

KINERJA PT BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) NAGA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DI GIANYAR

Ida Ayu Suryaningrat Intan Sari¹
I Gusti Bagus Wiksuana²
Luh Gede Sri Artini³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: gx.intan@gmail.com

ABSTRAK

Balanced Scorecard merupakan sebuah konsep manajemen yang mengukur kinerja perusahaan melalui empat perspektif. Keempat perspektif ini mewakili tiga *stakeholder* utama dari perusahaan yaitu para pemegang saham, *customers* dan para karyawan. Penelitian ini merupakan studi kasus untuk mengetahui penilaian kinerja PT BPR NAGA berbasis *balanced scorecard* dari tahun 2011 sampai tahun 2014. Berdasarkan penelitian yang dilakukan diperoleh hasil pada perspektif keuangan, empat rasio keuangan yang digunakan yaitu NPL, LDR, BOPO dan ROA menunjukkan kondisi yang sehat. Perspektif pelanggan walaupun terjadi penurunan tingkat pertumbuhan nasabah tetapi tingkat kepuasan nasabah berada dalam kondisi puas. Perspektif proses bisnis internal berdasarkan rasio realisasi kredit dan *service cycle efficiency* (SCE) menunjukkan adanya peningkatan dalam penyaluran kredit ke masyarakat. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan baik tingkat *employee retention* dan tingkat kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang puas. Secara keseluruhan penilaian kinerja PT BPR NAGA berbasis *balanced scorecard* berada dalam kondisi baik dengan nilai indeks komposit yang diperoleh sebesar 3,012.

Kata kunci : *balanced scorecard, indeks komposit, penilaian kinerja*

ABSTRACT

Balanced scorecard is a management concept that measures the company's performance through four perspectives. This fourth perspective representing the three main stakeholders, namely the company's shareholders, customers, and employees. This research is a case study to determine the performance assessment of PT BPR NAGA based balanced scorecard from 2011 to 2014. Based on research conducted in the result obtained on the financial perspective, the four financial ratios used LDR, NPL, BOPO, and ROA indicates a good condition. Customer perspective despite a decline in customer growth rates, but the level of customer satisfaction in a state of satisfaction. Internal business process perspective is based on the ratio of loan disbursements and service cycle efficiency (SCE) showed an increase in lending to the public. Learning and growth perspective both of the level of employee retention and employee satisfaction levels showed results that satisfied. Overall assessment of performance of PT BPR NAGA based balanced scorecard are in good condition with the value of the composite index were obtained for 3,012.

Keywords : *balanced scorecard, composite index, performance assessment*

PENDAHULUAN

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Wibowo, 2010). Penilaian kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena mampu memberikan informasi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerja. Sulit untuk menilai apakah perusahaan telah mencapai tujuannya dan mengalami peningkatan kinerja dari segala aspek di setiap tahunnya tanpa adanya penilaian kinerja yang kompleks, sulit.

Pengukuran kinerja manajemen pada perusahaan industri tradisional dan institusi keuangan cenderung menggunakan variabel keuangan, dimana kompensasi dan bonus yang diberikan manajemen berdasarkan atas pengukuran ini. Abu-Rub dan Suleiman (2012) menemukan bahwa ukuran keuangan bisa dimanipulasi dengan menggunakan teknik “*Window Dressing*” dan bersifat sementara. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja, kurang mampu mengukur harta intelektual (sumber daya manusia) dan kinerja harta tak tampak (*intangible assets*) perusahaan (Medi Tri *et al.*, 2012). Ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi tersebut berjangka pendek dan menyebabkan pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan akan berjangka pendek pula (Edwin dan Se Tin, 2011).

Kaplan dan Norton tahun 1992 memperkenalkan sebuah model pengukuran yang menggunakan aspek keuangan dan juga aspek non keuangan yang dikenal dengan nama *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* merupakan sebuah

konsep manajemen yang mengukur kinerja perusahaan melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif ini mewakili tiga *stakeholder* utama dari perusahaan yaitu para pemegang saham, *customers* dan karyawan (Zafar *et al.*, 2010). *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk mendokumentasikan logika strategis dalam hubungan sebab-akibat antara kegiatan saat ini dari suatu organisasi dengan kesuksesan jangka panjang (Sabah dan Khawla, 2012).

Nilai lebih yang diciptakan bank diantara para nasabahnya dilakukan guna menunjukkan kinerja terbaik dari bank tersebut. Penciptaan nilai lebih bisa dilakukan dengan usaha seperti mengerti permintaan nasabah, produk-produk yang memuaskan nasabah, membantu nasabah dalam memilih solusi alternative dan perbedaan pelayanan yang diberikan dibandingkan dengan pesaing (Sagar dan Swati, 2012). Agar tercipta nasabah yang loyal, terdapat beberapa kunci persaingan dalam pasar perbankan antara lain kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada nasabah (Cahyo, 2009).

Konsumen memiliki kebebasan untuk memilih bank mana yang mampu memberikan pelayanan yang memuaskan dan profesional, sehingga strategi dan kinerja perbankan harus berorientasi pada keinginan nasabah tersebut (Yanne, 2013). Konsep pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dinilai lebih

komprehensif, karena mempertimbangkan kinerja-kinerja non finansial. Memasukan faktor non finansial seperti tingginya kepuasan nasabah, manajemen dan kepemimpinan yang efektif serta penggunaan teknologi yang maju dalam operasional bank dapat memberikan kontribusi bernilai tambah untuk mengukur kinerja bank secara keseluruhan dibandingkan hanya dibatasi oleh pengukuran finansial saja (Suat Teker *et al.*,2011).

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) NAGA. BPR menjadi objek penelitian ini karena bisnis yang dijalankan oleh BPR bergerak dalam bidang jasa keuangan yaitu menerima dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito, lalu menyalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit, sehingga BPR diharapkan memiliki kesadaran bahwa penting baginya untuk menjaga kepercayaan dan citra positif di masyarakat (Ari dan Prasto, 2012).

PT BPR NAGA yang menjadi objek dalam penelitian ini terletak di Jl. Raya Kengetan Singapadu Ubud Gianyar merupakan salah satu BPR yang ada di Provinsi Bali dengan total jumlah BPR sebanyak 137 BPR berdasarkan data statistik perbankan dari Bank Indonesia periode November 2014. PT BPR NAGA ini pada tahun 2011 baru melakukan perubahan kepemilikan dimana sebelumnya bernama BPR Ayudhana Semesta. Dengan perubahan manajemen yang baru ini penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT BPR NAGA tetap hanya berdasarkan atas aspek keuangan saja.

Sejak terjadinya perubahan kepemilikan, jumlah nasabah PT BPR NAGA disetiap tahunnya mengalami penurunan dimana pada tahun 2011 jumlah nasabah sebanyak 1120 orang dan ditahun 2014 menjadi 497 orang. Begitu pula jika dilihat dari kondisi keuangan PT BPR NAGA, besarnya nilai ROA pada tahun 2012 hanya 0,03% yang mengindikasikan perusahaan berada dalam kondisi tidak baik, dan tahun 2013 besarnya nilai ROA hanya 0,70% yang mengindikasikan perusahaan berada dalam kondisi kurang baik. Akan tetapi, jika dilihat dari proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran PT BPR NAGA berada pada kondisi yang baik atau bahkan menunjukkan peningkatan di setiap tahunnya. Sehingga penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* ini sebaiknya diterapkan pada PT BPR NAGA untuk bisa mengetahui penyebab turunnya jumlah nasabah dan penyebab rendahnya nilai ROA yang diperoleh.

Selain itu, dilihat dari visi BPR NAGA yaitu menuju kemakmuran bersama, dimana yang termasuk dalam kemakmuran bersama ini adalah kepuasan para karyawan, pemilik dan juga nasabah. Untuk mencapai kemakmuran bersama tentunya PT BPR NAGA harus bisa menjadi bank yang sehat sehingga mampu mencerminkan kemampuannya, menjadi bank yang terpercaya sehingga mampu menjaga loyalitas nasabah dan bisa menjadi bank yang maju dengan adanya berbagai inovasi dan kreativitas yang dinamis. Penilaian kinerja berdasarkan atas aspek keuangan yang selama ini dilakukan oleh PT BPR NAGA hanya mengukur kinerja berdasarkan rasio-rasio keuangan yang bersumber dari data laporan keuangan tahunan. Padahal penilaian dari aspek non keuangan juga memegang

peranan penting dalam pengukuran kinerja sebuah perusahaan yang berorientasi pada masa depan sesuai dengan visi dari BPR itu sendiri.

Penerapan BSC untuk menilai kinerja BPR Naga sangat diperlukan untuk bisa mengevaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan, tidak hanya dari aspek keuangan tapi juga berdasarkan aspek non keuangan yang nantinya dapat membantu kinerja BPR Naga menjadi lebih baik lagi dan tercapainya visi dari BPR NAGA tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang berfokus pada penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai metode untuk menilai kinerja PT BPR NAGA selama kurun waktu empat tahun yaitu sejak tahun 2011 sampai tahun 2014. Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* ini dinilai berdasarkan empat perspektif yaitu :

1) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan penilaian kinerja keuangan PT BPR NAGA berdasarkan tingkat kesehatan bank. Penilaian kinerja keuangan ini dilakukan terhadap laporan keuangan perusahaan dari periode 2011 sampai dengan 2014 yang dinilai dengan menggunakan beberapa analisis rasio keuangan. Adapun analisis rasio keuangan yang digunakan, antara lain:

- a. Kualitas Aset – *Non Performing Loan* (NPL) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kualitas kredit BPR. Berdasarkan peraturan Bank Indonesia Nomor 6/9/PBI/2004, standar NPL terbaik yaitu kurang dari 5% jika NPL diatas 5% dapat dikatakan tidak baik.

- b. Rasio Likuiditas – *Loan to Deposit Ratio* (LDR) merupakan perbandingan antara seluruh jumlah kredit atau pembayaran yang diberikan bank dengan dana yang diterima bank. Berdasarkan peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 standar terbaik LDR antara 75% - 85% jika diatas 85% maka dikatakan tidak baik.
- c. Rasio Rentabilitas menggunakan Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) merupakan rasio yang menunjukkan besaran perbandingan antara beban atau biaya operasional terhadap pendapatan operasional suatu perusahaan pada periode tertentu. Berdasarkan peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004, rasio BOPO berada diantara 92% - 94% maka dapat dikatakan baik, jika diatas 94% maka dikatakan tidak baik. Rasio terakhir yang digunakan adalah *Return on Asset* (ROA) merupakan perbandingan rasio laba sebelum pajak selama 12 bulan terakhir terhadap rata-rata volume usaha dalam periode yang sama. Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004, ROA dikategorikan sangat baik jika $ROA \geq 2\%$, ROA dikategorikan baik jika berada diantara 1,25% - 2%, ROA dikategorikan cukup baik jika berada diantara 0,5% - 1,25%, ROA dikategorikan kurang baik jika berada diantara 0% - 0,5%, dan ROA dikategorikan tidak baik jika $ROA \leq 0\%$.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan dalam *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting – kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas (Kaplan dan Norton, 1996). Kinerja

perspektif pelanggan merupakan penilaian terhadap kinerja PT BPR NAGA periode tahun 2011 sampai 2014 dilihat dari tingkat pertumbuhan nasabah yang digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan nasabah yang menggunakan jasa PT BPR NAGA dan tingkat kepuasan nasabah merupakan pernyataan kepuasan Nasabah yang menggunakan jasa PT BPR NAGA mengenai kualitas jasa pelayanan yang mereka peroleh yang diukur menggunakan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP).

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perspektif proses bisnis internal merupakan penilaian terhadap aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan PT BPR NAGA periode tahun 2011 sampai dengan 2014 yang diukur dengan menggunakan rasio realisasi kredit menggambarkan seberapa besar kemampuan bank dalam menyalurkan kredit kepada pelanggannya dan *Service Cycle Efficiency* (SCE) digunakan untuk mengukur pelayanan bagian kredit, bagian dana dan kasir dalam penyelesaian pencairan kredit sehingga dapat mengetahui apakah waktu yang diperlukan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan itu sendiri. Standar penyelesaian pencairan kredit yang ditetapkan oleh PT BPR NAGA adalah maksimal 3 hari kerja.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan ungkapan kepuasan karyawan selama bekerja di PT BPR NAGA periode tahun 2011 sampai 2014 yang dilihat dari tingkat *employee retention* merupakan pengukuran terhadap kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya sebagai

modal intelektual dan aktiva non keuangan yang berguna untuk kelangsungan hidup perusahaan dan tingkat kepuasan karyawan digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan karyawan selama bekerja di PT BPR Naga. Nilai untuk Tingkat kepuasan karyawan diperoleh dengan menyebarkan kuesioner.

Jenis Data

1) Data Kualitatif

Data Kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur tingkat kualitas pelayanan dan tingkat kepuasan karyawan dengan menggunakan metode kuesioner.

2) Data Kuantitatif

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data untuk perspektif keuangan berupa laporan keuangan tahunan perusahaan selama periode 2011 – 2014. Perspektif pelanggan adalah jumlah nasabah selama periode tahun 2011 – 2014. Perspektif proses bisnis internal adalah waktu yang diperlukan dalam merealisasikan kredit periode tahun 2011 – 2014. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah jumlah karyawan dalam periode tahun 2011 – 2014.

Sumber Data

1) Data Primer

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan dan tingkat kepuasan karyawan.

2) Data sekunder

Data sekunder berupa laporan tahunan perusahaan selama periode empat tahun yaitu 2011 – 2014 digunakan untuk mengetahui kinerja keuangan, jumlah nasabah, waktu realisasi kredit dan jumlah karyawan PT BPR NAGA.

Populasi dan Sampel Penelitian

1) Populasi

Populasi nasabah adalah seluruh nasabah PT BPR NAGA dimana berdasarkan data terakhir yaitu tanggal 31 Desember 2014 jumlah keseluruhan nasabah adalah sebanyak 497 orang.

Populasi karyawan adalah seluruh karyawan PT BPR NAGA dimana berdasarkan data terakhir yaitu 31 Desember 2014 jumlah keseluruhan karyawan adalah sebanyak 18 orang.

2) Sampel

Metode penentuan sampel yang digunakan untuk menentukan tingkat kualitas pelayanan adalah metode Sampling Insidental. Berdasarkan rumus *Slovin* maka jumlah sampel yang diambil adalah 83 orang nasabah.

Metode penentuan sampel untuk penilaian kepuasan karyawan adalah sensus. Sampel yang digunakan untuk penilaian kepuasan karyawan adalah seluruh karyawan PT BPR NAGA yaitu sebanyak 18 orang yang terdiri dari 1 orang teller, 3 orang admin kredit dan dana, 1 orang *customer service*, 2 orang bagian pembukuan, 2 orang founding, 1 orang umum dan 8 orang dibagian *account officer* dan remedial.

Cara Pengumpulan Data

1) Observasi

Pada penelitian ini data dalam perspektif keuangan adalah data yang dikumpulkan dari laporan keuangan tahunan perusahaan selama periode tahun 2011 – 2014. Perspektif pelanggan menggunakan data yang dikumpulkan berdasarkan jumlah nasabah dalam periode tertentu. Dalam proses bisnis internal data digunakan berdasarkan waktu proses dan waktu bernilai tambah pencairan kredit, sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan data yang digunakan adalah jumlah karyawan PT BPR NAGA.

2) Kuesioner

Metode pengumpulan data dengan kuesioner digunakan dalam perspektif pelanggan yaitu untuk mengukur tingkat kualitas pelayanan dan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala likert, dengan lima alternatif jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Metode Analisis Data

1) Uji Validitas

Uji validitas yang dilakukan bertujuan untuk memeriksa apakah instrumen yang digunakan sudah tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur (Sugiyono, 2014). Uji validitas dilakukan terhadap isi kuesioner dan dikatakan valid apabila mempunyai koefisien korelasi lebih besar atau minimal 0,3 (Ghozali, 2002).

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mencari tahu sampai sejauh mana konsistensi dari kuesioner yang digunakan. Instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh lebih besar atau sama dengan 0,60 (Ghozali, 2002).

Teknik Analisis Data

1) Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Teknik analisis yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah NPL (*Non Performing Loan*), LDR (*Loan to Deposit Ratio*), BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional) dan ROA (*Return on Asset*).

2) Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Teknik Analisis data yang digunakan dalam penilaian kinerja perspektif pelanggan adalah Tingkat Kepuasan Nasabah dan Tingkat Pertumbuhan Nasabah.

3) Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Teknik analisis yang digunakan dalam penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal adalah dengan menggunakan Rasio Realisasi Kredit dan *Service Cycle Efficiency* (SCE) untuk mengukur waktu realisasi kredit.

4) Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Teknik analisis yang digunakan dalam penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah Tingkat Kepuasan Karyawan dan Perhitungan Tingkat *Employee Retention*.

5) Penilaian Kinerja PT BPR NAGA secara Keseluruhan

Untuk mengetahui penilaian kinerja BPR NAGA berbasis *Balanced Scorecard* secara keseluruhan maka dilakukan penilaian dengan menggunakan Indeks Komposit (IK). Indeks Komposit dihitung dengan formula sebagai berikut (Juniati, 2012) :

$$IK = a. PK + b. PP + c. PBI + d. PB$$

Keterangan :

IK = Indeks Komposit

PK = Perspektif Keuangan

PP = Perspektif Pelanggan

PBI = Perspektif Proses Bisnis Internal

PB = Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a ; b ; c ; d = Bobot kinerja masing-masing perspektif

Bobot indikator kinerja diperoleh berdasarkan *in – depth interview* dengan responden kunci yaitu Direktur Utama PT BPR NAGA.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas Instrumen

Berdasarkan atas penelitian yang dilakukan di peroleh hasil nilai koefisien korelasi masing-masing variabel diatas 0,3. Hal ini berarti semua instrumen penelitian untuk data pelanggan dan data karyawan dinyatakan valid atau pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur apa yang ingin diukur.

Hasil Uji Reabilitas Instrumen

Berdasarkan atas penelitian yang dilakukan di peroleh hasil nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel diatas 0,60. Hal ini berarti semua instrumen penelitian untuk data pelanggan dan data karyawan dapat dinyatakan

reliabel atau instrumen yang jika digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PT BPR NAGA

Tahun	NPL	LDR	BOPO	ROA
2011	8,74%	63,79%	85,99%	3,33%
2012	5,36%	79,70%	98,88%	0,03%
2013	1,75%	72,64%	96,36%	0,70%
2014	2,85%	69,04%	88,90%	2%
Rata-rata	4,67%	71,29%	92,53%	1,5%

Sumber : hasil analisis diolah

Berdasarkan Tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan rasio *Non Performing Loan* (NPL) PT BPR NAGA menunjukkan kondisi yang makin membaik. Hal ini terlihat dari besarnya rasio NPL yang diperoleh dimana pada tahun 2011 besarnya rasio NPL PT BPR NAGA adalah 8,74% dan mengalami penurunan sehingga mencapai NPL sebesar 2,85% pada tahun 2014. Ini menunjukkan adanya perbaikan kualitas kredit yang diberikan oleh PT BPR NAGA karena nilai NPL < 5%, berdasarkan PBI No 6/9/PBI/2004 dimana NPL terbaik adalah kurang dari 5%.

Besarnya nilai rata-rata *Loan to Deposit Ratio* (LDR) yang diperoleh PT BPR NAGA dari tahun 2011 sampai tahun 2014 adalah sebesar 71,29% hal ini menunjukkan bahwa BPR NAGA berada dalam kondisi baik, begitupula jika dilihat dari tahun ke tahun besarnya nilai LDR PT BPR NAGA selalu kurang dari 85% yang mencerminkan bahwa BPR NAGA mampu melunasi kewajiban jangka pendeknya dengan baik.

BOPO merupakan salah satu rasio rentabilitas yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi perusahaan dalam melakukan kegiatan operasinya.

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat rata-rata besarnya rasio BOPO BPR NAGA dari tahun 2011 sampai tahun 2014 adalah 92,53%. Sesuai dengan PBI No 6/10/PBI/2004 tingkat efisiensi perusahaan dikatakan baik apabila nilai BOPO yang diperoleh berada diantara 92% - 94%. Hal ini berarti PT BPR NAGA berada dalam kondisi yang baik karena besarnya rata-rata nilai BOPO yang diperoleh adalah 92,53%, ini juga menunjukkan keberhasilan PT BPR NAGA dalam menekan biaya operasional perusahaan.

Rasio keuangan terakhir yang digunakan dalam mengukur kinerja keuangan BPR NAGA adalah *Return on Asset* (ROA). ROA digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat pada tahun 2012 dan tahun 2013 nilai ROA yang diperoleh hanya sebesar 0,03% dan 0,70% yang menunjukkan kemampuan PT BPR NAGA dalam menghasilkan laba sangat kecil. Hal ini disebabkan karena beban operasional yang dikeluarkan perusahaan pada tahun 2012 dan 2013 sangat besar, terlihat dari nilai BOPO pada tahun 2012 sebesar 98,88% dan tahun 2013 sebesar 96,36% menyebabkan laba yang diperoleh perusahaan pada tahun tersebut sangat kecil. Akan tetapi jika dilihat dari rata-rata nilai ROA BPR NAGA selama empat tahun dari tahun 2011 sampai tahun 2014 yaitu sebesar 1,5%, hal ini menunjukkan kemampuan PT BPR NAGA dalam mengelola aset perusahaan menjadi laba berada dalam kondisi yang baik karena berada diantara 1,25% sampai 2%, sesuai dengan PBI No 6/10/PBI/2004.

Penilaian Kinerja PT BPR NAGA Perspektif Pelanggan

Tabel 2. Rata-Rata Tingkat Pertumbuhan Nasabah

Tahun	Total Nasabah (Orang)	Tingkat Pertumbuhan Nasabah (%)
2011	1.120	-
2012	1.050	-6,25%
2013	953	-9,24%
2014	497	-47,85%

Sumber : hasil analisis diolah

Hasil perhitungan tingkat pertumbuhan nasabah PT BPR NAGA pada Tabel 2 diatas dapat dilihat pada tahun 2011 sampai 2014 jumlah nasabah PT BPR NAGA mengalami penurunan dari tahun ke tahun, dimana pada tahun 2011 jumlah nasabah sebanyak 1.120 orang dan tahun 2014 jumlah nasabah menjadi 497 orang. Hal ini disebabkan karena sebelum mengalami perubahan kepemilikan, baki kredit (kredit yang diberikan pada nasabah) PT BPR NAGA banyak diberikan dalam jumlah/nominal yang kecil sedangkan setelah perubahan kepemilikan yaitu sejak tahun 2011 baki kredit yang diberikan cenderung dalam nominal besar sehingga jumlah nasabah kredit berkurang dan menyebabkan penurunan jumlah nasabah PT BPR NAGA.

Selain dilihat dari Tingkat Pertumbuhan Nasabah, Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan juga dilihat dari Tingkat Kepuasan Nasabah. Dimana untuk PT BPR NAGA, Tingkat Kepuasan Nasabah diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 83 orang responden nasabah menggunakan metode insidental. Kuesioner yang disebarkan ini mengukur tingkat kepuasan nasabah berdasarkan lima dimensi yaitu bukti langsung/fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Berdasarkan kuesioner yang disebarkan diperoleh hasil rata-rata tingkat kepuasan nasabah secara menyeluruh adalah sebesar 4,23. Berdasarkan hasil

perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa Tingkat Kepuasan Nasabah PT BPR NAGA berada dalam kondisi sangat baik atau sangat puas.

Berdasarkan perhitungan rata-rata tingkat kepuasan nasabah per variabel diperoleh hasil variabel daya tanggap memperoleh nilai rata-rata terkecil yaitu sebesar 4,18. Hal ini berarti pemahaman karyawan atas kebutuhan nasabah, penyediaan jasa sesuai kebutuhan nasabah, tanggap terhadap keluhan nasabah dan penyelesaian transaksi nasabah masih perlu ditingkatkan agar kepuasan nasabah juga ikut meningkat.

Penilaian Kinerja PT BPR NAGA Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 3. Realisasi Kredit PT BPR NAGA periode 2011-2014

Tahun	Realisasi Kredit (Rp)	Target (Rp)	Rasio Realisasi (%)
2011	5.016.928.000	6.763.275.400	74,18%
2012	5.708.696.000	5.615.764.083	101,65%
2013	9.609.387.519	7.256.467.667	132,43%
2014	15.237.003.957	9.143.175.881	166,65%

Sumber : hasil analisis diolah

Tingkat rasio realisasi kredit diperoleh dengan cara membandingkan jumlah realisasi kredit dengan target yang ditetapkan perusahaan pada tahun yang sama. Tabel 3 diatas menggambarkan rasio realisasi kredit PT BPR NAGA yang disetiap tahunnya mengalami peningkatan dimana pada tahun 2011 rasio realisasi kredit hanya sebesar 74,18% dan mengalami peningkatan hingga pada tahun 2014 mencapai rasio realisasi kredit sebesar 166,65%. Hal ini menggambarkan kemampuan PT BPR NAGA dalam menyalurkan kredit ke masyarakat mengalami peningkatan. Meningkatnya kemampuan PT BPR NAGA dalam menyalurkan kredit ke masyarakat juga berdampak pada peningkatan laba perusahaan, dimana

berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat nilai ROA pada tahun 2014 mengalami peningkatan sebesar 1,3% dibandingkan pada tahun 2013.

Tabel 4. Rekapitulasi Perhitungan *Service Cycle Efficiency* PT BPR NAGA

	2011	2012	2013	2014
SCE	2,55	2,25	1,69	1,51

Sumber : hasil analisis diolah

Service Cycle Efficiency merupakan pengukuran terhadap pelayanan bagian kredit, bagian dana dan kasir dalam penyelesaian pencairan kredit. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan maka semakin baik kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan pelanggan. Berdasarkan Tabel 4 diatas dapat dilihat hasil perhitungan *Service Cycle Efficiency* PT BPR NAGA dari tahun 2011 sampai tahun 2014 sudah baik, karena nilai SCE yang diperoleh kurang dari target yang ditetapkan oleh PT BPR NAGA yaitu 3 hari. Proses pencairan kredit yang lebih cepat dari standar waktu yang telah ditetapkan menunjukkan kinerja karyawan PT BPR NAGA sangat baik.

Peningkatan kinerja karyawan dalam proses pencairan kredit juga memberi dampak terhadap peningkatan efisiensi perusahaan, dapat dilihat dari besarnya rata-rata nilai BOPO PT BPR NAGA dari tahun 2011 sampai tahun 2014 yaitu sebesar 92,53% berada dalam kondisi baik, karena semakin sedikit waktu yang dibutuhkan dalam proses pencairan kredit maka semakin sedikit biaya yang dikeluarkan perusahaan sehingga bisa meningkatkan tingkat efisiensi dari perusahaan itu sendiri.

Penilaian Kinerja PT BPR NAGA Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 5. Hasil Perhitungan Tingkat *Employee Retention* PT BPR NAGA

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Karyawan Keluar (Orang)	Tingkat Retensi Karyawan (%)
2011	17	0	100%
2012	15	2	87%
2013	14	1	93%
2014	18	0	100%

Sumber : hasil analisis diolah

Employee Retention merupakan pengukuran terhadap kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 5 dapat dilihat Tingkat *Employee Retention* PT BPR NAGA dari tahun ke tahun mengalami perubahan yang berfluktuasi, dimana pada tahun 2012 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 2 orang dan pada tahun 2013 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 1 orang. Karyawan yang keluar ini disebabkan karena karyawan tersebut telah memasuki usia pensiun. Jika dilihat pada tahun 2014 tidak ada karyawan keluar, hal ini menunjukkan PT BPR NAGA mampu mempertahankan jumlah karyawannya dengan baik.

Selain melalui Tingkat *Employee Retention*, Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT BPR NAGA dapat dilihat dari Tingkat Kepuasan Karyawan. Pada penelitian ini Tingkat Kepuasan Karyawan PT BPR NAGA diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden karyawan PT BPR NAGA yang berjumlah 18 orang. Kuesioner yang disebarkan ini mengukur tingkat kepuasan karyawan berdasarkan lima dimensi pokok yaitu kerja secara mental, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian-pekerjaan. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan

diperoleh rata-rata tingkat kepuasan karyawan adalah sebesar 4,12 hasil ini menunjukkan tingkat kepuasan karyawan sangat puas atau sangat baik. Berdasarkan perhitungan rata-rata tingkat kepuasan per variabel, variabel kompensasi memperoleh nilai rata-rata terkecil yaitu 4,00 yang menunjukkan besarnya imbalan kerja yang diberikan, penghargaan atas prestasi kerja serta jaminan kerja masih harus ditingkatkan agar kepuasan karyawan juga ikut meningkat.

Penilaian Kinerja PT BPR NAGA secara Keseluruhan

Untuk mengetahui kinerja PT BPR NAGA dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* secara keseluruhan maka dilakukan perhitungan dengan Indeks komposit. Indeks komposit ini dihitung dengan cara memberikan bobot pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* sehingga nantinya akan diperoleh hasil akhir yang mencerminkan kinerja PT BPR NAGA secara keseluruhan. Bobot ini diperoleh berdasarkan *in – depth interview* dengan responden kunci yaitu Direktur Utama PT BPR NAGA, adapun hasil dari *in – depth interview* yang dilakukan adalah sebagai berikut :

$$IK = 20\%.PK + 35\%.PP + 15\%.PBI + 30\%.PB$$

Perhitungan Indeks Komposit dilakukan dengan cara mengalikan bobot dengan masing-masing variabel pada keempat perspektif. Variabel yang digunakan dari masing-masing perspektif yaitu untuk perspektif keuangan menggunakan ROA, perspektif pelanggan menggunakan kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal menggunakan *service cycle efficiency* dan perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan menggunakan kepuasan karyawan. Hasil perhitungan Indeks komposit dapat dilihat pada Tabel 6 dibawah ini.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Indeks Komposit PT BPR NAGA

No	Perspektif	Bobot	Rata-Rata Nilai Kinerja	Indeks Komposit
1	Keuangan (ROA)	20%	0,01	0,002
2	Pelanggan (Kepuasan Nasabah)	35%	4,23	1,480
3	Proses Bisnis Internal (<i>Service Cycle Efficiency</i>)	15%	1,96	0,294
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kepuasan Karyawan)	30%	4,12	1,236
Jumlah		100%		3,012

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh hasil perhitungan indeks komposit PT BPR NAGA adalah sebesar 3,012. Pengklasifikasian hasil yang diperoleh dalam perhitungan indeks komposit dibagi sebagai berikut, jika hasil perhitungan berada diantara 0 sampai 1 maka kinerja PT BPR NAGA secara keseluruhan diklasifikasikan tidak baik, jika diantara 1 sampai 2 maka kinerja PT BPR NAGA secara keseluruhan diklasifikasikan kurang baik, jika diantara 2 sampai 3 maka kinerja PT BPR NAGA secara keseluruhan dapat diklasifikasikan cukup baik, jika diantara 3 sampai 4 maka kinerja PT BPR NAGA secara keseluruhan dapat dikatakan baik dan jika diantara 4 sampai 5 maka kinerja PT BPR NAGA secara keseluruhan dapat dikatakan sangat baik. Sehingga berdasarkan perhitungan yang dilakukan besarnya nilai indeks komposit PT BPR NAGA adalah 3,012 ini berarti secara keseluruhan kinerja PT BPR NAGA dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat dikatakan baik.

Implikasi

Hasil penelitian ini menunjukkan penilaian kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* lebih mampu menggambarkan kondisi perusahaan secara keseluruhan tidak hanya berdasarkan perspektif keuangan tetapi juga berdasarkan perspektif non keuangan. Dengan melakukan penilaian terhadap perspektif non keuangan akan terlihat faktor pendorong yang sebenarnya dari perspektif keuangan, sehingga ketika perusahaan melakukan perubahan terhadap perspektif non keuangan, mereka bisa melihat dampaknya terhadap perspektif keuangan. Jadi, ketika perusahaan ingin meningkatkan kinerja perspektif keuangan, mereka juga harus memperhatikan perspektif non keuangan sehingga keputusan yang dibuat akan lebih menyeluruh dan berjangka panjang.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa kinerja perspektif keuangan PT BPR NAGA dapat dikatakan baik/sehat karena telah memenuhi standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, dari perspektif pelanggan, walaupun mengalami penurunan jumlah nasabah tapi kepuasan nasabah berada pada kondisi sangat puas. Perspektif proses bisnis internal juga menunjukkan hasil yang baik karena berhasil melampaui target yang ditetapkan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari *employee retention* dan tingkat kepuasan karyawan berada pada kondisi sangat puas dan secara keseluruhan penilaian kinerja PT BPR NAGA berbasis *balanced scorecard* ini berada dalam kondisi yang cukup baik. Sehingga berdasarkan informasi yang diperoleh dari penelitian ini mampu menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen agar bisa mengambil keputusan tepat untuk PT BPR NAGA.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- 1) Berdasarkan empat rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja perspektif keuangan yaitu, *Non Performing Loan* (NPL), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) dan *Return on Asset* (ROA) penilaian kinerja PT BPR NAGA berdasarkan perspektif keuangan berada dalam kondisi baik.
- 2) Penilaian kinerja pada perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan tingkat pertumbuhan nasabah dan tingkat kepuasan nasabah. Walaupun tingkat pertumbuhan nasabah mengalami penurunan disetiap tahunnya akan tetapi tingkat kepuasan nasabah PT BPR NAGA berada dalam kondisi sangat baik/sangat puas.
- 3) Penilaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal dimana hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan dari tahun ke tahun dalam penyaluran kredit ke masyarakat dan dengan waktu pencairan kredit dilihat dari nilai SCE pada tahun 2014 hanya sebesar 1,55% hal ini menunjukkan kinerja proses bisnis internal PT BPR NAGA berada dalam kondisi sangat baik.
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan juga menunjukkan hasil yang baik, dari hasil penelitian diperoleh tingkat *employee retention* pada tahun 2014 sebesar 100% dan tingkat kepuasan karyawan PT BPR NAGA juga berada dalam kondisi yang sangat puas/sangat baik.

- 5) Secara keseluruhan penilaian kinerja PT BPR NAGA menggunakan metode *balanced scorecard* ini berada dalam kondisi yang baik dengan nilai indeks komposit yang diperoleh adalah 3,012.

Saran

Berdasarkan hasil temuan dan simpulan maka disarankan beberapa hal penting sebagai berikut :

- 1) Perspektif keuangan dilihat dari rasio BOPO dimana menurut peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 rasio BOPO dikatakan baik ketika berada diantara 92% sampai 94% dan dikatakan tidak baik jika diatas 94%. Pada tahun 2014 rasio BOPO BPR NAGA adalah sebesar 88,90% hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat dana yang bisa digunakan PT BPR NAGA guna memenuhi kebutuhan operasionalnya hingga mencapai rasio BOPO diantara 92% - 94% yang masih dikategorikan baik.
- 2) Perspektif pelanggan pada tingkat kepuasan nasabah dengan menggunakan lima dimensi pokok penentu kualitas jasa maka dapat dilihat variabel daya tanggap yaitu pemahaman karyawan atas kebutuhan nasabah, penyediaan jasa sesuai kebutuhan nasabah, tanggap terhadap keluhan nasabah dan penyelesaian transaksi nasabah memperoleh nilai rata-rata terkecil sehingga masih perlu ditingkatkan guna meningkatkan kepuasan nasabah.
- 3) Penilaian terhadap proses bisnis internal yang dilihat dari sisi kreditnya menunjukkan bahwa kinerja PT BPR NAGA dapat dikatakan sangat baik karena sudah mampu melampaui target yang ditetapkan, sehingga kini PT

BPR NAGA bisa fokus untuk memulai menambah beberapa inovasi produk yang ditawarkan dan sesuai dengan kebutuhan nasabah.

- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari tingkat kepuasan karyawan, dengan menggunakan lima dimensi pokok penentu kepuasan karyawan, variabel yang memperoleh nilai rata-rata terkecil adalah kompensasi yaitu besarnya imbalan kerja yang diberikan, penghargaan atas prestasi kerja serta jaminan kerja yang masih perlu ditingkatkan untuk bisa meningkatkan kepuasan karyawan.
- 5) Untuk peneliti selanjutnya yang ingin meneliti tentang penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard*, sebaiknya kuesioner yang disebarkan menggunakan 4 alternatif pilihan jawaban untuk menghindari adanya pilihan jawaban netral antara setuju atau tidak setuju.

REFERENSI

- Abu-Rub, Nour and Suleiman M. Abbadi. 2012. Variables Used by the Palestinian Bank's Managers to Measure their Bank's Performance. *International Research Journal of Finance and Economics*.
- Ari Kuntardina & Prasto Dwi Wahjono. 2012. Penerapan Manajemen Balanced Scorecard (BSC) Pada PT BPR Nusumma Jateng Cabang Blora. *Jurnal Manajemen dan Penelitian Akuntansi*. Vol 6, No 1.
- Cahyo Halim Istiqlal. 2009. Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode Balance Scorecard. *Jurnal Ekonomi Islam*. Vol III. No 2. Desember.
- Edwin Radithya & SeTin. 2011. Evaluasi Penerapan Balance Scorecard terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan di Divisi Penjualan PT Auto 2000. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*. No 06.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Juniati, Anak Agung Ayu. 2012. Analisis Kinerja Pengelolaan Kearsipan Badan Perpustakaan Arsip dan Dokumentasi Kota Denpasar. *Tesis*. Program Magister Studi Ilmu Ekonomi, Program Pascasarjana Universitas Udayana.
- Kaplan Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi Balance Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Medi Tri P., Fitri Lukiastruti dan Yanuar Rachmansyah. 2012. Analisis Pengukuran Kinerja pada PD BPR BKK Banjarharjo Kabupaten Brebes dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Prestasi*. Vol 10. No 2.
- Sabah M. Al-Najjar and Khawla H. Kalaf. 2012. Designing a Balanced Scorecard to Measure A Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Administration*. Vol 3, No. 4.
- Sagar R. Dave Dr., and Swati R. Dave Dr. 2012. Applying Balanced Scorecard in India Banking Sector : An Empirical Study of the State Bank of India. *Pacific Business Review International*, Vol 5, Issue 6.
- Suat Teker, Dilek Teker and Oya Kent. 2011. Measuring Commercial Bank's Performances in Turkey: A Proposed Model. *Journal Of Applied Finance & Banking*. Vol 1, No 3, pp 97-112.
- Sugiyono Prof., Dr. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta CV.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi 3. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Yanne C. Tahaka. 2013. Penerapan Balance Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT Bank Sulut. *Jurnal EMBA*. Vol 1, No 4, Hal 402-41.
- Zafar Ahmad, Zulfqar Ahmad, Ishfaq Ahmad and Muhammad Musarrat Nawaz. 2010. Balanced Scorecard : Is it a Spontaneous Performance Measurement Tool?. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*. Vol 2, No 2.