

## PENILAIAN KINERJA PT. BPR LUHUR DAMAI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

I Gusti Agung Dhenina Sari<sup>1</sup>  
I Wayan Ramantha<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: ag.dhenina@yahoo.com / telp: +62 81 23 76 96 937

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Penelitian ini mengangkat permasalahan tentang penilaian kinerja PT. BPR Luhur Damai dengan menggunakan 4 perspektif BSC. Penilaian aspek keuangan dilakukan selama periode tahun 2008–2012, sedangkan aspek non keuangan didasarkan pada penilaian karyawan sebanyak 73 orang terhadap kepuasan karyawan dan penilaian pelanggan sebanyak 100 orang terhadap kepuasan nasabah. Hasil analisis berdasarkan empat perspektif memiliki keragaman. Perspektif keuangan menunjukkan bahwa *Non Performing loan* diinterpretasikan berada dalam kondisi baik, *Loan to Deposit Ratio* diinterpretasikan berada dalam kondisi tidak baik, *Profit Margin* cenderung meningkat, *Return on Asset* dalam kondisi sangat baik, *Beban Operasional* berada dalam kondisi baik. Perspektif pelanggan menunjukkan rasio pertumbuhan pelanggan sepanjang tahun 2008–2012 stabil dan tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan nilai yang sangat puas. Perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal dari tahun 2008–2012 adalah efisien. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan retensi karyawan sepanjang tahun 2008–2012 relatif menurun dan tingkat kepuasan karyawan menunjukkan nilai yang sangat puas.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Kinerja

### ABSTRACT

This study raises the issue of performance appraisal PT. BPR Luhur Damai by using four (4) BSC perspectives. Financial aspects of the assessment carried out during the period 2008–2012, while the non-financial aspects of employee assessment is based on as many as 73 people on employee satisfaction and customer ratings of as many as 100 people on customer satisfaction. Results of the analysis based on four perspectives have diversity. Financial perspective shows that the non-performing loan is interpreted to be in good condition, loan to deposit ratio to be in good condition, there is a tendency interpreted Profit Margin increased, return on assets to be in very good condition, Operating Expenses to Operating Income in a state good. Customer perspective shows the ratio of subscriber growth during the year 2008–2012 is stable and the level of customer satisfaction shows that the value of very satisfied. Internal business perspective suggests that the internal business process perspective of the years 2008–2012 is efficient. Learning and growth perspective suggests retention of employees during the year 2008 - 2012 the relative decline and the level of employee satisfaction showed values very satisfied.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*, *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Business Processes Perspective*, *Learning and Growth Perspective*, *Performance*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi ini, dunia perbankan nasional dihadapkan pada persaingan yang semakin kompetitif. Persaingan ini membuat bank harus melakukan strategi yang tepat sehingga dapat meningkatkan daya saing yang berkelanjutan. Berkaitan dengan hal tersebut dibutuhkan sebuah desain sistem manajemen yang dapat merumuskan strategi, sistem perencanaan strategi, dan penyusunan program strategi berupa penjabaran visi dan misi yang ingin dicapai.

Banyak manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu (*backward*) dan belum berorientasi pada masa depan (*forward*). Sistem yang lebih menitikberatkan pada aspek keterukuran objek yang menimbulkan biaya ini tampak dari adanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi-informasi yang dibuat berdasarkan laporan-laporan historis secara periodik.

Pengukuran kinerja perusahaan berbasis perspektif keuangan diduga memiliki kelemahan dan keterbatasan. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan khususnya bank diharuskan menerapkan suatu konsep penilaian kinerja yang tidak hanya dilihat dari sisi keuangan namun juga dilihat dari sisi nonkeuangan. Salah satunya dengan cara menerapkan strategi yang baik dan unggul melalui perancangan strategi. Untuk membuat sebuah perancangan strategi yang baik, diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada

dalam suatu perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendali, analisa dan merevisi strategi organisasi (Campbell 2005).

*Balanced Scorecard* diperkenalkan sebagai sebuah kombinasi yang lebih unggul dalam pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan (Kaplan dan Norton,1992). Davis dan Albright (2004) mengemukakan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan perbaikan kinerja keuangan dibandingkan penggunaan metode pengukuran kinerja konvensional. Akan tetapi, *Balanced Scorecard* ini memperoleh banyak kritikan dan pertanyaan dalam melakukan pembaharuan dan efisiensi. *Balanced Scorecard* mendasarkan keberhasilannya pada hipotesis bahwa empat perspektif (pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan) yang terhubung satu sama lain dalam hubungan sebab akibat (Aidemark, 2001). Bahkan, logika sebab akibat telah dideskripsikan sebagai “esensi” dari pendekatan *Balanced Scorecard* yang membedakannya dari pendekatan yang lain (Kaplan dan Atkinson,1998). Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja nonkeuangan (pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, dan proses bisnis internal).

*Balance scorecard* dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai objek adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan, yaitu PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang

Perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Berdasarkan undang-undang tersebut, lembaga keuangan bank dibedakan menjadi dua yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat.

Sampai saat ini, PT. BPR Luhur Damai merupakan salah satu Bank Perkreditan Rakyat yang belum pernah menerapkan *Balance Scorecard* (BSC) padahal BSC sangat diperlukan sebagai suatu penilaian kinerja yang nantinya diharapkan mampu mengevaluasi segala kekurangan yang terjadi baik dari segi keuangan maupun non keuangan, internal maupun eksternal, sehingga dapat dilakukan koreksi secepat mungkin untuk menjadi lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja PT. BPR Luhur Damai selama ini hanya dari perspektif keuangan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan yang berbasis pada laporan keuangan tahunan sebagai pengukuran kinerja perusahaan, sedangkan untuk perspektif non keuangan seperti BSC belum pernah dilaksanakan di perusahaan ini. Padahal penilaian kinerja dengan perspektif non keuangan tidak kalah pentingnya dengan perspektif keuangan. Penilaian kinerja dengan perspektif non keuangan tidak hanya dapat menggambarkan kondisi perusahaan pada saat ini, tetapi dapat pula meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah kinerja PT. Bank Perkreditan Rakyat

(BPR) Luhur Damai bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ?”

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik. Penelitian dilakukan di PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Luhur Damai Kantor Pusat yang beralamat di Jalan Bypass Kediri Pesiapan 100 X Tabanan. Variabel penelitian ini adalah kinerja PT. BPR Luhur Damai yang dinilai dengan metode *balanced scorecard*, yaitu kinerja, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### 1) Perspektif keuangan

Kinerja perspektif keuangan merupakan penilaian terhadap kinerja keuangan PT. BPR Luhur Damai periode tahun 2008-2012 yang dinilai dengan menggunakan beberapa analisis rasio keuangan yaitu: kualitas Aset–NPL (*Non Performing Loan*), likuiditas, dan rentabilitas.

### 2) Perspektif pelanggan

Kinerja perspektif pelanggan merupakan penilaian pelanggan terhadap kinerja PT. BPR Luhur Damai periode tahun 2008-2012 yang dinilai dengan menggunakan rasio pertumbuhan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000).

### 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 Luhur Damai periode tahun 2008-2012 yang diukur dengan menggunakan ukuran waktu realisasi kredit yang diukur dengan rumus *Service Cycle Efficiency* (SCE).

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan ungkapan kepuasan karyawan PT. BPR Luhur Damai periode tahun 2008-2012 yang diukur dengan menggunakan metode retensi karyawan dan tingkat kepuasan karyawan (Kaplan dan Norton, 2000).

**Jenis Data**

1) Data kualitatif

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah, sejarah berdirinya, struktur organisasi, dan bidang kegiatan PT. BPR Luhur Damai.

2) Data kuantitatif,

Data kuantitatif dalam penelitian ini untuk perspektif keuangan adalah laporan tahunan perusahaan selama periode tahun 2008-2012. Perspektif pelanggan adalah jumlah pelanggan dalam satu tahun periode tahun 2008-2012. Perspektif proses bisnis internal adalah waktu yang diperlukan dalam merealisasikan kredit periode tahun 2008-2012. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah jumlah pelanggan dalam satu tahun periode tahun 2008-2012, serta skor yang diberikan karyawan dalam kuisioner pada saat dilakukan penelitian.

### **Sumber Data**

1) Data primer

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuisioner dan wawancara.

2) Data sekunder

Data sekunder berupa laporan tahunan perusahaan selama periode lima tahun yaitu tahun 2008-2012.

### **Populasi**

Populasi pelanggan adalah seluruh nasabah yang berjumlah 14.225 orang per 31 Desember 2012. Populasi karyawan adalah seluruh karyawan PT. BPR Luhur Damai.

### **Sampel**

Metode penentuan sampel yang digunakan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan adalah metode *proportionate stratified random sampling*. Berdasarkan rumus *Slovin* maka jumlah sampel yang diambil adalah 100 orang pelanggan. Metode penentuan sampel untuk penilaian kepuasan karyawan adalah sensus. Sehingga jumlah sampel yang diambil adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. BPR Luhur Damai dengan jumlah 73.

### **Metode Pengumpulan Data**

1. Observasi

Data yang dikumpulkan dengan metode observasi dalam perspektif keuangan adalah laporan tahunan perusahaan selama periode tahun 2008-2012. Perspektif pelanggan, data yang dikumpulkan dengan metode observasi adalah jumlah pelanggan dalam periode tertentu. Perspektif poses bisnis internal, data yang

dikumpulkan dengan metode observasi adalah waktu proses dan waktu bernilai tambah. Sedangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, data yang dikumpulkan dengan metode observasi adalah jumlah karyawan PT. BPR Luhur Damai.

## 2. Kuisisioner

Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuisisioner digunakan dalam perspektif pelanggan yaitu untuk mengukur kepuasan pelanggan sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan terhadap dokumen-dokumen, atau catatan-catatan yang dimiliki perusahaan yang berkaitan dengan penelitian.

## **Uji Instrumen Penelitian**

### **Uji Validitas**

Uji validitas bertujuan untuk memeriksa apakah isi kuisisioner sudah tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur dan cukup dipahami oleh semua responden yang diindikasikan oleh kecilnya persentase jawaban responden yang tidak terlalu menyimpang dari jawaban responden lainnya.

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas bertujuan untuk mencari tahu sampai sejauh mana konsistensi alat ukur yang digunakan, sehingga bila alat ukur tersebut digunakan kembali



untuk meneliti obyek yang sama dengan teknik yang sama walaupun waktunya berbeda, maka hasil yang akan diperoleh akan sama.

### **Teknik Analisis Data**

#### **Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan**

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan PT. BPR Luhur Damai adalah Kualitas Aset–NPL (*Non Performing Loan*), Rasio Likuiditas–LDR (*Loan to Deposit Ratio*), dan Rasio Rentabilitas: *Profit Margin*, ROA (*return on asset*), BOPO

#### **Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan**

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan PT. BPR Luhur Damai adalah Rasio Pertumbuhan Pelanggan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan

#### **Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif bisnis internal dalam hal ini PT. BPR Luhur Damai adalah dengan menggunakan ukuran waktu realisasi kredit dengan menggunakan rumus *Service Cycle Efficiency* (SCE). SCE mengukur jumlah waktu efektif yang diperlukan untuk dapat menghasilkan dan menyampaikan produk dan jasa.

#### **Penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam hal ini PT. BPR Luhur Damai adalah Retensi karyawan dan Tingkat Kepuasan Karyawan

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Uji Validitas Instrumen**

Seluruh koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) antar skor item instrumen dengan skor total seluruh item pertanyaan lebih besar dari 0,3. Jadi seluruh item instrumen dapat dinyatakan layak digunakan sebagai alat ukur.

### **Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Koefisien *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel lebih besar dari 0,6. Jadi dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas atau kehandalan.

### **Penilaian kinerja perspektif keuangan**

Untuk mengukur perspektif keuangan menggunakan rasio Kualitas aset (NPL), likuiditas (LDR) dan rentabilitas (*Profit Margin, ROA, BOPO*) pada laporan keuangan tahunan.

#### **1. Kualitas Aset-NPL (Non Performing Loan)**

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa *Non Performing Loan* (NPL) terendah selama periode 2008-2012 terjadi pada tahun 2008 sebesar 0,57 persen, sedangkan NPL tertinggi pada tahun 2011 sebesar 4,79 persen. Nilai rata-rata NPL sepanjang tahun pengamatan 2008-2012 adalah sebesar 3,12, kondisi NPL yang seperti ini bila dibandingkan dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/9/PBI/2004 dapat diinterpretasikan berada dalam kondisi baik karena berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/9/PBI/2004 standar terbaik NPL yaitu kurang dari 5%. Jika NPL di atas 5% dikatakan tidak baik.

## 2. Rasio Likuiditas

*Loan to Deposit Ratio* terendah terjadi pada tahun 2011 yaitu sebesar 87,96 persen, sedangkan persentase *Loan to Deposit Ratio* tertinggi terjadi pada tahun 2008 yaitu sebesar 123,73 persen. Nilai rata-rata LDR sepanjang tahun pengamatan 2008-2012 adalah sebesar 104,74, kondisi LDR yang seperti ini bila dibandingkan dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 dapat diinterpretasikan berada dalam kondisi tidak baik karena berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 standar terbaik LDR antara 75%-85%. Jika LDR berada diantara 75%-85% dikatakan baik dan dikatakan tidak baik jika di atas 85% .

## 3. Rasio Rentabilitas

Dalam penelitian ini rasio rentabilitas meliputi:

### (1) *Profit Margin*

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui nilai rata-rata *Profit Margin* sepanjang tahun pengamatan 2008-2012 adalah sebesar 3,32. Bila melihat perkembangan *Profit Margin* sepanjang tahun pengamatan maka dapat diinterpretasikan terdapat kecenderungan peningkatan *profit*.

### (2) *Return On Asset*

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa persentase *Return On Asset* terendah terjadi pada tahun 2011 yaitu sebesar 1,34 persen, sedangkan persentase *Return On Asset* tertinggi terjadi pada tahun 2012 yaitu sebesar 4,08 persen. Nilai rata-rata ROA sepanjang tahun pengamatan 2008-2012 adalah sebesar 2,71, kondisi ROA yang seperti ini

bila dibandingkan dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 dapat diinterpretasikan berada dalam kondisi sangat baik karena berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 standar terbaik ROA dikatakan sangat baik jika  $ROA \geq 2\%$ , ROA antara 1,25% -2% dikategorikan baik, ROA antara 0,5% -1,25% dapat dikategorikan cukup baik, ROA antara 0% - 0,5% dikategorikan kurang baik,  $ROA \leq 0\%$  dapat dikategorikan tidak baik.

### (3) Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa persentase Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional terendah terjadi pada tahun 2012 yaitu sebesar 75,35 persen, sedangkan persentase Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional tertinggi terjadi pada tahun 2007 yaitu sebesar 96,61 persen. Nilai rata-rata BOPO sepanjang tahun pengamatan 2008-2012 adalah sebesar 81,72, kondisi BOPO yang seperti ini bila dibandingkan dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/9/PBI/2004 dapat diinterpretasikan berada dalam kondisi baik karena berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 standar ketentuan untuk rasio BOPO sebesar 92% - 94%. Jika nilai rasio BOPO di atas 94% maka dikatakan tidak baik.

### **Penilaian kinerja perspektif pelanggan**

PT. BPR Luhur Damai dinilai dengan kinerja dari segi perspektif pelanggan dengan menggunakan dua metode yaitu rasio pertumbuhan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan.

### **1) Rasio pertumbuhan pelanggan**

Diperoleh bahwa persentase pertumbuhan pelanggan terendah terjadi pada tahun 2009-2010 yaitu sebesar 2,90 persen, sedangkan persentase pertumbuhan pelanggan tertinggi terjadi pada tahun 2010-2011 yaitu sebesar 3,77 persen. Nilai rata-rata pertumbuhan pelanggan sepanjang tahun pengamatan 2008-2012 adalah sebesar 3,39 persen. Bila melihat pertumbuhan pelanggan sepanjang tahun pengamatan maka dapat diinterpretasikan pertumbuhan pelanggan cenderung stabil.

### **2) Tingkat kepuasan pelanggan**

Berdasarkan hasil dapat diketahui secara keseluruhan tingkat kepuasan pelanggan PT. BPR Luhur Damai, lima dimensi yaitu bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati dinyatakan sangat puas. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata Tingkat Kepuasan Pelanggan secara menyeluruh untuk kelima dimensi sebesar 3,69. Jadi dapat disimpulkan Tingkat Kepuasan Pelanggan berada pada kondisi sangat puas.

### **Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal**

Diperoleh bahwa SCE (*Service Cycle Efficiency*) memiliki nilai yang sama dari tahun 2005-2009 yaitu 1 ini berarti proses bisnis internal di PT. BPR Luhur Damai dari tahun 2008-2012 efisien

### **Penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Kinerja PT. BPR Luhur Damai dari segi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kepuasan karyawan dalam bekerja.

### **1) Retensi karyawan**

Diperoleh bahwa Retensi karyawan tertinggi terjadi pada tahun 2008 yaitu sebesar 12,5 persen, sedangkan retensi karyawan terendah terjadi pada tahun 2012 yaitu sebesar 5,4 persen. Nilai rata-rata Retensi Karyawan sepanjang tahun pengamatan 2008-2012 adalah sebesar 9,76. Bila melihat perkembangan retensi karyawan sepanjang tahun pengamatan maka dapat diinterpretasikan terdapat kecenderungan menurun, ini menandakan bahwa kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan semakin baik.

### **2) Kepuasan karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui secara keseluruhan tingkat kepuasan karyawan PT. BPR Luhur Damai dari lima dimensi (penghargaan, kerja secara mental, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan) dinyatakan sangat puas. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata Tingkat Kepuasan Karyawan secara menyeluruh untuk kelima dimensi sebesar 3,72. Jadi dapat disimpulkan Tingkat Kepuasan Karyawan berada pada kondisi sangat puas.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian diperoleh kesimpulan:

#### **1) Perspektif keuangan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. BPR Luhur Damai selama kurun waktu lima tahun 2008 hingga tahun 2012 rasio keuangan mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat pada rasio NPL, *Profit Margin*, BOPO sepanjang tahun pengamatan 2008-2012 dikategorikan baik. Sedangkan rasio

ROA dapat dikategorikan sangat baik, sehingga PT. BPR Luhur Damai selama kurun waktu lima tahun dapat menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Rasio LDR dikategorikan tidak baik, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata. Nilai LDR sepanjang tahun pengamatan 2008-2012 adalah sebesar 104,74 persen dimana berdasarkan peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 LDR dikatakan baik bila berada diantara 75%-85% dan dikatakan tidak baik jika diatas 85%.

## 2) Perspektif pelanggan

### (1) Rasio pertumbuhan pelanggan

Rasio pertumbuhan pelanggan tahun 2008-2012 cenderung stabil. Tahun 2008 pertumbuhan pelanggan sebesar 3,30 persen dari tahun 2007. Tahun 2009 pertumbuhan pelanggan sebesar 3,37 persen dari tahun 2008. Tahun 2010 pertumbuhan pelanggan sebesar 2,90 persen dari tahun 2009. Tahun 2011 pertumbuhan pelanggan sebesar 3,77 persen dari tahun 2010. Tahun 2012 pertumbuhan pelanggan sebesar 3,59 persen dari tahun 2011. Nilai rata-rata pertumbuhan pelanggan sepanjang tahun pengamatan 2008-2012 adalah sebesar 3,39 persen.

### (2) Tingkat kepuasan pelanggan

Pelanggan rata-rata secara menyeluruh menyatakan puas menjadi nasabah pada PT. BPR Luhur Damai. Hal ini terlihat dari perhitungan yang dilakukan dari lima dimensi, yaitu dimensi bukti langsung, keandalan, daya tangkap, jaminan, dan dimensi empati telah mampu mencapai kategori sangat puas yang berarti produk dan pelayanan yang diberikan oleh PT. BPR Luhur Damai sangat baik.

3) Perspektif bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal periode tahun 2008-2012, dinilai dengan metode SCE (*Service Cycle Efficiency*). SCE (*Service Cycle Efficiency*) memiliki nilai yang sama dari tahun 2008-2012 yaitu sebesar 1. Nilai SCE sebesar 1, ini berarti kinerja PT. BPR Luhur Damai dari perspektif proses bisnis internal dari tahun 2008-2012 adalah efisien.

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

(1) Retensi karyawan

Retensi karyawan secara umum mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Adanya kecenderungan penurunan dari tahun ke tahun menandakan bahwa kemampuan PT. BPR Luhur Damai mempertahankan karyawan semakin baik.

(2) Kepuasan karyawan

Tingkat kepuasan karyawan rata-rata secara menyeluruh untuk lima dimensi dinyatakan karyawan sangat puas bekerja di PT. BPR Luhur Damai. Hal ini terlihat dari perhitungan yang dilakukan dari lima dimensi, yaitu dari lima dimensi (penghargaan, kerja secara mental, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan) dinyatakan sangat puas.

**Saran**

Berdasarkan uraian dan simpulan atas penilaian kinerja PT. BPR Luhur Damai yang telah diuraikan sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan adalah sebaiknya PT. BPR Luhur Damai memberikan perhatian khusus pada masing-masing perspektif yaitu; perspektif keuangan yang perlu diperhatikan adalah tetap berusaha untuk meningkatkan pendapatan dan melakukan efisiensi serta



pengendalian terhadap biaya yang dikeluarkan perusahaan. Perspektif pelanggan yang perlu diperhatikan adalah pelayanan, tepat janji, terampil dalam bekerja, dan memahami kebutuhan nasabah. Perspektif proses bisnis internal yang perlu diperhatikan adalah aspek kebebasan dalam bekerja, ganjaran (imbalan), fasilitas kerja, hubungan antar karyawan, dan kesesuaian pekerjaan dengan bakat karyawan.

Bagi penelitian yang mengangkat topik *balanced scorecard* selanjutnya, hendaknya dapat menemukan objek penelitian yang lebih baik. Misalnya ruang lingkup yang lebih luas (sekabupaten atau sekotamadya), memiliki ribuan nasabah maupun karyawan, serta sudah beberapa kali melakukan inovasi terhadap jasa yang diberikan sehingga data yang diperoleh akan lebih relevan, periode yang digunakan untuk penelitian relatif lebih panjang, dan jumlah sampel yang akan digunakan menjadi lebih banyak.

## REFERENSI

- Anand, Manoj. 2001. Working capital performance of corporate India; An empirical survey. *Manajemen And Accounting Research*. Vol. 4, No. 4 pp. 35-65.
- Campbell, Dennis, Datar, Srikunt, Kulp, Cohen, Susan dan Narayana, V.G. 2005. Using The Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Resiving Coorporate Strategy. [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. 1992. "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review*. Januari/Februari, pp. 71-9.
- Hesti, Diah Aristya. 2010. Analisis Pengaruh Ukuran Perusahaan, Kecukupan Modal, Kualitas Aktiva Produktif (KAP), dan Likuiditas Terhadap Kinerja Keuangan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Puspitasari, Diana. 2009. Analisis Pengaruh CAR, NPL, PDN, NIM, BOPO, LDR dan Suku Bunga SBI Terhadap ROA. *Tesis*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Werther, William B dan Davis, Keith. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.

Siwi Wismayani, I.G.A.A.. 2009. Penerapan Metode *Balance Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali. *Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*, Denpasar

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta: Bandung