

ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD STUDI KASUS PADA PT BANK PERKREDITAN RAKYAT PUNDHI NGAWI

Choirum Rindah Istiqaroh ¹⁾ Nanik Widiati ²⁾

¹⁾ Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Madiun

²⁾ Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Madiun

Abstrac :

The purpose of this study was to assess the performance assessment of PT Bank Perkreditan Rakyat Pundhi Ngawi based method that includes a balanced scorecard financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning perspective and growth. This type of research is descriptive quantitave. The population in this study were employees and customers of PT. Bank BPR Pundhi Ngawi. Sampling technique used is saturated or census sampling method, ie all members of the population is used as the sample because of less or equal to 30. Data analysis techniques are: 1) Clarify the vision and mission, goals and strategies PT BPR Pundhi Ngawi; 2) Determination of the target from each perspective, 3) measurement of the performance of each perspective, 3) formulation of strategic initiatives. Based on the overall assessment of using the Balanced Scorecard can be concluded that PT BPR Pundhi Ngawi of the performance scale showed sufficient criteria which can be seen from the growth, the increase in earnings is quite good, cost-effectiveness of administration and control of its market share is pretty good. In terms of customer satisfaction is good enough. The employee satisfaction is near good so productivity of employees produce an average of a good enough anyway so this success may increase image of the good name of the company and the number of customers from year to year trends are constantly increasing.

Keywords: Balanced scorecard

PENDAHULUAN

Persaingan domestik dan global yang diiringi dengan perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan satu dengan perusahaan lainnya. Dengan adanya persaingan yang bersifat global dan tajam ini menyebabkan terjadinya pencutian laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia, Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu eksist bertahan dan berkembang dalam percaturan ekonomi global. Untuk

dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standart pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja karena hal tersebut sangat kurang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu dilengkapi dengan informasi dari sektor non keuangan, seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan, selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu. Pengukuran kinerja yang sering dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996:7).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 yaitu tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu di mana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang

meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Percobaan penggunaan *Balance Scorecard* (BSC) pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja BSC yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan (Mulyadi, 2001).

Balance Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan non keuangan, antara indikator *lagging* dan indikator *leading*. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan. Tujuan dari penelitian ini adalah: Mengkaji penilaian Kinerja PT Bank Perkreditan Rakyat Pundhi Ngawi berdasarkan metode *Balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perpektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan untuk mengkaji

penilaian akhir Kinerja PT Bank Perkreditan Rakyat Pundhi Ngawi secara keseluruhan, koheren dan komprehensif berdasarkan metode *Balanced scorecard*. Sedangkan manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah: Bagi PT Bank Perkreditan Rakyat Pundhi Ngawi, hasil Analisis yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada, sehingga akan dapat mendorong perusahaan ke arah tercapainya keunggulan bersaing dimasa kini dan akan datang serta akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik; Bagi Penulis sendiri, hasil penelitian ini dapat menjadi sarana untuk menerapkan teori yang didapatkan selama dalam perkuliahan maupun teori yang diperoleh dari literatur dan dapat memberikan wawasan untuk memahami bagaimana penggunaan konsep penilaian kinerja *balanced scorecard* khususnya pada PT BPR Pundhi Ngawi; Bagi Masyarakat, khususnya di lingkungan perguruan tinggi diharapkan hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan dalam menambah pengetahuan tentang bagaimana pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji penilaian Kinerja PT Bank Perkreditan Rakyat Pundhi Ngawi berdasarkan metode *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai

karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya (Sudjana,1996). Sedangkan Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan dan Nasabah PT. Bank BPR Pundhi Ngawi.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang menunjukkan beberapa anggota melalui proses seleksi dari populasi (Sekaran, 2000). Jumlah sampel minimum dari nasabah yang akan diteliti adalah 30 responden, hal ini sesuai *rules of thumb* yang dikemukakan oleh Roscoe dalam Sekaran (2000). Dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan cara *sampling* tanpa pengembalian yaitu anggota yang telah terambil untuk dijadikan sampel tidak disimpan kembali kedalam populasi.

Sedangkan untuk karyawan, teknik metode *sampling* yang digunakan yaitu metode *sampling* jenuh, yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari atau sama dengan 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah *sensus*, di mana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Jenis Penelitian dan Teknik Analisis Data

Jenis penelitian adalah deskriptif kuantitatif. Untuk mencapai tujuan yang diterapkan maka penelitian ini akan dilakukan dengan pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard*, Menurut Mulyadi, 2001 bahwa dalam penilaian kinerjanya dilakukan dengan teknik analisis sebagai berikut ini:

1. Klarifikasi visi dan misi, tujuan dan strategi PT BPR Pundhi Ngawi. Langkah awal yang dilakukan dalam melakukan penelitian adalah mengetahui visi, misi, tujuan dan strategi bank. Hal ini digunakan

- untuk mengetahui arah dan tujuan bank yang sebenarnya.
2. Penentuan ukuran pencapaian sasaran strategik
Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik: (1) ukuran hasil (*outcome measure*) dan (2) ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*).
 3. Penetapan target dari masing-masing perspektif
Penentuan target merupakan suatu proses yang dapat dilakukan pada saat penyusunan rencana strategik, namun penentuan ini sifatnya sementara (Mulyadi, 2001:138). Dalam hal ini target yang ditetapkan PT Bank Perkreditan Rakyat Pundhi Ngawi berbeda dengan target yang dibutuhkan peneliti, pada penelitian ini diperlukan target dari perspektif keuangan yaitu ROA, BO/PO dan LDR pelanggan/konsumen yaitu kepuasan *Cuistomer*, akuisisi *Cuistomer* dan provitabilitas *Cuistomer*, proses internal bisnis yaitu *Respond time* dan Rasio AETR, serta pembelajaran dan pertumbuhan yaitu Pelatihan Karyawan, Produktivitas Karyawan, Retensi Karyawan dan Kepuasan Karyawan sedangkan target yang ditetapkan BPR Pundhi meliputi target tabungan, simpanan berjangka pinjaman yang diberikan, pendapatan usaha, biaya operasional/non operasional, laba tahun berjalan dan asset, target ini digunakan untuk memotivasi manajemen bank agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dikarenakan adanya ketidaksinkronisasi dalam target maka peneliti hanya menggunakan ukuran pencapaian sasaran strategik.
 4. Pengukuran kinerja dari masing-masing perspektif
Pengukuran kinerja terdiri dari empat perspektif yaitu:
 - a. pengukuran kinerja keuangan, yaitu pengukuran kinerja perusahaan yang dipandang dari perspektif keuangan.
 - b. pengukuran kinerja perspektif pelanggan atau konsumen, yaitu pengukuran kinerja yang dinilai dari jumlah pelanggan yang dimiliki dari tahun ke tahun serta tingkat kepuasan dari pelanggan.
 - c. pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis, yaitu proses tindak lanjut atas identifikasi keinginan pelanggan.
 - d. pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu perspektif yang dinilai untuk mendorong perusahaan agar menjadi *learning organization* dan juga mendorong pertumbuhan perusahaan.
 5. Perumusan inisiatif strategik
Inisiatif strategik merupakan *action programme* yang bersifat strategik untuk mewujudkan sasaran strategik.

Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan untuk mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu sebagai berikut :

1. Mengukur kinerja perspektif keuangan.

Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan diukur dengan menggunakan rasio keuangan yaitu:

- a. *Return on Asset* (ROA)
ROA merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh keuntungan atau laba secara keseluruhan.
ROA. Rumus untuk mencari ROA adalah sebagaiberikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$$

Semakin besar ROA suatu bank, maka semakin besar tingkat keuntungan bank dari segi penggunaan assets.

b. BO/PO (Biaya Operasional / Pendapatan Operasional)

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

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

c. Rasio LDR (*Loan to Deposit Ratio*)
LDR termasuk Rasio Likuiditas adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan dengan dana yang diterima oleh bank. Rumus untuk mencari Rasio LDR adalah sebagai berikut :

Rasio LDR =

$$\frac{\text{Total Kredit yang diberikan}}{\text{Total dana pihak ketiga}} \times 100\%$$

2. Mengukur kinerja perspektif pelanggan/konsumen

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan/konsumen menggunakan tolak ukur sebagai berikut:

a. Akuisisi *customer* (*Customer acquisition*)

Akuisisi pelanggan merupakan tingkat kemampuan unit bisnis dalam menarik pelanggan baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan jumlah pelanggan baru atau total penjualan pada konsumen dalam segmen yang dituju. Akuisisi *customer* dapat dilakukan dengan membandingkan jumlah *customer* dari tahun ke tahun. Jika terdapat peningkatan jumlah *customer* maka

perusahaan mampu memperoleh *customer* baru (Sulastrri, 2003).

b. Tingkat kepuasan *Customer*

Tingkat kepuasan Nasabah digunakan untuk mengetahui sejauh mana derajat kualitas pelayanan PT BPR Pundhi Ngawi kepadanasabahnya, yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:
Kepuasan Nasabah

$$= \frac{\text{Jumlah Pernyataan Puas} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen, berarti menunjukkan semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan konsumen (nasabah) dapat diukur dengan menyebarkan kuesioner. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh nasabah di PT Bank Perkreditan Rakyat Pundhi Ngawi.

Karena Keterbatasan waktu yang digunakan yaitu hanya dalam waktu beberapa minggu sedangkan jumlah nasabah yang datang untuk transaksi jumlahnya terbatas dikarenakan pihak bank juga memberikan pelayanan jemput bola seperti angsuran dan tabungan yang dilakukan oleh petugas bagian lapangan sehingga jumlah sampel yang diambil menggunakan metode Sampling Insidental yaitu tehnik penentuan sampel berdasarkan kebetulan di mana sampelnya siapa saja yang secara kebetulan/insidental ditemui oleh peneliti dan dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang ditemui tersebut cocok dan dapat digunakan sebagai sumber data. Dari hasil sampel yang dapat ditemui peneliti secara kebetulan sejumlah 60 orang nasabah maka sejumlah orang tersebut

semua digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan:

- 1) Uji validitas
Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2002). Uji validitas dengan menggunakan korelasi *product moment*, dihasilkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang menunjukkan di atas tingkat signifikansi 0,30 maka data kuesioner kepuasan nasabah dikatakan valid karena Item pertanyaan atau pernyataan dinyatakan valid jika mempunyai nilai r_{hitung} yang lebih besar dari $r_{standart}$ yaitu 0,30 (Suyuthi, 2005).
- 2) Uji reliabilitas menggunakan spearmen Brown (Sugiyono, 1999:126).

Reliabilitas berarti sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil dapat dipercaya jika dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Dalam hal ini tetap ada toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil diantara beberapa kali pengukuran. Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan software SPSS yang merupakan fasilitas untuk mengukur reliabilitas, dengan uji statistik *cronbach alpha* (α) suatu variabel dikatakan *reliable* jika memiliki *cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali, 2005). Skala pengukuran yang digunakan dalam instrumen penelitian ini adalah skala likert lima poin. Skala Likert berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Skala likert berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka skala 1-5 (Ghozali, 2005), dengan formula sebagai berikut:

Tingkat Kepuasan	Skor
Tidak Puas (TP)	1
Kurang Puas (KP)	2
Netral(N)	3
Cukup Puas (CP)	4
Puas (P)	5

- c. Profitabilitas *Customer*
Profitabilitas *Customer*/Nasabah digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai perusahaan dari

pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen/Pelanggan. Profitabilitas Konsumen dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Profitabilitas Konsumen} = \frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Jumlah Nasabah}}$$

$$\text{Provitabilitas Konsumen(\%)} = \frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Penjualan Kredit}} \times 100\%$$

Di mana Semakin tinggi nilai profitabilitas konsumen, berarti menunjukkan semakin tinggi

keuntungan yang berhasil dicapai oleh perusahaan

3 . Pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis

Pengukuran kinerja dari perspektif proses internal bisnis menggunakan tolak ukur sebagai berikut :

a. *Respond times*

Tolak ukur ini digunakan untuk mengukur efisiensi dari transaksi yang dilakukan oleh PT BPR Pundhi Ngawi.

b. Proses operasi

Merupakan tolak ukur yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dan biaya proses atas transaksi yang dilakukan PT BPR Pundhi. Rumusnya dapat dilihat dibawah ini:

$$AETR = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100 \%$$

Semakin tinggi prosentase AETR maka semakin kecil tingkat efisiensi perusahaan dalam proses transaksi atau aktivitas operasionalnya.

4 . Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tolak ukur sebagai berikut :

a. Pelatihan Karyawan

Pelatihan Karyawan digunakan untuk mengetahui tingkat/prosentase karyawan yang trampil dalam suatu perusahaan, yang dirumuskan sebagai berikut
Persentase Karyawan Terampil =

$$\frac{\text{Karyawan yang telah ditraining}}{\text{Jumlah Karyawan keseluruhan}} \times 100 \%$$

b. Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan diukur untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Tingkat produktivitas karyawan dapat dihitung sebagai berikut (Indarti, 2003):

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{laba usaha}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Prosentase produktivitas karyawan menunjukkan besarnya laba usaha yang dihasilkan oleh setiap satu karyawan. Laba usaha merupakan laba yang diperoleh melalui pendapatan usaha yang dijalankan yang telah dikurangi dengan biaya-biaya yang telah dikeluarkan dalam memperoleh pendapatan usaha tersebut. Sedangkan jumlah karyawan merupakan jumlah karyawan dari BPR Pundhi Ngawi secara keseluruhan pada tahun yang bersangkutan.

c. Tingkat retensi karyawan

Retensi karyawan dihitung menggunakan perhitungan perputaran karyawan. Tingkat retensi karyawan dapat dihitung sebagai berikut (Indarti, 2003):

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan masuk (keluar) / th}}{\text{jumlah karyawan / th}} \times 100\%$$

Prosentase Retensi karyawan menunjukkan besarnya jumlah karyawan yang masuk dan keluar setiap tahun dari total karyawan setiap tahunnya. Jumlah karyawan yang masuk merupakan jumlah karyawan baru yang masuk, sedangkan karyawan yang keluar merupakan jumlah karyawan yang keluar karena meninggal, pensiun, dan mengundurkan diri.

- d. Tingkat kepuasan karyawan
Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat retensi karyawan. Rumus untuk mencari tingkat kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:
- $$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah pernyataan Puas} \times \text{skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan berarti semakin baik, artinya karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja. Kepuasan karyawan dapat diukur dengan

Penilaian keseluruhan Perspektif Dengan Konsep *Balanced Scorecard*

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

1. ROA (*Return on Asset*)
Standar terbaik ROA menurut Bank Indonesia adalah 1,5%. Variabel ini mempunyai bobot nilai 15%. Skor nilai ROA ditentukan sebagai berikut:
 - a. Kurang dari 0%, skor nilai = 0
 - b. Antara 0%-1%, skor nilai = 80
 - c. Antara 1%-2%, skor nilai = 100
 - d. Lebih dari 2%, skor nilai = 90
Misalnya suatu bank memiliki nilai ROA sebesar 1,87%, maka skor akhir ROA adalah $15\% \times 100 = 15$.
2. BO/PO (Rasio Biaya Operasional)
Standar terbaik BO/PO menurut Bank Indonesia adalah 92%. Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai BO/PO ditentukan sebagai berikut: Jika BOPO bernilai :
 - a. Lebih dari 125%, skor nilai = 0
 - b. Antara 92% - 125%, skor nilai = 80

menyebarkan kuesioner. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat Pundhi Ngawi.

Metode pengujian instrumen mencakup uji validitas dan uji reliabilitas dari kuesioner sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya pada pengukuran kepuasan konsumen serta dengan menggunakan skala pengukuran yang sama yaitu skala likert (ghozali, 2005).

- c. Antara 85% - 92%, skor nilai = 100
 - d. Kurang dari 85%, skor nilai = 90
Misalnya suatu bank memiliki BOPO 86,44%, maka skor akhir BOPO adalah $15\% \times 100 = 15$.
3. LDR (*Loan to Deposit Ratio*)
Standar terbaik LDR menurut Bank Indonesia adalah 85%-110%. Variabel ini diberi bobot nilai sebesar 20%. Skor nilai LDR ditentukan sebagai berikut: Jika LDR bernilai :
 - a. Kurang dari 50%, skor nilai = 0
 - b. Antara 50% - 85%, skor nilai = 80
 - c. Antara 85% - 110%, skor nilai = 100
 - d. Lebih dari 110%, skor nilai = 90
Misalnya suatu bank memiliki LDR 86,93%, maka skor akhir LDR adalah $20\% \times 100 = 20$.
 4. Rasio AETR
Standar terbaik 10%. Bank dengan tingkat AETR antara 8,5%-10% berarti bank dapat mengendalikan biaya administrasi tetapi tetap memberikan pelayanan dengan baik (Henry, 2004). Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai AETR ditentukan sebagai berikut:
 - a. Lebih dari 12%, skor nilai = 0
 - b. Antara 10% - 12%, skor nilai = 80
 - c. Antara 8,5% - 10%, skor nilai = 100
 - d. Kurang dari 8,5%, skor nilai = 90

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

Penilaian akhir Kinerja keseluruhan dengan skala likert dengan kriteria “kurang, cukup, baik” dengan konsep Balanced Scorecard

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-

masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Tabel 1 Rating Scale

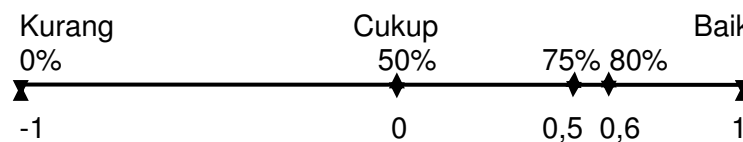
Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi, 2001

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan

“baik”. Dengan menggunakan skala kinerja, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan. Seperti gambar III.1 berikut ini :

Gambar 1 Skala Kinerja



Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area “kurang”, “cukup”, dan “baik”, Kinerja dikatakan “Kurang” jika kurang dari 0 (50%), dikatakan “Baik” apabila lebih

dari 80%, diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6. Sisanya adalah rentang interval “Cukup” yaitu interval antara 0 dan 0,6 (0-0,6).

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian dari analisa dan pembahasan sebelumnya, penilaian Kinerja yang diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Bank Perkreditan Rakyat Pundhi Ngawi, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penilaian Kinerja masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*

- a. Perspektif Keuangan :
 - ROA, menunjukkan hasil yang baik dalam penilaian kinerjanya dan masuk dalam kategori ideal menurut standart Bank Indonesia, dari tahun 2008 sampai tahun 2010 prosentasenya terus-menerus mengalami kenaikan sehingga dikatakan pertumbuhan

- labanya baik atau menghasilkan laba yang optimal.
- LDR, dari tahun ke tahun fluktuatif dan prosentasenya menunjukkan di atas standart ideal Bank Indonesia, karena jumlah total kredit yang diberikan jauh lebih besar daripada jumlah dana pihak ketiga sehingga kas yang tersedia untuk pengambilan dana nasabah sangat terbatas, hal ini mengindikasikan rasio Likuiditas yang rendah karena semakin besar prosentase LDR maka semakin rendah Likuiditasnya.
 - BOPO, meskipun dari tahun ketahun prosentasenya fluktuatif akan tetapi nilai rata-ratanya menunjukkan hasil yang cukup ideal karena pendapatan operasionalnya dari tahun ke tahun mengalami penambahan, demikian juga biaya operasionalnya juga mengikuti dalam prosentase kenaikan yang lebih besar dikarenakan adanya biaya tetap total ditambah biaya variabel menyesuaikan banyaknya transaksi serta kegiatan operasionalnya dengan bertambahnya nasabah dari tahun ke tahun.
- b. Perspektif *Customer*/pelanggan
- Akuisisi *Customer*, menunjukkan kenaikan jumlah nasabah dari tahun ke tahun yang berarti menunjukkan keberhasilan PT BPR Pundhi dalam meningkatkan pangsa pasarnya.
 - Survey kepuasan konsumen, menunjukkan kategori yang cukup puas yang menunjukkan PT BPR Pundhi telah berusaha memberikan pelayanan yang cukup baik sehingga konsumen mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.
 - Profitabilitas *Customer* prosentasenya dari tahun ke tahun fluktuatif dikarenakan prosentase kenaikan penjualan kredit dan penambahan jumlah nasabah dari tahun ke tahun lebih besar dari prosentase kenaikan labanya, akan tetapi selama tiga tahun nilai rata-ratanya sebesar 13,94% masih tergolong cukup baik sehingga mendapat skor cukup.
- c. Perspektif Proses Internal Bisnis, PT BPR Pundhi Ngawi untuk memperluas jaringan operasionalnya dengan membuka kantor cabang di Magetan dan membuka bebarapa kantor Kas yaitu kantor kas Ngawi kota, Mantingan, Jogorogo, Karangjati, Widodaren. Untuk Penilaiannya menggunakan tolok ukur yaitu :
- *Respond Times* atau lamanya waktu pelayanan dari hasil rata-rata selama tiga tahun selama 16 menit yang mengindikasikan timingnya belum efektif karena belum adanya sistem teknologi yang memadai dalam operasionalnya.
 - Rasio AETR hasil penilaiannya mendapat skor cukup karena diakhir tahun penilaian prosentase sebesar 11,65% yang dikategorikan cukup efektif dalam proses kegiatan operasionalnya karena cukup efektif dalam *manage/mengatur* dalam biaya administrasinya.
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
- Pelatihan Karyawan dalam pengembangan SDM-nya dari tahun ke tahun terus ditingkatkan sehingga dari hasil Produktivitas Karyawan menghasilkan peningkatan profitabilitas/laba karena perkembangannya yang cukup baik maka hal ini berdampak adanya perekrutan karyawan baru yang ditunjukkan pada indikator retensi karyawan yang dari tahun ke tahun jumlah karyawan masuk cukup tinggi karena tenaga yang dibutuhkan bertambah dengan adanya perluasan jaringan/kantor. Dari ketiga indikator tersebut dapat berdampak pada indikator

kepuasan karyawan yang menunjukkan kategori cukup puas mendekati puas terhadap kinerja perusahaan yang membuktikan loyalitas karyawan cukup baik sehingga karyawan sebagai *intangible aset* mempunyai peran penting dalam meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

2. Hasil Akhir Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

Berdasarkan dari keseluruhan Penilaian dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* maka dapat disimpulkan bahwa PT BPR Pundhi Ngawi dari skala kinerjanya menunjukkan kriteria cukup yang terlihat dari pertumbuhan, peningkatan labanya cukup baik, efektifitas biaya administrasi dan penguasaan pangsa pasarnya cukup baik. Dari segi kepuasan nasabah sudah cukup baik dan kepuasan karyawan yang mendekati baik sehingga produktivitas karyawan menghasilkan rata-rata yang cukup baik pula sehingga keberhasilan tersebut dapat mengangkat citra nama baik perusahaan dan jumlah nasabah yang dari tahun ke tahun trendnya terus-menerus mengalami peningkatan.

DAFTAR PUSTAKA

Budisantoso. Totok dan Sigit Triandaru. 2006. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*, Edisi Dua, Jakarta: Salemba Empat.

Darsono dan Ashari. 2005. *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan*. Jogjakarta: Penerbit Andi

Kaplan Robert S. and David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan, Jakarta: Erlangga.

Kotler, P. 1997. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba 4.

Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama

Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel berbasis Balanced Scorecard*. edisi 1, Yogyakarta: STIM YKPN.

Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat.

Purnomo. Didit dan Nursiam. 2003. *Balanced Scorecard: Perspektif Teori dan Implikasinya terhadap Manajemen Publik*. Benefit, Vol. 7, No.1: 76-84.

Prasnanugraha, P.Ponttie. 2007. "Analisis pengaruh Rasio-rasio keuangan terhadap kinerja bank umum indonesia (studi Empiris Bank-bank Umum yang beroperasi Di Indonesia)". Program studi Magister manajemen Sains akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang

Putri, D. P. 2008. "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus PT BTN (Persero) Cabang Solo)." Skripsi Tidak Dipublikasikan, Program Sarjana, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Riyanto, Bambang. 1997. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.

Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods For Business*.

Sudiby, B. 1997. "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan

- Balance Scorecard: Bentuk, Mekanisme, dan Prospek Aplikasinya pada BUMN*". JEBl, Vol. 12, No.2, h. 35 – 49.
- Sugiyanto, Eko dan Kasyful Anwar. 2003. *Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategi*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol.2, No.1: 15-24, Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Supranto, J. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yus, I, Agusyana. *Olah Data Skripsi dan Penelitian dengan SPSS* 19. 2011. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Yuwono, Sony. Sukarno Edi. dan Ichsan Muhammad. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced scorecard : Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- _____, *Buku pedoman Penyusunan Skripsi*. 2010. Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka. Madiun
- <http://putracenter.net.definisi.manajemen.kredit.2009>
- <http://azurazhea.blogspot.com/loan-to-deposit-ratio-.html.2011>