

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
SALAH SATU ALAT PENGUKURAN KINERJA  
PERUSAHAAN**

**(Studi pada BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Menempuh Program Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**EPRIANITA MEY WULANSARI**

**105030213111009**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN**

**MALANG**

**2015**

# MOTTO

- ***If You Can Dream It, You Can Do It***
- ***Always Put Your Best Effort And Don't Think More***
- ***Do Your Best And GOD Will Take Care Of The Best***



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Alat  
 Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi pada BPR Bina  
 Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014)

Disusun oleh : EPRIANITA MEY WULANSARI

NIM : 105030213111009

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang, Januari 2015

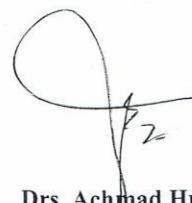
Komisi Pembimbing

Ketua



**Drs. Topowijono, M.Si**  
 NIP. 19530704 198212 1 001

Anggota



**Drs. Achmad Husaini, MAB**  
 NIP. 19580706 195803 1 004





TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Rabu  
 Tanggal : 21 Januari 2015  
 Jam : 08.00 – 09.00  
 Skripsi atas nama : Epranita Mey Wulansari  
 Judul : Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi pada BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014)

Dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

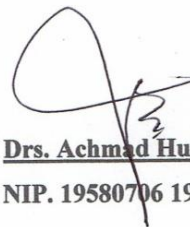
Malang, 21 Januari 2015

Ketua



**Drs. Topowijono, M.Si**  
 NIP. 19530704 198212 1 001

Anggota



**Drs. Achmad Husaini, MAB**  
 NIP. 19580706 195803 1 004

Anggota



**Dr. Sri Mangesti Rahayu, M.Si**  
 NIP. 19550902 198202 2 001

Anggota



**Sri Sulasmiyati, S.Sos., MAP**  
 NIP. 19770420 200502 2 001



**PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Desember 2014



Eprianita Mey Wulansari  
NIM. 105030213111009

## RINGKASAN

Eprianita Mey Wulansari, 2015, **Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi pada BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014)**, Drs. Topowijono, M.Si, Drs. Achmad Husaini, MAB, 111 hal + xiv.

Persaingan dalam dunia bisnis semakin lama semakin besar, ini diakibatkan karena banyak munculnya perusahaan pesaing yang kompetitif. Lingkungan bisnis yang dinamik membuat perusahaan harus lebih peduli terhadap strategi yang telah ada. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Pengukuran kinerja dengan aspek keuangan saja akan dapat membuat kondisi perusahaan kurang baik, karena dalam mengukur kinerja juga diperlukan aspek non keuangan. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alternatif dalam pengukuran kinerja perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui hasil kinerja keuangan dan non keuangan. BSC mempunyai empat perspektif penting yang diukur diantaranya, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014 yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data diperoleh dari wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam menggambarkan dan menganalisis pengukuran kinerja BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014 menggunakan *balanced scorecard*.

Hasil pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pada BPR Bina Reksa Karyaartha masing-masing perspektif adalah perspektif keuangan dengan menggunakan LDR, ROA, ROE, BOPO, dan ROCE. Hasil menunjukkan baik, kecuali ROCE masih tidak baik. Perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik dengan menarik pelanggan baru, tetapi dalam hal kepuasan pelanggan tetap menunjukkan hasil tidak baik. Perspektif proses bisnis internal dengan AETR menunjukkan hasil baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil tidak baik.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan bahwa penggunaan metode *balanced scorecard* terhadap kinerja BPR Bina Reksa Karyaartha masih belum dikatakan baik. BPR Bina Reksa Karyaartha harus meningkatkan kinerja perusahaan dengan baik sesuai dengan kondisi perusahaan. Penggunaan metode *balanced scorecard* adalah salah satu alat ukur yang tepat untuk mengetahui keseluruhan kondisi BPR Bina Reksa Karyaartha.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*



## SUMMARY

Eprianita Mey Wulansari, 2015, *Balanced Scorecard As One Of Management Tools To Measure Company's Performances (A Study On BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014)*, Drs. Topowijono, M.Si, Drs. Achmad Husaini, MAB, 111 pages + xiv.

Nowaday's, business competition get more tight. The reason it happened because there are many companies having a competitive performance. A dynamic business environment gives the company to take act ant one of important elements than others. It also should be followed by non financial and financial aspects to give well approach measurent performance. Balanced scorecard (BSC) is one of alternative management tools measure company's performance and find out the result also has four important perspective include financial, customer, internal business processes, and learning and grwth perspective.

This research aims to know or insight performance of BPR Bina Reksa Karyaartha Years 2012 to September 2014 that measured by BSC. The type of this research is descriptive. Research methods used in this research is descriptive research. The technique of data collection is using interview and documentation. The data analysis used in explaining and analyzing performance measurement BPR Bina Reksa Karyaartha in 2012 – September 2014 using the balanced scorecard.

Performance measurement results with the balanced scorecard BPR Bina reksa Karyaartha each financial perspective by using the LDR, BOPO, ROE, ROA, and ROCE. The results show good, except ROCE is still not good. Customer Persperktif shows good results by attracting new customers, but in terms of customer satisfaction still show results not good. Internal business processes perspective with good results shows AETR. Learning and growth perspective shows the result is not good.

Based on the results of the research, to be drawn the conclusion that the use of the balanced scorecard method performance against BPR Bina Reksa Karyaartha are still not well said. BPR Bina Reksa Karyaartha should improve the company's performance with both in accordance with the conditions of the company. The use of the balanced scorecard method is one of the proper measure to determine the overall condition of the BPR Bina Reksa Karyaartha.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi pada BPR Bina Reksa Karyaarhta tahun 2012 – September 2014)”** dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan berwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari pihak lain, oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak M. Iqbal, Ssos, M. IB, DBA, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. Wilopo, MAB selaku Kepala Prodi Ilmu Administrasi Bisnis.
5. Bapak Drs. Topowijono, M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan masukan serta dukungan yang sangat berharga bagi peneliti.



6. Bapak Drs. Achmad Husaini, MAB selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan masukan serta dukungan yang sangat berharga bagi peneliti.
7. Segenap dosen pengajar Fakultas Ilmu Administrasi yang telah membimbing dan memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
8. Bapak Nunung Haciasah, SE selaku kepala bagian kredit dan segenap staf BPR Bina Reksa Karyaartha yang membantu dalam kelancaran penelitian.
9. Kedua orangtuaku tercinta, Bapak Supriadi dan Ibu Suciati, terima kasih banyak atas semangat, nasehat, doa, dan dukungannya sehingga skripsi dapat terselesaikan dengan baik.
10. Adikku Eprisilia Margarita Pegi Manika dan Epriandhini Julia Natasya, yang telah memberikan keceriaan sehingga skripsi dapat terselesaikan dengan baik.
11. Mas Syarif Hidayatullah, terima kasih telah memberikan perhatian, dukungan dan semangat selama ini sehingga skripsi dapat terselesaikan dengan baik.
12. Teman – temanku seperjuangan kuliah: Yunita, Ambar, Ega, Restu, Feira, Tanti, Anggi, Auliy yang telah memberikan dukungan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Demikian kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Januari 2015

Epranita Mey Wulansari

DAFTAR ISI

<b>MOTTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>v</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
A. Penelitian Terdahulu.....	11
B. <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
1. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
3. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
4. Ciri-Ciri <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
5. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
6. Manfaat <i>Balanced scorecard</i> .....	20
7. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
8. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
9. Perbandingan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pengukuran Tradisional .....	22



10. Komponen-Komponen dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	26
a) Perspektif Keuangan .....	27
b) Perspektif Pelanggan .....	36
c) Perspektif Proses Bisnis Internal .....	41
d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	43
C. Kinerja .....	46
1. Ukuran Kinerja yang Efektif .....	46
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja .....	47
D. Kinerja Karyawan .....	47
1. Pengertian Kinerja Karyawan .....	47
2. Karakteristik Kinerja Karyawan .....	48
3. Indikator Kinerja Karyawan .....	48
E. Kinerja Keuangan .....	49
1. Pengertian Kinerja Keuangan .....	49
2. Ukuran Kinerja Keuangan .....	49
3. Kelemahan Kinerja Keuangan .....	50
F. Pengukuran Kinerja .....	50
1. Pengertian Pengukuran Kinerja .....	50
2. Sistem Pengukuran Kinerja .....	51
3. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	52
4. Tujuan Pengukuran Kinerja .....	52
G. Kerangka Pikir .....	53
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
A. Jenis Penelitian .....	54
B. Lokasi Penelitian .....	54
C. Jenis dan Sumber Data .....	54
1. Jenis Data .....	54
2. Sumber data .....	55
D. Teknik Pengumpulan Data .....	56
E. Instrumen Penelitian .....	56
F. Analisis Data .....	57
<b>BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
A. Gambaran Umum BPR Bina Reksa Karyaartha .....	61
1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	61
2. Tujuan Perusahaan .....	63
3. Kepemilikan .....	63
4. Struktur Organisasi .....	64
B. Penyajian Data .....	72



1. Perspektif Keuangan.....	72
2. Perspektif Pelanggan .....	74
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	75
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	75
C. Hasil Perhitungan dan Analisis .....	76
1. Perspektif Keuangan.....	76
2. Perspektif Pelanggan .....	87
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	93
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	95
D. Hasil Pembahasan .....	99
<b>BAB V : PENUTUP .....</b>	<b>104</b>
A. Kesimpulan .....	104
B. Saran.....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>109</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>112</b>



## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.	Jumlah Karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha yang Mengikuti dan tidak Mengikuti Pelatihan.....	5
2.	Jumlah Pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha yang Mengeluh dan Tidak Mengeluh .....	6
3.	Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu .....	14
4.	Mengukur Tema Keuangan Strategis .....	30
5.	Penjelasan dari Msaing-masing Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama.....	39
6.	Matriks Kriteria Peringkat Komponen LDR .....	57
7.	Matriks Kriteria Peringkat Komponen ROA.....	57
8.	Matriks Kriteria Peringkat Komponen ROE .....	58
9.	Matriks Kriteria Peringkat Komponen BOPO.....	58
10.	Pemegang Saham BPR Bina Reksa Karyaartha .....	63
11.	Laporan Neraca Tahun 2012 - September 2014 .....	72
12.	Laporan Laba-Rugi Tahun 2012 - September 2014 .....	74
13.	Jumlah Pelanggan Lama, Baru, dan Mengeluh .....	75
14.	Biaya Adminitrasi dan Total pendapatan .....	75
15.	Tingkat Produktivitas Karyawan .....	76
16.	Tingkat Pelatihan Karyawan .....	76
17.	Hasil perhitungan LDR BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 - September 2014.....	77
18.	Hasil Perhitungan ROA BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 - September 2014.....	79
19.	Hasil Perhitungan ROE BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 - September 2014.....	81
20.	Hasil Perhitungan BOPO BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 - September 2014.....	84
21.	Hasil Perhitungan ROCE BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 - September 2014.....	86
22.	Hasil Perhitungan Retensi Pelanggan BPR Bina Reksa Karyaarth Tahun 2012 - September 2014.....	88
23.	Hasil Perhitungan Akuisisi Pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 - September 2014.....	90
24.	Hasil Perhitungan Kepuasan Pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 - September 2014.....	92

25.	Hasil Perhitungan AETR BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 - September 2014 .....	94
26.	Hasil Perhitungan Tingkat Produktivitas Karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 - September 2014 .....	96
27.	Hasil Perhitungan Tingkat Pelatihan Karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 - September 2014 .....	97
28.	Rekap Tabulasi Kinerja BPR Bina Reksa Karyaartha dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> .....	100





## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
1.	<i>Balanced Scorecard</i> , Memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemah Visi dan Strategis Kedalam Empat Perspektif.....	16
2.	Hubungan Sebab Akibat antara Keempat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
3.	Keseimbangan Sasaran Strategik yang Ditetapkan dalam Perencanaan Strategik.....	24
4.	<i>Customer Core Measurement Group</i> .....	39
5.	<i>Customer Value Measurement Group</i> .....	40
6.	Perspektif Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik.....	42
7.	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	45
8.	Struktur Organisasi BPR Bina Reksa Karyaartha .....	64



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Persaingan dalam dunia bisnis semakin lama semakin besar, ini diakibatkan karena banyak munculnya perusahaan pesaing yang kompetitif. Lingkungan bisnis yang dinamik maka perusahaan harus lebih peduli terhadap strategi yang telah ada. Strategi dan kegiatan operasional yang baik, perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang mengikuti perkembangan dunia bisnis. Mengetahui efektifitas strategi tersebut, pihak manajemen perusahaan harus mengukur kinerja dari bisnis tersebut. Kemampuan perusahaan dalam menetapkan strategi akan sangat menentukan keberlangsungan hidup perusahaan dimasa yang akan datang.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Kondisi sekarang adalah pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan dengan pengukuran tradisonal. Pengukuran kinerja tradisonal pada umumnya hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Pengukuran kinerja bisnis perusahaan dengan melihat aspek keuangan semata tidak akan mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan tidaklah cukup dan hanya dapat menjadi fungsional karena beberapa alasan. Pertama, hal itu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Kedua, manajer unit bisnis

mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendidorski komunikasi antara manajer senior. Keempat, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data (Anthony dan Govindaraja, 2005:171).

Pengukuran kinerja dengan aspek keuangan saja akan dapat membuat kondisi perusahaan kurang baik, karena dalam mengukur kinerja juga diperlukan aspek non keuangan. Aspek non keuangan ini meliputi kepuasan pelanggan, kinerja dari karyawan, kualitas perusahaan, dan lain-lain. Kekurangan-keurangan pengukuran kinerja perusahaan yang hanya bersifat tradisional, Robert S. Kaplan dari Harvard Business School dan David P. Norton yang merupakan presiden Renaissance Solution, Inc., mengemukakan sistem pengukuran kinerja baru yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses binsis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000:22).

Metode pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) menyediakan kerangka komprehensif yang dapat mengartikan tujuan strategi perusahaan ke dalam set pengukuran kinerja bisnis perusahaan secara keseluruhan. Tujuan *balanced scorecard* bukan hanya menggabungkan dari ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah berdasarkan misi dan strategi dari suatu perusahaan. BSC juga salah satu alat manajemen yang telah terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi



bisnisnya. BSC diharapkan dapat mengintegrasikan energi, kemampuan dan pengetahuan organisasi yang spesifik dari perusahaan agar dapat mencapai strategi yang maksimal sesuai tujuan. Empat persektif *balanced scorecard* memberi kesinambungan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara hasil finansial yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lunak.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan jenis usaha yang bergerak dibidang layanan keuangan perbankan. Lembaga ini dalam menjalankan aktivitasnya sebagai lembaga keuangan maka perlunya memberikan pelayanan secara profesional agar dapat meningkatkan mutu perbankan, yakni perusahaan perlu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan pelanggan. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasa dari perbankan ini. Diharapkan dengan peningkatan jumlah kepercayaan pelanggan mempunyai dampak pada peningkatan jumlah pelanggan baru dan pendapatan operasional bank.

Selain memberikan kepuasan terhadap pelanggan, bank juga harus memberikan kepuasan terhadap karyawannya. Hal ini dikarenakan lewat peranan karyawan, pelanggan akan merasakan bagaimana pelayanan dari bank tersebut. Pertumbuhan karyawan dalam sebuah bank juga harus diperhatikan agar mendapatkan hasil kinerja yang maksimal dari karyawan. Semakin baik bank dalam memberikan layanan terhadap karyawan dan memperhatikan pertumbuhan karyawan, maka karyawan tersebut akan mendapat kenyamanan dalam melayani



pelanggan. Sehingga perlakuan bank terhadap karyawan dengan baik, akan memberikan dampak positif juga terhadap perlakuan karyawan kepada pelanggan.

BPR Bina Reksa Karyaartha adalah salah satu dari sekian banyak BPR yang ada di daerah Kediri, Jawa Timur. BPR ini bergerak dibidang jasa yang pada umumnya sama seperti bank, tetapi operasinya sangat terbatas diwilayah tertentu misalkan hanya dikabupatennya saja. Kegiatan usaha yang diperkenankan oleh BPR sangat terbatas dibandingkan bank umum, yaitu melayani kegiatan usaha penghimpunan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan deposito berjangka, tabungan, memberikan kredit serta menempatkan dana dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI). BPR juga tidak diperbolehkan mengikuti kliring atau transaksi giral.

BPR Bina Reksa Karyaartha dalam menjalankan unit bisnisnya hanya berpedoman laporan keuangan sebagai pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang hanya menggunakan kinerja keuangan, maka kinerja perusahaan belum seluruhnya dapat diukur secara efektif. Dalam pengukuran kinerja keuangan yang dipentingkan adalah mendapatkan laba tanpa melihat dari faktor lainnya, seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal perusahaan dan karyawan dari perusahaan tersebut.

Hasil untuk segi keuangan menunjukkan total aktiva yang fluktuasi (tidak stabil), ini bisa dilihat dari tahun 2012 – September 2014 yang mengalami perbedaan cukup signifikan. Tahun 2012 BPR Bina Reksa mendapatkan total aktiva sebesar Rp 43.267.489.000, sedangkan untuk total aktiva pada tahun 2013 mengalami penurunan yang menjadi Rp 38.185.129.000 penurunan ini akan



mempengaruhi pendapatan yang masuk kedalam perusahaan. Pada September 2014 BPR Bina Reksa Karyaartha mengalami hasil yang memuaskan, karena adanya peningkatan total aktiva menjadi Rp 60.159.237.000. Hasil yang fluktuasi ini tidak lepas pengaruhnya dengan adanya pelanggan yang datang untuk melakukan kegiatan dan karyawan yang bekerja. BPR Bina Reksa Karyaartha harus lebih bisa memperhatikan kualitas dan pelayanan yang ada dalam perusahaan.

Pelayanan dari BPR Bina Reksa Karyaartha ini sangatlah perlu dijaga agar pelanggan yang datang juga merasa nyaman. Permasalahannya BPR Bina Reksa Karyaartha hanya mengandalkan laba dari segi keuangan tanpa memperhatikan dari segi non keuangan. Ditinjau dari segi non keuangan yaitu perspektif karyawan hanya bagian jabatan tinggi (kepala bagian divisi) yang diberi pelatihan dan pengembangan, sehingga karyawan yang lainnya tidak diberi kesempatan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan. Jumlah karyawan yang tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan pada tahun 2012 – September 2014 disajikan pada tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1 Jumlah Karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha yang Mengikuti dan Tidak Mengikuti Pelatihan**

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	Jumlah Karyawan yang Tidak Mengikuti Pelatihan
2012	27	6	21
2013	27	6	21
September 2014	27	6	21

(Sumber: data primer diolah)

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha yang mengikuti pelatihan dan pengembangan hanya 6 orang, yaitu



yang menjabat sebagai kepala bagian divisi. Karyawan yang berada dibawah masing-masing naungan kepala bagian divisi tidak mendapatkan pelatihan dan pengembangan. Keadaan yang seperti ini terus menerus akan membuat karyawan yang bekerja di perusahaan menjadi kurang terlatih dalam menjalankan pekerjaannya. Pengembangan ilmu dan cara menghadapi masalah dalam bekerjapun juga tidak teratasi dengan cukup baik, karena kurangnya pelatihan dan pengalaman yang didapatkan.

Ditinjau dari segi non keuangan yang lain yaitu perspektif pelanggan, dapat dilihat dari jumlah angka keluhan yang semakin meningkat dari tahun 2012 – September 2014. Jumlah keluhan pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2 Jumlah Pelanggan Tidak Mengeluh dan Mengeluh BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014**

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan yang Tidak Mengeluh	Jumlah Pelanggan yang Mengeluh
2012	2536	2396	187
2013	2593	2427	214
September 2014	2641	1824	220

(Sumber: Data primer diolah)

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa pelanggan yang mengeluh dari tahun 2012 – September 2014 mengalami kenaikan. Perusahaan kurang memperhatikan apa yang bisa membuat pelanggan merasa terpuaskan dengan pelayanan yang ada dalam perusahaan. Pelayanan yang dimaksudkan adalah fasilitas perusahaan yang tersedia kurang memadai atau kurang mendukung (seperti ac rusak) dan kurangnya informasi yang secara akurat. Hal ini akan kurang baik untuk keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang, karena akan

mengakibatkan citra perusahaan yang ada semakin kurang baik dari pandangan pelanggan. Perusahaan harus menciptakan pelayanan yang lebih baik terhadap pelanggan, sehingga bisa membuat pelanggan terpuaskan disaat melakukan kegiatan transaksi di dalam perusahaan.

Melihat permasalahan yang terjadi pada BPR Bina Reksa Karyaartha, diperlukan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan dan persektif non keuangan agar dapat memberikan gambaran secara keseluruhan kondisi perusahaan. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang upaya pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Judul dari penulisan skripsi ini adalah **“ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH SATU ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN” (Studi pada BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014 )**.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana kinerja dari BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah: untuk mengetahui kinerja BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

#### D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diharapkan dari penulisan ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman, wawasan, dan ilmu pengetahuan (khususnya mengenai metode analisis *balanced scorecard*), serta dapat dijadikan perbandingan dalam penelitian kajian yang lama sehingga perkembangan baru dapat dijadikan bahan masukan bagi kalangan akademis.

##### 2. Kontribusi Praktis

- a. Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dalam menerapkan ilmu yang diperoleh selama dibangku kuliah, terutama mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.
- b. Bagi perusahaan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan tentang alternatif lain dalam pengukuran kinerja yang bisa dijadikan pertimbangan untuk mengukur kinerja manajemen dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

#### E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini ditujukan untuk mempermudah dalam memberikan gambaran secara keseluruhan mengenai isi dari penelitian ini, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN



Pada bab ini akan dibahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini diuraikan penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan dengan penelitian yang dilakukan, teori-teori yang berkaitan dengan kinerja meliputi pengertian kinerja, ukuran kinerja yang efektif, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, pengukuran kinerja meliputi pengertian pengukuran kinerja, manfaat pengukuran kinerja, dan kelemahan pengukuran kinerja, metode *balanced scorecard* meliputi sejarah dan konsep, pengertian, tujuan, manfaat, keunggulan dan kelemahan, perbandingan *balanced scorecard* dengan pengukuran tradisional, komponen-komponen dalam *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta kerangka pikir.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

## BAB IV : HASIL PEMBAHASAN

Pada bab ini menguraikan deskripsi objek penelitian serta hasil analisis data yang membahas tentang penggunaan konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja pada BPR Bina Reksa Karyaartha. Pada bab ini data-data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan alat-alat yang telah dipersiapkan.

## BAB V : PENUTUP

Pada bab ini dipaparkan kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari masalah yang sedang diteliti, serta saran-saran kepada pihak perusahaan untuk membantu penyempurnaan penggunaan *balanced scorecard* berdasarkan penerapan teori yang digunakan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kaitan dengan penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Istiqlal (2009) menguji penilaian kinerja perbankan syariah dengan metode *balanced scorecard* pada BRI Syariah Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai kinerja perusahaan perbankan syariah dengan menggunakan pendekatan yang lebih komperhensif, yaitu dengan model *balanced scorecard*. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis, teknik pengumpulan data menggunakan data primer yaitu hasil observasi dan wawancara dengan manajer operasional BRI Syariah Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga dan data sekunder diperoleh dari laporan keuangan, literatur dan sumber lain yang berhubungan dengan penelitian. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga masih menggunakan penilaian tradisional. Setelah dilakukan pengukuran melalui metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangan, kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi baik. Dilihat dari perspektif pelanggan kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi kurang baik. Hal ini dikarenakan ada tolak ukur



yang belum terpenuhi, yaitu survei terhadap pelanggan untuk mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan dan terjadi penurunan pangsa pasar dari tahun 2006 ke tahun 2007 sebesar 0,15%. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi kurang baik dikarenakan ada tolak ukur yang belum terpenuhi, yaitu rendahnya tingkat inovasi baru. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi baik.

2. Sarjono, Pujadi, dan Wono Wong (2010) menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja pada PT Dritama Brokerindo Jakarta Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan menerapkan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan sebagai pengukuran kinerja alternative. Metode penelitian yang digunakan dalam mengumpulkan data dan informasi adalah dengan menggunakan metode deskriptif analisis dan metode historis analisis, teknik pengumpulan data diperoleh dari penelitian lapangan (wawancara dan observasi) dan penelitian kepustakaan (data-data secara tidak langsung dari perusahaan dan buku-buku yang berkaitan dengan penelitian). Penelitian ini juga menggunakan pengambilan sampel secara *probabiliy sampling* dengan metode sampel acak sederhana, populasi yang akan diteliti dan dibagikan kuesioner adalah para pelanggan dan karyawan PT. Dritama Brokerindo. Hasil dari penelitian ini dilihat dari perspektif keuangannya masih sangat rendah. Dilihat dari perspektif pelanggannya

menunjukkan kondisi cukup baik. Perspektif proses bisnis internal termasuk dalam kondisi yang sangat baik, sedangkan dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan juga menunjukkan kondisi yang cukup baik. PT Dritama Brokerindo Jakarta Timur dalam menjalankan perusahaan masih dalam kondisi yang tidak cukup baik, sehingga perlu diterapkan metode *balanced scorecard* untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan tersebut.

3. Sapardianto (2013) menguji pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *balanced scorecard* pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. Trustco Insan Mandiri jika diukur dengan konsep *balanced scorecard*. Metode penelitiannya adalah penelitian studi kasus menggunakan sumber data primer dan data sekunder yang pengumpulan datanya melalui wawancara dan studi kepustakaan. Hasil akhir dari penelitian ini dilihat dari perpektif keuangannya dalam kondisi yang tidak baik. Dilihat dari perspektif pelanggannya juga mengalami kondisi yang tidak baik. Dilihat dari perspektif bisnis internal termasuk kedalam kriteria tidak baik karena perusahaan juga tidak mengeluarkan produk baru. Dilihat dari pertumbuhan dan pembelajaran karyawan juga mengalami kondisi yang kurang baik, karena adanya pengunduran karyawan dan perusahaan belum mampu membuat nyaman karyawan. Kinerja di PT. Trustco Insan Mandiri ini dapat diketahui masih dalam kondisi yang kurang baik dan perlu adanya upaya untuk memperbaiki kinerja dengan melihat hasil yang sudah ada menjadi sebuah pandangan mengambil keputusan. Perbedaan



dan persamaan penelitian terdahulu akan disajikan pada tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3 Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti (Tahun)	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Sarjono, Pujadi, Wong (2010)	Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT. Dritama Brokerindo Jakarta Timur	Meneliti dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>	Objek yang diteliti pada PT. Dritama Brokerindo Jakarta Timur
2.	Istiqlal (2009)	Penilaian Kinerja Perbankan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Meneliti dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>	Objek yang diteliti pada BRI Syariah Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga
3.	Sapardianto (2013)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada PT. Trusto Insan Mandiri Samarinda)	Meneliti dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>	Objek Penelitian pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda

(Sumber: data diolah)

## B. *Balanced Scorecard*

### 1. Sejarah *Balanced Scorecard*

Tahun 1990, Nolan Norton Intitute bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA dipimpin oleh David P. Norton memberikan studi tentang “Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan” yang didorong kesadaran bahwa pengukuran kinerja keuangan tidak lagi memadai. Studi tersebut menghasilkan sebuah artikel “*Balance Scorecard Measures That Drive Performance*” didalam Harvard Bussines Review (Januari-Februari 1992)



yang menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa depan, diperlukan ukuran komperhensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customers*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *balanced scorecard* (BSC), yang dipandang cukup komperhensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan (Mulyadi, 2009:4-5).

Kaplan dan Norton menempatkan metode *balanced scorecard* sebagai alat bagi pihak manajemen (termasuk yang berasal dari sektor publik dan non profit) untuk mengelola kebutuhan pemegang saham relevannya. Mereka juga menyarankan BSC sebagai alat untuk memperbaiki sistem informasi dan komunikasi antara top eksekutif dan manajemen menengah dalam perusahaan. BSC ingin memperbaiki sistem konvensional pengontrolan dan akuntansi dengan memperkenalkan fakta kualitatif dan non finansial. Satu perbaikan BSC tertelak pada fokusnya mendorong nilai bagi profitabilitas masa depan perusahaan.

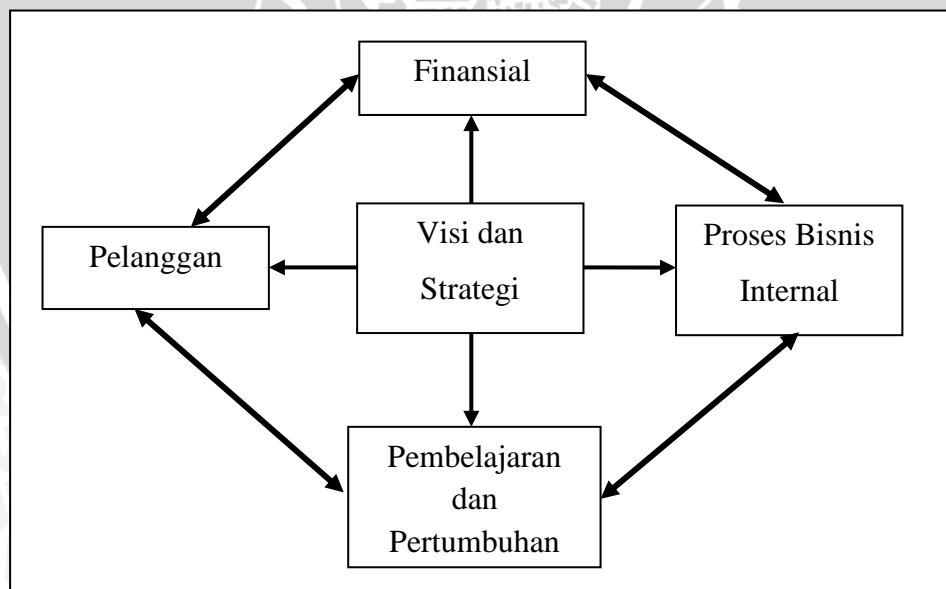
## 2. Konsep *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* (kartu stok berimbang) merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi perusahaan. *Balanced scorecard* mengarahkan suatu perusahaan untuk mengaitkan strategi jangka panjangnya dengan sasaran dan tindakan yang nyata. *Balanced scorecard*, seperti pada gambar 1, mengandung definisi yang tepat mengenai visi dan

strategi perusahaan. Setiap kotak mencerminkan perspektif yang memiliki tujuan, ukuran, target, dan inisiatif (Pearson and Robinson, 2007:255).

*Balanced scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau perjalanan kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan untuk pertumbuhan dimasa yang akan datang. Penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja organisasi mendasarkan pada asumsi-asumsi:

- a) Ukuran-ukuran finansial yang berdiri tidak cukup untuk mengoperasikan sebuah organisasi
- b) Perhatian yang khusus harus dilakukan pada pengembangan ukuran-ukuran non finansial (Anthony dan Govindarajan dalam Takilisan, 2003:110).



(Sumber: Kuncoro, 2005:297)

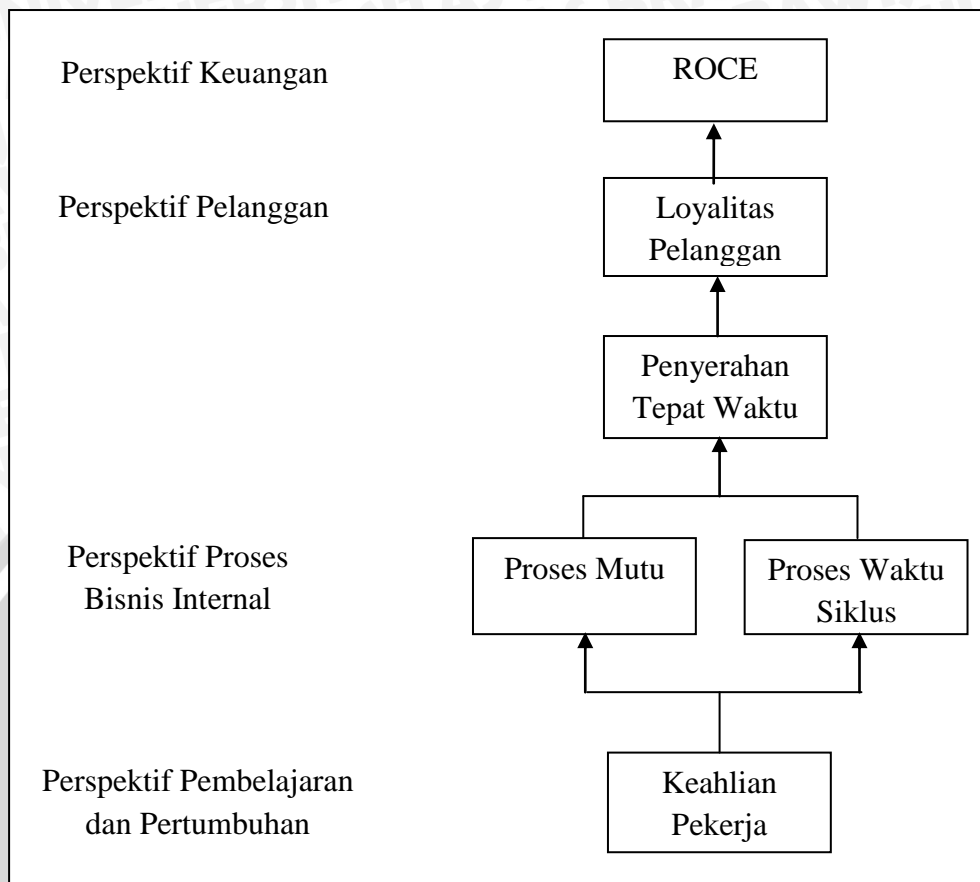
**Gambar 1 Balanced Scorecard, Memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemah Visi dan Strategis kedalam Empat Perspektif**

Mengenai keterkaitan dengan konsep tentang *balanced scorecard*, maka dibutuhkan beberapa alasan untuk menggunakan konsep *balanced scorecard* didalam perusahaan, sebagai berikut:

- a) *Balanced scorecard* adalah alat komperhensif untuk memahami pelanggan dan kebutuhannya, dan kesenjangan kinerja.
- b) *Balanced scorecard* menyiapkan logika untuk menciptakan modal *intangible* dan intelektual dimana dengan pengukuran tradisonal dalam sistem kinerja sulit dilakukan.
- a) *Balanced scorecard* mampu mengartikulasi strategi pertumbuhan menjadi keandalan bisnis yang fokus kepada upaya-upaya non finansial.
- b) *Balanced scorecard* memampukan karyawan memahami strategi dan kaitan sasaran ke dalam operasi perusahaan hari ke hari.
- c) *Balanced scorecard* memfasilitasi umpan balik *review* kinerja dari waktu ke waktu (Pandey, 2005).

*Balanced scorecard* memiliki kinerja melalui 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif nasabah (pelanggan), perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui keempat perspektif ini sasaran dan ukuran *balanced scorecard* dapat diturunkan dari adanya visi, misi, dan strategi perusahaan. Keempat perspektif ini memiliki setiap ukuran yang berbeda-beda peranannya dalam penerapan metode *balanced scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam *balanced scorecard* harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti sebuah strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan. Keempat persepektif dalam *balanced scorecard* tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Hubungan keempat perspektif yang terlihat pada gambar 2 merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.





(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:28)

**Gambar 2 Hubungan Sebab Akibat antara Keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* juga lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis dan operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis, untuk mengelola jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:

- a) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran startegis (Kaplan dan Norton, 2000:9)

### 3. Pengertian *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* didefinisikan sebagai sistem manajemen bagi perusahaan untuk pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan termasuk manajemen, proses bisnis internal demi memperoleh hasil finansial yang lebih baik (Gasperz, 2003:3). *Balanced scorecard* juga dapat diartikan sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komperhensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis (Yuwono dkk, 2002:8).

Pengertian *balanced scorecard* lainnya adalah sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo, 2007:16).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut pada dasarnya *balanced scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang berpedoman pada aspek keuangan dan non keuangan untuk membantu kinerja di dalam sebuah perusahaan. Aspek tersebut dikembangkan ke dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 4. Ciri-ciri *Balanced Scorecard*

Ciri-ciri metode *balanced scorecard* dalam penerapan diperusahaan mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- a) Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
- b) Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
- c) Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya (Nanang, 2001:8).

#### 5. Tujuan *Balanced Scorecard*

Metode *balanced scorecard* mempunyai beberapa tujuan dalam perkembangannya, yaitu:

- a) Memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya mengukur kinerja dari perspektif keuangan;
- b) Menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang;
- c) Memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif pada *balanced scorecard* agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan; dan
- d) Memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, agar ukuran kinerja eksekutif menjadi komperhensif (Mulyadi, 2009:5).

Tujuan yang ditetapkan dalam implementasi *balanced scorecard* lainnya akan membantu perusahaan dalam:

- a) Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran *scorecard*.
- b) Mendapatkan komitmen dari partisipan proyek.
- c) Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan *scorecard* awal (Lasdi, 2000).

#### 6. Manfaat *Balanced Scorecard*

Metode *balanced scorecard* bagi perusahaan memiliki manfaat diantaranya sebagai berikut:

- a) Mengklarifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- b) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.



- c) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d) Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- f) Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- g) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi (Kaplan dan Norton, 2000:122).

Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dapat memberikan manfaat yang lain bagi perusahaan, diantaranya:

- a) *Balanced scorecard* dapat menentukan dan mengkombinasikan strategi dan arah yang ditempuh.
- b) *Balanced scorecard* memungkinkan manajer perusahaan menilai bagaimana divisi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa yang akan datang, serta dapat menilai apa yang mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur semi perbaikan kerja.
- c) *Balanced scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran keuangan dan non keuangan (Mulyadi, 2001:27).

## 7. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan utama metode *balanced scorecard* dalam peranannya mendukung proses manajemen strategis, yaitu:

- a) Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Sistem ini menuntun personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan;
- b) Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif; dan
- c) Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi yaitu integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program dan integrasi program dengan rencana meningkatkan laba bersih (Rangkuti, 2012:94).

Keunggulan penerapan metode *balanced scorecard* yang lainnya bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

- a) Sebagai alat pengukuran kinerja yang tepat disebabkan *balanced scorecard* mengambil visi dan strategi perusahaan sebagai pusat pengukuran, bukan menggunakan pengendalian sebagai pusatnya;
- b) Sebagai alat pengukur kinerja dari sebuah entitas bisnis adalah terdapat empat perspektif (yaitu finansial, konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan perkembangan) yang tidak hanya mencakup ukuran finansial sebagai hasil dari kegiatan masa lalu organisasi, melainkan juga mencakup ukuran non finansial sebagai fundamental operasional organisasi yang didalamnya terdapat kemungkinan kejadian di waktu yang akan datang (Syariati dkk, 2009:16).

#### 8. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Kelemahan yang ada dalam penggunaan metode *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

- a) Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya. Tidak ada jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target dibidang non keuangan manapun;
- b) Terpaku pada hasil keuangan. Sering kali manajer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka;
- c) Ukuran-ukuran yang tidak diperbaharui. Terdapat perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strategi-strateginya; dan
- d) Terlalu banyaknya pengukuran yang dilakukan hal tersebut dapat mengakibatkan manajer kurang fokus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama (Anthony & Govindarajan, 2005:180).

#### 9. Perbandingan *Balanced Scorecard* dengan Pengukuran Tradisional

Empat perbedaan mendasar antara manajemen strategik tradisonal dengan strategi manajemen berbasis *balanced scorecard*: (a) komprehensif, (b) koheren, (c) berimbang, (d) terukur. Berikut dibawah penjelasan dari perbedaan-perbedaan yang ada (Mulyadi, 2009:15):

- a) Komperhensif



*Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, sehingga ketiga perspektif yang lain yaitu *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan dan menjadikan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

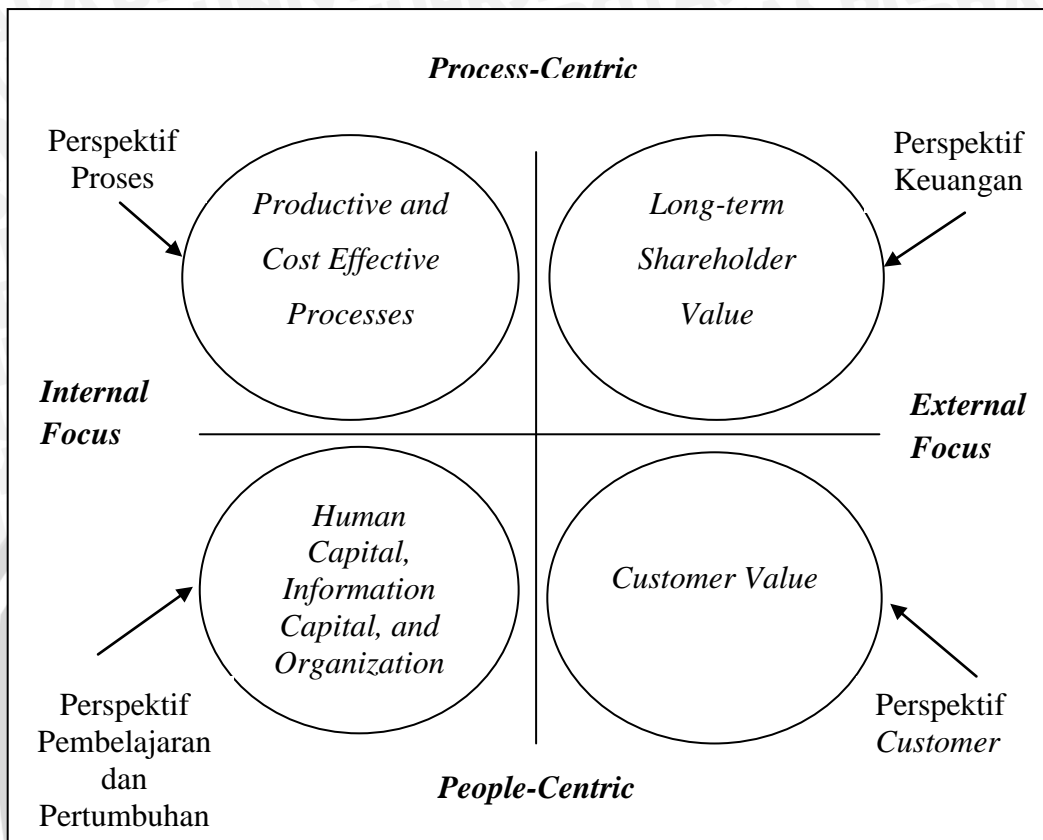
b) Koheren

*Balanced scorecard* mewajibkan perusahaan untuk membangun hubungan sebab akibat (*casual relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kasual dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagai contoh, sasaran strategik dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus menjadi penyebab diwujudkan sasaran strategik di perspektif proses atau *customer* atau secara langsung menjadi penyebab diwujudkan sasaran strategik di perspektif keuangan.

c) Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Gambar keseimbangan sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik dapat terlihat pada gambar 3.





(Sumber: Mulyadi, 2009:17)

**Gambar 3 Keseimbangan Sasaran Strategik yang Ditetapkan dalam Perencanaan Strategik**

Gambar 3 terlihat empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan: (1) *shareholder value*, nilai bagi pemilik modal berupa *financial returns* yang berlipatganda dan berkesinambungan (perspektif keuangan), (2) *customer capital*, atribut produk dan jasa, hubungan berkualitas, dan citra yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif *customer*), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses), dan (4) modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi (*human capital, information capital, dan organization capital*), sumber daya manusia yang berdaya, ketersediaan informasi sebagai pemampu (*enabler*), dan organisasi yang

memungkinkan modal manusia bekerja sama secara sinergik (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Gambar tersebut juga terlihat dua garis pemisah berkesinambungan yaitu garis vertikal dan garis horisontal. Garis vertikal digunakan untuk mengukur kesinambungan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan ke luar (*eksternal focus*). Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif proses dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan disebut terlalu ke *intern*, yang mengakibatkan perspektif keuangan dan perspektif *customer* menjadi terabaikan. Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif keuangan dan perspektif *customer* disebut terlalu berfokus ke *ekstern*, yang mengakibatkan perspektif proses dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi terabaikan.

Garis horisontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses (*process centric*) dan pemusatan orang (*people centric*). Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif *customer* disebut terlalu berfokus ke orang (*people centric*), yang mengakibatkan perspektif proses dan perspektif keuangan menjadi terabaikan. Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif keuangan dan perspektif proses disebut terlalu berfokus ke proses (*process centric*), yang mengakibatkan perspektif *customer* dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi terabaikan.

d) Terukur

*Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut di tentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berkesinambungan.

#### **10. Komponen-komponen dalam *Balanced Scorecard***

Metode *balanced scorecard* dalam memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut merupakan penjabaran dari konsep *balanced scorecard* yang menjadi suatu misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang. *Balanced scorecard* membagi pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. *Balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling menyeimbangkan antara satu dengan lainnya guna memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan. Pengukuran keempat perspektif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:



### a) Perspektif Keuangan

Metode *balanced scorecard* tetap menggunakan pengukuran finansial, karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan resiko tindakan ekonomi yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan perbaikan yang mendasar bagi laba perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Teori strategi bisnis memberikan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pasar yang agresif sampai dengan konsolidasi bisnis.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth*, *sustain stage*, dan *harvest*. Tiga tahapan siklus kehidupan bisnis memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda-beda pula. Tahapan-tahapan dari kehidupan siklus bisnis dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Tahapan Bertumbuh (*Growth*)  
Tahapan bertumbuh (*growth*) merupakan tahapan awal dari siklus kehidupan perusahaan. Perusahaan-perusahaan pada tahap ini menghasilkan produk atau jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk atau jasa, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan para pelanggan. Sasaran keuangannya adalah presentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan pembelajaran.
- 2) Tahapan Bertahan (*Sustain stage*)

Tahapan bertahan (*sustain stage*) perusahaan masih mempunyai daya tarik yang bagus bagi investor untuk menanamkan modalnya. Hal ini perusahaan berupa sekuat tenaga untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibanding investasi yang memberikan, pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukurannya seperti tingkat pengembalian investasi, ROCE (*Return On Capital Employed*), dan nilai tambah ekonomis.

3) Tahapan Panen (*Harvest*)

Tahapan panen (*harvest*) merupakan tahap pendewasaan bagi perusahaan, karena pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari hasil investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian yang definitif dan singkat. Sasaran finansialnya dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas dari kegiatan operasional perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (Kaplan dan Norton, 2000:42-43).

Berdasarkan penjelasan tiga tahapan siklus kehidupan bisnis tersebut, tampak jelas bahwa tujuan finansial di setiap tahapan sangat berbeda. Tujuan finansial di dalam tahap pertumbuhan akan menekankan pada pertumbuhan penjualan dipasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru, mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru. Tujuan finansial dalam tahap bertahan akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti ROCE (*Return On Capital Employed*), laba operasi, dan margin kotor. Proyek investasi dalam kategori ini akan dievaluasi dengan memakai *discounted cash flow*, analisa penganggaran modal (*capital budgeting*)



standar. Sebagian perusahaan akan memakai berbagai ukuran finansial baru, seperti nilai tambah ekonomis dan nilai pemegang saham. Semua ukuran ini menyatakan tujuan finansial yang menghasilkan tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi. Tujuan finansial perusahaan yang terakhir pada tahap menuai akan menekankan pada arus kas. Setiap investasi harus memberikan pengembalian laba yang segera dan pasti. Ukuran akuntansi seperti tingkat pengembalian investasi, nilai tambah ekonomis, dan pendapatan operasi. Sasarannya bukan untuk memaksimalkan tingkat pengembalian investasi yang justru akan mendorong para manajer mencari dana investasi tambahan, melainkan untuk memaksimalkan pengembalian kas pada perusahaan dari seluruh investasi yang telah ditanamkan sebelumnya.

Pengelolaan finansial yang efektif seharusnya memberi perhatian kepada risiko sama seperti yang diberikan kepada pelanggan investasi. Tujuan yang berkaitan dengan pertumbuhan, profitabilitas, dan arus kas menekankan peningkatan pengembalian investasi. Sebuah bisnis juga harus memberikan perhatian yang seimbang kepada pengelolaan dan pengendalian resiko, karena banyak perusahaan yang dalam pelaksanaan bisnisnya mencantumkan tujuan untuk memberi perhatian kepada dimensi risiko, misalnya melakukan diversifikasi usaha dengan tidak lagi hanya mengandalkan sumber pendapatan dari kelompok pelanggan yang sempit, satu atau dua lini bisnis, atau wilayah geografis tertentu.

Setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai terdapat tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu: baruan dan





pertumbuhan pendapatan, penghematan beban/peningkatan produktifitas, dan pemanfaatan aktiva/strategi investasi. Tiga tema finansial strategi tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan agar dapat menjalankan dengan baik. Faktor pendorong tujuan finansial untuk ketiga strategi bisnis dan ketiga tema finansial ini dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4 Mengukur Tema Keuangan Strategis**

		Tema Strategis		
		Baruan dan pertumbuhan pendapatan	Penghematan beban atau peningkatan produktivitas	Pemanfaatan aktiva
Strategi Unit Usaha	Pertumbuhan	Tingkat pertumbuhan penjualan segmen. Presentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru	Pendapatan atau pekerja	Investasi (presentase penjualan). Riset dan pengembangan (presentase penjualan)
	Bertahan	Pangsa pelanggan dan sasaran. Penjualan silang ( <i>cross selling</i> ). Presentase pendapatan dan aplikasi baru. Profitabilitas lini pelanggan dan produk	Beban perusahaan sendiri yang kompetitor. Tingkat penghematan beban. Beban tak langsung (presentase penjualan)	Rasio modal kerja (siklus kas ke kas) ROE berdasarkan kategori aktiva kunci, tingkat pemanfaatan aktiva
	Menuai	Profitabilitas lini pelanggan dan produk. Presentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Beban unit (per unit output, per transaksi)	Pengembalian ( <i>payback</i> )

(Sumber: Kaplan dan Norton,2000:118)

Selain dalam perspektif ini, *balanced scorecard* memungkinkan para eksekutif senior untuk menetapkan bukan hanya ukuran mengevaluasi keberhasilan jangka pendek tetapi juga variabel yang dianggap penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang. Mengenai

kinerja bank dalam perspektif keuangan, maka analisis yang digunakan sebagai berikut:

1. *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

*Loan to Deposit Ratio* (LDR) adalah rasio kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban jangka pendek atau kewajiban sudah jatuh tempo (Dendawijaya, 2003:116). Rasio LDR juga merupakan rasio untuk mengukur komposisi jumlah kredit yang diberikan dibandingkan dengan jumlah dana masyarakat dan modal sendiri yang digunakan (Kasmir, 2008:290). LDR menunjukkan seberapa kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan deposan dengan mengendalikan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya.

Jika total kredit yang diberikan lebih besar daripada jumlah dana yang dihimpun maka akan mengindikasikan bahwa semakin rendahnya kemampuan likuiditas bank tersebut. Hal ini disebabkan karena jumlah dana yang diperlukan untuk membebani kredit menjadi semakin besar, begitu pula sebaliknya apabila jumlah kredit yang diberikan lebih kecil daripada jumlah dana yang dihimpun maka akan terjadi penumpukan dana yang tidak produktif pada bank tersebut yang pada hakikatnya merupakan alat likuid yang sebagian besar berupa kas, berasal dari penghimpunan dana masyarakat yang di dalamnya terdapat unsur beban bunga.

Semakin tinggi rasio ini maka semakin rendah pula kemampuan likuiditas bank yang bersangkutan. Semakin rendah LDR menunjukkan



kurangnya efektifitas bank dalam menyalurkan kredit. Rumus yang digunakan dalam menghitung LDR yaitu:

$$\text{LDR} = \frac{\text{Jumlah Kredit yang Diberikan}}{\text{Dana Pihak Ketiga} + \text{KLBI} + \text{Modal Inti}} \times 100\%$$

Jumlah kredit yang diberikan dalam rumus tersebut adalah kredit yang diberikan bank yang sudah / ditarik / dicairkan. Surat Edaran Bank Indonesia tanggal 29 Mei 1993, yang termasuk dalam pengertian dana yang diterima oleh bank sebagai berikut:

- a. Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI) (jika ada) adalah volume pemberian pinjaman (kredit) yang diberikan Bank Indonesia kepada bank yang bersangkutan.
- b. Giro adalah simpanan pihak ketiga pada bank yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, dan surat perintah pembayaran lainnya atau dengan cara pemindahbukuan.
- c. Deposito adalah simpanan pihak ketiga pada bank yang penarikannya hanya dapat dilakukan dalam jangka waktu tertentu berdasarkan perjanjian antara nasabah dan bank.
- d. Tabungan masyarakat adalah simpanan pihak ketiga pada bank yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat-syarat tertentu yang disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro, dan/atau lainnya yang dapat dipersamakan dengan itu.
- e. Pinjaman bukan dari bank yang berjangka waktu lebih dari 3 bulan, tidak termasuk pinjaman subordinasi.
- f. Deposito dan pinjaman dari bank lain yang berjangka waktu lebih dari 3 bulan.
- g. Surat berharga yang diterbitkan oleh bank yang berjangka waktu lebih dari 3 bulan.
- h. Modal pinjaman.
- i. Modal inti bank terdiri atas modal yang telah disetor pemilik bank, agio saham (terutama untuk bank yang telah *go public*), berbagai cadangan, laba ditahan (setelah diputuskan oleh rapat umum pemegang saham bank), serta laba tahun berjalan.

Sesuai SE No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 LDR dapat dirumuskan sebagai berikut:



$$\text{LDR} = \frac{\text{Kredit}}{\text{Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

Kredit merupakan total kredit yang diberikan kepada pihak ketiga (tidak termasuk antar bank). Dana pihak ketiga mencakup giro, tabungan, dan deposito (tidak termasuk antar bank). Kredit yang diberikan dalam bentuk pihak terkait dan tidak terkait. Pihak terkait adalah kredit yang diberikan kepada orang-orang berpengaruh besar terhadap keuangan perusahaan tersebut, seperti golongan karyawan atau yang berjabatan tinggi di perusahaan, dan menengah atas dengan pekerjaan yang berjabatan tinggi. Pihak tidak terkait adalah kredit yang diberikan kepada orang-orang yang tidak berpengaruh besar terhadap keuangan perusahaan, seperti orang menengah bawah atau orang-orang dengan pekerjaan biasa.

Kriteria untuk mengukur peringkat komponen yang ada pada ROA menurut SE BI No. 6/23/DNDP Tahun 2004, yaitu:

- a. Peringkat 1 :  $50 < \text{LDR} \leq 75\%$  menunjukkan sangat baik
- b. Peringkat 2 :  $75\% < \text{LDR} \leq 85\%$  menunjukkan baik
- c. Peringkat 3 :  $85\% < \text{LDR} \leq 100\%$  menunjukkan cukup baik
- d. Peringkat 4 :  $100\% < \text{LDR} \leq 120\%$  menunjukkan tidak baik
- e. Peringkat 5 :  $\text{LDR} > 120\%$  menunjukkan sangat tidak baik

## 2. Rasio *Return on Asset* (ROA)

Rasio *Return on Asset* (ROA) adalah kemampuan bank dalam memperoleh keuntungan (laba bersih setelah pajak). Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh keuntungan (laba) secara keseluruhan. Semakin besar ROA, maka

semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai oleh bank tersebut dan semakin baik pula posisi dari segi penggunaan asset (Veithzal, 2006:157). Rasio untuk mengukur ROA menggunakan rumus:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Kriteria untuk mengukur peringkat komponen yang ada pada ROA menurut SE BI No. 6/23/DNDP Tahun 2004, yaitu:

- a. Peringkat 1 :  $ROA > 1,5\%$  menunjukkan sangat baik
- b. Peringkat 2 :  $1,25\% < ROA \leq 1,5\%$  menunjukkan baik
- c. Peringkat 3 :  $0,5\% < ROA \leq 1,25\%$  menunjukkan cukup baik
- d. Peringkat 4 :  $0\% < ROA \leq 0,5\%$  menunjukkan tidak baik
- e. Peringkat 5 :  $ROA \leq 0\%$  menunjukkan sangat tidak baik

### 3. Rasio *Return on Equity* (ROE)

Rasio *Return on Equity* (ROE) adalah mengukur manajemen dalam mengelola modal yang tersedia untuk mendapatkan *net income*. Kenaikan dalam rasio ini berarti terjadi kenaikan laba bersih dari bank yang bersangkutan dan selanjutnya kenaikan tersebut akan menyebabkan kenaikan harga saham bank. Rumus yang digunakan adalah:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Kriteria untuk mengukur peringkat komponen yang ada pada ROE menurut SE BI No. 6/23/DNDP Tahun 2004, yaitu:

- a. Peringkat 1 :  $ROE > 15\%$  menunjukkan sangat baik
- b. Peringkat 2 :  $12,5\% < ROE \leq 15\%$  menunjukkan baik

- c. Peringkat 3:  $5\% < ROE \leq 12,5\%$  menunjukkan cukup baik
- d. Peringkat 4 :  $0\% < ROE \leq 5\%$  menunjukkan tidak baik
- e. Peringkat 5 :  $ROE \leq 0\%$  menunjukkan sangat tidak baik

#### 4. Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) adalah mengukur tingkat efisiensi dengan kemampuan bank dalam melakukan kinerja operasinya terutama kredit (Dendawijaya, 2009:120). Semakin tinggi tingkat rasio ini menunjukkan semakin tidak efisien beban operasional bank. Sebaliknya, semakin kecil BOPO menunjukkan semakin efisien bank dalam menjalankan aktifitas usahanya. Rasio BOPO ditentukan dengan menggunakan rumus:

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

Beban operasional merupakan beban yang dikeluarkan oleh bank dalam rangka menjalankan aktivitas usaha pokoknya. Beban operasional terdiri atas beban bunga, beban valuta asing lainnya, beban tenaga kerja, beban pemasaran, beban penyusutan, dan beban operasional lainnya. Pendapatan operasional terdiri atas semua pendapatan yang merupakan hasil langsung dari kegiatan usaha bank yang benar-benar telah diterima. Pendapatan operasional bank terdiri atas hasil bunga, provisi dan komisi, pendapatan valuta asing lainnya, dan pendapatan operasional lainnya (Dendawijaya, 2003:111).

Kriteria untuk mengukur peringkat komponen yang ada pada BOPO menurut SE BI No. 6/23/DNDP Tahun 2004, yaitu:



- a. Peringkat 1 :  $BOPO \leq 94\%$  menunjukkan sangat baik
- b. Peringkat 2 :  $94\% < BOPO \leq 95\%$  menunjukkan baik
- c. Peringkat 3 :  $94\% < BOPO \leq 96\%$  menunjukkan cukup baik
- d. Peringkat 4 :  $96\% < BOPO \leq 97\%$  menunjukkan tidak baik
- e. Peringkat 5 :  $BOPO > 97\%$  menunjukkan sangat tidak baik

5. *Return On Capital Employed (ROCE)*

Tujuan kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, salah satunya diukur dengan menggunakan *return on capital employed (ROCE)* (Kaplan dan Norton, 2000:23). ROCE adalah salah satu rasio profitabilitas yang sangat penting untuk menilai berapa banyak modal investasi yang diperoleh selama masa periode. ROCE adalah indikator untuk mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan menggunakan modal dalam peningkatan pendapatan (Koasih dan Sam, 2008:123). Tingkat ROCE yang baik akan selalu lebih tinggi dari bunga pinjaman, karena jika kurang dari tingkat tersebut akan mengurangi tingkat laba. Rumus yang digunakan adalah:

$$ROCE = \frac{EBIT}{(\text{Total Asset} - \text{Current Liabilities})} \times 100\%$$

(Walsh dalam Kosasih dan Sam, 2008:124)

**b) Perspektif Pelanggan**

Perspektif ini perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan serta segmen pasarnya. Perspektif pelanggan memiliki beberapa

pengukuran utama dari pelanggan yang sukses dengan formulasi dan penerapan yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Berdasarkan perspektif pelanggan, manajer perlu mengidentifikasi segmen pasar yang akan dituju oleh perusahaan dan mengukur kinerja unit bisnisnya. Dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu Kelompok Pengukur Inti (*Core Measurement Group*) dan Kelompok Pengukur Nilai Pelanggan (*Customer Value Measurement Group*) (Kaplan dan Norton, 2000:58). Kelompok ini akan dijelaskan sebagai berikut:

(1) Kelompok Pengukur Inti (*Core Measurement Group*)

*Customer Core Measurement Group* memiliki komponen pengukuran, yaitu *market share* (pangsa pasar), *customer retention* (retensi pelanggan), *customer acquisition* (akuisisi pelanggan), *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan), dan *customer profitability* (profitabilitas pelanggan). Berikut penjelasan dari komponen pengukuran tersebut:

(a) *Market Share* (Pangsa Pasar), mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Kelompok industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintah, dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan. Ukuran pangsa pasar



pelanggan sasaran akan menyeimbangkan ukuran finansial yang harus dilakukan dalam pelaksanaan strategi perusahaan.

- (b) *Customer Retention* (Retensi Pelanggan), mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen dan selain itu perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini. Rumus yang digunakan dalam mengukur retensi pelanggan adalah:

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan Keseluruhan}} \times 100\%$$

(Kaplan dan Norton, 2000:61)

- (c) *Customer Acquisition* (Akuisisi Pelanggan), kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pelanggan baru pertahunnya. Ukuran akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk absolut dan relatif, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan Keseluruhan}} \times 100\%$$

(Kaplan dan Norton, 2000:61)

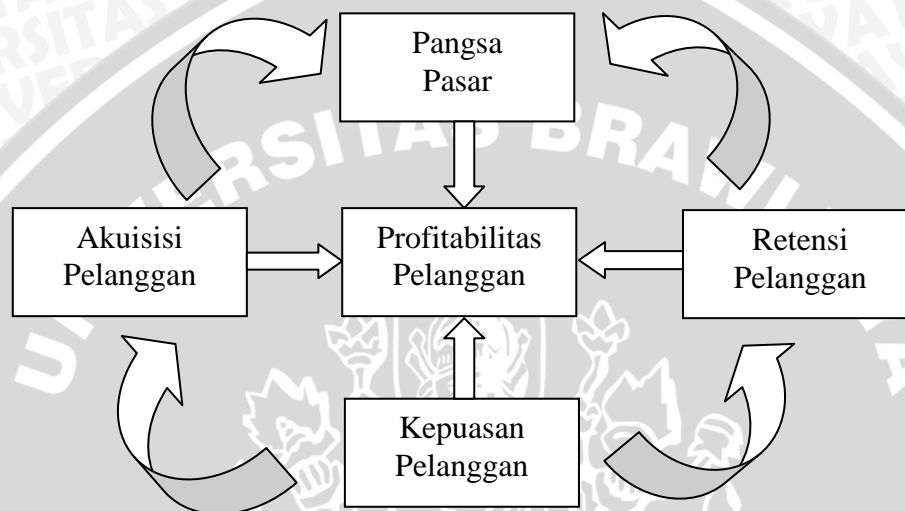
- (d) *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan), mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan produk atau jasa. Kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Customer Satisfaction} = \frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

(Suryana, 2006:8)



(e) *Customer Profitability* (Profitabilitas Pelanggan), mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.



(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:60)

**Gambar 4 Customer Core Measurement Group**

**Tabel 5 Penjelasan dari masing-masing Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama**

Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama	Gambaran atau Ukuran
<b>Pangsa Pasar</b>	Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).
<b>Retensi Pelanggan</b>	Mengukur keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama yang sudah ada.
<b>Akuisisi Pelanggan</b>	Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
<b>Kepuasan Pelanggan</b>	Menilai tingkat kepuasan atas kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.

(Sumber : Kaplan dan Norton, 2000:60)

Lanjutan tabel 5

**Tabel 5 Penjelasan dari masing-masing Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama**

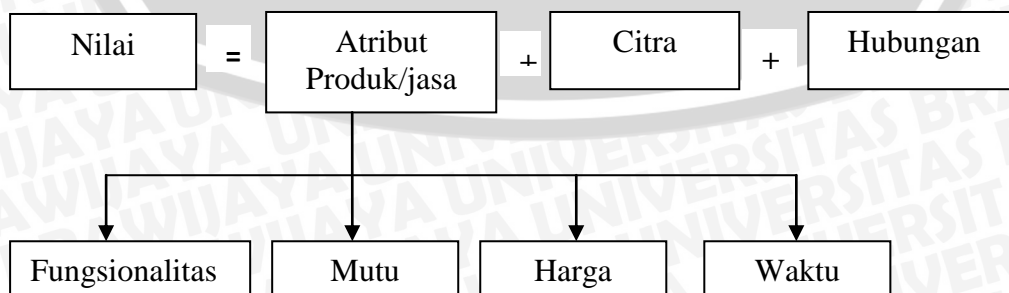
Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama	Gambaran atau Ukuran
Profitabilitas Pelanggan	Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

(Sumber : Kaplan dan Norton, 2000:60)

(2) Kelompok Pengukur Nilai Pelanggan (*Customer Value Measurement Group*)

*Customer Value Measurement Group* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk mencapai tingkat kepuasan dan loyalitas konsumen. Atribut yang dapat disajikan di dalam perusahaan dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu:

- (a) Atribut produk atau jasa, meliputi fungsi produk dan jasa, harga, dan mutu.
- (b) Atribut yang berhubungan dengan *customer*, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- (c) Atribut cerita atau reputasi, meliputi faktor-faktor yang tidak berwujud yang membuat *customer* tertarik pada perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:64).



(Sumber : Kaplan dan Norton, 2000:60)

**Gambar 4 Customer Value Measurement Group**



### c) **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif. Tentunya proses bisnis internal tidak lepas dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Untuk mengoperasikan perspektif proses bisnis internal ini perusahaan harus lebih dahulu melihat keuangan perusahaan dan kemauan pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal, memungkinkan para pimpinan mengidentifikasi berbagai proses internal yang penting dan harus dikuasai dengan baik oleh pihak perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar serta memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Langkah utama ketiga dalam rantai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Sebagian perusahaan mempunyai strategi yang eksplisit untuk menyediakan layanan purna jual yang istimewa. Perspektif proses bisnis internal ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja kini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan. Proses bisnis internal setiap perusahaan terbagi ke dalam tiga proses utama, yaitu:



(1) Tahap Inovasi

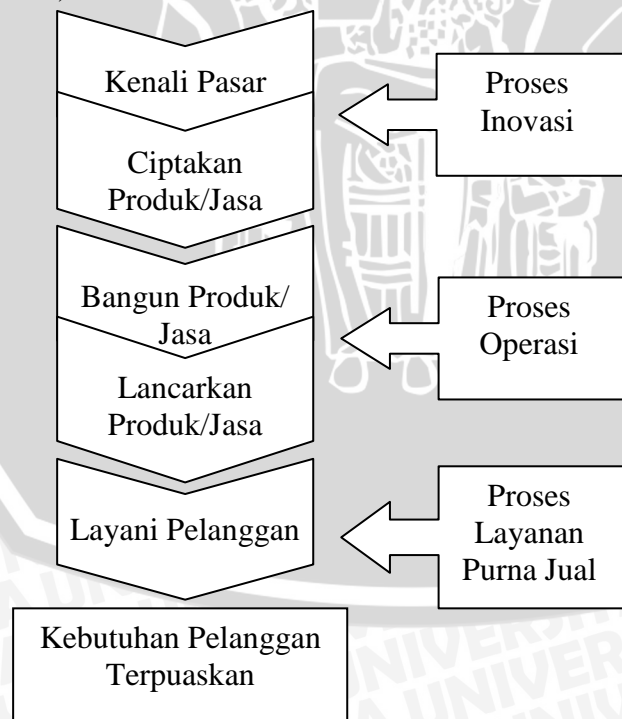
Pada tahap ini perusahaan berusaha keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk yang benar-benar sesuai dengan keinginan pelanggan. Tolak ukur yang dipakai pada tahapan ini diantaranya presentase penjualan produk baru, banyaknya produk baru yang dikembangkan, dan waktu mengembangkan produk.

(2) Proses Operasi

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Perusahaan mendesain dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen kemudian memasarkan dan dalam melakukan layanan purna jual.

(3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual adalah jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran seperti administrasi kartu kredit. Perubahan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran waktu, mutu, dan beban (Kaplan dan Norton, 2000:83).



(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:84)

**Gambar 5 Perspektif Proses Bisnis Internal—Model Rantai Nilai Generik**

Pengukuran dari proses operasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan oleh perusahaan. standar AETR terbaik adalah 10% . Bank dengan tingkat AETR antara 8,5%-10% berarti bank dapat mengendalikan beban administrasi tetapi tetap memberikan pelayanan dengan baik (Henry dalam Zudia, 2010:52).

Rumus yang digunakan adalah:

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

(Henry dalam Zudia, 2010:44)

#### d) **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing dimasa sekarang maupun masa mendatang. Tujuan lain dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Selain itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal.

Tiga kategori yang diperhatikan dalam pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

- (1) Kepuasan Pekerja



Kepuasan Pekerja merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, mutu, dan layanan pelanggan. Ada beberapa elemen kepuasan pekerja adalah:

- (a) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
- (b) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik.
- (c) Akses yang memadai kepada informasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
- (d) Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif.
- (e) Tingkat dukungan dari fungsi staff/kepuasan keseluruhan dengan perusahaan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan.

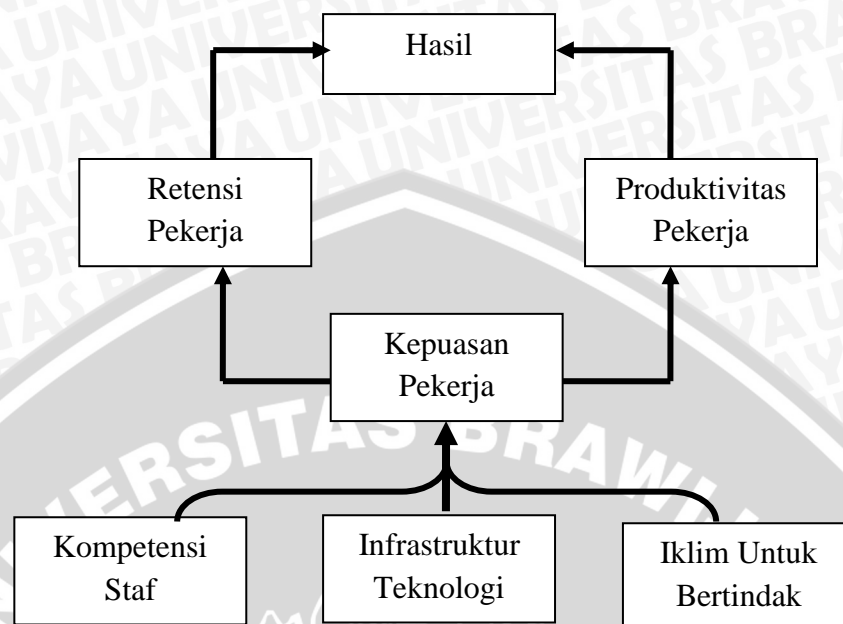
(2) Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

(3) Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang diserahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut (Kaplan dan Norton, 2000:111-114).





(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:112)

### Gambar 6 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis sebuah perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut (Yuwono, dkk, 2002:31-33):

#### (1) Tingkat Produktivitas Karyawan

Karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam keberhasilan perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan nilai ukur sebuah perusahaan dalam pengembangan dan menciptakan inovasi kerja yang lebih baik lagi. Karyawan yang mempunyai loyalitas akan dapat menciptakan keuntungan bagi perusahaan dalam jangka panjang. Perusahaan beserta karyawan dapat merencanakan pengembangan bisnis yang bisa mencapai suatu keberhasilan dimasa yang akan datang. Tingkat produktivitas

karyawan merupakan tolak ukur untuk mengukur seberapa besar tingkat produktivitas kerja karyawan. Rumus untuk mengukur produktivitas karyawan yaitu:

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Laba Operasi Sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

## (2) Tingkat Pelatihan Karyawan

Perusahaan dalam menjalankan kegiatannya perlu mempertimbangkan profesionalisme dari karyawan. Profesionalisme karyawan dapat diciptakan perusahaan dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang cukup sesuai dengan bidang tugasnya disamping tingkat pendidikan formal yang dimiliki. Tingkat pelatihan karyawan dijadikan sebagai tolak ukur seberapa besar perusahaan dalam memberikan pengembangan sumber daya manusia. Rumus yang digunakan untuk menghitung tingkat pelatihan karyawan yaitu:

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Mendapat Pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

## C. Kinerja

### 1. Ukuran Kinerja yang Efektif

Ukuran kinerja yang efektif dapat diidentifikasi kedalam empat ukuran, yaitu:

- a) Ukuran uang, dipergunakan untuk mengukur memaksimalkan pendapatan, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.

- b) Ukuran waktu, mengekspresikan kinerja dengan jadwal waktu kerja, jumlah jaminan simpanan dan kecepatan aktivitas.
- c) Ukuran pengaruh, termasuk pencapaian standar, perubahan dalam perilaku (kolega, staf atau pelanggan), pelengkap fisik kerja dan penerimaan layanan.
- d) Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai pekerja. Reaksi dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja, pelanggan atau analisis terhadap keluhan (Armstrong dalam Wibisono, 2011:238).

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Pencapaian kinerja perusahaan tidak terlepas dari seperangkat orang yang berada didalam suatu perusahaan tersebut. Para personel perusahaan merupakan kunci keberhasilan dari suatu perusahaan tersebut. Pencapaian kinerja di dalam sebuah perusahaan akan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a) Faktor individual personel yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi.
- b) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- c) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design* (Henry Simamora dalam Mangkunegara, 2010:14).

### D. Kinerja Karyawan

#### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002:22). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja karyawan adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Pengertian kinerja karyawan yang lainnya adalah kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:223).



Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu keadaan atau usaha yang dihasilkan seseorang dalam mengerjakan tugas yang sudah menjadi kewajibannya.

## 2. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik seorang karyawan yang mempunyai kinerja tinggi dalam sebuah perusahaan adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c) Memiliki tujuan yang realistis.
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan (Mangkunegara, 2002:68).

## 3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu dalam sebuah perusahaan ada enam indikator, yaitu:

- a) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen

kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor (Robbins, 2006:260).

## **E. Kinerja Keuangan**

### **1. Pengertian Kinerja Keuangan**

Setiap perusahaan melakukan pengukuran yang dilakukan manajemen perusahaan dapat berupa penilaian kinerja atau prestasi seorang manajer dengan cara menilai dan membandingkan data keuangan perusahaan. Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan secara baik dan benar (Fahmi, 2011:2). Pengertian lain menyebutkan bahwa kinerja keuangan adalah untuk menilai kondisi keuangan dan prestasi perusahaan, analisis memerlukan beberapa tolak ukur yang digunakan adalah ratio dan indeks, yang menghubungkan dua data keuangan antara satu dengan yang lainnya (Sawir, 2005:6)

Dari dua pendapat yang ada diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan adalah analisis terhadap kondisi keuangan perusahaan yang dihitung menggunakan rasio-rasio keuangan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### **2. Ukuran Kinerja Keuangan**

Pengukuran kinerja tradisional berdasarkan kinerja keuangan atau yang biasa yang disebut pengukuran kinerja tradisional menekankan pengukuran kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keuangan sebagai berikut:

- a) Rasio Likuiditas, rasio yang mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya.



- b) Rasio Aktivitas, rasio yang mengukur sejauh mana efektivitas penggunaan asset dengan melihat tingkat aset.
- c) Rasio Solvabilitas, rasio yang mengukur sejauh mana kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka panjangnya.
- d) Rasio Profitabilitas, rasio yang melihat kemampuan perusahaan menghasilkan laba.
- e) Rasio Pasar, rasio ini melihat perkembangan ilai perusahaan relatif terhadap nilai buku perusahaan (Hanafi dan Abu, 2000:75).

### 3. Kelemahan Kinerja Keuangan

Pengukuran kinerja selain mempunyai manfaat juga terdapat beberapa kelemahan. Berikut beberapa kelemahan kinerja yang menitikberatkan pada kinerja keuangan, yaitu:

- a) Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
- b) Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2000:75).

## F. Pengukuran Kinerja

### 1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Tujuan dari pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Pengukuran kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik seorang pekerja mempekerjakan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kriteria kemudian mengkomunikasikannya (Slamet, 2007:232).



Pengertian dari pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2007: 419) adalah sebagai pemacu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja yang lainnya adalah ukuran nilai ekonomis pada suatu periode berdasarkan tingkat diskonto yang mencerminkan kinerja modal (Kuncoro, 2005:268).

Melalui beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan pengukuran kinerja merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan dan non keuangan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan dan non keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai kondisi baik buruknya suatu perusahaan.

## 2. Sistem Pengukuran Kinerja

Kriteria atau karakteristik sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek, sebagai berikut:

- a) Relevan (*relevancy*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
- b) Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dengan pegawai yang tidak efektif.
- c) Realibilitas (*realibility*). Realibilitas konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain, sekalipun instrumen tersebut digunakan dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
- d) Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak yang menggunakannya.

- e) Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut (Noe, et al, 2003:332-335).

### 3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perusahaan sangatlah bermanfaat baik itu pihak internal maupun eksternal, yaitu:

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi keputusan kepada pelanggan.
- b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut (Lynch dan Cross dalam Yuwono, dkk, 2002:29).

### 4. Tujuan Pengukuran Kinerja

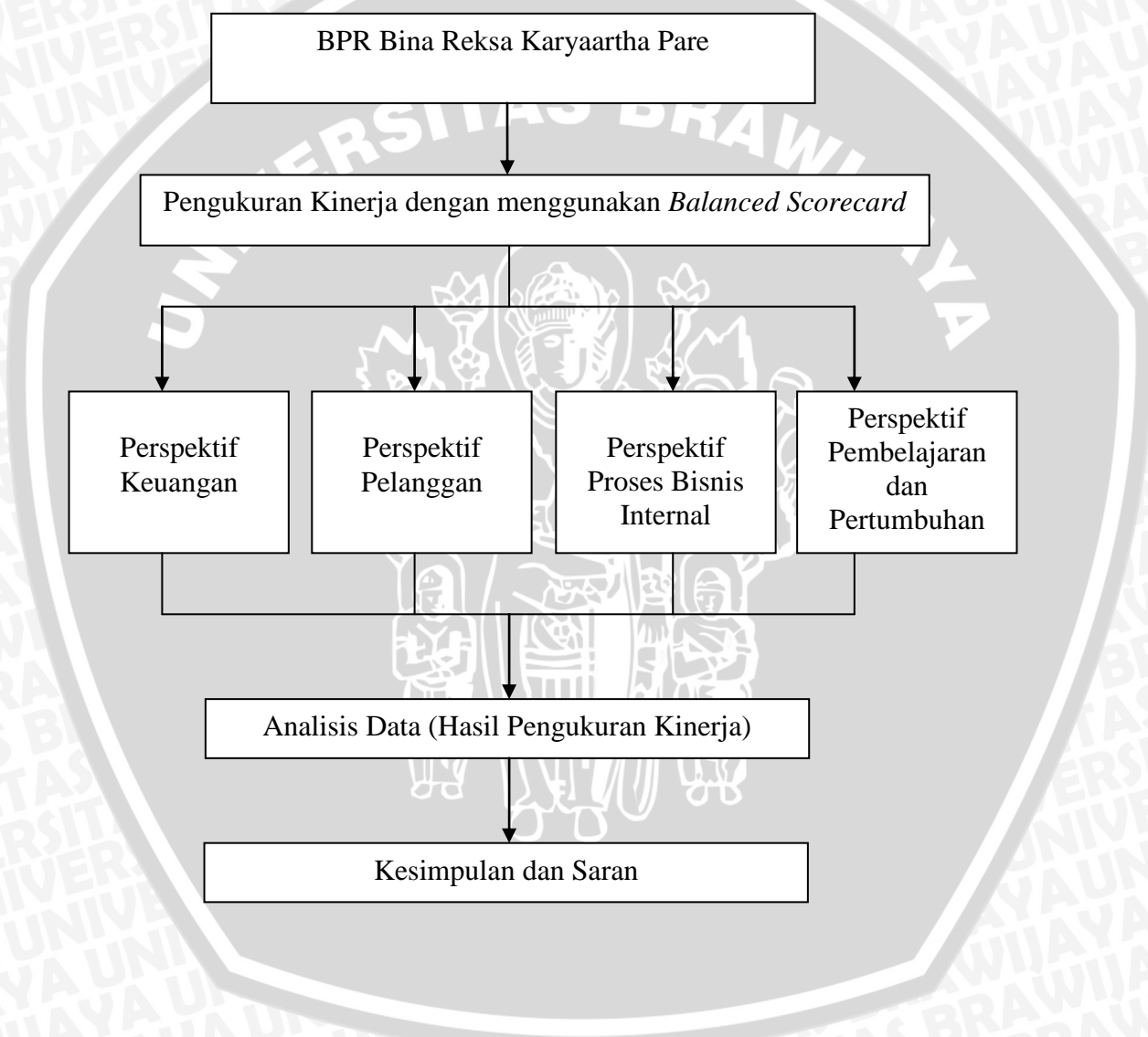
Pengukuran kinerja mempunyai tujuan umum yaitu untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan. Tujuan utama dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Setiyawan, 2000:353).

Pengukuran kinerja juga memiliki beberapa tujuan lain, diantaranya sebagai berikut:

- a) Memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atau aktivitas perencanaan dan pengendalian.

- b) Memastikan bahwa personel melaksanakan pekerjaan sebagaimana diartikan.
- c) Mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai personel bisnis, manajer, divisi dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan dimasa mendatang (Yuwono, dkk, 2002:23-26).

**G. Kerangka Pikir**





### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian bersifat deskriptif. Penelitian bersifat deskriptif merupakan penelitian yang mendeskripsikan suatu keadaan tertentu dari suatu obyek atau wilayah penelitian untuk kemudian dilakukan analisa kritis dengan menggunakan model pengukuran tertentu agar dapat memperoleh satu kesimpulan dari keadaan tersebut (Istiqlal, 2009:170).

### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah BPR Bina Reksa Karyaartha yang beralamat di Jln. Ahmad Yani No. 10 Pare. Alasan mengenai pemilihan lokasi penelitian adalah pengukuran kinerja yang dilakukan masih bersifat tradisonal, yaitu hanya mengukur dengan perspektif keuangan saja. Pengukuran tersebut menimbulkan permasalahan yang kurang memperhatikan pengukuran non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan karyawan). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data tahun 2012 – September 2014.

### C. Jenis dan Sumber Data

#### 1. Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis data, menurut Ruslan (2010:138) adalah sebagai berikut:

- a) Data primer (*primary data*) merupakan data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga bersangkutan untuk dimanfaatkan. Berdasarkan penelitian ini, data primer adalah data yang diperoleh dari hasil diskusi dan wawancara dengan Kepala Bagian Kredit BPR Bina Reksa Karyaartha.
- b) Data sekunder (*secondary data*) merupakan data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (dihasilkan pihak lain) atau digunakan oleh lembaga lain yang bukan merupakan pengolahannya, tetapi dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu. Berdasarkan penelitian ini, data sekunder diperoleh dari data sumber pustaka, catatan-catatan dan dokumen BPR Bina Reksa Karyaartha.

## 2. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini terdiri dari dua sumber data, menurut Umar (2001:42) dua sumber data tersebut yaitu:

- a) Data Internal

Data internal merupakan data yang didapat dari dalam perusahaan dimana penelitian dilakukan. Berdasarkan penelitian ini, data internal merupakan data berupa hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kredit BPR Bina Reksa Karyaartha, data keuangan, dan data kepuasan karyawan.

- b) Data Eksternal

Data eksternal merupakan data yang didapatkan dari luar perusahaan dimana penelitian dilakukan. Berdasarkan penelitian ini, data eksternal berupa jurnal dan skripsi sebelumnya yang telah dipublikasikan.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Nazir, 2005:174). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Dokumentasi

Dokumentasi adalah kegiatan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, dan agenda (Arikunto, 2006:231). Dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan informasi lebih mendalam tentang perusahaan.

2. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (Nazir, 2005:193).

#### E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu peneliti dalam mengumpulkan data dengan menggunakan metode sehingga pekerjaannya menjadi mudah dan hasilnya lebih baik, dalam artian lebih cermat, lengkap dan sistematis, serta mudah diolah (Arikunto, 2006:136). Instrumen penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Pedoman Dokumentasi, dilakukan dengan mendokumentasikan dokumen, maupun sumber tertulis lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian.
2. Pedoman Wawancara, dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai objek yang diteliti.



## F. Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah dengan melakukan perhitungan kuantitatif secara matematis yang disesuaikan dengan keempat perspektif dalam konsep *balanced scorecard*. Adapun indikator dari setiap perspektif *balanced scorecard* adalah:

1. Melakukan pengukuran atas tolak ukur dari metode *balanced scorecard* pada masing-masing perspektif:

- a) Perspektif Keuangan

- (1) *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

$$\text{LDR} = \frac{\text{Kredit}}{\text{Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

(SE BI No. 6/23/DNDP Tahun 2004)

**Tabel 6 Matriks Kriteria Peringkat Komponen LDR**

Kriteria penilaian peringkat:		
Peringkat 1	$50 < \text{LDR} \leq 75\%$	Sangat Baik
Peringkat 2	$75\% < \text{LDR} \leq 85\%$	Baik
Peringkat 3	$85\% < \text{LDR} \leq 100\%$	Cukup Baik
Peringkat 4	$100\% < \text{LDR} \leq 120\%$	Tidak Baik
Peringkat 5	$\text{LDR} > 120\%$	Sangat Tidak Baik

(Sumber: SE BI No. 6/23/DNDP Tahun 2004)

- (2) *Return on Assets* (ROA)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

(Dendawijaya, 2003:118)

**Tabel 7 Matrik Kriteria Peringkat Komponen ROA**

Kriteria penilaian peringkat:		
Peringkat 1	$\text{ROA} > 1,5\%$	Sangat Baik
Peringkat 2	$1,25\% < \text{ROA} \leq 1,5\%$	Baik
Peringkat 3	$0,5\% < \text{ROA} \leq 1,25\%$	Cukup Baik

(Sumber: SE BI No. 6/23/DNDP Tahun 2004)

Lanjutan tabel 7

Kriteria penilaian peringkat:		
Peringkat 4	$0\% < ROA \leq 0,5\%$	Kurang Baik
Peringkat 5	$ROA \leq 0\%$	Sangat Tidak Baik

(Sumber: SE BI No. 6/23/DNDP Tahun 2004)

(3) *Return on Equity* (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\%$$

(Dendawijaya, 2003:119)

**Tabel 9 Matrik Kriteria Peringkat Komponen ROE**

Kriteria penilaian peringkat:		
Peringkat 1	$ROE > 15\%$	Sangat Baik
Peringkat 2	$12,5\% < ROE \leq 15\%$	Baik
Peringkat 3	$5\% < ROE \leq 12,5\%$	Cukup Baik
Peringkat 4	$0\% < ROE \leq 5\%$	Tidak Baik
Peringkat 5	$ROE \leq 0\%$	Sangat Tidak Baik

(Sumber: SE BI No. 6/23/DNDP Tahun 2004)

(4) Biaya Operasional terhadap Biaya Operasional (BOPO)

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

(Dendawijaya, 2003:120)

**Tabel 8 Matriks Kriteria Peringkat Komponen BOPO**

Kriteria penilaian peringkat:		
Peringkat 1	$BOPO \leq 94\%$	Sangat Baik
Peringkat 2	$94\% < BOPO \leq 95\%$	Baik
Peringkat 3	$94\% < BOPO \leq 96\%$	Cukup Baik
Peringkat 4	$96\% < BOPO \leq 97\%$	Tidak Baik
Peringkat 5	$BOPO > 97\%$	Sangat Tidak Baik

(Sumber: SE BI No. 6/23/DNDP Tahun 2004)

(5) *Return On Capital Employed* (ROCE)

$$ROCE = \frac{EBIT}{(\text{Total Asset} - \text{Current Liabilities})} \times 100\%$$

(Walsh dalam Kosasih dan Sam, 2008:124)

## (b) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan yang akan dianalisis dalam penelitian ini ada tiga indikator, yaitu:

(1) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan Keseluruhan}} \times 100\%$$

(Kaplan dan Norton, 2000:61)

(2) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan Keseluruhan}} \times 100\%$$

(Kaplan dan Norton, 2000:61)

(3) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

(Suryana, 2006:8)

## (c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal yang akan dianalisis hanya satu indikator, yaitu :

*Administrative Expense to Total Revenue* (AETR)

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

(Henry dalam Meirdania, 2010:44)

## (d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang akan dianalisis ada dua indikator, yaitu:



(1) Tingkat Produktifitas Karyawan

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Laba Operasi sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

(Yuwono, dkk, 2002:31)

(2) Tingkat Pelatihan Karyawan

Nilai Indikator

$$= \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Mendapat Pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

(Yuwono, dkk, 2002:33)

2. Menganalisis dan menginterpretasikan hasil perhitungan dari masing-masing tolak ukur mengetahui kecenderungan kinerja perusahaan.
3. Pembahasan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan analisis yang dilakukan dengan metode *balanced scorecard*.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum BPR Bina Reksa Karyaartha

##### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. BPR Bina Reksa Karyaartha berdiri pada tanggal 13 Desember 1998 yang ditandai dengan menghadapnya Tuan Eddy Muljono, Tuan Hadi Wiyono, Tuan Kuntjono, dan Tuan Ping Gianto kepada notaris dan bermaksud akan mendirikan suatu badan usaha dalam bentuk Perseroan terbatas (PT). Perseroan Terbatas (PT) tersebut kemudian bernama PT. BPR Bina Reksa Karyaartha yang berkedudukan di Jln. Raya No. 9 Pare - Kediri. Perseroan ini dimulai pada waktu anggaran dasar perusahaan ini disetujui dan disahkan oleh pihak yang berwenang dengan ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam kitab Undang-Undang Hukum Dagang dan didirikan untuk jangka waktu 75 tahun lamanya. Adapun direksi dan komisaris yang menjabat pertama kali adalah:

- a) Direktur Utama : Tuan Ping Gianto
- b) Direktur : Tuan Kuntjono
- c) Komisaris Utama : Tuan Hadi Wiyono
- d) Komisaris : Tuan Eddy Muljono

Setelah berjalan beberapa tahun, gedung awal yang terletak di Jln. Raya No. 9 Pare, pindah ke Jln. Ahmad Yani No. 10 Pare. Di tempat baru ini PT. BPR bina Reka Karyaartha membeli sebuah bangunan yang berbentuk

rumah kemudian direnovasi menjadi kantor pusat. PT. BPR Bina Reksa Karyaartha sekarang mempunyai 4 (empat) kantor cabang yaitu:

- a) Kantor Cabang Wates dengan alamat di Jln. Kediri No. 3 Wates - Kediri
- b) Kantor Cabang Sambu dengan alamat Jln. Raya No. 422 Ringinrejo - Kandat
- c) Kantor Cabang Tulungagung dengan alamat Jln. Raya Suruhan Kidul I Bandung - Tulungagung
- d) Kantor Cabang Blitar dengan alamat Jln. Raya 15 Kesamben - Blitar

PT. BPR Bina Reksa Karyaartha juga memiliki 8 kantor kas untuk mempermudah pelayanan terhadap pelanggan. Kantor kas tersebut terletak di beberapa daerah, yaitu:

- a) Kantor Kas Bogo dengan alamat di Jln. Kartini No. 45 Bogo - Kediri
- b) Kantor Kas Brenggolo dengan alamat di Jln. Raya Brenggolo No. 9 Kediri
- c) Kantor Kas Kras dengan alamat di Jln. Raya No. 11 Kras – Kediri
- d) Kantor Kas Pagu dengan alamat di Jln. Brawijaya No. 78 Pagu – Kediri
- e) Kantor Kas Ngancar dengan alamat di Jln. Raya Bedali Ngancar - Kediri
- f) Kantor Kas Banyakan dengan alamat di Jln. Raya Maron No. 127 Banyakan - Kediri
- g) Kantor Kas Gurah dengan alamat di Jln. Dr. Wahidin No. 97 Gurah - Kediri
- h) Kantor Kas Puncu dengan alamat di Jln. Harinjing No. 30 Wonorejo – Kediri.





## 2. Tujuan Perusahaan

Maksud dan tujuan dibentuknya PT. BPR Bina Reksa Karyaartha adalah untuk menjalankan usaha sebagai Bank Pasar lain:

- a) Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito berjangka.
- b) Memberikan kredit bagi pengusaha kecil dan atau masyarakat pedesaan.
- c) Menunjang pertumbuhan dan modernisasi ekonomi pedesaan serta untuk mengurangi praktek-praktek ijon yang dilakukan oleh para pelepas uang.

## 3. Kepemilikan

BPR Bina Reksa Karyaartha dimiliki oleh 5 orang para pemegang saham.

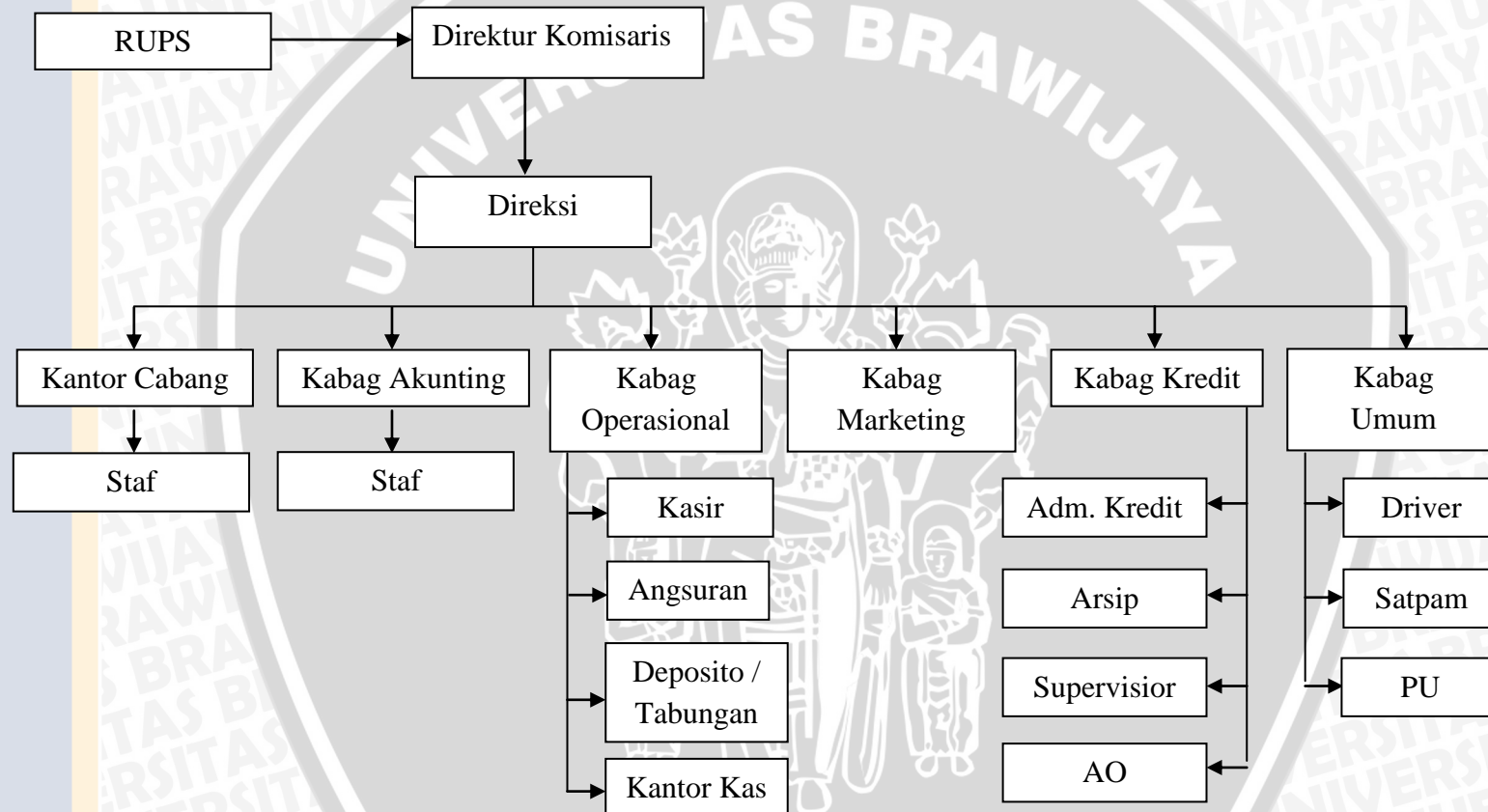
Daftar pemilik / pemegang saham disajikan pada tabel 10:

**Tabel 10 Pemegang Saham**

No.	Nama Pemegang Saham	Jumlah Lembar Saham	Jumlah Nominal (Rp)	Presentase (%)
1.	Eddy Mulyono	10.400	5.200.000.000	80%
2.	Tommy Suhendro	1.300	650.000.000	10%
3.	Mok Lina	650	325.000.000	5%
4.	Trisnawati	325	162.500.000	2,5%
5.	Iskandar Vincent	325	162.500.000	2,5%
<b>Jumlah</b>		<b>13.000</b>	<b>6.500.000.000</b>	<b>100%</b>

(Sumber: BPR Bina Reksa Karyaartha)

#### 4. Struktur Organisasi



**Gambar 7 Struktur Organisasi BPR Bina Reksa Karyaartha**

(Sumber: BPR Bina Reksa Karyaartha)

Tugas dan tanggung jawab sesuai dengan organisasi sebagaimana terdapat pada gambar 7 sebagai berikut:

1. RUPS (Rapat Utama Pemegang Saham)
  - a. Merupakan rapat tertinggi para pemegang saham BPR Bina Reksa Karyaartha.
  - b. Menentukan sentral kebijakan BPR Bina Reksa Karyaartha.
2. Direktur Komisaris
  - a. Mempertimbangkan, menyempurnakan dan mewakili pemegang saham dalam memutuskan perumusan kebijaksanaan umum yang baru yang diusulkan oleh direksi untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang.
  - b. Menyelenggarakan RUPS dalam hal pembebasan tugas dan kewajiban direksi.
  - c. Mempertimbangkan dan menyetujui rencana kerja tahunan yang diusulkan direksi.
  - d. Memberikan penilaian atas neraca dan perhitungan laba rugi tahunan, serta laporan –laporan berkala lainnya yang disampaikan oleh direksi.
  - e. Menandatangani surat-surat saham yang telah diberi nomor urut sesuai anggaran dasar perseroan.
3. Direksi
  - a. Memimpin dan mengelola perseroan sehingga tercapai tujuan perseroan.
  - b. Bertanggungjawab terhadap operasional perseoran khususnya dalam hubungan dengan pihak perusahaan.



4. Internal Audit
  - a. Memantau tugas direksi dalam melaksanakan tugas-tugas.
  - b. Memantau dan memastikan bahwa penerapan prinsip mengenal nasabah oleh unit-unit kerja terkait telah sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang sudah ditetapkan.
  - c. Melaksanakan verifikasi, pengawasan, dan pemeriksaan secara rutin setiap sebulan sekali menyangkut semua kegiatan seperti surat-surat bukti pembukuan, kepatuhan akan peraturan Bank Indonesia dan didalam perusahaan.
  - d. Melaksanakan pemeriksaan secara insidensial terhadap hal-hal yang bersifat khusus seperti pemeriksaan lainnya yang mungkin terjadi penyelewengan atau menyalahgunakan wewenang.
  - e. Membuat laporan tentang tingkat kesehatan bank.
5. Kepala Bagian Operasional
  - a. Memberikan pengarahan dan pembinaan karyawan yang dibawahannya.
  - b. Memeriksa semua transaksi dan mutasi keuangan.
  - c. Bertanggungjawab dalam pembuatan dan penyampaian laporan bulanan kepada direksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - d. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan direksi.
6. Kasir
  - a. Menerima dan menghitung uang yang diterima dan dbayarkan dari/kepada nasabah.

- b. Mencatat semua penerimaan dan pengeluaran uang dalam hal mutasi harian.
  - c. Mencatat dan menyaldo uang kas setiap saat diperlukan dalam penyediaan uang setiap harinya dengan tepat jumlah uangnya dan akurat.
  - d. Membuat semua slip bukti kas masuk dan kas keluar atas penerimaan dan pengeluaran.
  - e. Membuat laporan mutasi harian kas dan perincian uang kas setiap hari.
7. Angsuran
- a. Melayani nasabah yang membayar angsuran kredit.
  - b. Membantu menghitung kewajiban pembayaran baik untuk nasabah maupun atas permintaan AO (*Account Officer*).
  - c. Mecocokkan angsuran dengan kredit.
  - d. Mencocokkan angsuran titipan dan angsuran (program).
  - e. Mencocokkan data kartu angsuran (*surveyor*) dengan kartu pembukuan.
8. Deposito/Tabungan
- a. Memberikan informasi tentang produk-produk deposito dan tabungan baik mengenai suku bunga, jangka waktu, dan syarat-syarat lain.
  - b. Melayani nasabah tabungan/deposito
  - c. Menerapkan prinsip mengenal nasabah dalam hal penerimaan calon nasabah.
  - d. Memasukkan transaksi nasabah tabungan/deposito.
  - e. Menatausahakan dokumen yang berkaitan dengan identitas nasabah, dalam jangka waktu 5 tahun sejak nasabah menutup rekening.

9. Kepala Bagian *Marketing*

- a. Memberikan pengarahan, pembinaan, dan pengawasan terhadap staf yang ada dibawahnya.
- b. Melaksanakan tugas dan tanggungjawab atas laporan bulanan dan laporan berkala yang disampaikan kepada direksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c. Menjaga dan mengusahakan tercapainya laba yang telah ditergetkan bank.
- d. Mengikuti perkembangan perbankan sehubungan dengan kegiatan pemasaran dan selalu memperhatikan situasi pasar melihat faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi perkembangannya.

10. Kepala Bagian Kredit

- a. Mengkoordinasi pelaksanaan pelemparan kredit demi tercapainya target yang ditetapkan.
- b. Memeriksa setiap pengajuan kredit dan kelengkapannya.
- c. Membina dan mengawasi tugas-tugas AO bersama-sama dengan supervisor.
- d. Menetapkan sasaran dalam penempatan dana dan rencana pemasarannya.
- e. Mengkoordinir, mengarahkan, membina, serta mengawasi semua kegiatan personil pada bagian permohonan kredit dan administrasi kredit.

11. Adm. Kredit

- a. Menyiapkan proses realisasi kredit untuk diserahkan ke bagian kredit.
- b. Meneliti kebenaran bukti-bukti sebelum dilakukan proses dan diserahkan kepada kepala bagian kredit dengan data yang sudah lengkap dan benar.



- c. Melakukan proses administrasi perkreditan.
- d. Membuat nota-nota pembenahan lainnya kepada debitur.
- e. Menatausahakan kartu-kartu, formulir dan rekening debitur serta file/berkas debitur secara tertib dan teratur bersama-sama dengan bagian arsip.

#### 12. Arsip

- a. Menatausahakan semua dokumen dan berkas-berkas kredit dalam jangka waktu sekurang-kurangnya 5 tahun.
- b. Melakukan pengecekan atau perhitungan rekapitulasi barang jaminan (BPKB) bersama-sama dengan pejabat yang berwenang.
- c. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan langsung.

#### 13. Supervisor

- a. Menetapkan target rencana kredit dan rencana pemasaran.
- b. Mengkoordinasi pelaksanaan pelemparan kredit bersama-sama dengan bagian kredit demi tercapainya target yang ditetapkan.
- c. Mengkoordinir, mengarahkan, membina serta mengawasi tugas-tugas AO.
- d. Memastikan dan bertanggung jawab terhadap kinerja AO, bahwa dalam melaksanakan tugasnya tidak terdapat penyelewengan baik dalam melaksanakan keuangan maupun dalam hal memberikan rekomendasi hasil survei.
- e. Membuat rencana tindakan terhadap kredit bermasalah.

14. *Account Officer* (AO)

- a. Menerima dan melayani para nasabah/debitur dalam rangka kredit dan jasa perbankan lainnya.
- b. Mempromosikan atas produk-produk bank kepada masyarakat, baik secara *door to door* maupun penyebaran brosur.
- c. Membuat rencana kunjungan nasabah maupun calon nasabah.
- d. Melakukan analisis dan suvey ke lapangan terhadap permohonan kredit untuk selanjutnya diajukan kepada kepala bagian kredit untuk mendapatkan persetujuan direksi.
- e. Melakukan pemantauan terhadap kredit-kredit yang diberikannya dan secara struktural bertanggung jawab atas kelancaran pembayaran kredit serta bunganya dan menjaga NPL maksimal 5%.

15. Kepala Bagian Umum

- a. Menkoordinir, mengerahkan, membina serta mengawasi semua kegiatan personil pada bagian driver, arsip, satpam, dan PU. Dalam pelaksanaannya bertanggung jawab langsung pada direksi.
- b. Menyediakan fasilitas keamanan atas harta milik bank seperti kendaraan inventaris.
- c. Mengatur pemakaian sarana dan prasarana kantor.
- d. Bertanggung jawab terhadap urusan kepegawaian/SDM seperti data-data karyawan, keluar masuk karyawan, dan mengadministrasikan secara tertib dan rapi.

16. Sopir (*Driver*)

- a. Mengantar dan menjemput pimpinan ke kantor apabila diperlukan.
- b. Mengantar kasir dan atau bersama-sama dengan satpam untuk mengambil dan menyetor uang.
- c. Mengantar bunga deposito ke nasabah apabila diperlukan.
- d. Memelihara dan merawat kendaraan baik kendaraan titipan dari nasabah maupun kendaraan inventaris kantor.
- e. Ikut membantu satpam melakukan cek fisik kendaraan pada nasabah kredit.

17. Satpam

- a. Bertanggung jawab atas keamanan dan keselamatan kantor.
- b. Memperhatikan dengan seksama terhadap tamu-tamu kantor, termasuk nasabah terhadap indikasi adanya hal-hal yang mencurigakan dari segi keamanan.
- c. Mengawasi kasir yang mengambil atau menyetor uang ke bank lain atau ke nasabah.

18. Personalia Umum (PU)

- a. Bertanggung jawab atas kebersihan kantor.
- b. Menjaga peralatan yang menunjang operasional kantor.
- c. Membantu dan menyiapkan keperluan karyawan yang berhubungan dengan operasional kantor.



## B. Penyajian Data

### 1. Perspektif Keuangan

Laporan yang digunakan untuk mengukur dalam segi keuangan adalah laporan neraca dan laba rugi. Laporan neraca dan laba rugi di BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 disajikan pada tabel 11 dan tabel 12 sebagai berikut:

#### (a) Laporan Neraca

**Tabel 11 Laporan Neraca Tahun 2012 – September 2014** (Ribuan Rp)

No.	Pos-Pos	2012	2013	September 2014
<b>AKTIVA</b>				
1.	Kas	22.651	22.651	66.858
2.	Sertifikat Bank Indonesia	-	-	-
3.	Antarbank Aktiva			
	a. Pada Bank Umum	7.659.393	6.018.669	4.232.401
	b. Pada BPR	104	103	200.105
4.	Kredit yang diberikan			
	a. Pihak Terkait	12.944	-	13.750
	b. Pihak Tidak Terkait	35.154.893	31.847.651	54.529.371
5.	Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif	(1.206.713)	(1.179.978)	(1.382.804)
6.	Aktiva dalam Valuta Asing	-	-	-
7.	Aktiva Tetap dan Inventaris			
	a. Tanah dan gedung	-	-	-
	b. Akumulasi Penyusutan Gedung	(-)	(-)	(-)
	c. Inventaris	1.099.324	1.026.159	1.368.371
	d. Akumulasi Penyusutan Inventaris	(574.085)	(457.335)	(600.686)
8.	Aktiva Lain-Lain	829.499	907.209	1.731.961
	Jumlah Aktiva	43.267.489	38.185.129	60.159.327

(Sumber: Laporan Keuangan BPR Bina Reksa Karyaartha)

Lanjutan tabel 11

**Tabel 11 Laporan Neraca Tahun 2012 – September 2014** (Ribuan Rp)

No.	Pos-Pos	2012	2013	September 2014
<b>PASSIVA</b>				
1.	Kewajiban-kewajiban yang segera dapat dibayar	272.595	266.500	337.850
2.	Tabungan			
	a. Pihak Terkait	4.169	9.897	76.080
	b. Pihak Tidak Terkait	2.600.978	2.330.388	3.236.100
3.	Depositi Berjangka			
	a. Pihak Terkait	8.400.000	7.070.000	7.606.525
	b. Pihak Tidak Terkait	21.442.089	18.477.783	35.284.627
4.	Kewajiban kepada Bank Indonesia	-	-	-
5.	Antarbank Passiva	250.000	150.000	-
6.	Pinjaman yang Diterima	-	-	-
7.	Pinjaman Subordinasi	-	-	-
8.	Rupa-rupa Passiva	860.611	828.625	2.257.596
9.	Ekuitas:			
	a. Modal Dasar	3.000.000	3.000.000	26.000.000
	b. Modal yang belum disetor	(1.500.000)	(1.500.000)	(19.500.000)
	c. Agio	-	-	-
	d. Disagio	-	-	-
	e. Modal Sumbangan	-	-	-
	f. Modal Pinjaman	-	-	-
	g. Dana Setoran Modal	-	-	-
	h. Cadangan Revaluasi Aktiva Tetap	-	-	-
	i. Cadangan Umum	300.000	300.000	1.300.000
	j. Cadangan Tujuan	-	-	-
	k. Laba yang Ditahan	3.902.688	3.283.183	-
	l. Saldo Laba (Rugi) Tahun Berjalan	3.962.658	3.740.454	3.560.549
	Jumlah Passiva	43.267.489	38.185.129	60.159.327

(Sumber: Laporan Keuangan BPR Bina Reksa Karyaartha)

## (b) Laporan Laba Rugi

**Tabel 12 Laporan Laba Rugi Tahun 2012 – September 2014**

(Ribuan Rp)

No.	Pos-Pos	2012	2013	September 2014
	Pendapatan Operasional			
1.	a. Bunga	9.738.263	9.485.328	8.876.337
	b. Provisi dan Komisi	2.024.479	1.726.127	2.300.455
	c. Lainnya	827.445	926.034	511.668
2.	Jumlah Pendapatan Operasional	12.590.187	12.137.489	11.688.460
3.	Pendapatan Non Operasional	838	1.543	417
4.	Jumlah Pendapatan	12.591.025	12.138.942	11.688.877
	Beban Operasional			
5.	a. Beban Bunga	2.936.480	2.765.032	2.645.324
	b. Beban Administrasi dan Umum	1.104.532	894.184	737.189
	c. Beban Personalia	3.106.840	3.570.189	3.479.964
	d. Penyisihan Aktiva Produktif	387.024	165.645	175.048
	e. Beban Operasional Lainnya	63.435	41.382	72.406
6.	Jumlah Beban Operasional	7.593.302	7.436.432	7.109.831
7.	Beban Non Operasional	24.388	23.630	27.145
8.	Jumlah Beban	7.622.690	7.460.062	7.136.976
9.	Laba/Rugi sebelum Pajak Penghasilan (PPh)	4.968.335	4.678.880	4.551.901
10.	Taksiran Pajak Penghasilan	1.005.677	938.426	991.352
11.	Laba/Rugi Berjalan Tahun	3.962.658	3.740.454	3.560.549

(Sumber: Laporan Keuangan BPR Bina Reksa Karyaartha)

**2. Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan merupakan gambaran dari jumlah pelanggan lama, baru dan yang komplain di BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 –



September 2014. Gambaran dari jumlah pelanggan baru, lama, dan yang mengeluh dapat disajikan pada tabel 13 sebagai berikut:

**Tabel 13 Jumlah Pelanggan Lama, Baru, dan Mengeluh**

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan yang Mengeluh
2012	2536	2355	238	187
2013	2593	2357	284	214
September 2014	2641	1750	295	220

(Sumber: Data primer yang diolah)

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan gambaran dari beban administrasi dan total pendapatan di BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014. Beban administrasi dan total pendapatan disajikan dalam tabel 14 sebagai berikut:

*Administrative Expense to Total Revenue (AETR)*

**Tabel 14 Beban Administrasi dan Total Pendapatan (Ribuan Rp)**

Keterangan	2012	2013	September 2014
Beban Administrasi	1.104.532	894.184	737.189
Total Pendapatan	12.591.025	12.137.489	11.688.877

(Sumber : Data sekunder laporan keuangan)

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan gambaran tingkat produktivitas dan tingkat pelatihan karyawan di BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014. Gambaran tingkat produktivitas dan tingkat pelatihan karyawan disajikan dalam tabel 15 dan tabel 16 sebagai berikut:

## (a) Tingkat Produktivitas Karyawan

**Tabel 15 Tingkat Produktivitas Karyawan**

Keterangan	2012	2013	September 2014
Laba Operasi Sebelum Pajak	Rp 4.968.335.000	Rp 4.678.880.000	Rp 4.551.901.000
Jumlah Karyawan	27	27	27

(Sumber: Data yang diolah)

## (b) Tingkat Pelatihan Karyawan

**Tabel 16 Tingkat Pelatihan Karyawan**

Keterangan	2012	2013	September 2014
Karyawan yang Mendapat Pelatihan	6	6	6
Total Karyawan	27	27	27

(Sumber: Data yang diolah)

**C. Hasil Perhitungan dan Analisis****1. Perspektif Keuangan**(a) *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

Rumus:

$$\text{LDR} = \frac{\text{Kredit}}{\text{Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{LDR}_{2012} &= \frac{31.847.651.000}{34.056.840.000} \times 100\% \\ &= 93,51\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{LDR}_{2013} &= \frac{35.167.831.000}{40.356.733.000} \times 100\% \\ &= 87,14\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{LDR}_{\text{September 2014}} &= \frac{54.543.067.000}{50.635.838.000} \times 100\% \\ &= 107,71\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan LDR BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang sudah diuraikan, maka akan disajikan tabel 17 untuk melihat lebih jelasnya hasil perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 17 Hasil Perhitungan LDR BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014**

No.	Tahun	LDR (%)
1.	2012	93,51%
2.	2013	87,14%
3.	September 2014	107,71%

(Sumber: Data diolah)

Tabel 17 adalah hasil perhitungan LDR dari BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014 yang menunjukkan hasil fluktuasi, walaupun mengalami fluktuasi tetapi masih dalam keadaan baik karena  $LDR \leq 110\%$ . Tahun 2012 dengan perolehan LDR sebesar 93,51% menunjukkan hasil yang cukup baik. Interpretasi dari hasil 93,51% yaitu bahwa untuk setiap Rp 1 dari total dana pihak ketiga yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaartha mampu memberikan jumlah kredit Rp 0,9351 atau juga bisa menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha mampu memberikan kredit sebesar dari 93,51% dari total dana pihak ketiga.

Tahun 2013 dengan perolehan LDR sebesar 87,14% menunjukkan hasil cukup baik, karena  $85\% < LDR \leq 100\%$ . Interpretasi dari hasil 87,14% yaitu bahwa untuk setiap Rp 1 dari total dana pihak ketiga yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaartha mampu memberikan jumlah kredit Rp 0,8714 atau juga bisa menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha mampu memberikan kredit sebesar dari 87,14% dari total dana pihak ketiga. LDR dari tahun 2012-2013 mengalami hasil penurunan dikarenakan total kredit



yang diberikan lebih kecil daripada jumlah dana yang dihimpun, maka akan terjadi penumpukan dana yang tidak produktif pada bank tersebut yang pada hakikatnya merupakan alat likuid yang sebagian besar berupa kas, berasal dari penghimpunan dana masyarakat yang di dalamnya terdapat unsur beban bunga.

Hasil yang berbeda ditunjukkan dari bulan Januari-September 2014, dari tabel 17 dapat dilihat LDR menjadi 107,71% yang berarti dalam kondisi yang tidak baik, karena mengalami peningkatan tetapi hasil yang meningkat tersebut masih  $\leq 110\%$  dari batas standar LDR. Interpretasi dari hasil 107,71% yaitu bahwa untuk setiap Rp 1 dari total dana pihak ketiga yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaatha mampu memberikan jumlah kredit Rp 1,0771 atau juga bisa menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaatha mampu memberikan kredit sebesar 107,71% dari total dana pihak ketiga. Hasil yang meningkat ini dikarenakan total kredit yang diberikan lebih besar daripada jumlah dana yang dihimpun, maka akan mengidentifikasi bahwa semakin rendahnya kemampuan likuiditasnya perusahaan tersebut.

Hasil prosentase dari semua periode perlu lebih diturunkan lagi dari batas maksimal yang sudah ditentukan, karena semakin rendah LDR menunjukkan kurangnya efektifitas bank dalam menyalurkan kredit. Sebaliknya, semakin tinggi rasio ini maka semakin rendah pula kemampuan likuiditas bank yang bersangkutan. Ini akan membuat sumber

likuiditas dari perusahaan akan menurun dan sulit untuk membayar kembali penarikan dana yang dilakukan deposan.

(b) *Return on Assets* (ROA)

Rumus:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{ROA}_{2012} &= \frac{4.968.335.000}{38.185.129.000} \times 100\% \\ &= 13,01\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROA}_{2013} &= \frac{4.678.880.000}{43.267.489.000} \times 100\% \\ &= 10,81\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROA}_{\text{September 2014}} &= \frac{4.551.901.000}{60.159.327.000} \times 100\% \\ &= 7,56\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan ROA BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang sudah diuraikan, maka akan disajikan tabel 18 untuk melihat lebih jelasnya hasil perhitungan, sebagai berikut:

**Tabel 18 Hasil Perhitungan ROA BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014**

No.	Tahun	ROA (%)
1.	2012	13,01%
2.	2013	10,81%
3.	September 2014	7,56%

(Sumber: Data diolah)

Tabel 18 adalah hasil perhitungan ROA dari BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014 yang menunjukkan dari tahun ke

tahun mengalami penurunan, walaupun mengalami penurunan tetapi masih dalam keadaan yang sangat baik. Hasil ROA tahun 2012 yaitu 13,01% menunjukkan hasil yang sangat baik dengan peringkat 1. Arti dari hasil 13,01% yaitu bahwa untuk setiap Rp 1 aset yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaartha hanya mampu menghasilkan Rp 0,1301 laba bersih atau bisa juga menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha mampu menghasilkan laba bersih 13,01% dari total aset yang digunakan.

Tahun 2013 dengan perolehan ROA sebesar 10,81% menunjukkan hasil yang sangat baik dengan peringkat 1. Hasil yang seperti itu artinya bahwa untuk setiap Rp 1 aset yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaartha hanya mampu menghasilkan Rp 0,1081 laba bersih atau juga bisa menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha mampu menghasilkan laba bersih 10,81% dari total aset yang digunakan.

Perolehan pada September 2014 dengan ROA 7,56% menunjukkan hasil yang sangat baik dengan peringkat 1. Interpretasi dari hasil September 2014 adalah untuk setiap Rp 1 aset yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaartha hanya mampu menghasilkan Rp 0,0756 laba bersih atau juga bisa menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha mampu menghasilkan laba bersih 7,56% dari total aset yang digunakan. Hasil ROA yang menurun dari tahun ketahun, masih tetap dalam kategori sangat baik. Perolehan hasil yang menurun ini dikarenakan laba bersih sebelum pajak yang ada juga semakin menurun. BPR Bina Reksa Karyaartha harus meningkatkan proses kegiatannya agar dalam memperoleh



keuntungan menjadi semakin meningkat. Semakin besar ROA, maka semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai oleh bank tersebut dan semakin baik pula posisi dari segi penggunaan aset.

(c) *Return on Equity (ROE)*

Rumus:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{ROE}_{2012} &= \frac{3.962.658.000}{11.725.825.000} \times 100\% \\ &= 26,27\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROE}_{2013} &= \frac{3.740.454.000}{12.149.855.000} \times 100\% \\ &= 23,21\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROE}_{\text{September } 2014} &= \frac{3.560.549.000}{35.983.807.000} \times 100\% \\ &= 9,89\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan ROE BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang sudah diuraikan, maka akan disajikan tabel 19 untuk melihat lebih jelasnya hasil perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 19 Hasil Perhitungan ROE BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014**

No.	Tahun	ROE (%)
1.	2012	26,27%
2.	2013	23,21%
3.	September 2014	9,89%

(Sumber: Data diolah)

Tabel 19 adalah hasil perhitungan dari ROE BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 mengalami penurunan

untuk setiap tahunnya. Hasil dari ROE tahun 2012 sebesar 26,27% menunjukkan keadaan yang sangat baik dengan peringkat 1. Interpretasi hasil dari 26,27% adalah bahwa untuk setiap Rp 1 yang diinvestasikan pada BPR Bina Reksa Karyaartha, pemegang saham memperoleh tambahan nilai ekuitas Rp 0,2627 atau bisa juga menunjukkan bahwa total dari investasi pada BPR Bina Reksa Karyaartha, pemegang saham memperoleh kenaikan nilai ekuitas sebesar 26,27%.

Tahun 2013 juga menunjukkan keadaan yang sangat baik dengan ROE sebesar 23,21% peringkat 1. Interpretasi hasil dari 23,21% adalah bahwa untuk setiap Rp 1 yang diinvestasikan pada BPR Bina Reksa Karyaartha, pemegang saham memperoleh tambahan nilai ekuitas Rp 0,2321 atau bisa juga menunjukkan bahwa total dari investasi pada BPR Bina Reksa Karyaartha, pemegang saham memperoleh kenaikan nilai ekuitas sebesar 23,21%. Hasil dari tahun 2012 -2013 walaupun mengalami penurunan tetapi ROE sudah  $< 15\%$ . ROE yang seperti ini menunjukkan BPR Bina Reksa Karyaartha dalam menghasilkan laba dengan menggunakan ekuitasnya sudah baik.

Hasil berbeda dapat dilihat pada September 2014 dengan perolehan ROE sebesar 9,89% yang menunjukkan keadaan cukup baik di peringkat 3. Hal ini dikarenakan ROE hanya mencapai di antara  $5\% < ROE \leq 12,5\%$ . Interpretasi hasil dari 9,89% adalah bahwa untuk setiap Rp 1 yang diinvestasikan pada BPR Bina Reksa Karyaartha, pemegang saham memperoleh tambahan nilai ekuitas Rp 0,0989 atau bisa juga

menunjukkan bahwa total dari investasi pada BPR Bina Reksa Karyaartha, pemegang saham memperoleh kenaikan nilai ekuitas sebesar 9,89%. Menurunnya hasil dari ROE BPR Bina Reksa Karyaartha dikarenakan laba bersih sebelum pajak yang ada semakin menurun, dan total modal sendiri menjadi meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa keadaan dari BPR Bina Reksa masih belum cukup baik dalam menghasilkan laba dengan menggunakan ekuitasnya. Proses dalam kegiatan kinerja dari perusahaan harus selalu dievaluasi agar dapat memaksimalkan laba dengan menggunakan ekuitasnya tiap tahun.

(d) Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

Rumus:

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

$$\begin{aligned}\text{BOPO}_{2012} &= \frac{7.598.302.000}{12.590.187.000} \times 100\% \\ &= 60,35\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{BOPO}_{2013} &= \frac{7.436.432.000}{12.137.489.000} \times 100\% \\ &= 61,26\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{BOPO}_{\text{September 2014}} &= \frac{7.109.831.000}{11.688.460.000} \times 100\% \\ &= 60,82\%\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan BOPO BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang sudah diuraikan, maka akan disajikan tabel 20 untuk melihat lebih jelasnya hasil perhitungan sebagai berikut:



**Tabel 20 Hasil Perhitungan BOPO BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014**

No.	Tahun	BOPO (%)
1.	2012	60,35%
2.	2013	61,26%
3.	September 2014	60,82%

(Sumber: Data diolah)

Tabel 20 adalah hasil perhitungan BOPO dari BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014 yang menunjukkan hasil fluktuasi. Tahun 2012 dengan BOPO sebesar 60,35% menunjukkan hasil yang sangat baik dengan peringkat 1. Interpretasi dari hasil 60,35% yaitu bahwa untuk setiap Rp 1 dari pendapatan operasional yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaartha mampu membebani Rp 0,6035 dari beban operasional atau juga bisa menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha mampu membebani beban operasional sebesar 60,35% dari pendapatan operasional.

BOPO mengalami peningkatan pada tahun 2013 sebesar 61,26% menunjukkan hasil yang sangat baik dengan peringkat 1. Interpretasi dari hasil 61,26% yaitu bahwa untuk setiap Rp 1 dari pendapatan operasional yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaartha mampu membebani Rp 0,6126 dari beban operasional atau juga bisa menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha mampu membebani beban operasional sebesar 61,26% dari pendapatan operasional.

Hasil BOPO yang menurun ditunjukkan pada September 2014 dengan perolehan sebesar 60,82% menunjukkan hasil yang sangat baik dengan peringkat 1. Interpretasi dari hasil 60,28% yaitu bahwa untuk

setiap RP 1 dari pendapatan operasional yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaatha mampu membebani Rp 0,6028 dari beban operasional atau juga bisa menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaatha mampu membebani beban operasional sebesar 60,28% dari pendapatan operasional.

Hasil menunjukkan keadaan yang sangat baik dari tiap tahun harus tetap distabilkan. BOPO yang dicapai dari tahun 2012 – September 2014 walaupun mengalami fluktuasi, tetapi masih dalam keadaan sangat baik, karena  $BOPO \leq 94\%$ . Fluktuasi ini terjadi dikarenakan beban operasional yang tidak stabil dibagi dengan pendapatan yang semakin menurun. BPR Bina Reksa Karyaatha dalam meningkatkan efisiensi kegiatan operasinya sudah sangat baik dari tahun ke tahunnya. Kinerja yang seperti ini dapat membuat pendapatan operasional semakin tinggi dibandingkan dengan beban operasional. Semakin tinggi tingkat rasio ini menunjukkan semakin tidak efisien beban operasional bank. Sebaliknya, semakin kecil BOPO menunjukkan semakin efisien bank dalam menjalankan aktifitas usahanya

(e) *Return On Capital Employed* (ROCE)

Rumus:

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Total Aset} - \text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

$$ROCE_{2012} = \frac{4.968.335.000 + 2.936.480.000}{43.267.489.000 - 272.572.000} \times 100\%$$

$$= \frac{7.904.815.000}{42.994.917.000} \times 100\%$$

$$= 18,38\%$$

$$\begin{aligned} \text{ROCE}_{2013} &= \frac{4.678.880.000 + 2.765.032.000}{38.185.129.000 - 266.500.000} \times 100\% \\ &= \frac{4.678.880.000}{37.186,629.000} \times 100\% \\ &= 12,58\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROCE}_{\text{September 2014}} &= \frac{4.551.901.000 + 2.645.324.000}{60.159.327.000 - 337.850.000} \times 100\% \\ &= \frac{7.197.225.000}{59.821.477.000} \times 100\% \\ &= 12,03\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan ROCE BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang sudah diuraikan, maka akan disajikan tabel 21 untuk melihat lebih jelasnya hasil perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 21 Hasil Perhitungan ROCE BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014**

No.	Tahun	ROCE (%)
1.	2012	18,38%
2.	2013	12,58%
3.	September 2014	12,03%

(Sumber: Data diolah)

Tabel 21 adalah hasil perhitungan dari ROCE BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014. ROCE tersebut dari tahun ke tahun mengalami penurunan, karena pada perolehan tahun 2012 sebesar 18,38% ke tahun 2013 memperoleh 12,58% yang mengalami kenaikan, tetapi dalam perolehan tahun 2013 sebesar 12,58% ke September 2014 memperoleh 12,03%. Penurunan ini dikarenakan EBIT, total aset, dan *current liabilities* yang dimiliki mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Hasil tiap tahun yang mengalami penurunan menunjukkan bahwa BPR



Bina Reksa Karyaartha tersebut belum baik dalam proses tingkat pengembalian operasi. Hasil yang seperti ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang dapat memaksimalkan hasil operasi dari aset sendiri dan pinjaman jangka panjang yang ada.

Hasil dari ROCE BPR Bina Reksa Karyaartha ini dapat menjadi standar investor untuk melihat proses operasi perusahaan yang sudah bisa dikatakan baik atau masih belum baik. ROCE juga akan mempengaruhi investor dalam melihat nilai tambah dari aset yang sudah didanai dalam menghasilkan pengembalian kegiatan operasi yang berjalan di perusahaan tersebut. Semakin tinggi hasil dari ROCE akan semakin baik.

## 2. Perspektif Pelanggan

### (a) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Rumus:

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan Keseluruhan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Customer Retention}_{2012} &= \frac{2355}{2536} \times 100\% \\ &= 98,86\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Customer Retention}_{2013} &= \frac{2357}{2593} \times 100\% \\ &= 90,89\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Customer Retention}_{\text{September } 2014} &= \frac{1750}{2641} \times 100\% \\ &= 66,26\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan retensi pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang sudah diuraikan, maka akan disajikan tabel 22 untuk melihat lebih jelasnya hasil perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 22 Hasil Perhitungan Retensi Pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014**

No.	Tahun	Retensi Pelanggan (%)
1.	2012	98,86%
2.	2013	90,89%
3.	September 2014	66,26%

(Sumber: Data diolah)

Tabel 22 merupakan hasil perhitungan dari retensi pelanggan yang ada pada BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014. Hasil tahun 2012 dengan perolehan sebesar 98,86%, untuk tahun 2013 sebesar 90,89%, sedangkan untuk September 2014 sebesar 66,26%. Hal yang seperti ini menunjukkan bahwa perolehan presentase retensi pelanggan mengalami penurunan. Pelanggan lama dalam BPR Bina Reksa Karyaartha adalah pelanggan yang sudah pernah mendaftarkan dirinya menjadi pelanggan untuk pertama kalinya. Pelanggan yang sudah mendaftarkan dirinya pertama kali akan menjadi pelanggan tetap atau pelanggan lama untuk transaksi berikutnya, sehingga tidak ada kriteria khusus yang disebut sebagai pelanggan lama dalam BPR Bina Reksa Karyaartha.

Perolehan prosentase pelanggan lama yang menurun dapat dilihat pada tabel 13 yang merupakan data dari jumlah pelanggan keseluruhan, lama, baru dan mengeluh. Berdasarkan tabel 13 dapat dilihat bahwa data

pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha dari tahun ke tahun mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Tahun 2013 pelanggan lama mengalami penurunan dari jumlah pelanggan keseluruhan tahun 2012, hal ini dikarenakan beberapa jumlah pelanggan keseluruhan pada tahun 2012 tidak melakukan transaksi kembali di BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2013. Pelanggan yang tidak melakukan transaksi kembali karena pelanggan tersebut sudah tidak mempunyai tanggungan atau kewajiban atas kredit atau hutang yang dimiliki sebelumnya pada BPR Bina Reksa Karyaartha. Jumlah pelanggan lama yang berkurang tersebut tidak menurunkan jumlah pelanggan keseluruhan pada tahun 2013, dikarenakan adanya pelanggan baru yang masuk untuk bertransaksi di BPR Bina Reksa Karyaartha. Bulan September 2014 juga mengalami kondisi yang sama halnya dengan tahun 2013.

Faktor lain yang menyebabkan berkurangnya pelanggan lama BPR Bina Reksa Karyaartha adalah biasanya kondisi perusahaan dalam proses transaksi kurang merasakan kenyamanan dan kurang kondusif. Suasana tersebut akan membuat pelanggan lama menjadi merasa kurang nyaman atau kurang senang dalam melakukan proses transaksi, dengan begitu pelanggan lama tidak bertransaksi kembali di perusahaan tersebut dan membuat pelanggan lama menjadi tidak bisa dipertahankan. Pelanggan lama harus diperhatikan dalam melakukan transaksi, karena berkurangnya pelanggan lama juga akan mengurangi kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.



(b) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Rumus:

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan Keseluruhan}} \times 100\%$$

$$\text{Customer Acquisition}_{2012} = \frac{238}{2536} \times 100\%$$

$$= 9,38\%$$

$$\text{Customer Acquisition}_{2013} = \frac{284}{2593} \times 100\%$$

$$= 10,95\%$$

$$\text{Customer Acquisition}_{\text{September } 2014} = \frac{295}{2641} \times 100\%$$

$$= 11,17\%$$

Berdasarkan perhitungan akuisisi pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang sudah diuraikan, maka akan disajikan tabel 23 untuk melihat lebih jelasnya hasil perhitungan, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 23 Hasil Perhitungan Akuisisi Pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014**

No.	Tahun	Akuisisi Pelanggan (%)
1.	2012	9,38%
2.	2013	10,95%
3.	September 2014	11,17%

(Sumber: Data diolah)

Tabel 23 merupakan hasil perhitungan akuisisi pelanggan yang ada pada BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014. Tahun 2012 mendapat presentase sebesar 9,38%, untuk tahun 2013 sebesar 10,95%, dan untuk September 2014 sebesar 11,17%. Hasil tersebut

menunjukkan bawah akuisisi pelanggan mengalami peningkatan. Hal ini menandakan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha dapat menarik pelanggan baru yang banyak untuk setiap tahunnya sudah dikatakan baik.

Pelanggan baru tersebut akan mencoba untuk bertransaksi di perusahaan yang sebelumnya belum pernah melakukan transaksi, dengan begitu akan menghasilkan nama-nama daftar pelanggan baru. Banyaknya pelanggan baru juga akan membuat perusahaan dapat dikenal banyak oleh masyarakat luas. Selain itu, banyaknya pelanggan baru akan membuat perusahaan dalam memperoleh pendapatan menjadi semakin meningkat dari tiap tahunnya. Kondisi yang seperti ini harus dipertahankan dan ditingkatkan agar tidak terjadi penurunan dalam perolehan pendapatan perusahaan. Pelanggan baru akan menunjang perusahaan dalam melakukan bisnisnya, tanpa adanya pelanggan perusahaan tidak akan bisa melakukan proses operasinya karena pelanggan mempunyai pengaruh yang penting terhadap keberlangsungan perusahaan.

(c) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Rumus:

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Jumlah Pelanggan Keseluruhan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Customer Satisfaction}_{2012} &= \frac{187}{2536} \times 100\% \\ &= 7,37\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Customer Satisfaction}_{2013} &= \frac{214}{2593} \times 100\% \\ &= 8,25\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Customer Satisfaction}_{\text{September 2014}} &= \frac{220}{2641} \times 100\% \\ &= 8,33\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan kepuasan pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang sudah diuraikan, maka akan disajikan tabel 24 untuk melihat lebih jelasnya hasil perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 24 Hasil Perhitungan Keupasan Pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014**

No.	Tahun	Keupasan Pelanggan (%)
1.	2012	7,37%
2.	2013	8,25%
3.	September 2014	8,33%

(Sumber: Data diolah)

Tabel 24 merupakan hasil perhitungan kepuasan pelanggan yang ada pada BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014. Hasil dari tahu 2012 sebesar 7,37%, untuk tahun 2013 sebesar 8,25%, dan untuk September 2014 8,33%. Hasilnya menunjukkan bahwa tiap tahunnya pelanggan yang mengeluh mengalami peningkatan.

Pelanggan yang mengeluh di BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 rata-rata berasal dari pelanggan baru. Pelanggan yang bertransaksi kurang merasakan kepuasan, dikarenakan dengan kondisi atau proses transaksi yang masih belum diketahui. Kurangnya pemberitahuan atau informasi yang ada membuat pelanggan menjadi tidak mengerti prosedur yang sedang berlangsung. Keluhan yang terjadi akan berpengaruh terhadap pendapatan, namun dengan adanya pelanggan baru yang datang untuk bertansaksi maka pengaruh tersebut



tidak terlalu tinggi. Pelanggan yang ingin mengajukan keluhan langsung datang ketempat pengaduan nasabah, jadi tidak ada proses yang berbelit untuk melakukan pengaduan tersebut.

Pelanggan yang mengeluh semakin banyak akan membuat perusahaan menjadi kurang baik menurut pelanggan, dengan hal seperti ini maka dari itu BPR Bina Reksa Karyaartha harus memperhatikan dan meningkatkan pelayanannya kepada setiap pelanggan yang datang agar menjadi lebih baik lagi. Kepuasan pelanggan adalah kepuasan bagi perusahaan, karena dengan begitu perusahaan akan terlihat jauh lebih baik dalam melayani pelanggan yang datang.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

#### (a) *Administrative Expense to Total Revenue (AETR)*

Rumus:

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

$$\begin{aligned} \text{AETR}_{2012} &= \frac{1.104.523.000}{12.591.025.000} \times 100\% \\ &= 8,77\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{AETR}_{2013} &= \frac{894.184.000}{12.138.942.000} \times 100\% \\ &= 7,36\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{AETR}_{\text{September } 2014} &= \frac{737.189.000}{11.688.877.000} \times 100\% \\ &= 6,31\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR) BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang sudah diuraikan, maka akan disajikan tabel 25 untuk melihat lebih jelasnya hasil perhitungan, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 25 Hasil Perhitungan *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR) BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014**

No.	Tahun	AETR (%)
1.	2012	8,77%
2.	2013	7,36%
3.	September 2014	6,31%

(Sumber: Data diolah)

Tabel 25 merupakan hasil perhitungan AETR BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014 yang mengalami penurunan dari tahun ke tahunnya. Tahun 2012 mendapat perolehan sebesar 8,77%. Arti hasil yang seperti itu yaitu bahwa setiap Rp 1 dari total pendapatan yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaartha mampu membiayai Rp 0,0877 dari beban administrasi atau juga bisa menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha mampu membiayai beban administrasi sebesar 8,77% dari total pendapatan.

Tahun 2013 mendapat perolehan sebesar 7,36%. Interpretasi dari hasil 7,36% bahwa setiap Rp 1 dari total pendapatan yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaartha mampu membiayai Rp 0,0736 dari beban administrasi atau juga bisa menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha mampu membiayai beban administrasi sebesar 7,36% dari total pendapatan. Hasil September 2014 juga mengalami penurunan menjadi

6,31%. Arti hasil yang seperti itu yaitu bahwa setiap Rp 1 dari total pendapatan yang digunakan, BPR Bina Reksa Karyaartha mampu membiayai RP 0,0631 dari beban administrasi atau juga bisa menunjukkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha mampu membiayai beban administrasi sebesar 6,31% dari total pendapatan.

Penurunan ini disebabkan adanya penurunan dari beban administrasi yang secara langsung berpengaruh dari hasil pendapatan perusahaan. Hasil yang seperti ini, menunjukkan bahwa perusahaan belum cukup baik dalam pengelolaan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, karena dari tahun 2012 - September 2014 BPR Bina Reksa Karyaartha dengan prosentase AETR yang dari tahun ke tahun semakin menurun, harus berupaya untuk meningkatkan presentase tersebut dengan memperoleh total pendapatan yang semakin banyak dibandingkan dengan beban administrasi yang dikeluarkan. Rasio AETR yang semakin tinggi mencapai 10% maka semakin baik. Semakin tinggi AETR akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses transaksi yang dilakukan oleh perusahaan.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

##### (a) Tingkat Produktivitas Karyawan

Rumus:

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{\text{Laba Operasi sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Produktivitas Karyawan}_{2012} = \frac{4.968.335.000}{27}$$



$$= 184.012.407$$

$$\text{Produktivitas Karyawan}_{2013} = \frac{4.678.880.000}{27}$$

$$= 173.291.851,9$$

$$\text{Produktivitas Karyawan}_{\text{September } 2014} = \frac{4.551.901.000}{27}$$

$$= 168.588.925,9$$

Berdasarkan perhitungan tingkat produktivitas karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang sudah diuraikan, maka akan disajikan tabel 26 untuk melihat lebih jelasnya hasil perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 26 Hasil Perhitungan Tingkat Produktivitas Karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014**

No.	Tahun	Produktivitas Karyawan (Rp)
1.	2012	184.012.407,4
2.	2013	173.291.851,9
3.	September 2014	168.588.925,9

(Sumber: Data diolah)

Tabel 26 merupakan hasil perhitungan tingkat produktivitas karyawan yang ada pada BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014. Hasil tersebut menunjukkan adanya penurunan produktivitas dalam bekerja. Produktivitas karyawan pada tahun 2012 adalah Rp 184.012.407,4 yang artinya bahwa setiap karyawan memberikan bagian laba operasi bersih kepada perusahaan sebesar Rp 184,012.407,4. Tahun 2013 produktivitas karyawan mengalami penurunan menjadi Rp 173.291.851,9 yang artinya bahwa setiap karyawan memberikan bagian laba operasi bersih kepada perusahaan sebesar Rp 173.291.851,9. Jumlah

produktivitas karyawan pada September 2014 juga mengalami penurunan menjadi Rp 168.588.925,9 yang artinya bahwa setiap karyawan memberikan laba operasi bersih kepada perusahaan sebesar Rp 168.588.925,9.

Hasil dari produktivitas karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha dalam keadaan yang kurang baik, karena dalam setiap tahunnya mengalami penurunan. BPR Bina Reksa Karyaartha harus bisa meningkatkan lagi produktivitas kerja karyawannya agar hasil dari kegiatan operasi yang dicapai juga semakin meningkat, dan laba operasi yang diperoleh untuk perusahaan juga akan semakin bertambah untuk setiap tahunnya. Semakin meningkatnya laba operasi perusahaan akan membuat produktivitas karyawan menjadi lebih baik lagi, karena dalam setiap karyawan dapat menghasilkan pendapatan dalam jumlah yang besar juga setiap tahunnya dan akan menambah jumlah keuntungan yang masuk ke perusahaan. produktivitas karyawan yang tinggi dapat menunjang pula keberhasilan perusahaan dalam melakukan proses transaksi.

#### (b)Tingkat Pelatihan Karyawan

Rumus:

Nilai Indikator

$$= \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Mendapat Pelatihan}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Pelatihan Karyawan}_{2012} &= \frac{6}{27} \times 100\% \\ &= 22,2\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Pelatihan Karyawan}_{2013} &= \frac{6}{27} \times 100\% \\ &= 22,2\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Pelatihan Karyawan}_{\text{September } 2014} &= \frac{6}{27} \times 100\% \\ &= 22,2\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan pelatihan karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 yang sudah diuraikan, maka akan disajikan tabel 27 untuk melihat lebih jelasnya hasil perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 27 Hasil Perhitungan Tingkat Pelatihan Karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha Tahun 2012 – September 2014**

No.	Tahun	Pelatihan Karyawan (%)
1.	2012	22,2
2.	2013	22,2
3.	September 2014	22,2

(Sumber: Data diolah)

Tabel 27 merupakan hasil perhitungan tingkat pelatihan karyawan yang ada pada BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014. Hasil dari perhitungan tersebut menunjukkan bahwa tingkat pelatihan karyawan dari tahun ke tahun sama, tidak ada penurunan dan peningkatan yaitu tetap sebesar 22,2%. Hasil yang tidak berubah atau tetap sama tersebut menandakan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha dalam mengatur sumber daya manusianya masih belum cukup baik.

Program pelatihan dan pengembangan yang ada dalam perusahaan belum cukup baik penggunaannya, dikarenakan hanya karyawan yang berjabatan tinggi yang mendapatkan pelatihan. Karyawan biasa hanya mendapatkan pengetahuan dari kabag yang sudah melakukan pelatihan



sesuai dengan bidangnya. Program pelatihan ini biasa diadakan oleh instansi-instansi yang bersangkutan sesuai dengan pelatihan yang dilakukan atau yang dibutuhkan untuk kepentingan karyawan sebagai penunjang kinerjanya. Pelatihan seharusnya diadakan tepat sasaran agar dapat bermanfaat untuk pengembangan karyawan dalam bekerja serta dapat menunjang kemajuan untuk perusahaan.

BPR Bina Reksa Karyaartha harus lebih bisa memperhatikan perkembangan karyawan yang menjadi staf biasa dan tidak selalu mengutamakan jabatan yang tinggi, agar karyawan dapat merasakan pelatihan yang dibutuhkan. Manajemen sumber daya manusia akan sangat mendukung proses kegiatan bisnis yang ada dalam perusahaan, tanpa sumber daya manusia yang baik akan mengakibatkan proses tersebut menjadi kurang baik atau efektif.

#### **D. Hasil Pembahasan**

Hasil pembahasan merupakan hasil rekapan dari semua perhitungan dan analisis yang sudah diuraikan dari bab-bab sebelumnya. Berdasarkan hasil analisis yang sudah diuraikan mengenai kinerja BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014 menggunakan metode *balanced scorecard*, maka dalam menilai atau mengukur akan disajikan pembahasan keempat perspektif tersebut dalam *balanced scorecard* yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

**Tabel 28 Rekap Tabulasi Kinerja BPR Bina Reksa Karyaartha dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard***

Uraian	Tahun (%)			Indikator	Keterangan
	2012	2013	September 2014		
<b>A. Perspektif Keuangan</b>					
1. LDR	93,51	87,14	107,71	$LDR \leq 120\%$	Cukup Baik
2. ROA	13,01	10,81	7,56	$ROA > 1,5\%$	Sangat Baik
3. ROE	26,27	23,21	-	$ROE < 15\%$	Sangat Baik
	-	-	9,89	$5\% < ROE \leq 12,5\%$	Cukup Baik
4. BOPO	60,35	61,26	60,82	$BOPO \leq 94\%$	Sangat Baik
5. ROCE	18,38	12,58	12,03	ROCE menurun	Tidak Baik
<b>B. Perspektif Pelanggan</b>					
1. Retensi Pelanggan	90,86	90,89	66,26	Mempertahankan pelanggan lama	Tidak Baik
2. Akuisisi Pelanggan	9,38	10,95	11,17	Meningkatkan pelanggan bar	Baik
3. Kepuasan Pelanggan	7,37	8,25	8,33	Mengurangi pelanggan mengeluh	Tidak Baik
<b>C. Perspektif Proses Bisnis Internal</b>					
1. AETR	8,77	-	-	AETR diantara 8,5%-10%	Baik
AETR	-	7,36	6,30	$AETR < 8,5\%$	Cukup Baik

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan					
1. Tingkat Produktivitas Karyawan	184.01-2.407,4	173.29-1.851,9	168.588.9-25,9	Meningkatkan produktivitas karyawan	Tidak Baik
2. Tingkat Pelatihan Karyawan	22,2%	22,2%	22,2%	Meningkatkan pelatihan karyawan	Tidak Baik

(Sumber: data diolah)

Berdasarkan tabel 28 yaitu rekap tabulasi penilaian kinerja dengan *balanced scorecard*, maka akan dapat disajikan beberapa hasil pembahasan sebagai berikut:

1. Hasil penilaian kinerja untuk perspektif keuangan yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan BPR Bina Reksa Karyaartha masih dalam kondisi fluktuasi. Hal ini dikarenakan ada beberapa rasio yang menunjukkan kondisi sangat baik, ada rasio yang menunjukkan kondisi cukup baik, dan ada juga rasio yang menunjukkan kondisi tidak baik. Kondisi yang seperti ini akan mempengaruhi hasil kinerja keuangan yang kurang baik. Hasil dari rekap tabulasi tersebut, bahwa LDR tahun 2012-2013 menunjukkan kondisi yang cukup baik. LDR mengalami peningkatan pada September 2014 menjadi 107,71% yang berarti dalam kondisi tidak baik. Semakin meningkat LDR sebuah perusahaan maka akan semakin tidak baik. Hasil yang memuaskan ditunjukkan oleh ROA dengan perolehan diatas 1,5% dan BOPO  $\leq$  94% dari tahun ke tahun. Hasil seperti ini menunjukkan kondisi yang sangat baik, karena diatas batas standar yang sudah ditentukan. Hasil untuk ROE juga mendapatkan kondisi yang sangat baik untuk tahun 2012-2013 dengan ROE <



15%, namun berbeda dengan hasil pada September 2014 sebesar 9,89% yang menunjukkan keadaan cukup baik dan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Hasil dari ROCE sendiri dari tahun 2012 – September 2014 mengalami penurunan yang menunjukkan kondisi BPR Bina Reksa Karyaartha dalam keadaan tidak baik. Semakin rendah ROCE yang dihasilkan akan menjadi semakin buruk untuk mengembalikan tingkat operasi dari aset yang didanai investor dan pinjaman jangka panjang. Semakin tinggi tingkat ROCE yang diperoleh akan menjadi semakin baik pula dalam proses pengembalian tingkat operasi dari aset yang didanai investor.

2. Hasil dari perspektif pelanggan terlihat bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha dalam kondisi yang baik dan tidak baik. Hasil yang baik ditunjukkan oleh akuisisi pelanggan yang semakin meningkat dari tahun 2012 – September 2014. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menarik pelanggan baru dapat dilakukan dengan baik. Hasil dari retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan masih dalam kondisi yang tidak baik. Hasil ini menggambarkan bahwa BPR Bina Reksa Karyaartha dalam mempertahankan pelanggan lama masih kurang baik, dikarenakan presentase dari tahun 2012 – September 2014 mengalami penurunan. Hasil dari kepuasan pelanggan juga masih banyak keluhan atau komplain yang datang dari pelanggan, dikarenakan prosentase dari tahun 2012 – September 2014 juga mengalami peningkatan.
3. Hasil dari perspektif bisnis internal yang ada pada BPR Bina Reksa Karyaartha masih menunjukkan keadaan yang baik dan cukup baik. Pada tahun 2012 dengan perolehan AETR 8,77% sudah menunjukkan kondisi yang

baik, karena di antara 8,5%-10%. Kondisi yang baik tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengendalikan biaya administrasi tetapi tetap bisa memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan baik. Hasil yang cukup baik ditunjukkan pada tahun 2013 sebesar 7,36% dan September 2014 sebesar 6,30%, karena kondisi AETR tersebut kurang dari 8,5%. Hasil yang seperti ini, maka perusahaan harus lebih banyak meningkatkan pendapatan yang diperoleh dan meminimalkan beban administrasi yang ada, agar dalam meminimalkan biaya tetap dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada pelanggan.

4. Hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan BPR Bina Reksa Karyaartha masih belum dikatakan baik. Produktivitas karyawan tahun 2012 sebesar 184.021.407,4, tahun 2013 sebesar 173.291.851,9, dan pada September 2014 sebesar 168.588.925,9 mengalami penurunan, artinya bahwa setiap karyawan masih memberikan laba operasi yang semakin menurun kepada perusahaan. Kondisi yang seperti ini akan membuat pendapatan perusahaan juga semakin menurun. Hasil yang tidak baik juga ditunjukkan dari tingkat pelatihan karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha pada tahun 2012 – September 2014 dengan presentase tetap 22,2%. Hasil yang seperti itu memperlihatkan bahwa yang mendapat pelatihan hanya dari tahun ke tahun tetap sama saja, yaitu bagian karyawan yang menjabat sebagai kepala bagian. Karyawan yang berada dibawah naungan kepala bagian tersebut tidak diikutsertakan dalam pelatihan karyawan dan hanya mendapat pengembangan dari kepala bagian yang mengikuti pelatihan karyawan tersebut.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab sebelumnya, pengukuran kinerja BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014 dengan menerapkan metode *balanced scorecard* dapat disimpulkan sebagai berikut:

Hasil dari keempat perspektif dalam metode *balanced scorecard* memberikan dampak yang saling berpengaruh satu sama lain. Dampak dari perspektif pembelajaran pertumbuhan akan berpengaruh dengan perspektif proses bisnis internal, dampak dari perspektif proses bisnis internal akan berpengaruh terhadap pespektif pelanggan dan perspektif pelanggan akan berpengaruh dengan perspektif keuangan. Dampak yang saling mempengaruhi ini akan membuat kinerja BPR Bina Reksa Karyaartha pada 2012 – September 2014 terlihat dengan jelas bagaimana kinerja selama beberapa tahun tersebut, apakah kinerjanya akan semakin membaik atau semakin memburuk.

Hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan adanya tingkat produktivitas karyawan dan tingkat pelatihan karyawan menunjukkan hasil yang tidak baik. Tingkat pelatihan karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014 yang menunjukkan hasil tetap yaitu 22,2% dalam keadaan yang tidak baik. Hasil ini dikarenakan dalam memberikan pelatihan hanya karyawan yang menjabat tinggi, seperti kabag (kepala bagian), sedangkan untuk karyawan dibawah naungan kabag tidak diberikan kesempatan



untuk mendapatkan pelatihan. Pelatihan ini akan memberikan manfaat untuk pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Hasil tingkat pelatihan yang tetap memberikan dampak yang tidak baik untuk produktivitas karyawan. Tingkat produktivitas karyawan BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014 menunjukkan penurunan. Hal ini dikarenakan laba operasi yang dihasilkan semakin menurun dan tingkat pelatihan karyawan tetap, sehingga karyawan yang bekerja kurang mampu memberikan kontribusi yang baik. Sumber daya manusianya tidak dikelola dengan baik, karyawan yang bekerjapun juga akan kurang maksimal dalam menghasilkan laba operasi.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan hasil yang tidak baik akan memberikan pengaruh terhadap hasil dari perspektif proses bisnis internal. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*). Hasil AETR dari BPR Bina Reksa Karyaartha selama tahun 2012 – September 2014 menunjukkan penurunan. Hasil yang seperti ini akan berakibat yang buruk bagi perusahaan, karena dalam mengatur efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu proses transaksi yang dilakukan tidak berjalan dengan begitu baik atau belum berhasil dalam melakukan proses transaksi. Total pendapatan yang menurun akan memberikan dampak tidak baik pada AETR. Beban administrasi yang ada harus diminimalkan agar tidak berbanding sama besarnya dengan total pendapatan yang sudah dihasilkan.

Perspektif proses bisnis internal yang menunjukkan penurunan akan berdampak pula terhadap perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan ini diukur dengan menggunakan retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan

pelanggan yang memberikan hasil berbeda. Hasil dari retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2012 – September 2014 menunjukkan hasil yang tidak baik. Hal ini dikarenakan dalam memperoleh laba juga menurun sehingga dalam mempertahankan pelanggan lama dan memberikan kepuasan pelanggan menjadi tidak baik. Kepuasan pelanggan bertambah ditandai dengan adanya pelayanan yang kurang nyaman. Ini salah satu akibat dampak dari hasil tingkat pelatihan karyawan yang tidak baik. Hasil yang berbeda ditunjukkan pada akuisisi pelanggan. BPR Bina Rkesa Karyaartha dalam hal menarik pelanggan baru dapat dikatakan baik karena mengalami kenaikan untuk tiap tahunnya. Pelanggan baru belum mengetahui sepenuhnya pelayanan perusahaan, sehingga mengerti bagaimana pelayanan yang ada.

Perspektif pelanggan yang menunjukkan hasil baik dan tidak baik akan memberikan dampak terhadap perspektif keuangan. Perspektif keuangan yang diukur dengan LDR, ROA, ROE, BOPO, dan ROCE menunjukkan hasil yang berebeda. Hasil keseluruhan untuk perspektif keuangan Bina Reksa Karyaartha pada thaun 2012 – September 2014 dapat ditunjukkan dengan hasil yang tidak baik. Hal ini dikarenakan dari ROA, ROE, dan BOPO sudah menunjukkan hasil sangat baik. Hasil unttk LDR dan ROCE belum menunjukkan hasil yang baik. Sesuai dengan hubungan sebab akibat dari keempat perspektif ini yang puncaknya yaitu hasil dari ROCE perusahaan. BPR Bina Reksa Karyaartha dalam mengembalikan tingkat operasi yang didanai investor dan pinjaman jangka panjang yang ada belum dilaksanakan dengan baik, sehingga hasil tersebut akan berdampak pada ROCE yang menunjukkan hasil tidak baik.



Berdasarkan penjelasan dari hasil kesimpulan kinerja BPR Bina Reksa Karyaartha tahun 2001 – September 2014 yang dilakukan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang belum cukup baik. BPR bina Reksa Karyaartha dalam melakukan kegiatan perusahaan perlu dilakukan perhatian, tidak pada aspek keuangan saja, tetapi pada aspek non keuangan, seperti pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan metode *balanced scorecard* akan membantu perusahaan dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang sudah ada. Membuat rencana untuk jangka panjang akan bisa dilakukan dari sekarang agar menjadi yang lebih baik lagi untuk proses pelaksanaannya dimasa yang akan datang.

#### **B. Saran**

Dari kesimpulan yang telah diuraikan tersebut, adapun saran-saran yang diberikan sehubungan dengan hasil kesimpulan sebagai berikut:

1. Ditinjau dari perspektif keuangan BPR Bina Reksa Karyaartha agar lebih bisa diperhatikan lagi, terutama bagian LDR dan ROCE. BPR Bina Reksa Karyaartha harus meningkatkan lebih banyak lagi dana pihak ketiganya, yaitu tabungan dan deposito untuk meningkatkan LDR. Peningkatan laba operasi perusahaan akan membuat presentase ROCE juga meningkat. Hal ini akan baik untuk keadaan perusahaan dalam tingkat pengembalian operasi dari aset yang didanai oleh investor dan melalui jangka panjang.
2. BPR Bina Reksa Karyaartha dalam mempertahankan pelanggan lamanya harus ditingkatkan lagi. Mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru akan membuat pelanggan yang bertransaksi juga semakin



banyak. Selain itu, BPR Bina Reksa Karyaartha harus bisa membuat pelayanan yang lebih baik lagi, agar pelanggan yang datang tidak mengeluh pada saat transaksi atau kegiatan lainnya. Kondisi yang nyaman dan tenang, serta pelayanan dari karyawan yang baik akan membuat pelanggan merasa senang untuk datang.

3. Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal BPR Bina Reksa Karyaartha masih perlu meningkatkan lagi rasio AETR. AETR yang semakin meningkat akan menggambarkan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketetapan proses transaksi.
4. BPR Bina Reksa Karyaartha agar lebih bisa memperhatikan sumber daya manusia yaitu para karyawannya. Pelatihan karyawan seharusnya diperuntukkan semua karyawan yang ada, tidak hanya bagian pimpinan atau kepala bagian divisi saja. Hal ini akan menyebabkan perkembangan dan produktivitas karyawan juga semakin menurun. Pelatihan yang ada akan mengembangkan pola pikir dan sikap yang lebih baik lagi. Karyawan juga bisa menciptakan inovasi yang dapat memberikan keuntungan pada perusahaan.
5. BPR Bina Reksa Karyaartha sebaiknya menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan. Metode *balanced scorecard* tidak hanya mengukur dari perspektif keuangan, tetapi juga perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan agar mendapatkan hasil yang maksimal secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, dan Vijav Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku 1. Edisi Kesebelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Produk*. Edisi revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bank Indonesia (2004): Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank
- Dendawijaya, Lukman. 2003. *Manajemen Perbankan*. Cetakan Kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Fahmi, Irham. 2011. *Analisis Laporan Keuangan*. Cetakan Pertama. Bandung: Alfabeta.
- Gasperz, Vincent. 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi BSC dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia.
- Hanafi, Mamduh M, dan Abdul Halim. 2000. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Edisi Kelima. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Istiqlal, C. H. 2009. Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi Islam*, 3(2) : 167-180.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. 2008. *Manajemen Perbankan. Edisi Revisi 2008*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kosasih, Catherine Cecile., Anantadjaya., Sam PD. 2008. A Case of PT XYZ on Information and Knowledge Sharing via an Improved Corporate Portal. *Jurnal Sistem Informasi*, 3(2) :123-124
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi, Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lasdi , L. Penerapan Balanced Scorecard Sabagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komperhensif dalam Lingkungan Bisnis Global. *Jurnal Widya Manajemen dan Akutansi*. 2(2) : 32
- Luis, Suwardi., dan Prima A., Birowo. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill



Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: ROSDA.

\_\_\_\_\_. 2010. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Bandung: Refika Aditama.

Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

\_\_\_\_\_. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mulyadi, dan Jony Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi kedua. Jakarta: Salemba Empat.

Nazir, Muhammad. 2005. *Metode Penelitian*. Cetakan Keenam. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Noe, R.A. et al. 2003. *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage 4 Edition*. USA: Allyn and Bacon.

Pandey, M. I. 2005. Balaced Scorecard Myth and Reality, The journal for Decision Makers, *VILKALPA*, 30 (1) : 51 – 66

Pearce, J.A, and Robinson, R. B. 2007. *Strategic Management, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Rangkuti, Freddy. 2012. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia.

Rivai, Veithzal dan Andria Permata Veithzal. 2006. *Credit Management Handbook : Teori, Konsep, Prosedur, dan Aplikasi Panduan Praktis Mahasiswa, Bankir, dan Nasabah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi, PT Indeks*. Jakarta: Kelompok Gramedia.

Ruslan, Rosady. 2010. *Metode Penelitian: Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sapardianto. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis*, 1(2) : 94-103.

Sasongko, Nanang. 2001. *Balanced Scorecard : Learning and Grrowth perspective*. Workshop Akuntansi Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Jenderal Achmad Yani

Sawir, Agnes, 2005. *Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan keauangan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.



- Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: UNNES Press.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sundjaja, R., Barlian, I. 2003. *Manajemen Keuangan*. Edisi Kelima. Yogyakarta: Literata Lintas Media.
- Suryana, Taryana. 2006. *Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi: Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia*, dari <http://www.jurnal.blogspot.com>, diakses pada tanggal 4 Maret 2014
- Syamsuddin, Lukman. 2009. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan dan Pengendalian Keputusan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Syariati, Dian, Kristin Rosalina, Nurulita Rahmi. A, dan Syaiful Iqbal. 2009. *Balanced Scorecard: Pedoman Praktis pada Industri Manufaktur*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Takilisan, Nogi S, Hassel. 2003. *Manajemen Modern untuk sektor Publik*. Editor Indah Sekarsih. Yogyakarta: Balairung.
- Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Cetakan Kedua. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Veithzal, Rivai. 2006. *Credit Manajemen Hand Book*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Warsono. 2003. *Manajemen Kinerja Perusahaan*. Edisi Ketiga. Malang: Bayumedia Publishing.
- Wibisono. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuwono, S., Sukarno, E., dan Ichsan, M. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan BSC Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Zudia, Meirdania. 2010. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Bank Jateng Semarang*. Skripsi. Semarang : Universitas Diponegoro.

**MATRIKS PERHITUNGAN/ANALISIS KOMPONEN FAKTOR RENTABILITAS (EARNING)**

No	KOMPONEN	FORMULA & INDIKATOR PENDUKUNG	KETERANGAN
1	<i>Return on Asset (ROA)</i>	$\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Rata-rata total aset}}$	<p>a. Laba sebelum pajak disetahunkan. Contoh: Untuk posisi Juni = (akumulasi laba per posisi Juni dibagi 6) X 12</p> <p>b. Rata-rata total aset: Contoh: Untuk posisi Juni = penjumlahan total aset posisi Januari sampai dengan Juni dibagi 6</p>
2	<i>Return on Equity (ROE)</i>	$\frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Rata-rata modal inti}}$	<p>a. Perhitungan laba setelah pajak disetahunkan. Contoh: Untuk posisi Juni = (akumulasi laba per posisi Juni dibagi 6) X 12</p> <p>b. Rata-rata modal inti: Contoh: Untuk posisi Juni = penjumlahan modal inti Januari sampai dengan Juni dibagi 6</p> <p>c. Perhitungan modal inti berpedoman pada ketentuan Bank Indonesia tentang KPMM yang berlaku.</p>
3	<i>Net Interest Margin (NIM)</i>	$\frac{\text{Pendapatan bunga bersih}}{\text{Rata-rata aktiva produktif}}$	a. $\text{Pendapatan bunga bersih} = \text{Pendapatan bunga} - \text{beban bunga}$

1

No	KOMPONEN	FORMULA & INDIKATOR PENDUKUNG	KETERANGAN
			<p>b. Perhitungan pendapatan bunga bersih disetahunkan. Contoh: Untuk posisi Juni = (akumulasi pendapatan bunga bersih per posisi Juni dibagi 6) X 12</p> <p>c. Rata-rata aktiva produktif: Contoh: Untuk posisi Juni = penjumlahan aktiva produktif Januari sampai dengan Juni dibagi 6</p> <p>d. Aktiva Produktif yang diperhitungkan adalah aktiva produktif yang menghasilkan bunga (<i>interest bearing assets</i>).</p>
4	Biaya Operasional dibandingkan dengan Pendapatan Operasional (BOPO)	$\frac{\text{Total beban operasional}}{\text{Total pendapatan operasional}}$	Angka dihitung per posisi (tidak disetahunkan).
5	Perkembangan laba operasional	$\text{Pendapatan Operasional} - \text{Biaya Operasional}$	Penilaian dilakukan terhadap perkembangan Laba Operasional setiap bulan selama 12 bulan sampai dengan bulan penilaian. Contoh: Untuk penilaian bulan Juni 2004, dilakukan dengan analisis perkembangan laba operasional setiap bulan untuk posisi bulan Juli 2003 sampai dengan Juni 2004.

2



No	KOMPONEN	FORMULA & INDIKATOR PENDUKUNG	KETERANGAN
6	Komposisi portofolio Aktiva Produktif dan diversifikasi pendapatan	Indikator pendukung seperti:	
		Komposisi portofolio aktiva produktif dibandingkan dengan komposisi pendapatan operasional dari aktiva produktif ( <i>series</i> )	a. Komposisi portofolio aktiva produktif dihitung berdasarkan posisi perbandingan antara masing-masing aktiva produktif dengan total aktiva produktif. b. Komposisi pendapatan operasional dihitung berdasarkan posisi perbandingan antara masing-masing pendapatan bunga yang berasal dari aktiva produktif terhadap total pendapatan bunga. c. Analisis dilakukan terhadap perkembangan komposisi selama 12 bulan sampai dengan bulan penilaian. d. Aktiva produktif yang diperhitungkan adalah aktiva produktif yang menghasilkan bunga ( <i>interest bearing assets</i> ).
		<i>Fee based income ratio</i> $\frac{\text{Pendapatan operasional di luar pendapatan bunga}}{\text{Pendapatan operasional}}$	a. Rasio dihitung per posisi. b. Analisis dilakukan terhadap perkembangan rasio selama 12 bulan sampai dengan bulan penilaian.
7	Penerapan prinsip akuntansi dalam pengakuan pendapatan dan biaya	Indikator pendukung seperti:	Analisis dilakukan terhadap penerapan standar akuntansi yang terkait dengan pengakuan pendapatan dan biaya.
		Konsistensi pengakuan pendapatan bunga yang berkaitan dengan Kualitas Aktiva Produktif	
		Metodologi akuntansi untuk pengakuan pendapatan dan biaya	

3

No	KOMPONEN	FORMULA & INDIKATOR PENDUKUNG	KETERANGAN
8	Prospek laba operasional	Indikator pendukung seperti: Hasil <i>stress test</i> proyeksi laba operasional berdasarkan rencana bisnis	Analisis dilakukan terhadap hasil <i>stress test</i> atas proyeksi laba operasional rencana bisnis selama 2-3 tahun ke depan secara triwulanan. Dalam hal belum ada <i>stress test</i> , dilakukan analisis atas proyeksi rencana bisnis dengan mempertimbangkan ketepatan realisasi rencana bisnis yang telah dilakukan.

4





MATRIKS KRITERIA PENETAPAN PERINGKAT KOMPONEN RENTABILITAS

No	KOMPONEN	PERINGKAT				
		1	2	3	4	5
1	Return on Assets (ROA)	Perolehan laba sangat tinggi.	Perolehan laba tinggi.	Perolehan laba cukup tinggi, atau rasio ROA berkisar antara 0,5% sampai dengan 1,25%.	Perolehan laba Bank rendah atau cenderung mengalami kerugian (ROA mengarah negatif).	Bank mengalami kerugian yang besar (ROA negatif).
2	Return on Equity (ROE)	Perolehan laba sangat tinggi.	Perolehan laba tinggi.	Perolehan laba cukup tinggi, atau rasio ROE berkisar antara 5% sampai dengan 12,5%.	Perolehan laba Bank rendah atau cenderung mengalami kerugian (ROE mengarah negatif).	Bank mengalami kerugian yang besar (ROE negatif).
3	Net Interest Margin (NIM)	Marjin bunga bersih sangat tinggi.	Marjin bunga bersih tinggi.	Marjin bunga bersih cukup tinggi atau rasio NIM berkisar antara 1,5% sampai dengan 2%.	Marjin bunga bersih rendah mengarah negatif.	Marjin bunga bersih sangat rendah atau negatif.
4	Biaya Operasional dibandingkan dengan Pendapatan Operasional (BOPO)	Tingkat efisiensi sangat baik.	Tingkat efisiensi baik.	Tingkat efisiensi cukup baik atau rasio BOPO berkisar antara 94% sampai dengan 96%.	Tingkat efisiensi buruk.	Tingkat efisiensi sangat buruk.

1

No	KOMPONEN	PERINGKAT				
		1	2	3	4	5
5	Perkembangan Laba Operasional	Laba operasional cenderung meningkat.	Laba operasional cenderung meningkat dengan grafik perkembangan yang fluktuatif.	Laba Operasional cenderung stabil atau grafik perkembangan Laba Operasional relatif tidak ada kenaikan atau penurunan yang signifikan.	Laba Operasional cenderung menurun.	Laba Operasional cenderung menurun dalam waktu yang singkat (merosot) dan berakibat kerugian (negatif).
6	Komposisi Portofolio Aktiva Produktif dan Diversifikasi Pendapatan	Komposisi portofolio aktiva produktif sesuai dengan karakteristik usaha Bank dan diversifikasi pendapatan sangat baik.	Komposisi portofolio aktiva produktif sesuai dengan karakteristik usaha Bank dan diversifikasi pendapatan baik.	Komposisi portofolio aktiva produktif cukup sesuai dengan karakteristik usaha Bank dan diversifikasi pendapatan cukup baik.	Komposisi portofolio aktiva produktif kurang sesuai dengan karakteristik usaha Bank dan diversifikasi pendapatan kurang baik.	Komposisi portofolio aktiva produktif tidak sesuai dengan karakteristik usaha Bank dan diversifikasi pendapatan tidak baik.
7	Penerapan prinsip akuntansi dalam pengakuan pendapatan dan biaya	Sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku (konsisten).	Sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku (konsisten) namun pernah melakukan kesalahan yang tidak signifikan dan telah dikoreksi pada masa triwulanan penilaian.	Sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku namun terdapat kesalahan yang tidak signifikan yang belum dikoreksi sampai dengan masa triwulanan penilaian.	Kurang sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan terdapat kesalahan yang cukup signifikan.	Tidak sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan terdapat kesalahan yang signifikan.
8	Prospek Laba Operasional	Memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi/stabil.	Memiliki potensi pertumbuhan yang relatif tinggi/stabil.	Memiliki potensi pertumbuhan yang terbatas (marjinal).	Potensi pertumbuhan menurun.	Tidak memiliki prospek pertumbuhan.

2

Lampiran 2e Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004

## Matriks Kriteria Penetapan Peringkat Komponen Likuiditas

No	KOMPONEN	PERINGKAT				
		1	2	3	4	5
1	Aktiva Likuid < 1 bulan dibandingkan dengan Pasiva Likuid < 1 bulan	Sangat likuid.	Likuid.	Cukup likuid atau rasio berkisar antara 15% sampai dengan 20%.	Kurang likuid.	Tidak likuid.
2	1-Month Maturity Mismatch Ratio	Rasio sangat rendah.	Rasio rendah.	Rasio moderat atau rasio berkisar antara 20% sampai dengan 25%.	Rasio tinggi.	Rasio sangat tinggi.
3	Loan to Deposits Ratio	50 < Rasio ≤ 75%	75% < Rasio ≤ 85%	85% < Rasio ≤ 100% atau Rasio ≤ 50%	100% < Rasio ≤ 120%	Rasio > 120%
4	Proyeksi Cash Flow 3 bulan mendatang	Cash flow sangat baik.	Cash flow baik.	Cash flow cukup baik atau rasio berkisar antara 3% sampai dengan 5%.	Cash flow buruk.	Cash flow sangat buruk atau negatif.
5	Ketegantungan pada Dana Antar Bank (ABP) dan Deposita Inti (DI)	Rasio ABP terhadap Total Dana sangat rendah.  Rasio DI terhadap DPK sangat rendah.	Rasio ABP terhadap Total Dana rendah.  Rasio DI terhadap DPK rendah.	Rasio ABP terhadap Total Dana berkisar antara 7,5% sampai dengan 10%.  Rasio DI terhadap DPK berkisar antara 10% sampai dengan 20%.	Rasio ABP terhadap Total Dana tinggi.  Rasio DI terhadap DPK tinggi.	Rasio ABP terhadap Total Dana sangat tinggi.  Rasio DI terhadap DPK sangat tinggi.

1

No	KOMPONEN	PERINGKAT				
		1	2	3	4	5
6	Kebijakan dan Pengelolaan Likuiditas (Assets and Liabilities Management/ALMA)	Sangat memadai dan komprehensif serta diterapkan secara konsisten.	Memadai dan komprehensif serta diterapkan secara konsisten.	Cukup memadai dan cukup komprehensif serta diterapkan secara cukup konsisten.	Kurang memadai dan kurang komprehensif serta diterapkan secara kurang konsisten.	Tidak memadai dan tidak komprehensif serta diterapkan secara tidak konsisten atau tidak memiliki kebijakan dan prosedur yang lengkap.
7	Kemampuan Bank untuk memperoleh akses kepada Pasar Uang, Pasar Modal atau sumber-sumber pendanaan lainnya	Memiliki track record yang sangat baik dan sangat mudah memperoleh akses pada sumber pendanaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.	Memiliki track record yang baik dan mudah memperoleh akses pada sumber pendanaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.	Memiliki track record yang cukup baik dan cukup mudah memperoleh akses pada sumber pendanaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.	Memiliki track record yang kurang baik dan sulit memperoleh akses pada sumber pendanaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.	Memiliki track record yang tidak baik dan sangat sulit memperoleh akses pada sumber pendanaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
8	Stabilitas Dana Pihak Ketiga (DPK)	DPK sangat stabil dan atau trend pertumbuhan sangat positif.	DPK cukup stabil dan atau trend pertumbuhan positif.	DPK cenderung volatile dan atau trend pertumbuhan volatile yang tidak signifikan.	DPK cenderung tidak stabil atau volatile dan atau trend pertumbuhan negatif yang cukup signifikan.	DPK sangat tidak stabil atau volatile yang cenderung menurun secara permanen dan atau trend pertumbuhan negatif yang sangat signifikan.

2

Daftar pertanyaan wawancara untuk Kepala Bagian Kredit BPR Bina Reksa

Karyaatha:

1. Dalam laporan keuangan, ada keterangan akun pihak terkait dan pihak tidak terkait, apa maksud dari akun tersebut ?
2. Yang ditetapkan sebagai nasabah lama itu seperti apa, apakah harus minimal melakukan transaksi berapa lama atau sekali masuk pertama kali menjadi nasabah langsung ditetapkan sebagai pelanggan tetap (lama) ?
3. Berapa perbandingan antara nasabah tetap dan nasabah baru yang melakukan transaksi setiap tahunnya ?
4. Dari tingkat keluhan dari tahun 2011 – September 2013 yang semakin meningkat, apakah tidak mempengaruhi pendapatan dari BPR Bina Reksa Karyaatha ?
5. Apa saja yang menjadi keluhan dari nasabah BPR Bina Reksa Karyaatha ?
6. Jika ingin mengajukan keluhan, bagaimana proses yang dilakukan oleh nasabah tersebut ?
7. Apakah disini juga ada pelatihan yang diadakan untuk karyawan BPR Bina Reksa Karyaatha ?
8. Siapa yang mengadakan dan jenis pelatihan apa yang diadakan tersebut ?
9. Siapa saja yang menjadi peserta dalam pelatihan tersebut ?





PT. Bank Perkreditan Rakyat  
BINA REKSA KARYAARTHA

### SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Bagian Kredit PT.BPR Bina Reksa Karyaartha menerangkan bahwa:

Nama : Epranita Mey Wulansari  
NIM : 105030213111009  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan  
Jurusan : Administrasi Bisnis  
Fakultas : Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Telah melaksanakan penelitian di PT.BPR Bina Reksa Karyaartha tanggal 4-9 Agustus 2014 dengan tema "**Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan**".

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Kediri, 3 Oktober 2014

Kepala Bagian Kredit

Nunung Haciansah, SE

**Kantor Pusat** : • Jl. Jend. A. Yani No. 10 Pare - Kediri Telp. (0354) 391032, 391768 Fax. (0354) 392634  
**Kantor Cabang** : • Jl. Kediri No. 3 Wates - Kediri Telp. (0354) 442106 , 442707  
• Jl. Raya No. 422 Sambli - Kandat - Kediri Telp. (0354) 411627  
• Jl. Suruhan Kidul No.01 Bandung - Tulungagung Telp. (0355) 531328  
• Jl. Raya No.15 Kesamben Blitar Telp. (0342) - 332472



## CURRICULUM VITAE

Nama : Eprianita Mey Wulansari  
Tempat Tanggal Lahir : Kediri, 24 Mei 1992  
Alamat Asli : Dsn. Mediunan, Ds. Ngampel,  
RT/RW: 005/005, Kec. Papar - Kediri  
Alamat Malang : Jln. Mayjend Panjaitan Gg. 19 No. 1 Malang

### Riwayat Pendidikan

Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya,  
Fakultas Ilmu Administrasi (2010 – sekarang)  
SMA : SMAN 2 Pare (2007 – 2010)  
SMP : SMPN 1 Papar (2004 – 2007)  
SD : SDN Ngampel III, Kediri (1998 - 2004)  
TK : TK Kusuma Bhayangkari Pare (1996 - 1998)

### Pendidikan Informal

1. Mengikuti uji Sertifikasi Komputer oleh Terra Computer System Kediri
2. Mengikuti uji IC3 oleh INBIS Universitas Brawijaya
3. Mengikuti TOEIC oleh INBIS Universitas Brawijaya

