

PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA BANK UTAMA¹

Nyoman Pramesti Sukma²
Komang Ayu Krisnadewi³

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: pramesti.sukma@gmail.com / telp: +62 81 999 00 92 02

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Perkembangan bisnis perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan manajemen perlu menetapkan strategi persaingan yang tepat dan merumuskannya dalam tujuan yang ingin dicapai. Agar manajemen yakin bahwa tujuan yang ditetapkannya telah tercapai, maka harus dilakukan penilaian kinerja. Tujuan jangka panjang dapat dicapai jika kinerja keuangan didukung oleh kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat penilaian untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan pada Bank Utama dengan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu Rencana Kerja Manajemen dan Laporan Tahunan periode 2011 dan 2012. Berdasarkan hasil analisis kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*, didapat hasil bahwa aspek non keuangan, yakni kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, serta kinerja dari perspektif pelanggan memperoleh hasil yang baik. Hal ini memicu kinerja perspektif keuangan yang juga meningkat setiap tahunnya.

Kata kunci: *persaingan, strategi, penilaian kinerja, balanced scorecard*

ABSTRACT

The competitive banking system development cause management needs to establish an appropriate competitive strategy and formulate the goal which is going to be achieved by the company. To make sure that the goals have been achieved, performance appraisal should be done. Long-term goals can be achieved if financial performance is supported by a non-financial performance. One of the parametric that can be applied to measure performance appraisal is *Balanced Scorecard*. This assessment tool can measure financial and non-financial performance. This study aimed to measure the financial and non-financial performance in the Bank Utama by using *Balanced Scorecard* method. This study uses secondary data, the Plan Management and Annual Report during 2011 and 2012. Based on the analysis of the performance by using *Balanced Scorecard* method, this study obtain that the non-financial aspects, the performance of the learning and growth perspective, internal business processes, and performance from customer perspective obtain good results. The result of the financial perspective performance can increase on every year.

Keywords: *competition, strategy, performance assessment, balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Bisnis perbankan yang semakin kompetitif di era globalisasi mengakibatkan suatu perubahan yang besar dalam persaingan, pemasaran,

¹ Nama Bank sengaja disamarkan karena menyangkut data internal perusahaan.

pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dan nasabah, serta antar perusahaan. Perusahaan maupun organisasi yang mampu memuaskan serta memenuhi kebutuhan konsumen, serta mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* saja yang mampu bertahan dan bersaing pada era globalisasi ini (Rizal, 2008).

Penilaian kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena mampu memberikan informasi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi dan mengembangkan kinerja. Tanpa adanya penilaian kinerja yang kompleks, sulit untuk menilai apakah perusahaan telah mencapai tujuannya dan mengalami peningkatan kinerja dari segala aspek setiap tahunnya. Saat ini, menurut Aditiyo (2012) penilaian kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi oleh penilaian kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya di dalam perusahaan.

Untuk mengatasi masalah mengenai kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan dan tidak menghiraukan kinerja non keuangan, maka dibuatlah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan mengukur non keuangan. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Konsep *Balanced scorecard* yang dibuat oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 adalah suatu metode penilaian kinerja dengan mengukur aspek keuangan dan non

keuangan di dalamnya dengan menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

Kebutuhan masyarakat akan keberadaan bank sebagai penyedia dana sangat berarti bagi masyarakat karena dapat membantu dalam mendapatkan modal usaha. Kepercayaan masyarakat terhadap dunia perbankan semakin lama semakin meningkat yang dicerminkan dari meningkatnya dana yang ditanamkan masyarakat di Bank.

Salah satu bank yang berlokasi di Kabupaten Badung yakni Bank Utama telah berdiri selama lebih dari 20 tahun. Bank ini merupakan bank yang sehat dan memiliki struktur permodalan cukup kuat dan hingga saat ini memiliki asset serta laba relatif tinggi. Hal ini dapat dilihat dari rasio keuangan bank yang disajikan pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1.
Total Aset & Laba pada Bank Utama

Tahun	Bank Utama	
	Aset	Laba
2009	4.694.466.000	179.790.000
2010	5.130.856.000	8.177.000
2011	10.395.347.000	188.790.597
2012	16.637.102.386	373.395.552

Sumber: www.bi.go.id

Fluktuasi laba yang terlihat dari laporan laba/rugi Bank Utama pada dua tahun terakhir sangat signifikan peningkatannya, yakni sebesar 154%. Analisa *Strength, Weakness, Oppurtunity and Threat* (SWOT) dilakukan oleh perusahaan dalam rangka penyusunan strategi perusahaan yakni dengan memanfaatkan kekuatan internal seperti *job description* yang jelas dan kekuatan eksternal perusahaan dengan banyaknya UMKM di sekitar Bank serta meningkatnya nilai

penjamin dari Lembaga Penjamin Simpanan. Akan tetapi, berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan Bank Utama masih memiliki kelemahan yaitu keterbatasan modal dan belum memiliki kantor cabang serta ancaman seperti adanya nasabah yang memiliki daya tawar, produk-produk baru yang ditawarkan oleh pegadaian dan koperasi sehingga masih memiliki keterbatasan dalam mengelola perusahaannya. Adapun strategi yang dilakukan yaitu dengan memposisikan seluruh karyawan sebagai seorang *marketer*. Adapun makna dari *marketer* tersebut adalah bahwa seluruh jajaran pengurus maupun karyawan mempunyai tanggung jawab sebagai seorang *marketing* yang memasarkan produk dan jasa yang ditawarkan oleh Bank.

Untuk mendukung agar strategi dapat berjalan dengan baik, Bank Utama berusaha meningkatkan kualitas kinerja dengan menyediakan pelayanan terbaik terhadap pelanggan dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya. Akan tetapi, kinerja Bank Utama saat ini hanya diukur dari rasio keuangan dan perbandingan hasil kinerja dengan rencana kerja manajemen Bank semata, dimana rencana kerja ini terdiri atas rencana penghimpunan dan penyaluran dana masyarakat serta pengembangan sumber daya manusia. Sampai saat ini pengukuran kinerja pada Bank Utama belum menggunakan *Balanced Scorecard*. Kondisi ini merupakan alasan yang cukup kuat untuk melakukan penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* karena Bank Utama baru melakukan pengukuran dari aspek keuangan dan rencana kerja manajemen Bank tersebut. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* diperlukan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan maupun non

keuangan. *Balanced Scorecard* melengkapi ukuran kinerja finansial masa lalu dengan ukuran pemicu kinerja masa depan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan utama Bank Utama sebagai bank yang sehat serta laba yang meningkat setiap tahunnya.

Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009:10), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana kerja suatu organisasi. Dalam mengukur prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu perusahaan atau organisasi menggunakan kinerja. Dengan adanya target maka organisasi maupun perseorangan dapat diketahui hasil kinerjanya.

Tujuan dari penilaian kinerja untuk memotivasi karyawan sehingga mencapai sasaran organisasi dan mematuhi segala standar perilaku yang diterapkan oleh perusahaan maupun organisasi (Mulyadi, 2009:420). Dapat dikatakan pula bahwa hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, sebagai *staffing decision* dan sebagai dasar mengevaluasi sistem kinerja. Penilaian kinerja dilakukan untuk meminimalkan perilaku yang tidak semestinya dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* dan *balanced*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja

seseorang. Dengan menggunakan kartu skor, personel dapat membandingkan skor yang sesungguhnya dengan rencana kerja. (Kaplan dan Norton, 1996:60).

Balanced Scorecard adalah metode penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan aspek keuangan dan non keuangan yang dituangkan dalam empat perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* meliputi perspektif keuangan dan non keuangan. (Mulyadi, 2009:7). Menurut Andi Sucipto (2008), pengukuran visi dan strategi merupakan dasar dalam proses penyusunan *Balanced Scorecard*. Visi dan strategi harus didasari dengan tindakan strategis yang akan dilakukan oleh perusahaan atau organisasi. Visi dan strategi tersebut dihubungkan dengan perspektif *Balanced Scorecard*, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Oleh karena itu, sebelum memilih alat ukur, perusahaan seharusnya mendeskripsikan tujuan yang hendak dicapainya dan diterjemahkan ke dalam empat perspektif BSc. Tujuan-tujuan ini harus memiliki hubungan kausalitas. Hubungan kausal antara tujuan BSc dan alat ukurnya menciptakan peta strategi. Hal ini memudahkan perusahaan mengenali hubungan kausalitas antar tiap tolok ukur dalam empat perspektif BSc (Kaplan, 2010).

Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Walaupun penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* banyak digunakan, tetapi metode ini memiliki kelemahan disamping juga keunggulannya dibandingkan penilaian kinerja lainnya. Keunggulan penilaian kinerja dengan

metode ini adalah komprehensif, koheren, seimbang dan terukur (Nizha,2011). Anthony dan Govindarajan (2005:180) menyatakan kelemahan *Balanced Scorecard* sebagai penilaian kinerja antara lain: terpaku pada hasil keuangan;korelasi yang buruk antara ukuran non-keuangan dengan hasilnya; *Balanced Scorecard* sebenarnya tidak harus memiliki banyak ukuran, jika banyak menyebabkan kehilangan fokus karena melakukan pengukuran yang banyak di suatu waktu yang bersamaan; tolok ukur *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh perusahaan tidak dikaji ulang kembali untuk membuat yang baru sehingga tolok ukur yang didasarkan pada strategi yang lalu terus digunakan oleh perusahaan.(Nizha,2011).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data sekunder dan diperoleh dari Bank Utama. Periode penilaian kinerja yang diamati adalah tahun 2011 dan 2012. Penentuan variable penelitian didasarkan atas strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Peneliti kemudian membuat suatu peta strategi (Gambar 1) untuk memudahkan pencarian hubungan kausalitas antar tolok ukur, sebagai salah satu konsep utama dalam *balanced scorecard*, yakni hubungan antara *lead* dan *lag indicator*.

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, maka variable penelitian yang digunakan adalah *return on asset (ROA)*, *capital adequacy ratio (CAR)*, *non performing loan (NPL)* dan *loan to deposit ratio (LDR)* serta rasio pertumbuhan pendapatan untuk penilaian kinerja pada perspektif keuangan. Pada

perspektif pelanggan digunakan *customer retention* dan *customer profitability*. Perspektif bisnis internal menggunakan *credit realization ratio* dan *service cycle efficiency*. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan *employee retention* dan rasio anggaran pendidikan dan pelatihan karyawan.

Hubungan kausalitas antar tolok ukur dijelaskan sebagai berikut. Jika karyawan puas dengan kondisi pekerjaannya, maka karyawan akan bertahan di tempat kerjanya saat ini (*employee retention*). Dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang cukup serta didukung kepuasan kerja, maka proses pencairan kredit akan lebih efisien dan menyebabkan realisasi kredit akan meningkat. Realisasi kredit yang lebih efisien dan meningkat akan menyebabkan kepuasan pelanggan akan meningkat sehingga pelanggan tetap loyal pada Bank dan berdampak pada profitabilitas pelanggan. Hal ini tentunya akan berdampak pada pertumbuhan pendapatan.

Di sisi lain, adanya pendidikan dan pelatihan juga akan menyebabkan kemampuan pegawai dalam mencairkan kredit secara bijak sehingga kinerja dari sisi *non performing loan* juga meningkat. Kemampuan pencairan kredit secara lebih efisien juga akan menyebabkan rasio *loan to deposit ratio* akan meningkat. Pada akhirnya, seluruh pendukung kinerja tersebut akan menyebabkan laba perusahaan meningkat dan berdampak pada nilai ROA. Mengingat tujuan Bank yang paling krusial adalah kesehatan Bank, yang dinilai dari CAR, maka komponen ini juga diukur, sekalipun belum dapat dijelaskan kaitannya dengan tolok ukur lainnya. Hal ini menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini berfokus pada karyawan. Dengan adanya karyawan sebagai salah satu sumber daya utama, perusahaan mampu mencapai target yang diinginkan. Rasio realisasi anggaran pendidikan menggambarkan seberapa besar perusahaan memaksimalkan penggunaan anggaran untuk pembelajaran dan pertumbuhan karyawannya.

Dari hasil perhitungan rasio realisasi anggaran (Tabel 2) pada tahun 2011 rasio realisasi anggaran pendidikan untuk pendidikan sebesar 67%, dan tahun 2012 sebesar 142%. Dengan demikian, Bank Utama mengutamakan pendidikan dan pelatihan karyawannya untuk kelangsungan pengembangan terhadap kualitas sumber daya perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari rasio realisasi anggaran di atas 50% yang menunjukkan bahwa perusahaan mengutamakan pengembangan kualitas karyawannya.

Employee retention merupakan pengukuran terhadap kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya sebagai modal intelektual khusus dan aktiva non keuangan yang berguna untuk kelangsungan hidup perusahaan. Perhitungan *employee retention* Bank Utama tahun 2011 dan 2012 ditunjukkan pada Tabel 3. Dari hasil perhitungan *employee retention* dengan menggunakan tahun dasar 2010, tahun 2011 diperoleh rasio sebesar 1,06 dan tahun 2012 sebesar 1,25. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan karyawannya dengan baik.

Kinerja perspektif bisnis internal

Pada perspektif ini, pengukuran kinerja menggunakan *credit realization ratio* dan *service cycle efficiency*. *Credit realization ratio* menggambarkan seberapa besar kemampuan Bank dalam menyalurkan kredit kepada pelanggannya. Perhitungan *credit realization ratio* ditampilkan pada Tabel 4.

Hasil perhitungan realisasi kredit pada Bank Utama menunjukkan bahwa pada tahun 2011 rasio realisasi diatas 100% yakni mencapai angka 146%, hal ini menggambarkan situasi pelanggan pada tahun itu mengalami peningkatan sehingga menyebabkan pinjaman kredit yang diberikan melebihi target. Melihat pertumbuhan debitur yang percaya dengan Bank Utama untuk memberi pinjaman kepada mereka, Bank ini meningkatkan anggaran untuk pinjaman yang diberikan berdasarkan besaran realisasi pada tahun 2011 dan pada tahun 2012 Bank ini mencapai angka 95% untuk realisasi kredit yang diberikan kepada debitur. Dengan pencapaian realisasi kredit diatas 50% pada 2011 dan 2012, Bank Utama mampu menjalankan dengan baik proses bisnis internal mereka sesuai dengan strategi yang sudah ditetapkan sebelumnya yaitu strategi *marketer*.

Service cycle efficiency pada Bank Utama mengukur pelayanan Bagian Kredit, Bagian Dana, dan Kasir dalam penyelesaian pencairan kredit, sehingga dapat mengetahui apakah waktu yang diperlukan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan maka semakin baik kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan pelanggan.

Dari hasil perhitungan SCE (Tabel 5), kinerja Bank Utama dalam proses pencairan kredit sudah baik, karena didapat nilai SCE pada tahun 2011 dan 2012

di atas 1 yakni 1,2 dan 1,1. Ini berarti proses pencairan dana kredit rata-rata lebih cepat dari waktu standar yang ditetapkan sehingga hal tersebut menunjukkan kinerja karyawan Bank Utama sangat baik dalam penggunaan waktu untuk mencairkan kredit sesuai dengan target yang diharapkan. Perlu diperhatikan disini, bahwa nilai SCE adalah maksimum 1, sementara hasil yang diperoleh adalah melebihi angka 1. Hal ini kemungkinan disebabkan penetapan standar realisasi kredit yang terlalu tinggi, yakni 3 hari.

Kinerja perspektif pelanggan

Kinerja Bank Utama dari perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan *customer retention* dan *customer profitability*. Hasil perhitungan *customer retention* pada Tabel 6 menunjukkan bahwa kemampuan Bank Utama dalam mempertahankan nasabahnya dari tahun 2011 ke 2012 tetap baik. Dari hasil analisa profitabilitas pelanggan pada Bank Utama tahun 2011 (Tabel 7) masing - masing pelanggan memberikan keuntungan sebesar Rp 99.154 dan tahun 2012 mengalami peningkatan menjadi Rp 176.546 per pelanggan. Hal ini menunjukkan adanya suatu korelasi positif dimana setiap ada peningkatan jumlah pelanggan secara langsung mempengaruhi peningkatan laba. Dapat disimpulkan bahwa Bank Utama selain mampu mempertahankan pelanggannya, juga mampu untuk meningkatkan jumlah pelanggannya sehingga meningkatkan keuntungan.

Kinerja Perspektif Keuangan

Hasil dari analisis ROA pada Bank Utama pada tahun 2011 sebesar 2,75% dan pada tahun 2012 mengalami kenaikan sebesar 0,35% menjadi 3,1%. Hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan laba secara keseluruhan tiap bulan

selama periode 2011 dan 2012. Dengan adanya kenaikan ROA pada tahun 2012 menunjukkan bahwa kinerja Bank Utama dalam mengelola asset perusahaan untuk memperoleh laba semakin meningkat dari tahun sebelumnya. Ini berarti kinerja Bank Utama dinilai dari *Return On Asset* baik.

Hasil analisis pada rasio CAR keadaan Bank Utama pada tahun 2011 dan 2012 menggambarkan keadaan Bank ini dalam kondisi sehat (Tabel 8). Walaupun pada tahun 2012 rasio ini mengalami penurunan, tapi tetap berada dalam kondisi yang sehat. Hal ini dikarenakan pada tahun 2012 dana pihak ketiga dan modal mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan pada tahun 2012 menunjukkan kinerja Bank yang semakin membaik dan menyebabkan kondisi Bank tetap dalam keadaan yang sehat.

Hasil analisis *Loan To Deposit Ratio* Bank Utama pada tahun 2011 kondisi Bank dalam keadaan kurang sehat dan tahun 2012 meningkat menjadi sehat (Tabel 9). Tahun 2012 rasio LDR mengalami peningkatan sebesar 0,21% dimana hal ini menunjukkan bahwa aktivitas Bank Utama dalam menyalurkan kredit kepada masyarakat dibandingkan tahun sebelumnya lebih efektif dan strategi *marketer* yang ditujukan kepada seluruh karyawan dan pengurus Bank Utama berjalan dengan baik.

Dari hasil analisa *Non Performing Loan* Bank Utama (Tabel 10), diketahui pada tahun 2011 keadaan Bank dalam keadaan kurang baik karena NPL diatas 1%, sedangkan pada tahun 2012 diperoleh NPL sebesar 0,43%. Ini menunjukkan bahwa usaha Bank Utama dalam memperbaiki keadaannya menjadi lebih baik

tercapai. Hal ini dapat dilihat dari perolehan NPL yang dibawah 1% menunjukkan bahwa Bank dalam mengelola kredit yang disalurkanannya semakin baik.

Rasio pertumbuhan pendapatan digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kenaikan pendapatan per tahun, dimana pendapatan yang meningkat merupakan tujuan utama Bank Utama (Tabel 11). Dari hasil analisa pertumbuhan pendapatan yang menggunakan tahun dasar 2010 untuk mengukur pertumbuhan pendapatan. Rasio pertumbuhan pendapatan pada tahun 2012 mengalami penurunan pendapatan dibandingkan tahun 2011. Walaupun mengalami penurunan pendapatan dibandingkan tahun sebelumnya, namun berdasarkan analisa rasio kesehatan diatas, Bank Utama mengalami peningkatan dalam penilaian kesehatan Bank dibandingkan tahun sebelumnya yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan Bank Utama secara keseluruhan semakin baik.

Rangkuman Kinerja Bank Utama dengan *Balanced Scorecard*

Hasil penelitian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menggunakan tolak ukur rasio anggaran pendidikan karyawan dan *employee retention* menunjukkan bahwa Bank Utama memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawannya dengan baik, dimana dapat dilihat dari hasil realisasi rasio anggaran pendidikan karyawan di atas 50%, yang artinya Bank Utama memberikan usaha yang terbaik dalam mengembangkan potensi yang dimiliki oleh karyawannya. Dengan hasil pengukuran yang baik pada dua tolak ukur tersebut, maka kinerja proses bisnis dari sisi *service cycle efficiency* juga baik. Oleh karena meningkatnya realisasi anggaran pelatihan bagi karyawan, maka nilai *non performing loan* juga membaik.

Waktu SCE yang baik juga memicu realisasi kredit yang dicairkan. Walaupun rasionya menurun di tahun 2012, tapi hal ini sepertinya lebih disebabkan karena penetapan target yang terlalu tinggi. Realisasi kredit yang dicairkan memicu profitabilitas pelanggan dan retensi pelanggan serta meningkatnya nilai LDR. Dampaknya pertumbuhan pendapatan juga menunjukkan kinerja yang baik sekalipun mengalami penurunan di tahun 2012. Akan tetapi, hasil akhir dapat dilihat dari nilai ROA, dimana nilai ini menunjukkan peningkatan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja Bank Utama dengan menggunakan BSc dapat membantu perusahaan menilai kinerjanya sesuai tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, dengan metode ini perusahaan juga dapat mengetahui alat ukur yang menjadi pemicu keberhasilan alat ukur lainnya. Jika kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah dapat dilaksanakan dengan baik, maka akan berdampak pada kinerja perspektif proses bisnis internal. Penilaian kinerja dengan perspektif proses bisnis internal yang efisien, dilengkapi dengan kemampuan personel yang handal dalam melaksanakan tugasnya, akan memicu keberhasilan kinerja perspektif proses bisnis internal lalu perspektif pelanggan dan sebagai puncaknya adalah keberhasilan kinerja keuangan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yakni ketidakmampuan suatu tolok ukur dalam mempengaruhi tolok ukur yang lain. Antara lain, ketidakmampuan seluruh tolok ukur yang digunakan dalam menjelaskan kinerja rasio CAR yang

menunjukkan kesehatan Bank. Selain itu, ketidakmampuan menunjukkan hubungan yang tegas antara nilai SCE yang membaik terhadap rasio realisasi kredit yang justru menurun. Penelitian selanjutnya dapat memasukkan tolok ukur yang berbeda sepanjang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Diharapkan pemilihan tolok ukur lainnya tetap memperhatikan hubungan kausalitas antar tolok ukur sesuai dengan konsep BSc itu sendiri.

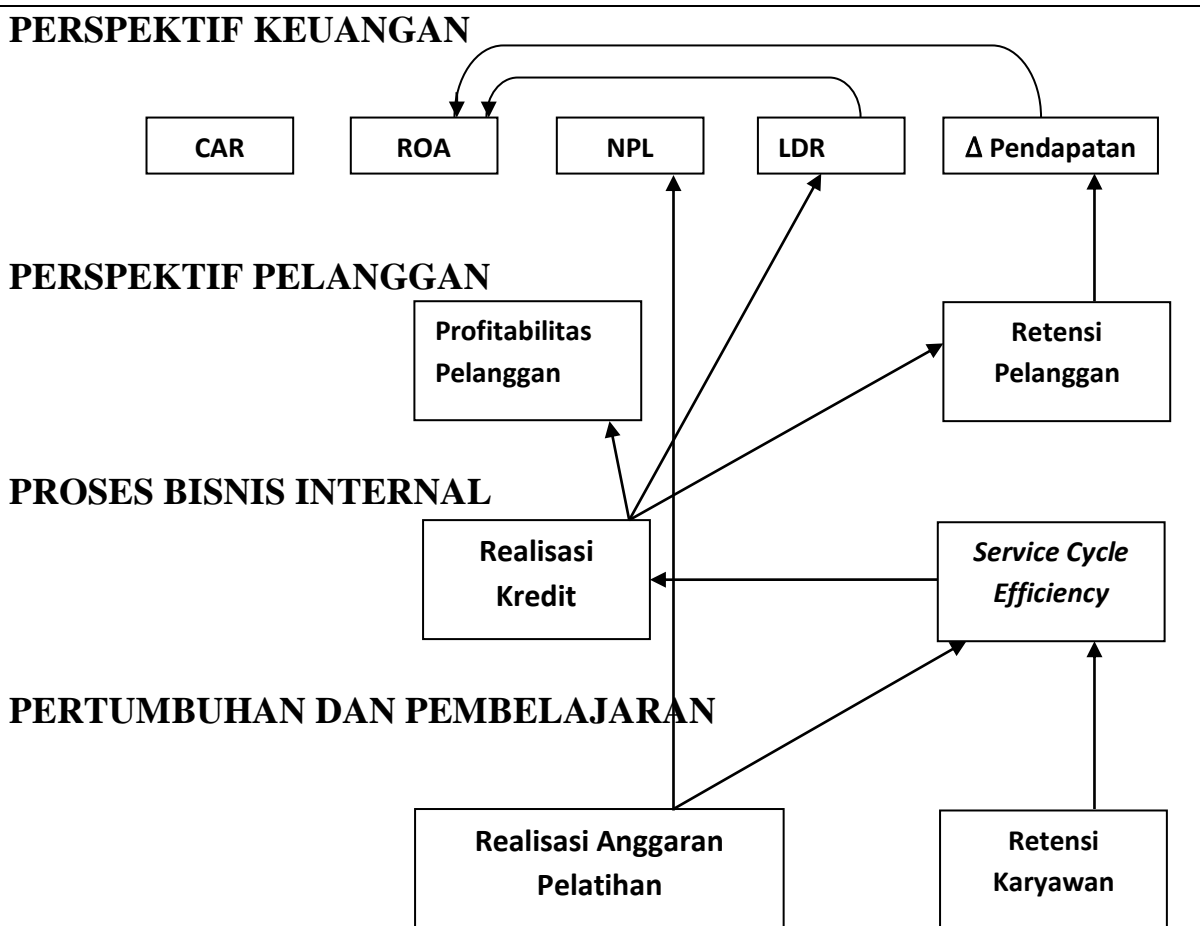
Penelitian ini hanya menggunakan dua periode saja, sehingga sulit diukur signifikansi pengaruh antar tolok ukur yang digunakan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan periode penelitian yang lebih panjang sehingga dapat meneliti pengaruh antar tolok ukur agar gambaran kausalitas antar tolok ukur menjadi lebih jelas.

REFERENSI

- Adityo, Marhenda. 2012. Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Organisasi. Dalam *Jurnal Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada*, 2(3).
- Andi,Sucipto,2008. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam Lingkungan Hidup. *Jurnal Sistem Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(1): h:1-10.
- Anthony, Robert N, Vijay Govindarajan (F.X. Kurniawan Tjakrawala,Penerjemah). 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: SalembaEmpat.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996.*Linking The Balanced Scorecard Into Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mardiasmo. 2009.*Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mulyadi.2009.*Sistem Terpadu Pengelolaam Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*.Yogyakarta
- Nizha Luvmi.2011.Penilaian Kinerja pada PT. Jayakarta Balindo Utama dengan Balanced Scorecard.*Skripsi*.Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar
- Rizal.2008.*Operasional Bank*.Jakarta:Universitas Terbuka
- Bank Utama. 2011. Rencana Kerja Manajemen 2011. Badung
- Bank Utama. 2012. Rencana Kerja Manajemen 2012. Badung
- Bank Utama. 2011. Laporan Tahunan 2011. Badung
- Bank Utama. 2012. Laporan Tahunan 2012. Badung
- Peraturan Bank Indonesia No 14/9/PBI/2012 tentang Uji Kemampuan dan Kepatuhan (*Fit and Proper Test*).
- UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU no 10 tahun 1998

LAMPIRAN

Gambar 1
 Peta Strategi Penilaian Kinerja pada Bank Utama



Sumber : Rencana Kerja Manajemen

Tabel 2.
 Rasio Realisasi Anggaran Pendidikan Bank Utama

Dalam Ribuan Rupiah

Tahun	Anggaran	Realisasi	Rasio
2011	34.088	23.033	67%
2012	16.338	23.285	142%

Tabel 3.
Employee Retention Bank Utama

Tahun	Jumlah Karyawan	Employee Retention
2011	17 orang	1,06
2012	20 orang	1,25

Tabel 4.
Credit Realization Ratio Bank Utama
Dalam Ribuan Rupiah

Tahun	Anggaran	Realisasi	%Rasio Realisasi
2011	5.731.392	8.243.674	146%
2012	14.440.421	13.670.060	95%

Tabel 5.
Service Cycle Efficiency Bank Utama

Bulan	Rata- Rata Waktu yang Dibutuhkan (hari)	
	2011	2012
Januari	2,8	2,7
Februari	2,4	2,9
Maret	2,3	2,8
April	2,2	2,8
Mei	2,5	2,6
Juni	2,7	2,8
Juli	2,5	2,4
Agustus	2,6	2,9
September	2,1	2,1
Oktober	2,5	2,3
November	2,3	2,4
Desember	2,8	2,8
AVERAGE	2,48	2,63
Standar waktu	3 hari	
SCE	1,2	1,1
Keterangan	Baik	Baik

Tabel 6.
Customer Retention Bank Utama

Tahun	Jumlah Nasabah	Customer Retention
2011	1.545	1,2
2012	1.741	1,1

Tabel 7.
Customer Profitability Bank Utama

Tahun	Jumlah Pelanggan	Laba Bersih	Profitabilitas Pelanggan
2011	1.904	Rp 188.790.597	Rp 99.154
2012	2.115	Rp 373.395.552	Rp 176.546

Tabel 8.
Capital Adequacy Ratio Bank Utama
 Dalam ribuan rupiah

Tahun	Total Modal	ATMR	% CAR	Keterangan
2011	1.288.461	7.903.054	16,18 %	SEHAT
2012	1.500.347	12.699.219	12,07%	SEHAT

Tabel 9.
Loan To Deposit Ratio Bank Utama
 Dalam Ribuan Rupiah

Tahun	Kredit Yang Diberikan	Dana Yang Diterima	LDR	Keterangan
2011	8.423.674	10.051.986	79,83%	KURANG SEHAT
2012	13.670.060	15.587.140	80,04%	SEHAT

Tabel 10.
Non Performing Loan Bank Utama
 Dalam Ribuan Rupiah

Tahun	Kredit Bermasalah	Kredit yang diberikan	NPL	Keterangan
2011	190.193.270	8.423.674.276	2,26%	Kurang Baik
2012	23.751.200	13.670.060.040	0,43%	Baik

Tabel 11.
Pendapatan Bank Utama 2011 dan 2012
 Dalam Ribuan Rupiah

Tahun	Pendapatan	% Pendapatan
2011	1.636.902.259,98	88,87%
2012	2.851.920.568,96	74,23%