

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT. BPR Sari Sedana

Putu Ayu Titha Paramita Pika¹
Ida Bagus Dharmadiaksa²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: paramitatitha@gmail.com/Telp: 082236595611

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja PT. BPR Sari Sedana dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Jumlah nasabah yang dijadikan sampel dengan menggunakan rumus *slovin* adalah 85 orang dengan teknik *simple random sampling* dan jumlah karyawan yang dijadikan sampel adalah 15 orang dengan teknik *sampling* jenuh. Hasil penelitian ini memperoleh hasil bahwa kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik, sedangkan pada perspektif proses bisnis internal adalah cukup baik. Berdasarkan hasil tersebut, PT. BPR Sari Sedana diharapkan dapat merencanakan strategi yang tepat di masa mendatang untuk memperbaiki kinerjanya utamanya pada perspektif proses bisnis internalnya dan dari keempat perspektif *balanced scorecard*, diharapkan dapat berkontribusi dalam pengukuran kinerjanya.

Kata kunci: *balanced scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

ABSTRACT

The purpose of this study is to know and analyze the performance of PT. BPR Sari Sedana using balanced scorecard concept consisting of financial perspective, customer, internal business process and learning and growth. The number of customers who are sampled using slovin formula is 85 people with simple random sampling technique and the number of employees sampled is 15 people with saturated sampling technique. The results of this study obtained that the performance of PT. BPR Sari Sedana from a financial perspective, customer perspective and learning and growth perspective is good, while on the internal business process perspective is good enough. Based on these results, PT. BPR Sari Sedana is expected to plan the right strategy in the future to improve its performance primarily in the perspective of its internal business processes and from the four balanced scorecard perspectives is expected to contribute in its performance measurement.

Keywords: *balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective*

PENDAHULUAN

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 (Putri, 2014). Pengukuran atau penilaian kinerja adalah salah satu faktor yang

penting dalam perusahaan khususnya perbankan karena dengan adanya penilaian kinerja mampu memberikan informasi yang berguna mengenai efektivitas suatu strategi dan implementasinya dalam periode waktu tertentu. Penilaian kinerja yang kompleks dibutuhkan untuk menilai apakah perusahaan yang bersangkutan sudah mencapai tujuan segala aspeknya (Sukma dan Krisnadewi, 2013). Evaluasi kinerja di berbagai tingkatan organisasi, departemen dan individu merupakan kebutuhan para manajer di era sekarang, para manajer dapat mengidentifikasi kelemahan, kekuatan perusahaannya dan meningkatkan kekuatan serta menghilangkan kelemahan perusahaannya (Alidade dan Ghasemi, 2015).

Bank memainkan peran penting dalam sektor keuangan di seluruh dunia. Banyak investor yang mempercayai bank dan menaruh uang mereka ke rekening deposito bank, tentu akan ada masalah yang berhubungan dengan bank terkait hal tersebut, situasi ini membuat kinerja bank harus diaudit dan dikendalikan secara teratur (Dincer dkk., 2016). Menurut Eskandari dkk. (2013), bank perlu menilai ulang sepenuhnya pengukuran kinerjanya agar bisa selalu mengubah kebutuhannya dan kebutuhan pelanggannya.

Kinerja dapat dibagi menjadi keuangan dan non keuangan (Ozturk dan Coskun, 2014). Menurut Sari dan Putri (2014), pengukuran aspek non keuangan membutuhkan biaya serta waktu yang banyak, sehingga jarang dilakukan. Sistem pengukuran kinerja yang efisien dan akurat berfungsi sebagai alat yang berguna bagi manajer untuk mengendalikan, memantau dan memperbaiki proses dan kinerja perusahaan mereka (Lin dkk., 2014). Menurut Widiastiti dan Yadnyana (2013), pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan pengukuran kerja yang melihat

seluruh aspek dan dapat memberikan umpan balik terhadap pihak manajemen untuk menyediakan informasi mengenai seberapa baik suatu kegiatan bersangkutan dapat mewakili sebuah rencana.

Keunggulan dari penilaian kinerja perusahaan saat ini yang hanya menilai dari aspek keuangan adalah perusahaan dengan cepat langsung mengetahui seberapa besar keuntungan perusahaan saat itu, mengetahui seberapa besar piutang dan utang perusahaan sehingga manajer perusahaan dapat mengambil keputusan untuk masa mendatang. Pengukuran dengan aspek keuangan saja sesungguhnya pengukuran tersebut hanya berguna untuk jangka waktu yang pendek saja tanpa memperhatikan bagaimana kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang panjang dikarenakan tinggi atau rendahnya keuntungan perusahaan tidak hanya disebabkan oleh bagus nya manajer dalam mengelola keuangan perusahaan namun juga bisa karena tinggi nya kepuasan nasabah, bagus nya hubungan karyawan serta penggunaan teknologi yang maju dalam operasional bank (Sari dkk., 2016).

Kaplan dan Norton (1996:20) dalam mengantisipasi kondisi tersebut, yang didukung dengan canggihnya teknologi komputer serta semakin baiknya sistem manajemen, melalui suatu proyek riset yang panjang, membuat mereka terdorong untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja dari aspek non keuangan yang biasa disebut dengan konsep *balanced scorecard*. Melalui konsep tersebut, perusahaan tidak hanya dapat mengetahui perkembangan keuangan yang telah dicapai tetapi juga dapat memonitor kemajuan yang ingin dicapai perusahaan dengan memaksimalkan sumber daya yang ada (Hery, 2014:47). Menurut Dudin

dan Frolova (2015), *balanced scorecard* adalah alat yang efektif untuk pengelolaan strategis bisnis saat ini.

Pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard* sangat dibutuhkan bank dalam mencapai tujuan perusahaan dalam jangka waktu yang pendek maupun jangka waktu yang panjang. Tolak ukur keuangan digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja, namun tolak ukur non keuangan juga digunakan, yang terdiri dari aspek kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Widnyani dan Suardana (2015), aspek non keuangan juga terdiri dari besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan, kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, serta pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan untuk kinerja yang terpadu.

Menurut Domanovic (2016), *balanced scorecard* dan strategi berjalan beriringan, *balanced scorecard* digunakan untuk menilai perusahaan apakah efisiensi atau tidak, dan *balanced scorecard* juga merupakan model yang efektif dalam memandu manajer untuk mencapai tujuan strategis. Ada sejumlah alat pengukuran kinerja, namun *balanced scorecard* hanya digunakan bersamaan dengan tujuan strategis (Akbarian dkk., 2015). *Balanced scorecard* dapat diimplementasikan pada semua jenis perusahaan karena semua perusahaan memerlukan sistem pengukuran yang mampu menghitung kinerja keuangan dan non keuangan (Christina dan Sudana, 2013). Keempat perspektif *balanced scorecard* mempunyai hubungan satu sama lain. Keempat perspektif tersebut adalah suatu strategik objektif yang saling berhubungan. Dimulai dari perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel (Begawan dan Suryanawa, 2013).

Terdapat beberapa penelitian-penelitian sebelumnya yang meneliti kinerja entitas bisnis dengan menggunakan *balanced scorecard*, yaitu penelitian Wiguna dan Wirawati (2017), meneliti kinerja dari Trans Sarbagita menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian Sari dkk. (2016), meneliti kinerja dari PT. BPR Naga di Gianyar menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian Limbu dan Sisdyani (2016), meneliti kinerja dari dinas pendapatan daerah kota Denpasar menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian Dewanti dkk. (2016), meneliti kinerja dari Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Se-Kecamatan Buleleng.

PT. BPR Sari Sedana adalah sebuah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan di kota Denpasar. Infobank merupakan sumber berita seputar perbankan dan keuangan dengan keunggulan analisis dalam pemberitaan yang didukung oleh data yang akurat dan salah satu berita yang disajikan adalah info seputar BPR. Pada tahun 2017, berdasarkan majalah Infobank edisi Juli 2017, PT. BPR Sari Sedana meraih peringkat tiga tingkat nasional di kelas aset sebesar dua puluh lima miliar rupiah sampai dengan lima puluh miliar rupiah dari 181 BPR yang mendapat predikat tersebut. Lima BPR dengan skor tertinggi yang mendapat peringkat satu sampai lima pada kelas aset yang disebutkan di atas disajikan pada Tabel 1. berikut.

Tabel 1.
Lima BPR dengan Skor Tertinggi yang mendapat Peringkat Satu sampai Lima (dalam Miliar Rupiah)

Akun	Peringkat 1		Peringkat 2		Peringkat 3		Peringkat 4		Peringkat 5	
	BPR Sukma		BPR Prima		BPR Sari		BPR Pundhi		Bank Pasar (BP)	
	Kemang Agung		Kredit Utama		Sedana				Kota Pontianak	
	Jumlah	▲(%)	Jumlah	▲(%)	Jumlah	▲(%)	Jumlah	▲(%)	Jumlah	▲(%)
Aset	37.25	24,03	39.87	22,84	25.52	39,20	35.76	13,04	27.54	53,80
Dana Pihak Ketiga (DPK)	17.25	22,84	23.69	25,85	17.57	43,41	18.01	30,24	12.29	25,30
Kredit Modal	29.94	24,34	34.76	22,01	19.57	37,80	28.99	12,50	21.86	85,04
Laba	6.95	31,51	11.24	14,02	5.85	25,98	5.68	25,53	7.94	16,73
	1.67	22,18	3.13	30,47	1.24	15,17	2.23	16,12	1.17	302,53

Sumber: Biro Riset Infobank, 2017

Lima BPR dengan skor tertinggi diatas hanya PT. BPR Sari Sedana yang terletak di Provinsi Bali tempat dimana peneliti berada, sedangkan BPR Sukma Kemang Agung terletak di Jawa Barat, BPR Prima Kredit Utama terletak di Jawa Timur, BPR Pundhi terletak di Jawa Timur, BP Kota Pontianak terletak di Kalimantan. Maka PT. BPR Sari Sedana sajalah yang sanggup peneliti teliti bagaimana kinerjanya. Peringkat ketiga tingkat nasional tersebut juga membuat peneliti ingin mengukur dan menganalisis kinerja perusahaan ini dengan *balanced scorecard* apakah baik atau tidak karena dilihat dari penghargaan tersebut, aspek keuangan PT. BPR Sari Sedana dapat dikatakan baik, lalu seharusnya dari aspek non keuangan yang mendukung tercapainya aspek keuangan juga pasti baik. PT. BPR Sari Sedana juga dalam mengukur kinerjanya saat ini masih pada aspek keuangan saja dan belum pernah melakukan pengukuran kinerja pada aspek non keuangan, sehingga sangat cocok PT. BPR Sari Sedana diteliti bagaimana kinerjanya dengan konsep *balance scorecard*. Konsep ini sangat dibutuhkan khususnya di dalam bank dengan tujuan mendapatkan cakupan pengukuran yang lebih komprehensif. Menurut Yu dan Li (2013), metode *balanced scorecard* bisa

memiliki analisis menyeluruh terhadap bank-bank desa dan kota. Selain itu melalui konsep *balanced scorecard* ini nantinya diharapkan secara cepat dapat mengetahui segala kekurangan yang terjadi di dalam perusahaan sehingga mampu di evaluasi dan segera diperbaiki demi tercapainya perubahan baik dimasa depan.

Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana pengukuran kinerja PT. BPR Sari Sedana dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam mengukur kinerja PT. BPR Sari Sedana.

Penelitian ini diharapkan dapat membuktikan bahwa pengukuran kinerja dari segi non keuangan penting bagi perusahaan, dan juga memberikan informasi yang berguna bagi pihak internal perusahaan dalam merencanakan strategi yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan dengan menggunakan keempat perspektif dari konsep *balanced scorecard* yang dapat mengukur perspektif keuangan dan non keuangan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan acuan kepada para akademisi yang menggunakan penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya serta dapat memberikan kontribusi tentang pengukuran kinerja PT. BPR Sari Sedana terutama dari aspek non keuangannya.

Surya (2014), pengukuran kinerja adalah usaha untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan perusahaan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. Menurut Melnyk dkk. (2013), pengukuran kinerja adalah

instrumen yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas kegiatan perusahaan. Literatur menunjukkan bahwa pengukuran kinerja sebagian besar dirancang di seputar ukuran keuangan serta sistem pengendalian operasional dan manajemen (Panicker dan Seshadri, 2013). Menurut Sari dkk. (2016), pengukuran kinerja aspek non keuangan mendukung tercapainya pengukuran kinerja aspek keuangan.

Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka panjang dan jangka pendek, serta kinerja yang bersifat internal dan eksternal, kemudian *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang (Limbu dan Sisdyani, 2016). Cara, bentuk implementasi dan penggunaan dari *balanced scorecard* dapat memiliki efek yang berbeda pada kinerjanya (Rostami dkk., 2015). Perspektif keuangan dianggap sebagai perspektif terpenting di antara yang lain, terutama dalam kaitannya dengan implementasi strategi dan penilaian kinerja organisasi (Al-Hosaini dan Sofian, 2015). Perspektif pelanggan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar serta berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran (Antari dan Sudana, 2016). Perspektif proses bisnis internal dapat membuat pihak manajemen mengetahui seberapa baik produk dan layanan bisnisnya sesuai untuk kebutuhan pelanggan (Harold dan Thenmozhi, 2014). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan keterampilan dari sumber daya manusia (Stellata, 2013). Menurut Sainaghi dkk (2013), perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur perusahaan yang harus ditingkatkan agar memberikan perbaikan jangka panjang.

Pengertian Bank Perkreditan Rakyat sebagaimana diatur dalam ketentuan Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 perubahan dari Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan yang mengemukakan bahwa “Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif berbentuk deskriptif. Penelitian ini dilakukan pada PT. BPR Sari Sedana yang terletak di Jalan Diponegoro No. 252 Sanglah, Denpasar, Bali. Alasan dipilihnya lokasi ini sebagai penelitian telah ditulis oleh peneliti pada bagian latar belakang masalah. Disamping itu, PT. BPR Sari Sedana juga memiliki data yang memadai untuk dilakukannya penelitian. Obyek penelitian ini adalah kinerja dari PT. BPR Sari Sedana.

Perspektif keuangan merupakan suatu perspektif *balanced scorecard* yang menjabarkan kinerja keuangan PT. BPR Sari Sedana dengan menggunakan rasio-rasio keuangan. Rasio keuangan adalah rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan di dalam menghasilkan keuntungannya. Rasio keuangan yang digunakan dalam mengukur kinerja PT. BPR Sari Sedana dari perspektif keuangan yaitu *Return on Assets* (ROA), *Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional* (BOPO), *Non Performing Loan* (NPL), dan *Loan to Deposit Ratio* (LDR). Keempat rasio tersebut diambil dari penelitian Purnamasari dan Sugiharto (2013) dan Putri (2014) yang juga meneliti dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.

ROA digunakan untuk mengukur efektivitas dari perusahaan dalam memanfaatkan total aset yang dimilikinya dan menghasilkan keuntungan. Semakin besar nilai ROA, maka kinerja perusahaan juga semakin besar, ini disebabkan oleh *return* yang didapatkan oleh perusahaan besar (Purnamasari dan Sugiharto, 2013). BOPO digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan perusahaan di dalam melakukan kegiatan operasionalnya (Purnamasari dan Sugiharto, 2013). NPL adalah persentase jumlah kredit bermasalah (Utami dan Putra, 2016). LDR digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan melunasi semua utang jangka pendeknya.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. BPR Sari Sedana dari perspektif pelanggan yaitu tingkat kepuasan pelanggan. Pelanggan yang dimaksud disini adalah nasabah. Cara yang digunakan untuk menghimpun informasi mengenai tingkat kepuasan pelanggan (nasabah) adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada nasabah PT. BPR Sari Sedana. Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini menggunakan penelitian yang dilakukan oleh Putri (2014) yang telah diubah oleh peneliti sesuai dengan kondisi yang relevan pada PT. BPR Sari Sedana. Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. Sari Sedana dari perspektif proses bisnis internal yaitu kapasitas infrastruktur dan tingkat pertumbuhan inovasi. Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. BPR Sari Sedana dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tingkat produktivitas karyawan serta tingkat kepuasan dan motivasi karyawan.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan di PT. BPR Sari Sedana yang berjumlah 15 orang dan nasabah PT. BPR Sari Sedana yang berjumlah 574 orang.

Metode penentuan sampel untuk jumlah populasi karyawan dan nasabah berbeda dikarenakan jumlah populasi mereka yang berbeda. Metode penentuan sampel karyawan menggunakan teknik *non-probability sampling* yaitu teknik *sampling* jenuh. Metode penentuan sampel nasabah menggunakan teknik *probability sampling* yaitu teknik *simple random sampling*.

Berdasarkan populasi karyawan yang ada di PT. BPR Sari Sedana dan metode penentuan sampel karyawan yang dipilih oleh peneliti, maka sampel karyawan yang diambil berjumlah sama dengan jumlah populasi karyawan yaitu berjumlah 15 orang. Berdasarkan populasi nasabah yang ada di PT. BPR Sari Sedana dan metode penentuan sampel nasabah yang dipilih oleh peneliti, maka sampel nasabah akan diambil secara acak yang jumlahnya menggunakan rumus *Slovin*, yaitu sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1+N.e^2} \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan yang ditoleransi (peneliti menggunakan sebesar 10%)

$$n = \frac{574}{1+574.0,1^2} = 85 \text{ (dibulatkan)}$$

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner dan dokumentasi. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data terkait tingkat kepuasan pelanggan (nasabah) dalam perspektif pelanggan dan tingkat kepuasan karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif pelanggan (nasabah), peneliti akan berada pada PT. BPR Sari Sedana saat jam kerja, lalu setiap nasabah yang datang ke PT. BPR Sari Sedana

dipilih secara acak dan diberikan kuesioner. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti datang ke PT. BPR Sari Sedana dan menemui semua karyawan disana untuk diberikan kuesioner. Dokumentasi yaitu metode pengumpulan data dengan cara mencatat data dari dokumen-dokumen atau laporan yang dimiliki PT. BPR Sari Sedana. Dokumen atau laporan yang dimaksud adalah data sejarah, data visi misi, data produk yang dijual, data struktur organisasi, data laporan keuangan, data jumlah produk baru, data jumlah total produk, data jumlah karyawan PT. BPR Sari Sedana.

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif pada penelitian ini yaitu data mengenai sejarah, data mengenai visi misi, data mengenai produk yang dijual, data mengenai struktur organisasi dan jawaban responden terkait kuesioner tingkat kepuasan pelanggan serta jawaban responden terkait kuesioner tingkat kepuasan dan motivasi karyawan pada PT. BPR Sari Sedana. Data kuantitatif pada penelitian ini yaitu data yang disajikan di laporan keuangan PT. BPR Sari Sedana selama 5 tahun terakhir (2012 – 2016) untuk menghitung rasio keuangan dalam perspektif keuangan dan untuk menghitung kapasitas infrastruktur dalam perspektif proses bisnis internal. Data mengenai jumlah produk baru dan jumlah total produk PT. BPR Sari Sedana selama 5 tahun terakhir (2012 – 2016) untuk menghitung tingkat pertumbuhan inovasi dalam perspektif proses bisnis internal. Data mengenai jumlah pendapatan (yang didapat dari laporan keuangan) dan jumlah karyawan selama 5 tahun terakhir (2012 – 2016) untuk menghitung tingkat produktivitas dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sumber data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini meliputi data yang digali dari responden yang diperoleh dari nasabah dan karyawan PT. BPR Sari Sedana. Data sekunder pada penelitian ini adalah data sejarah, data visi misi, data produk yang dijual, data struktur organisasi, data laporan keuangan, data jumlah produk baru, data jumlah total produk, dan data jumlah karyawan PT. BPR Sari Sedana. Metode pengumpulan data pada penelitian ini salah satunya dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Pengujian instrumen penelitian yang dilakukan pada kuesioner adalah pengujian validitas data dan reliabilitas data. Mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner dilakukan dengan uji validitas. Valid artinya kuesioner tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang sedang diukur. Untuk menguji apakah masing-masing pertanyaan dari kuesioner valid atau tidak, dapat dilihat pada hasil output SPSS *Cronbach's Alpha* di kolom *Correlated Item-Total Correlation*. Syarat minimum suatu kuesioner agar dapat dikatakan valid adalah jika nilai *Correlated Item-Total Correlation* bernilai lebih dari atau sama dengan 0,30 (Sari dan Putri, 2014). Reliabilitas menunjukkan seberapa jauh hasil pengukuran kuesioner dapat dipercaya. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang jika digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2017:121). Peneliti mengukur reliabilitas kuesioner dengan melihat nilai signifikansi *Cronbach's Alpha* yaitu lebih besar dari 0,70.

Teknik analisis data yang digunakan dalam menganalisis kinerja PT. BPR Sari Sedana dalam perspektif keuangan adalah sesuai rumus berikut.

$$ROA = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \dots\dots\dots (2)$$

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\% \dots\dots\dots (3)$$

$$\text{NPL} = \frac{\text{Kredit Kurang Lancar} + \text{Diragukan} + \text{Macet}}{\text{Total Kredit}} \times 100\% \dots\dots\dots (4)$$

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

Standar terbaik dari ROA menurut Bank Indonesia (2011) adalah lebih dari 1,5%. Standar terbaik dari BOPO menurut Bank Indonesia (2011) adalah kurang dari atau sama dengan 83%. Standar terbaik dari NPL menurut Bank Indonesia (2011) adalah kurang dari 2%. Standar terbaik dari LDR menurut Bank Indonesia (2011) adalah 85% – 110%.

Teknik analisis data yang digunakan dalam menganalisis kinerja PT. BPR Sari Sedana dalam perspektif pelanggan adalah jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner tingkat kepuasan pelanggan. Penilaian dilakukan dengan melihat pernyataan positif dan negatif. Menurut Putri (2014), saat proporsi pernyataan positif lebih tinggi atau sama dengan 60 persen, maka kinerja dari perspektif ini akan digolongkan pada kualifikasi kinerja baik. Jika responden yang memberikan pernyataan positif berada pada rentangan 0 – 59 persen, maka PT. BPR Sari Sedana digolongkan pada kualifikasi kinerja buruk. Pada penelitian ini, jawaban sangat setuju dan setuju termasuk kategori pernyataan positif, sedangkan jawaban kurang setuju dan tidak setuju termasuk kategori pernyataan negatif.

Teknik analisis data untuk menganalisis kinerja PT. BPR Sari Sedana dalam perspektif proses bisnis internal adalah menggunakan kapasitas infrastruktur dan kualitas pelayanan. Kapasitas infrastruktur diukur dengan melihat tingkat penambahan nilai sarana dan prasarana yang mendukung operasional PT. BPR

Sari Sedana dari Tahun 2012 – 2016 yaitu pertumbuhan jumlah aset tetap per tahunnya. Jika terjadi penambahan aset maka PT. BPR Sari Sedana digolongkan pada kualifikasi peningkatan mutu pelayanan, jika tidak terjadi penambahan aset atau penurunan aset maka PT. BPR Sari Sedana digolongkan pada kualifikasi penurunan mutu pelayanan. Tingkat pertumbuhan inovasi dihitung dengan rumus berikut.

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Inovasi} = \frac{\text{Jumlah Produk Baru}}{\text{Total Jumlah Produk}} \times 100\% \dots\dots\dots (6)$$

Teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis PT. BPR Sari Sedana dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menggunakan tingkat produktivitas karyawan serta tingkat kepuasan dan motivasi karyawan. Tingkat produktivitas karyawan diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \dots\dots\dots(7)$$

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tingkat produktivitas karyawan, akan dikatakan baik jika mengalami peningkatan dari tahun 2012 hingga tahun 2016. Cara perhitungan tingkat kepuasan dan motivasi karyawan memiliki kesamaan dengan perhitungan tingkat kepuasan pelanggan. Penilaian dilakukan dengan melihat pernyataan positif dan negatif yang diberikan responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada nasabah dan karyawan PT. BPR Sari Sedana, diketahui bahwa banyaknya kuesioner yang disebar kepada nasabah adalah sebanyak 85 kuesioner dan kuesioner yang disebar kepada karyawan adalah sebanyak 15 kuesioner. 85 kuesioner yang disebar kepada

nasabah, kuesioner yang kembali sebanyak 85 kuesioner juga dan terisi lengkap. 15 kuesioner yang disebar kepada karyawan, kuesioner yang kembali sebanyak 15 kuesioner juga dan terisi lengkap.

Berdasarkan uji *SPSS*, maka didapatkan nilai *Correlated Item-Total Correlation* masing-masing pertanyaan. Berikut rincian rekapitulasi hasil uji validitas data responden pada perspektif pelanggan PT. BPR Sari Sedana yang disajikan pada Tabel 2. berikut.

Tabel 2.
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Data Responden pada Perspektif Pelanggan PT. BPR Sari Sedana

No	Variabel	<i>Correlated Item-Total Correlation</i>	Keterangan
	<i>Reliability</i> (Keandalan)		
1	Karyawan BPR Sari Sedana bekerja dengan teliti dan akurat	0,509	Valid
2	Karyawan BPR Sari Sedana memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam melayani nasabah	0,424	Valid
	<i>Responsiveness</i> (Cepat Tanggap)		
3	Karyawan BPR Sari Sedana bekerja secara cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan	0,405	Valid
4	Karyawan BPR Sari Sedana menanggapi keluhan nasabah dengan cepat dan tanggap	0,538	Valid
	<i>Assurance</i> (Jaminan)		
5	Karyawan BPR Sari Sedana selalu bersikap ramah dan sopan dalam melayani nasabah	0,395	Valid
6	BPR Sari Sedana selalu menjaga kepercayaan nasabah terhadap bank	0,404	Valid
	<i>Empathy</i> (Empati)		
7	Karyawan BPR Sari Sedana selalu bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan kepada nasabah	0,357	Valid
8	Karyawan BPR Sari Sedana melayani nasabah dengan senang hati	0,304	Valid
	<i>Tangible</i> (Kasat Mata)		
9	Ruang tunggu yang disediakan BPR Sari Sedana dalam keadaan nyaman	0,534	Valid
10	BPR Sari Sedana terletak di lokasi strategis	0,362	Valid

Sumber: Data diolah, 2017

Berikut rincian rekapitulasi hasil uji validitas data responden pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. BPR Sari Sedana yang disajikan pada Tabel 3. berikut.

Tabel 3.
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Data Responden pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. BPR Sari Sedana

No	Variabel	Correlated Item- Total Correlation	Keterangan
	Atribut Kepuasan Kerja		
1	Saya merasa puas dengan gaji yang diterima saat ini dan dapat memenuhi kebutuhan sehari - hari	0,635	Valid
2	Saya merasa puas dengan bonus dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan	0,358	Valid
3	Saya merasa puas, karena perusahaan memberikan kepastian kerja pada jabatan saya (jam kerja, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan)	0,525	Valid
4	Saya merasa puas dengan kenyamanan dan kebersihan tempat kerja saya	0,358	Valid
5	Atasan saya selalu memberikan bimbingan dalam pekerjaan	0,459	Valid
	Atribut Motivasi Karyawan		
6	Saya merasa termotivasi dengan adanya perkembangan karir yang diberikan perusahaan	0,753	Valid
7	Saya merasa termotivasi setelah mendapat penghargaan atau pujian dari pimpinan	0,731	Valid
8	Saya berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal dan tepat waktu	0,522	Valid
9	Saya bersedia menerima sanksi apabila secara nyata melakukan kesalahan dan bersedia untuk memperbaikinya	0,522	Valid
10	Saya bersedia mengikuti pelatihan yang diberikan untuk peningkatan ketrampilan karyawan	0,522	Valid

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan uji SPSS, maka didapatkan nilai signifikansi *Cronbach's Alpha*. Berikut hasil uji reliabilitas data responden pada perspektif pelanggan PT. BPR Sari Sedana yang disajikan pada Tabel 4. berikut.

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas Data Responden pada Perspektif Pelanggan PT. BPR Sari Sedana

<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
0,760	10

Sumber: Data diolah, 2017

Berikut hasil uji reliabilitas data responden pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. BPR Sari Sedana yang disajikan pada Tabel 5. berikut.

Tabel 5.
Hasil Uji Reliabilitas Data Responden pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. BPR Sari Sedana

<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
0,840	10

Sumber: Data diolah, 2017

Analisis pengukuran kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif keuangan dari perhitungan rasio secara ringkas dapat dilihat pada tabel 6. berikut.

Tabel 6.
Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PT. BPR Sari Sedana pada Tahun 2012 – 2016 (dalam %)

Tahun	ROA	BOPO	NPL	LDR
2012	19,21	87,16	4,57	83,62
2013	3,08	82,11	5,95	80,50
2014	3,99	78,79	5,66	86,63
2015	6,31	69,46	1,64	82,92
2016	5,66	69,92	3,51	80,47
Rata - Rata	7,65	77,49	4,27	82,83

Sumber: Data diolah, 2017

Rata-rata ROA adalah 7,65% (lebih dari 1,5%), ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. BPR Sari Sedana berdasarkan rasio ROA adalah baik. Rata-rata BOPO adalah 77,49% (kurang dari 83%), ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. BPR Sari Sedana berdasarkan rasio BOPO adalah baik. Rata-rata NPL adalah 4,57% (lebih dari 2%), ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. BPR Sari Sedana berdasarkan rasio NPL adalah belum baik. Rata-rata LDR adalah 82,83% (dibawah 85% – 100%), ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. BPR Sari Sedana berdasarkan rasio LDR adalah belum baik.

Analisis pengukuran kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif pelanggan menggunakan kuesioner. Berikut pernyataan responden pada perspektif pelanggan yang telah disajikan pada Tabel 7. berikut.

Tabel 7.
Pernyataan Responden pada Perspektif Pelanggan pada PT. BPR Sari Sedana

No	Atribut-Atribut Mutu Jasa	Alternatif Jawaban				Pernyataan Responden (%)	
		SS	S	KS	TS	Positif	Negatif
	<i>Reliability</i> (Keandalan)						
1	Karyawan BPR Sari Sedana bekerja dengan teliti dan akurat	21	56	8	0	90,59	9,41
2	Karyawan BPR Sari Sedana memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam melayani nasabah	21	57	7	0	91,76	8,24
	<i>Responsiveness</i> (Cepat Tanggap)						
3	Karyawan BPR Sari Sedana bekerja secara cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan	17	61	7	0	91,76	8,24
4	Karyawan BPR Sari Sedana menanggapi keluhan nasabah dengan cepat dan tanggap	30	47	8	0	90,59	9,41
	<i>Assurance</i> (Jaminan)						
5	Karyawan BPR Sari Sedana selalu bersikap ramah dan sopan dalam melayani nasabah	29	51	5	0	94,12	5,88
6	BPR Sari Sedana selalu menjaga kepercayaan nasabah terhadap bank	25	56	4	0	95,29	4,71
	<i>Empathy</i> (Empati)						
7	Karyawan BPR Sari Sedana selalu bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan kepada nasabah	13	67	5	0	94,12	5,88
8	Karyawan BPR Sari Sedana melayani nasabah dengan senang hati	12	61	12	0	85,88	14,12
	<i>Tangible</i> (Kasat Mata)						
9	Ruang tunggu yang disediakan BPR Sari Sedana dalam keadaan nyaman	22	46	17	0	80	20
10	BPR Sari Sedana terletak di lokasi strategis	21	51	13	0	84,71	15,29
Rata – Rata						89,88	10,12

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 7. diketahui bahwa pernyataan positif sebesar 89,88% (diatas 60%). Ini berarti kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif pelanggan digolongkan pada kualifikasi kinerja baik.

Analisis pengukuran kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif proses bisnis internal menggunakan kapasitas infrastruktur dan tingkat pertumbuhan inovasi. Jumlah aset tetap PT. BPR Sari Sedana disajikan pada Tabel 8.berikut.

Tabel 8.
Peningkatan atau Penurunan Jumlah Aset Tetap PT. BPR Sari Sedana Tahun 2012 – 2016

Tahun	Jumlah Aset Tetap	Peningkatan/Penurunan (%)
2012	Rp 1.941.567.000	-
2013	Rp 1.952.420.000	0,56
2014	Rp 2.054.154.000	5,21
2015	Rp 2.080.166.000	1,27
2016	Rp 2.100.081.000	0,96

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 8. menunjukkan bahwa PT. BPR Sari Sedana pada tahun 2012 – 2016 mengalami penambahan pada asetnya, sehingga PT. BPR Sari Sedana dikualifikasikan pada peningkatan mutu pelayanan. Jumlah produk baru PT. BPR Sari Sedana dari tahun 2012 – 2016 disajikan pada Tabel 9. berikut.

Tabel 9.
Jumlah Produk Baru dan Total Produk PT. BPR Sari Sedana pada Tahun 2012 – 2016

Tahun	Jumlah Produk Baru	Total Produk
2012	0	5
2013	0	5
2014	0	5
2015	0	5
2016	0	5

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 9., menunjukkan bahwa PT. BPR Sari Sedana kurang dalam inovasi produknya, ini terlihat dari tidak adanya penambahan jumlah produk dari tahun 2012 – 2016.

Analisis pengukuran kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tingkat produktivitas karyawan dan

kuesioner yang menggambarkan tingkat kepuasan dan motivasi karyawan. Berikut perhitungan tingkat produktivitas karyawan disajikan pada Tabel 10. berikut.

Tabel 10.
Hasil Perhitungan Tingkat Produktivitas Karyawan
pada Tahun 2012 – 2016

Tahun	Jumlah Pendapatan A	Jumlah Karyawan B	Tingkat Produktivitas Karyawan (Rp) A/B * 100%
2012	Rp 1.911.370.000	15	127.424.666,67
2013	Rp 411.546.000	16	25.721.625,00
2014	Rp 643.766.000	14	45.983.285,71
2015	Rp 1.156.783.000	17	68.046.058,82
2016	Rp 1.445.670.000	16	90.354.375,00

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 10., terlihat bahwa penurunan tingkat produktivitas karyawan hanya terjadi pada tahun 2012 ke tahun 2013. Tahun 2013 ke tahun 2014, lalu dari tahun 2014 ke 2015 dan terakhir dari tahun 2015 – 2016, mengalami peningkatan tingkat produktivitas secara berturut-turut. Maka dari itu, dapat dikatakan kinerja dari PT. BPR Sari Sedana pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan tingkat produktivitas karyawan adalah baik, dikarenakan dengan jumlah karyawan yang mengalami kenaikan 1 – 2 orang dari tahun ke tahun atau bahkan ada penurunan 1 orang, namun tetap terjadi peningkatan jumlah pendapatan per karyawannya.

Pada pengukuran kuesioner tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, penilaian dilakukan dengan melihat pernyataan positif dan negatif. Berikut pernyataan responden pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang telah dihitung persentase pernyataan positif dan negatifnya yang disajikan pada Tabel 11. berikut.

Tabel 11.
Pernyataan Responden Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT. BPR Sari Sedana

No	Atribut-Atribut Mutu Jasa	Alternatif Jawaban				Pernyataan Responden (%)	
		SS	S	KS	TS	Positif	Negatif
	Atribut Kepuasan Kerja						
1	Saya merasa puas dengan gaji yang diterima saat ini dan dapat memenuhi kebutuhan sehari - hari	1	12	2	0	86,67	13,33
2	Saya merasa puas dengan bonus dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan	0	13	2	0	86,67	13,33
3	Saya merasa puas, karena perusahaan memberikan kepastian kerja pada jabatan saya (jam kerja, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan)	1	13	1	0	93,33	6,67
4	Saya merasa puas dengan kenyamanan dan kebersihan tempat kerja saya	0	13	2	0	86,67	13,33
5	Atasan saya selalu memberikan bimbingan dalam pekerjaan	1	14	0	0	100	0
	Atribut Motivasi Karyawan						
6	Saya merasa termotivasi dengan adanya perkembangan karir yang diberikan perusahaan	2	12	1	0	93,33	6,67
7	Saya merasa termotivasi setelah mendapat penghargaan atau pujian dari pimpinan	2	13	0	0	100	0
8	Saya berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal dan tepat waktu	2	13	0	0	100	0
9	Saya bersedia menerima sanksi apabila secara nyata melakukan kesalahan dan bersedia untuk memperbaikinya	2	13	0	0	100	0
10	Saya bersedia mengikuti pelatihan yang diberikan untuk peningkatan ketrampilan karyawan	2	13	0	0	100	0
	Rata – Rata					94,67	5,33

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 11., diketahui bahwa pernyataan positif sebesar 94,67% (diatas 60%). Ini berarti kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari pengukuran kuesioner tingkat kepuasan dan motivasi karyawan digolongkan pada kualifikasi kinerja baik. Implikasi teoritis hasil penelitian ini adalah diketahui bahwa PT. BPR Sari Sedana kinerjanya sudah cukup baik dari perspektif proses bisnis internal serta kinerjanya sangat baik di

perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hasil tersebut, diharapkan PT. BPR Sari Sedana dapat merencanakan strategi yang tepat di masa mendatang untuk memperbaiki kinerja mereka utamanya pada perspektif proses bisnis internalnya. Implikasi teoretis lainnya dari hasil penelitian ini adalah dapat memberikan acuan atau bahan referensi bagi para akademisi yang menggunakan penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Implikasi praktis hasil penelitian ini adalah dengan diketahuinya kinerja PT. BPR Sari Sedana dari keempat perspektif *balanced scorecard*, diharapkan dapat berkontribusi dalam pengukuran kinerja PT. BPR Sari Sedana, sehingga PT. BPR Sari Sedana dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai acuan untuk merencanakan strategi yang tepat di masa mendatang.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan di atas, maka simpulan dalam penelitian ini adalah kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif keuangan adalah baik. Terlihat dari rasio ROA dan BOPO yang sesuai standar yang ada, kemudian rasio NPL masih lebih 3% untuk mencapai nilai standar, kelebihan tersebut sangat tipis, jadi masih bisa dianggap cukup baik. Rasio LDR juga masih kurang 3% untuk mencapai nilai standar, kekurangan persentase tersebut sangat tipis, jadi masih bisa dianggap cukup baik. Secara keseluruhan kinerja PT. Sari Sedana pada perspektif keuangan dapat dikatakan baik. Kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif pelanggan adalah baik. Ini terlihat dari jawaban responden yang pernyataannya positif (sangat setuju dan setuju) adalah sebesar 89,88% (di atas 60%), yang menandakan kinerja dari PT. BPR Sari

Sedana pada perspektif pelanggan dapat dikatakan baik. Kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif proses bisnis internal adalah cukup baik. Ini terlihat dari pengukuran kapasitas infrastruktur yang mengalami peningkatan jumlah aset dan digolongkan pada kualifikasi peningkatan mutu pelayanan, namun memang masih kurang baik dalam pengukuran tingkat pertumbuhan inovasi, dimana tidak ada produk baru dari tahun 2012 – 2016. Kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik. Ini terlihat dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan yang semakin kecil dan pengukuran kuesioner tingkat kepuasan dan motivasi karyawan yang memberikan hasil jawaban responden pernyataan positifnya adalah sebesar 94,67% (di atas 60%).

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah bagi PT. BPR Sari Sedana perlu meminimumkan kredit kurang lancar, diragukan dan macet, sehingga kelancaran operasional PT. BPR Sari Sedana terjamin di masa mendatang dan agar rasio NPL sesuai dengan standar yaitu kurang dari 2% sesuai dengan standar yang ditetapkan Bank Indonesia (2011). PT. BPR Sari Sedana perlu meningkatkan pengelolaan dana yang tersimpan, yaitu peningkatan jumlah pinjaman, sehingga dana yang dimiliki oleh PT. BPR Sari Sedana tidak diam namun berputar kepada nasabah berupa pinjaman, namun tetap memperhatikan perbandingannya dengan jumlah simpanan, agar rasio LDR sesuai dengan standar yaitu 85% – 110% sesuai standar yang ditetapkan Bank Indonesia (2011). PT. BPR Sari Sedana diusahakan menumbuhkan inovasi, yaitu dengan diciptakan produk simpanan atau pinjaman baru, sehingga mendukung terjadinya perkembangan pada PT. BPR Sari Sedana. Bagi penelitian selanjutnya, agar menambahkan jumlah BPR yang digunakan,

disini peneliti menggunakan salah satu perusahaan yang mendapatkan peringkat tiga tingkat nasional di kelas aset sebesar dua puluh lima miliar rupiah sampai dengan lima puluh miliar rupiah, masih ada 4 BPR yang menduduki posisi peringkat satu, dua, empat dan lima yang bisa diteliti dan dibandingkan, sehingga BPR yang bersangkutan dapat mengetahui pada perspektif mana yang kurang baik kinerjanya bila menggunakan pengukuran *balanced scorecard*.

REFERENSI

- Akbarian, M., Esmaeil N., Reza T. M., dan Farhad H. L. 2015. A Network-Based Data Envelope Analysis Model in a Dynamic Balanced Score Card. *Mathematical Problems in Engineering*, hal.1-13.
- Alidade, B. dan Mohammad G. 2015. Ranking the Branches of Bank Sepah of Sistan Baluchistan Using Balanced Score Card and Fuzzy Multi-Attribute Decision Making Methods. *Research Journal of Recent Sciences*, 4 (1), hal.17-24.
- Al-Hosaini, Fahmi F., dan Saudah S. 2015. A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5 (1), hal.26-35.
- Antari, Y. dan Sudana. 2016. Strategi Dan Pengukuran Kinerja Badan Rumah Sakit Umum Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 15 (3), hal.2240-2268.
- Begawan, T. A. dan Suryanawa. 2013. Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced scorecard Pada The Coffe Bean and The Leaf Cabang Bali. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 2 (1), hal.1-18.
- Christina, Yessy dan Sudana. 2013. Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Udayana*, 5 (3), hal.516-529.
- Dincer, H., Umit H., dan Serhat Y. 2016. Balanced scorecard-based Performance Assessment of Turkish Banking Sector with Analytic Network Process. *Journal of Decision Sciences Applications*, 1, hal.1-21.
- Dewanti, A., Wiagustini dan Panji S. 2016. Kinerja Lembaga Perkreditan Desa Berbasis Balanced Scorecard Se-Kecamatan Buleleng. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5 (5), hal.1057-1086.

- Domanovic, V. 2016. The Effects of The Integrated Application of BSC and ABM to Enterprise Strategy and Efficiency. *Economic Horizons*, 18 (2), hal.149-163.
- Dudin, M. N. dan Evgenia E. F. 2015. The Balanced Scorecard as A Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation. *Asian Social Science*, 11 (3), hal.282-288.
- Eskandari, M. J., Nasim R. dan Mohammad H. K. 2013. Banks' Performance Evaluation Model Based on The Balanced Score Card Approach, Fuzzy DEMATEL and Analytic Network Process. *International Journal of Information, Security and System Management*, 2, hal.191-200.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Jawa Tengah: Universitas Diponegoro.
- Harold, L. dan M. Thenmozhi. 2014. An Integrated Performance Success Measurement Framework for Evaluating Banking System Success: An Empirical Study. *Journal of Performance Management*, hal.28-55.
- Hery. 2017. *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Kaplan, R. S. and David P. N. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Limbu, W. P. dan Eka A. S. 2016. Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 15 (3), hal.1682-1710.
- Lin, Y. H., Chih-Cheng C., Chuck F.M. T. dan Ming-Lang T. 2014. Balanced scorecard Performance Evaluation in a Closed-Loop Hierarchical Model under Uncertainty. *Applied Soft Computing*, 24, hal.1022-1032.
- Melnyk, S. A., Umit B., Ken P., Jutta T., dan Bjorn A. 2013. Is Performance Measurement and Management Fitfor The Future. *Management Accounting Research*, hal.1-14.
- Ozturk, E. dan Ali C. 2014. A Strategic Approach to Performance Management in Banks: The Balanced scorecard. *Accounting and Finance Research*, 3 (3), hal.151-158.
- Panicker, S., dan Vinita S. 2013. Devising a Balanced scorecard to determine Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Research and Development*, 2 (2), hal.35-42.

- Purnamasari, I. dan Toto S. 2013. Pengaruh Good Corporate Governance Berdasarkan Corporate Governance Perception Index (CGPI) Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Universitas Gunadarma*, hal.1-11.
- Putri, P. D. 2014. Analisis Perbandingan Penilaian Kinerja BPR dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Bali.
- Rostami, M., Ahmad G. dan Mahdi M. Z. 2015. Defining Balanced Scorecard Aspects in Banking Industry Using FAHP Approach. *International Journal of Economics and Business Administration*, 1 (1), hal.25-38.
- Sainaghi, R., Paul P. dan Valentina C. 2013. Measuring Hotel Performance: Using a Balanced Scorecard Perspectives' Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, hal.150-159.
- Sari, V. K. dan Asri D. P. 2014. Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan PT Amanaid dan PT Enviro Sejahtera Abadi dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 7 (2), hal.357-371.
- Sari, S. I., Bagus W., dan Sri A. 2016. Kinerja PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Naga Berbasis Balanced Scorecard di Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5 (4), hal.749-774.
- Surya, L. S. 2014. Analisis Kinerja Berbasis *Balanced scorecard* Pada Koperasi XYZ. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 8 (2), hal.279-293.
- Sukma, P. dan Ayu K. 2013. Penilaian Kinerja Berbasis Balanced scorecard pada Bank Utama. *E-Jurnal Akuntansi*, 5 (2), hal.497-515.
- Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP Perihal Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. 25 Oktober 2011.
- Stellata, A. 2013. Analisis Kinerja Bank Umum Syariah Dan Bank Konvensional Dengan Prespektif Balanced Scorecard (Studi Pada Bank Mandiri Dan Bank Syariah Mandiri). *Naskah Publikasi Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta*, Jawa Tengah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan.
- Utami, T. I. dan Wijana A. P. 2016. Non Performing Loan Sebagai Pemoderasi Pengaruh Kredit Yang Disalurkan Pada Profitabilitas. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 15 (3), hal.2107-2133.

- Widiastiti, Y. dan Yadnyana. 2013. Analisis Perbandingan Kinerja PT. BPR Mitra Baliyaya Mandiri Dan PT. BPR Cahaya Bina Werdhi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 4 (3), hal.605-621.
- Widnyani, A. dan Alit S. 2015. Analisis Komparatif Kinerja PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta: Perspektif Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 11 (3), hal.788-799.
- Wiguna, E. P. dan Wirawati. 2017. Penerapan Balanced Scorecard pada Pengukuran Kinerja Trans Sarbagita. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21 (2), hal.1072-1100.
- Yu L. dan Chenwei L. 2013. Applied Research on the Balanced Scorecard in the Performance Evaluation of Banks of Village and Town. *Management & Engineering*, 10, hal.93-97.