru yang dilakukan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang menurut karyawan menunjukkan kinerja yang baik, karena lamanya waktu bertransaksi pendek, dan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian masalah dari pelanggan cepat.
4. Hasil kinerja PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang untuk perspektif non keuangan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah dalam kondisi baik, karena pembelajaran dan pertumbuhan di BPR sudah baik. Adapun kinerja masing-masing indikator yang ada dalam perspektif non keuangan perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang adalah sebagai berikut

- a. Kapabilitas pekerja yang dilakukan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang menurut karyawan menunjukkan kinerja yang baik, karena banyaknya saran dari para karyawan kepada pimpinan dan banyaknya karyawan mengetahui tentang misi, visi dan tujuan perusahaan.
- b. Kapabilitas sistem informasi yang dilakukan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang menurut karyawan menunjukkan kinerja yang baik, karena memiliki kualitas ketepatan waktu informasi yang diberikan atasan, prosentase karyawan yang dapat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk keberhasilan tugas tinggi.
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yang dilakukan PT. BPR Adil Jaya Artha Semarang menurut karyawan adalah baik, karena perusahaan memperhatikan pemberian penghargaan bagi karyawan berprestasi, memberikan insentif, memberikan tunjangan, memberikan pelatihan, kesesuaian pelatihan dengan pekerjaan, dan memberikan tingkat keamanan dan kenyamanan dalam bekerja.

5.2 Saran

Beberapa saran yang berguna bagi pihak BPR Adil Jaya Artha Semarang adalah :

1. Pihak BPR dapat lebih memanfaatkan modalnya, agar tidak banyak modal yang mengganggu sehingga pihak koperasi dapat lebih efisien dalam menggunakan modalnya.
2. Pihak BPR dapat lebih berhati-hati dalam meningkatkan volume usaha, jangan sampai volume usaha yang meningkat dapat meningkatkan masalah baru, misalnya kredit macet, sehingga laba berkurang dan rentabilitas menurun.
3. Sebaiknya pihak BPR lebih memberikan rasa aman kepada setiap transaksi yang dilakukan oleh nasabah, disamping itu bilak BPR dapat terus meningkatkan pengetahuan dan kemampuan petugas pelayanan dengan cara memberikan pengarahan atau pelatihan kepada petugas pelayanan.
4. Pihak BPR lebih mengoptimalkan fungsi mesin hitung untuk kecepatan dan ketepatan transaksi.
5. Apabila kondisi ramai akan membuka teller. Untuk itu pihak BPR lebih konsisten dengan kebijaksanaan tersebut.
6. BPR memperhatikan kepentingan karyawan. Untuk itu sebaiknya pihak BPR dapat memperhatikan kepentingan karyawan, misalnya dengan memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi atau berdasarkan masa pengabdianya.

DAFTAR PUSTAKA

- Gunawan, Barbara, 2000, **Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard**, Manajemen, No 145, September, Halaman 36-40.
- Hansen dan Mowen, 2000, **Management Accounting**, International Thompson Publishing, Ohio.
- Haris, R. Abdul, 2004, **Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja BUMD Serta Implikasinya dalam PAD Kota/Kabupaten di Jawa Timur**, Disertasi Program Pasca Sarjana Merdeka Malang.
- Helfert, Erich. A, 1996, **Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)**, Edisi 8, Jakarta: Erlangga.
- 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, 2000. **Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**; Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Laksono Budi Agung, 2000, **Balanced Scorecard dengan judul "Aplikasi Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja yang Komprehensif bagi BUMN" (Studi Kasus pada PT. Indosat Tbk)**
- Lasdi, Laudovicus. 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 Sesudah Menjadi Perusahaan Publik di BEJ.** Kelola No 20/VII.

Puspita Kusuma Endah, 2003. **Penerapan Model Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard pada PT. Semen Gresik (Persero), Tbk.** Skripsi Penelitian Mahasiswa tidak dipublikasikan, FE UMM, Malang.

Yuwono Sony, dkk. 2003. **Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi.** Cetakan Kedua. Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.

