

ANALISIS PERBANDINGAN PENILAIAN KINERJA BPR DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

I Gst. Ag. Pramesti Dwi Putri¹
I Wyn. Pradnyantha Wirasedana²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: pramesti.dwiputri@gmail.com / telp : +62 81 805 423 000

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

ABSTRAK

Balanced scorecard merupakan salah satu alat ukur kinerja kontemporer perusahaan yang diciptakan Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced scorecard* menilai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan dan non keuangan. Penelitian ini membandingkan kinerja BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa dengan *balanced scorecard* untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan kinerja. Penilaian kinerja perspektif keuangan diukur dengan rasio-rasio keuangan. Kinerja perspektif pelanggan dinilai dari kepuasan nasabah. Kinerja perspektif proses bisnis internal dinilai berdasarkan tingkat pertumbuhan inovasi. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai dengan tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, produktivitas karyawan, dan retensi karyawan. Alternatif pengujian hipotesis penelitian adalah *Independent sampel t-test* dan *Mann-Whitney U*. Hasil dari penelitian ini terdapat perbedaan rata-rata kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, serta kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa. Perbedaan rata-rata kinerja perspektif proses bisnis internal tidak dapat diketahui secara statistik sebab standar deviasi kedua BPR bernilai nol.

Kata kunci: *balanced scorecard*, penilaian kinerja, BPR

ABSTRACT

Balanced scorecard is a contemporary performance assessment tool created by Robert S. Kaplan and David P. Norton. *Balanced scorecard* assess the performance of the company by financial and non financial perspective. The purpose of this study is to compare the performance of BPR Mertha Sedana and BPR Bali Harta Santosa using the *balanced scorecard* to determine the differences. Financial performance is measured by financial ratios. Customer performance is measured by customer satisfaction. Internal business process performance is measured by the growth of innovation. Growth and learning performance is measured by employee satisfaction and motivation, employee productivity, and employee retention. Alternative hypothesis testing research is *Independent sample t-test* and *Mann-Whitney U*. The results of this study show that there are differences in financial performance, customer performance, and growth and learning performance between BPR Mertha Sedana and BPR Bali Harta Santosa. The difference in internal business process could not be known because the deviation standard for both BPR is nil.

Keywords: *balanced scorecard*, performance measurement, BPR

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi mendorong dunia bisnis memasuki babak baru. Dunia bisnis menjadi semakin kompetitif dan menimbulkan adanya persaingan dalam berbagai aspek. Tidak hanya bersaing dalam memperoleh sumber daya, namun juga dalam hal produksi, pemasaran, serta interaksi dengan konsumen. Menurut Hanuma (2010), kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan. Menurut Janota (2008), sebuah organisasi tidak akan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya dengan mengembangkan teknologi baru, atau hanya terfokus pada manajemen yang baik.

Salah satu hal yang harus dilakukan perusahaan untuk memenangkan kompetisi bisnis adalah merumuskan strategi-strategi bisnis. Strategi bisnis menjadi cerminan dari tujuan yang ditetapkan oleh manajemen dan harus dicapai oleh anggota perusahaan. Perusahaan yang mampu bertahan di dalam pasar internasional hanyalah perusahaan-perusahaan yang memiliki standar kinerja yang mampu menghasilkan keuntungan jangka panjang (Tandiontong dan Erna, 2011). Tercapai atau tidaknya strategi yang dirumuskan dapat diketahui dengan melakukan penilaian kinerja.

Menurut Iswati (2006), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Proses evaluasi suatu kinerja ditekankan pada menilai perilaku anggota organisasi dalam hal efektifitas dan efisiensi tindakan yang dilakukan (Ghosh dan Subrata, 2006).

Umumnya, perusahaan masih menggunakan model penilaian kinerja tradisional. Penilaian kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan. Kinerja personel yang diukur adalah kinerja yang berkaitan dengan keuangan saja. Hal yang sulit diukur, diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara sembarang (Putrayasa, 2011). Penilaian kinerja dengan sistem tradisional menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, serta kurang mampu mengukur kinerja operasional perusahaan secara baik (Janota, 2008). Penggunaan ukuran finansial saja dianggap kurang relevan sebab ukuran finansial mudah dimanipulasi untuk mencapai hasil jangka pendek dengan mengorbankan dampak jangka panjangnya (DeBusk dan Aaron, 2006).

Solusi bagi perusahaan untuk mengatasi keterbatasan penilaian kinerja tradisional adalah dengan menggunakan alat ukur kinerja kontemporer salah satunya adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menghubungkan strategi yang ada dalam suatu organisasi, dimulai dari visi, rencana strategi, dan pengukuran performansi keberhasilan (Widaningsih, 2009). Pendekatan *balanced scorecard* melibatkan komponen kunci dari operasi, menetapkan tujuan, dan kemudian mencari cara untuk mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan yang telah

ditetapkan (Tuan dan Sundar, 2010). Menurut Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penggunaan *balanced scorecard* diharapkan mampu untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh sehingga nantinya perusahaan dapat meningkatkan kualitasnya dan bertahan ditengah persaingan yang ketat.

Dunia perbankan tidak terlepas dari lingkungan persaingan yang kompetitif. Menurut Dewi (2013), bisnis perbankan menghadapi persaingan yang ketat berkaitan dengan pelayanan produk dan jasa yang ditawarkan. Hanya bank yang memiliki keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan nasabah. Penggunaan *balanced scorecard* sebagai alat penilaian kinerja memungkinkan bank untuk menentukan tujuan jangka pendek dan melakukan pengembangan bisnis secara keseluruhan dalam jangka panjang (Dave, 2012).

BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa merupakan BPR yang mampu tumbuh dan berkembang ditengah ketatnya persaingan BPR di Kelurahan Sempidi. Konsentrasi nasabah pada BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa memiliki kesamaan sebab letak kedua BPR saling berdekatan jika dibandingkan dengan BPR yang lainnya. Ditinjau dari perspektif keuangan, BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa telah melakukan pencapaian yang baik. Jumlah aktiva yang dimiliki kedua BPR mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan. Laba yang berhasil dibukukan pun terus mengalami peningkatan setiap

tahunnya. Walaupun BPR Bali Harta Santosa sempat mengalami penurunan perolehan laba pada tahun 2010.

Tabel 1.
Pertumbuhan Jumlah Aktiva pada BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa (Ribuan Rupiah)

	2012	2011	2010	2009
BPR Mertha Sedana	26,323,246	19,450,180	14,505,479	9,762,267
BPR Bali Harta Santosa	8,036,758	7,285,828	6,042,281	5,176,084

Sumber: www.bi.go.id

Tabel 2.
Pertumbuhan Jumlah Laba pada BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa (Ribuan Rupiah)

	2012	2011	2010	2009
BPR Mertha Sedana	909,413	644,136	378,215	233,402
BPR Bali Harta Santosa	553,382	267,804	201,837	241,403

Sumber: www.bi.go.id, 2014

Pencapaian yang baik pada perspektif keuangan di BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan saja belumlah cukup untuk menggambarkan kinerja perusahaan yang sebenarnya. Kinerja perusahaan yang sebenarnya baru akan tercermin ketika dilakukan penilaian pada aspek keuangan maupun aspek non keuangan. Hal inilah yang mendasari penulis untuk melakukan penelitian tentang penilaian kinerja dengan *balanced scorecard*.

Rumusan hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut:

- H₁ : terdapat perbedaan antara rata-rata kinerja perspektif keuangan BPR Mertha Sedana dengan BPR Bali Harta Santosa
- H₂ : terdapat perbedaan antara rata-rata kinerja perspektif pelanggan BPR Mertha Sedana dengan BPR Bali Harta Santosa
- H₃ : terdapat perbedaan antara rata-rata kinerja perspektif proses bisnis internal BPR Mertha Sedana dengan BPR Bali Harta Santosa
- H₄ : terdapat perbedaan antara rata-rata kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan BPR Mertha Sedana dengan BPR Bali Harta Santosa

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa. BPR Mertha Sedana beralamat di Jalan Raya Sempidi No.28, Br. Kangin Sempidi Mengwi-Badung. BPR Bali Harta Santosa terletak di Jalan Raya Denpasar – Tabanan 6 Sempidi. Obyek penelitian yang akan diteliti adalah kinerja BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa. Sesuai dengan prinsip *balanced scorecard*, maka akan dilakukan analisa pada kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, kinerja perspektif proses bisnis internal, serta kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data kuantitatif yang meliputi laporan laba rugi BPR, data jumlah karyawan, dan informasi yang berasal dari kuesioner pelanggan dan karyawan serta data kualitatif berupa profil BPR, sejarah perkembangan BPR, visi dan misi, serta struktur organisasi. Menurut

sumbernya, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder berupa struktur organisasi, laporan keuangan, data jumlah karyawan, data jumlah nasabah, visi dan misi perusahaan, serta sejarah perkembangan perusahaan. Sedangkan data primer yang digunakan dalam penelitian berasal dari kuesioner yang disebarakan kepada nasabah dan karyawan.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari populasi karyawan yang meliputi seluruh karyawan BPR Mertha Sedana (17 orang) dan seluruh karyawan BPR Bali Harta Santosa (15 orang), serta populasi pelanggan yang meliputi seluruh nasabah BPR Mertha Sedana (2.509 orang) dan seluruh nasabah BPR Bali Harta Santosa (1.547 orang). Penentuan sampel karyawan dilakukan dengan teknik sensus, dimana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sedangkan teknik yang digunakan dalam penentuan sampel pelanggan adalah dengan menggunakan teknik *nonprobability sampling*. Ukuran sampel responden pelanggan ditentukan dengan rumus Slovin. Responden pelanggan BPR Mertha Sedana berjumlah 96 orang, sedangkan responden pelanggan BPR Bali Harta Santosa berjumlah 94 orang. Data penelitian dikumpulkan dengan metode kuesioner dan dokumentasi.

Kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini dinilai dengan rasio-rasio keuangan yang meliputi CAR, KAP, ROA, BOPO, dan LDR (Taufik, 2012).

$$CAR = \frac{\text{Modal Inti} + \text{Modal Pelengkap}}{\text{ATMR}} \times 100\% \dots \dots \dots (1)$$

$$KAP = \frac{\text{Aktiva Produktif Yang Diklasifikasikan}}{\text{Aktiva Produktif}} \times 100\% \dots \dots \dots (2)$$

$$ROA = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots \dots \dots (3)$$

$$BOPO = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\% \dots \dots \dots (4)$$

$$\text{LDR} = \frac{\text{Total kredit yang diberikan}}{\text{Dana yang Diterima+Modal Inti}} \times 100\% \dots\dots\dots (5)$$

Penilaian kinerja perspektif pelanggan (nasabah) dilakukan dengan meneliti tingkat kepuasan dan loyalitas nasabah terhadap layanan yang diberikan oleh BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa. Cara yang digunakan dalam menghimpun informasi mengenai tingkat kepuasan nasabah adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada nasabah BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2009). Variabel kepuasan pelanggan akan diukur dengan skala *likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2010: 132). Terdapat empat alternatif jawaban yang dapat dipilih responden, yaitu SS (sangat setuju), S (setuju), KS (kurang setuju), TS (tidak setuju). Jawaban sangat setuju memiliki skor 4, setuju memiliki skor 3, kurang setuju memiliki skor 2, dan tidak setuju memiliki skor 1. Jawaban responden dikalsifikasikan menjadi pernyataan positif (SS dan S) dan pernyataan negatif (KS dan TS). Ketika proporsi pernyataan positif lebih tinggi dari 60 persen, maka kinerja dari perspektif ini digolongkan pada kualifikasi baik. Jika responden yang memberikan pernyataan positif berada pada rentangan 0 – 59 persen maka perusahaan akan digolongkan pada kualifikasi kinerja buruk.

Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal pada BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa dilakukan dengan melihat tingkat inovasi perusahaan dalam rentang tahun 2009 hingga tahun 2012 dengan cara membandingkan jumlah produk baru dengan total jumlah produk yang ada. Untuk tolak ukur sasaran strategi

dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, tingkat produktivitas karyawan, dan tingkat retensi karyawan. Tingkat kepuasan dan motivasi karyawan diukur dengan skala likert seperti pada perspektif pelanggan. Produktivitas kerja karyawan dihitung dengan membandingkan laba bersih sebelum pajak dengan jumlah karyawan secara keseluruhan. Tingkat retensi karyawan dihitung dengan membandingkan jumlah karyawan tahun bersangkutan dengan jumlah karyawan tahun sebelumnya.

Peneliti melakukan uji normalitas untuk mengetahui apakah data uji penelitian memiliki distribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan adalah statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria yang digunakan dalam tes ini adalah dengan membandingkan antara tingkat signifikansi yang didapat dengan tingkat *alpha* yang digunakan, dimana data tersebut dikatakan berdistribusi normal bila nilai signifikansi $> \alpha$ (Ghozali, 2006). Hipotesis penelitian diuji menggunakan uji beda. Alternatif uji beda yang digunakan yaitu uji statistik parametrik dan uji statistik non parametrik.

Uji statistik parametrik yang digunakan dalam penelitian adalah *independent sample t-test*. Kriteria pengujian hipotesis adalah H_0 diterima jika probabilitas (*p value*) $\geq \alpha : 2 = 0,025$ dan H_0 ditolak jika probabilitas (*p value*) $< \alpha : 2 = 0,025$ (Ghozali, 2006). Sedangkan uji non parametrik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *Mann-Whitney U*. Pengambilan keputusan didasarkan pada perbandingan nilai *Asymp. Sig.* dengan tingkat signifikansi ($\alpha = 0,05$). Jika *Asymp. Sig. (2-tailed)* $< \alpha : 2 = 0,025$ maka H_0 ditolak. Jika *Asymp. Sig. (2-tailed)* $\geq \alpha : 2 = 0,025$ maka H_0 diterima (Sugiyono, 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

BPR Mertha Sedana secara resmi berdiri pada tanggal 22 Februari 1991 dengan jumlah modal dasar dan modal disetor yang digunakan masing-masing sebesar Rp 50.000.000,00. BPR Mertha Sedana memiliki 4 produk untuk memenuhi kebutuhan nasabahnya. Produk-produk yang ditawarkan meliputi Tabungan Program Simasda (Simpanan Mertha Sedana), Tabungan Program *Exclusive*, Simpanan Berjangka (Deposito), dan Kredit.

BPR Bali Harta Santosa didirikan pada tanggal 15 Oktober 1990 yang diawali dengan menggunakan modal dasar sebesar Rp 100.000.000,00 dan modal disetor sejumlah Rp 50.000.000,00. Produk-produk yang ditawarkan BPR Bali Harta Santosa terdiri atas penyaluran kredit dan dana pihak ketiga.

Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Nilai koefisien korelasi masing-masing variabel instrumen penelitian untuk data pelanggan dan karyawan diatas 0,3. Hal ini berarti semua instrumen penelitian data pelanggan dan karyawan dinyatakan valid. Nilai *Cronbach's Alpha* instrumen data responden pelanggan sebesar 0,761. Nilai ini lebih besar dari 0,60, sehingga instrumen penelitian untuk data pelanggan telah reliabel. Nilai *Cronbanch's Alpha* instrumen data responden karyawan sebesar 0,856. Hal ini berarti instrumen penelitian untuk data karyawan juga dinyatakan reliabel.

Kinerja Perspektif Keuangan BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa

Tabel 3.
Rasio-rasio Keuangan BPR Mertha Sedana pada Tahun 2009, 2010, 2011, dan 2012 (dalam %)

Tahun	BPR Mertha Sedana				
	CAR	KAP	ROA	BOPO	LDR
2009	11,88	3,26	2,95	86,28	96,69
2010	11,14	1,25	3,01	83,27	88,11
2011	9,84	1,70	3,78	79,45	92,71
2012	11,69	2,25	3,95	77,76	80,87
Rata – rata	11,14	2,12	3,42	81,69	89,60

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 4.
Rasio-rasio Keuangan BPR Bali Harta Santosa pada Tahun 2009, 2010, 2011, dan 2012 (dalam %)

Tahun	BPR Bali Harta Santosa				
	CAR	KAP	ROA	BOPO	LDR
2009	28,72	2,72	5,42	73,87	64,45
2010	27,64	4,41	3,88	80,75	66,74
2011	32,54	3,66	4,20	78,76	51,13
2012	31,38	2,92	7,87	88,39	54,00
Rata – rata	30,07	3,43	5,34	80,44	59,08

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan tabel diatas, rata - rata nilai CAR BPR Bali Harta Santosa lebih tinggi dibandingkan dengan rata - rata nilai CAR BPR Mertha Sedana. Dapat disimpulkan bahwa BPR Bali Harta Santosa memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyediakan dana untuk keperluan pengembangan usaha dan menjamin resiko kerugian operasional bank dibandingkan BPR Mertha Sedana. Rata - rata nilai KAP BPR Mertha Sedana lebih kecil dibandingkan rata - rata nilai KAP BPR Bali Harta Santosa. Ini menunjukkan BPR Mertha Sedana memiliki aktiva produktif yang bermasalah relatif kecil dibandingkan dengan BPR Bali Harta Santosa. Rata – rata nilai ROA BPR Bali Harta Santosa lebih besar dibandingkan dengan rata – rata nilai ROA BPR Mertha Sedana. Hal ini berarti BPR Bali Harta Santosa memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola aktiva untuk

menghasilkan laba. Rata – rata nilai BOPO BPR Bali Harta Santosa lebih kecil dari nilai BOPO BPR Mertha Sedana. Hal ini menunjukkan aktivitas operasi BPR Bali Harta Santosa lebih efisien dibandingkan dengan aktivitas operasi BPR Mertha Sedana. BPR Bali Harta Santosa memiliki nilai rata – rata LDR yang lebih rendah dari BPR Mertha Sedana. Berdasarkan hal tersebut, BPR Bali Harta Santosa memiliki kemampuan likuiditas yang lebih baik dibandingkan BPR Mertha Sedana.

Kinerja Perspektif Pelanggan BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa

Hasil penelitian menunjukkan rata-rata 91,27 persen responden pelanggan pada BPR Mertha Sedana memberikan pernyataan positif dan sisanya sebanyak 8,73 persen responden memberikan pernyataan negatif. Hal ini berarti kinerja perspektif pelanggan pada BPR Mertha Sedana tergolong dalam kategori kinerja baik. Rata-rata 95,8 persen responden pelanggan BPR Bali Harta Santosa memberikan pernyataan positif dan sisanya sebanyak 4,2 persen responden memberikan pernyataan negatif. Hal ini berarti kinerja perspektif pelanggan pada BPR Bali Harta Santosa juga tergolong dalam kategori kinerja baik.

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa

Tabel 5.
Tingkat Pertumbuhan Inovasi

Tahun	Tingkat Pertumbuhan Inovasi (%)	
	BPR Mertha Sedana	BPR Bali Harta Santosa
2009	0	0
2010	0	0
2011	0	0
2012	0	0
Rata – rata	0	0

Sumber: Hasil Penelitian, 2014

Berdasarkan tabel diatas, rata-rata tingkat pertumbuhan inovasi pada BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa sama-sama sebesar 0%. BPR Mertha

Sedana dan BPR Bali Harta Santosa tidak menciptakan produk baru selama 4 tahun terakhir. Hal ini berarti kinerja perspektif proses bisnis internal kedua BPR tergolong tidak baik.

Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa

Kinerja BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai dengan tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, tingkat produktivitas karyawan, dan tingkat retensi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata 82 persen responden karyawan BPR Mertha Sedana memberikan pernyataan positif dan sisanya sebanyak 18 persen responden memberikan pernyataan negatif. Hal ini berarti kinerja BPR Mertha Sedana tergolong dalam kategori kinerja baik. Rata-rata 91,36 persen responden karyawan BPR Bali Harta Santosa memberikan pernyataan positif dan sisanya sebanyak 8,64 persen responden memberikan pernyataan negatif. Hal ini menunjukkan kinerja BPR Bali Harta Santosa tergolong dalam kategori kinerja baik.

Tabel 6.
Tingkat Produktivitas Karyawan

Tahun	Produktivitas Karyawan (Ribuan Rupiah)	
	BPR Mertha Sedana	BPR Bali Harta Santosa
2009	16.923	18.713
2010	25.653	15.646
2011	43.303	20.404
2012	61.137	42.162
Rata – rata	36.754	24.231

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 6 menunjukkan rata-rata tingkat produktivitas karyawan BPR Mertha Sedana lebih tinggi dibandingkan rata-rata tingkat produktivitas karyawan BPR Bali Harta Santosa. Tingkat produktivitas yang lebih besar pada BPR Mertha

Sedana menunjukkan karyawan BPR Mertha Sedana lebih produktif dibandingkan dengan karyawan BPR Bali Harta Santosa.

Tabel 7.
Tingkat Retensi Karyawan

Tahun	Retensi Karyawan (%)	
	BPR Mertha Sedana	BPR Bali Harta Santosa
2009	100	100
2010	100	100
2011	100	100
2012	100	100
Rata – rata	100	100

Sumber: Data diolah, 2014

Rata – rata retensi karyawan pada BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa yang disajikan dalam Tabel 7 sama-sama sebesar 100%. Hal ini berarti kedua BPR mampu memertahankan sumber dayanya dalam 4 tahun terakhir dan kinerjanya tergolong baik.

Uji Normalitas

Tabel 8.
Hasil Uji Normalitas

Perspektif	Kolmogorov – Smirnov Z	Signifikansi
Keuangan		
CAR	1,414	0,037
KAP	1,061	0,211
ROA	1,414	0,037
BOPO	1,414	0,037
LDR	1,414	0,037
Pelanggan	3,327	0,000
Proses Bisnis Internal	0,000	1,000
Pembelajaran dan Pertumbuhan		
Kepuasan dan Motivasi Karyawan	1,993	0,001
Produktivitas Karyawan	1,414	0,037
Retensi Karyawan	1,414	0,037

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2014

Berdasarkan hasil olahan data SPSS dapat diketahui bahwa nilai signifikansi KAP dan proses bisnis internal lebih besar dari nilai *alpha* (0,05). Oleh karena itu data dikatakan berdistribusi normal dan teknik analisis yang cocok digunakan

adalah uji parametrik (*Independent Sample t Test*). Sedangkan nilai signifikansi CAR, ROA, BOPO, LDR, perspektif pelanggan, kepuasan dan motivasi karyawan, produktivitas karyawan, dan retensi karyawan lebih kecil dari nilai *alpha* (0,05). Maka data tidak berdistribusi normal dan teknik analisis yang cocok digunakan adalah dengan uji non parametrik (Uji *Mann Whitney*).

Pengujian Hipotesis

Tabel 9.
Hasil Uji Statistik Parametrik dan Non - Parametrik

Uji	Perspektif	Nilai Probabilitas
Uji Parametrik	Keuangan KAP	0,020
		Nilai Asymp. Sig. (2 - tailed)
	Perspektif	
	Keuangan	
	CAR	0,021
	ROA	0,020
	BOPO	0,021
	LDR	0,021
Uji Non - Parametrik	Pelanggan	0,000
	Proses Bisnis Internal	-
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	
	Motivasi Karyawan	0,000
	Produktivitas	0,021
	Retensi	0,008

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2014

Perspektif keuangan dinilai berdasarkan 5 rasio keuangan. Rasio CAR, ROA, BOPO, dan LDR diuji menggunakan uji statistik non parametrik yaitu *Mann - Whitney*. Hasil olahan data SPSS menunjukkan Nilai *Asymp.Sig.* keempat rasio ini lebih kecil dari *alpha* (0,025). Sehingga dapat disimpulkan terdapat perbedaan yang signifikan antara rata - rata CAR, ROA, BOPO, dan LDR BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa. Rasio KAP diuji menggunakan uji statistik parametrik yaitu *Independent Sample t Test*. Nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari

nilai *alpha* (0,025). Maka dapat disimpulkan terdapat perbedaan yang signifikan antara rata – rata KAP BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa.

Perspektif pelanggan diuji dengan uji statistik non parametrik yaitu uji *Mann – Whitney*. Nilai *Asymp.Sig.* perspektif pelanggan lebih kecil dari nilai *alpha* (0,025). Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata perspektif pelanggan BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa. Perspektif proses bisnis internal diuji menggunakan uji statistik parametrik yaitu *Independent Sample t Test*. Perspektif proses bisnis internal BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa dinilai dengan melihat tingkat pertumbuhan inovasi masing-masing BPR. Hasil penelitian menunjukkan tingkat pertumbuhan inovasi BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa sama-sama sebesar 0%. Hal ini membuat standar deviasi kedua BPR adalah 0. Sehingga perbedaan rata-rata tingkat pertumbuhan inovasi BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa tidak dapat diketahui secara statistik.

Tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, tingkat produktivitas karyawan, dan tingkat retensi karyawan diuji dengan uji non parametrik, yaitu uji *Mann – Whitney*. Berdasarkan hasil pengolahan SPSS nilai *Asymp.Sig.* tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, tingkat produktivitas karyawan, dan tingkat retensi karyawan lebih kecil dari nilai *alpha* yaitu (0,025). Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, tingkat produktivitas karyawan, dan tingkat retensi karyawan BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang didapat berdasarkan hasil penelitian adalah terdapat perbedaan yang signifikan pada rata-rata kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa. Sedangkan Perbedaan rata-rata kinerja perspektif proses bisnis internal tidak dapat diketahui secara statistik sebab standar deviasi kedua BPR adalah 0.

Berdasarkan simpulan yang telah dipaparkan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan oleh penulis. BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa hendaknya mengaplikasikan *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja BPR untuk ke depannya. Penilaian dengan *balanced scorecard* akan menghasilkan penilaian yang lebih menyeluruh sebab penilaian dilakukan pada empat perspektif. Penilaian dengan *balanced scorecard* mencakup pada aspek keuangan dan aspek non keuangan. Bentuk penilaian ini akan dapat membantu BPR dalam meningkatkan kinerja BPR sebab keempat perspektif dalam *balanced scorecard* bersifat saling berpengaruh antara satu dengan lainnya.

Untuk perspektif proses bisnis internal, BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa hendaknya melakukan inovasi terhadap produk-produk yang ditawarkan. Inovasi penting untuk dilakukan karena dapat menjadi nilai pembeda dengan BPR lainnya. Sehingga BPR Mertha Sedana dan BPR Bali Harta Santosa tetap mampu bertahan di tengah-tengah persaingan yang ketat. Selain menggunakan tingkat inovasi sebagai tolak ukur, penilaian perspektif proses bisnis internal juga dapat dilakukan dengan melihat rasio kredit macet pada BPR. Namun,

dalam penelitian ini rasio kredit macet tidak digunakan sebagai tolak ukur sebab adanya keterbatasan akses data.

Penggunaan *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja juga disarankan untuk diadopsi oleh BPR lainnya. *Balanced scorecard* dapat mengarahkan perusahaan dalam mencapai strategi-strategi yang telah dirumuskan. Hasil dari penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* dapat digunakan oleh manajemen untuk memertahankan ataupun meningkatkan kualitas perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- DeBusk, Gerald K. dan Aaron D. Crabtree. 2006. Does The Balanced Scorecard Improve Performance?. *Management Accounting Quarterly*, 8(1): h: 44-48.
- Dewi, Fury Chintiya. 2009. Evaluasi Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bogor. *Skripsi*. Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Dewi, Natalia Puspita. 2013. Balanced Scorecard sebagai Konsep Pengukuran Kinerja Perbankan. *ejournal.unesa.ac.id vol 1, no 3*.
- Ghosh, Samir dan Subrata Mukherjee. 2006. Measurement of Corporate Performance Through Balanced Scorecard: An Overview. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 11: h: 60-70.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanuma, Soraya. 2010. Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). Dalam *Jurnal Universitas Diponegoro*, Semarang.
- Iswati, Sri. 2006. Memprediksi Kinerja Keuangan dengan Modal Intelektual pada Perusahaan Perbankan Terbuka di Bursa Efek Jakarta. Dalam *Ekuitas*, 11(2): h: 159-174.
- Janota, Rui Manuel Goncalves. 2008. *The Balanced Scorecard In a Pharmaceutical Company*. ISCTE Business School.

- Kaplan, Robert S. dan Norton David P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- Putrayasa, Agus I Made. 2011. Pengukuran Kinerja Ditinjau dari Empat Perspektif Balanced Scorecard pada Koperasi Mertha Yasa di Desa Penarungan. Dalam *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(3): h: 141–149.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tandiontong, Mathius dan Erna Rizki Yoland. 2011. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai (Sebuah Studi pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung). Dalam *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, (5).
- Taufik, A. Dharnaeny. 2012. Analisis Penilaian Tingkat Kesehatan BPR Hasa Mitra dengan Metode CAMEL (Periode 2006-2010). *Skripsi*. Universitas Hasanuddin, Makasar.
- Tuan, Luu Trong dan Sundar Venkatesh. 2010. Balanced Scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-Stock Company (RDP). *International Journal of Business and Management*, 5(7): h: 126-135.
- Widaningsih, Mimin. 2009. Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Sektor Publik. Dalam *Jurnal Percikan*. Vol. 102 Edisi Juli.