

**PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN  
PT. BPR Sinarguna Sejahtera  
DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Diajukan Oleh :  
Benny Gunawan  
NIM C4A098126**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**



*Sertifikat*

Saya, Benny Gunawan, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Benny Gunawan

9 September 2002

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN**

**PT. BPR Sinarguna Sejahtera**

### **DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD**

yang disusun oleh Benny Gunawan, NIM C4A098126  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 9 September 2002  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

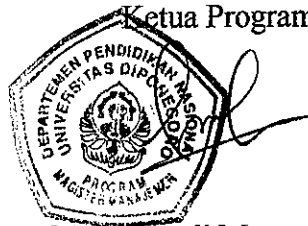
( Drs. M.Kholiq Mahfud , Msi )

Pembimbing Anggota

( Drs. Sutopo, MS )

Semarang,      September 2002  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRACT

The company growth of PT. BPR Sinarguna Sejahtera that lies on Kartasura, Sukoharjo Regency, Central Java that has been operating since December 1991 is very slow (asset on June 2002 : 997.154.000,- rupiahs). CAMEL (capital, asset, management, earning, and liquidity) as a recent measurement of company performance stated that the company is healthy. So, it's necessary to try a new measurement alternative i.e. Balanced Scorecard that is more comprehensive, measurable, balanced both in financial and non financial, short-term and long-term, intern and extern.

These research perspectives are : financial perspective, customer perspective, internal business processes perspective, learning and growth perspective. Financial perspective measured by growth income variable that is specified into growth income per sector indicators (type of business and size of credit). Customer perspective measured by customer satisfaction and customer growth variables. Customer satisfaction variable measured by velocity of credit realization, lending frequency, recommendation from old customer indicators. Customer growth variable measured by new customer growth indicator. Internal business processes perspective measured by accuration of analyzing credit, work instruments rising, and effectiveness of receivable collecting variables. Accuration of analyzing credit variable measured by the amount of non current credit indicator. Work instruments rising variable measured by new instruments investment indicator. Effectiveness of receivable collecting variable measured by the result of receivable collecting indicator. Learning and growth perspective measured by employee capability and employee satisfaction variables. Employee capability variable measured by employee's education degree and employee's skill indicators. Employee satisfaction measured by questionnaire indicator.

The analyzing results in this research are : financial perspective: income growth is 140.697.000,- rupiahs or 23% under the target 495.000.000,- rupiahs or 38.2%. In 1999, the composition of giving credit based on type of business is more given to agricultural sector, but in 2002 moved in trading sector. Growth income based on size of credit in 1999 is still dominated by small credit, but in 2002 is dominated by medium credit.

Customer perspective ; The average of credit realization velocity is still slow (8 days) under the target (6 days). The lending frequency is 9.9% under the target 50%. The average of recommendation from old customer to new customer are 22 customers under the target (100 customers). The average of customer growth are still low (114 customers a year) under the target 300 customers a year.

Internal business processes perspective : percontation non current credit 3.96% is over ratio non current credit expectation 2%. The average of work instruments rising 1.22% (it means enough good). The average of effectiveness of receivable collecting are 52% is under the target 70%.

*Growth and learning perspective ; the background of employees capability from the education side is sufficient, but their job experience is under 2 years. Employee satisfaction, the employees get unsatisfaction because of salary giving system.*

*Based on the result of research above can be concluded that learning and growth perspective is not quite good reflected from lack of employee's experience and unsatisfaction influenced to internal business processes perspective ; there are a lot of non current credits and the lack of effectiveness of receivable collecting caused marketing activity become low. They also influenced to the customer perspective reflected from slow new customer rising, and slow velocity of credit realization influenced to the financial perspective especially for the income growth become low.*

*It's necessary for the management of PT. BPR Sinarguna Sejahtera to excite a variable in salary system on working achievement, giving training intensively to improve the skill and knowledge of the employees (job enrichment), and distributing the credit to the low risk credit sector, such as trading sector by certificate of ownership of motor vehicles guarantee or other marketable collateral.*

## ABSTRAK

Perkembangan kinerja perusahaan PT. BPR Sinarguna Sejahtera yang berlokasi di Kecamatan Kartasura, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah yang beroperasi sejak Desember 1991 kurang dapat berkembang dengan baik (aset sampai dengan Juni 2002 sebesar Rp. 997.154.000,-). Berdasarkan model pengukuran kinerja yang berlaku sampai dengan saat ini, yaitu CAMEL (*capital, asset, management, earning, liquidity*) hasilnya sehat. Oleh karena itu dicari alternatif model penilaian kinerja yang baru, yaitu Balanced Scorecard yang lebih komprehensif, terukur dan seimbang baik kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, kinerja intern dan kinerja ekstern.

Dalam penelitian ini kinerja perusahaan diukur dengan empat perspektif yang meliputi : perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses internal bisnis, proses pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan diukur dengan variabel pertumbuhan pendapatan yang dirinci lebih lanjut dengan indikator pertumbuhan pendapatan per sektor (sesuai kelompok jenis usaha dan ukuran kredit). Variabel pertumbuhan pendapatan diukur dengan indikator kenaikan atau penurunan pendapatan. Perspektif nasabah diukur dengan variabel kepuasan nasabah dan pertumbuhan nasabah. Variabel kepuasan nasabah diukur dengan indikator kecepatan realisasi kredit, frekuensi peminjaman, dan rekomendasi dari nasabah lama. Variabel pertumbuhan nasabah diukur dengan indikator pertumbuhan jumlah nasabah baru. Perspektif internal bisnis diukur dengan variabel akurasi analisa kredit, peningkatan sarana kerja, efektifitas penagihan. Variabel akurasi analisa kredit diukur dengan indikator jumlah kredit macet. Variabel peningkatan sarana kerja diukur dengan indikator investasi pada peralatan baru. Variabel efektifitas penagihan diukur dengan indikator hasil tagihan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan variabel kapabilitas karyawan dan kepuasan karyawan. Variabel kapabilitas karyawan diukur dengan indikator tingkat pendidikan karyawan dan ketrampilan karyawan. Variabel kepuasan karyawan diukur dengan indikator kuesioner.

Hasil analisis dari penelitian ini adalah sebagai berikut : Perspektif keuangan ; pertumbuhan pendapatan sebesar Rp. 140.697.000,- atau 23% belum sesuai target yang ditetapkan sebesar Rp. 495.000.000,- atau 38.2%. Pertumbuhan pendapatan sesuai kelompok jenis usaha pada tahun 1997 komposisi pemberian kredit masih banyak diberikan di bidang pertanian, tetapi mulai tahun 1999 komposisi pemberian kredit bergeser ke bidang perdagangan. Pertumbuhan pendapatan sesuai ukuran kredit pada tahun 1997 banyak didominasi oleh kredit kecil, namun pada tahun 1999 bergeser menjadi kredit menengah.

Perspektif nasabah ; Kecepatan rata-rata realisasi kredit adalah 8 hari belum sesuai dengan target yang ditetapkan (6 hari). Rata-rata persentase

frekuensi peminjaman sebesar 9.9% masih belum sesuai target yang ditetapkan (lebih dari 50%). Rata-rata jumlah rekomendasi nasabah lama terhadap nasabah baru sebanyak 22 nasabah masih belum sesuai dengan target yang ditetapkan sebanyak lebih dari 100 nasabah. Pertumbuhan rata-rata nasabah masih rendah (114 nasabah/tahun) seharusnya 300 nasabah/tahun.

Perspektif internal bisnis ; persentase kredit macet sebesar 3.96% melebihi rasio kredit macet yang diharapkan sebesar kurang dari 2%. Rata-rata persentase peningkatan sarana kerja sebesar 1.22% yang berarti cukup memadai. Rata-rata persentase efektifitas penagihan sebesar 52% masih dibawah target yang diharapkan sebesar 70%.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ; kapabilitas karyawan dari sisi pendidikan cukup memadai, namun pengalaman kerja kurang (rata-rata kurang dari 2 tahun). Kepuasan karyawan, karyawan merasa kurang puas terutama terhadap imbal jasa yang diberikan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kurang baik yang tercermin dari kurangnya pengalaman dan ketidakpuasan karyawan berakibat pada perspektif internal bisnis ; yaitu mengakibatkan banyak kredit macet dan kurang efektifnya kegiatan penagihan yang menyebabkan kegiatan pemasaran kurang efektif. Hal tersebut juga berakibat pada perspektif *customer* yang tercermin dari tambahan nasabah baru yang lambat, dan kecepatan realisasi kredit yang lambat mengakibatkan perspektif keuangan ; khususnya pertumbuhan pendapatan menjadi rendah.

Disarankan pada manajemen PT. BPR Sinarguna Sejahtera untuk memberikan rangsangan imbal jasa yang bersifat variabel terhadap prestasi kerja masing-masing karyawan, memberikan pelatihan secara intensif untuk meningkatkan *skill* dan wawasan karyawan (*job enrichment*), dan menyalurkan kreditnya kepada sektor yang resiko kreditnya rendah, misalnya sektor perdagangan dengan jaminan BPKB atau agunan lainnya yang cepat jual (*marketable*).

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Penyusunan tesis ini digunakan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Program Magister Manajemen Program Pascasarjana.

Dalam tesis ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya berkat bantuan dari berbagai pihak yang telah meluangkan waktu dan tenaganya demi kelancaran proses penyusunan. Maka dalam kesempatan ini penulis sekali lagi berterima kasih kepada :

1. Prof. Ir. Eko Budihardjo, M.Sc, selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardja, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang beserta seluruh pengelola lainnya.
3. Bapak Drs. M. Kholiq Mahfud, M.Si, selaku dosen pembimbing utama dan Bapak Drs. Sutopo, MS selaku dosen pembimbing anggota yang telah meluangkan waktunya guna perbaikan, pengarahan dalam menyempurnakan tulisan ini.
4. Seluruh staf pengajar Studi Magister Manajemen yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan, petunjuk dan ilmu pengetahuan selama mengikuti perkuliahan.
5. Seluruh Direksi dan karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera.

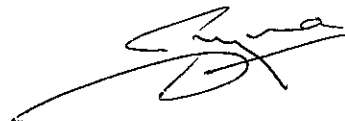


6. Teman-teman kuliah MM UNDIP dan teman-teman Kantor Akuntan Publik yang selama ini memberikan dorongan serta input pengetahuan yang dimilikinya.
7. Kedua orang tua, saudara, istri dan anakku yang senantiasa memberikan dorongan semangat dan doa demi terselesaikannya tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini terdapat banyak kekurangan dan kelemahan, sehingga penulis harapkan adanya berbagai masukan baik berupa kritik maupun saran demi kesempurnaan tesis ini.

Semarang, 9 September 2002

Penulis,



Benny Gunawan  
NIM. C4A098126

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Sertifikasi .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
<i>Abstract</i> (Bahasa Inggris) .....	iv
Abstraksi (Bahasa Indonesia) .....	vi
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8

### **BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

2.1 Telaah Pustaka .....	9
2.1.1 Definisi Studi Kasus .....	9

2.1.2 Cara Membentuk Research Design .....	10
2.1.3 Pengumpulan Data Studi Kasus .....	12
2.1.4 Pengertian Balanced Scorecard .....	14
2.1.5 Konsep Balanced Scorecard .....	16
2.1.6 Keunggulan Balanced Scorecard .....	20
2.1.7 Faktor-faktor yang Memacu Perusahaan untuk Mengimplementasikan Balanced Scorecard .....	26
2.1.8 Balanced Scorecard Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik .....	31
2.1.9 Pelaksanaan Program Manajemen Balanced Scorecard .....	32
2.1.10 Penerapan Balanced Scorecard di National Bank Online Financial Services (OFS) .....	34
2.1.11 Ukuran hasil (lag indicators) dan ukuran Pemacu kinerja .....	34
2.2 Penelitian Terdahulu .....	35
1. Menurut <i>Gregory A. Denton dan Bruce White</i> .....	35
2. Menurut <i>George B. Moriarty</i> .....	38
3. Menurut <i>George B. Moriarty</i> .....	38
4. Menurut <i>Tom Albright Stan Davis dan Aleecia Hibbets</i> .....	38
5. Menurut <i>Jati Utomo Dwi Hatmoko</i> .....	39
2.3 Kerangka Pemikiran .....	39
2.3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	39

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis dan Sumber Data .....	41
3.2 Metode Pengumpulan Data .....	43
3.3 Populasi dan Sampel .....	44
3.4 Definisi dan Operasionalisasi Variabel .....	45
3.5 Teknik Analisa Data .....	47

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	56
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	58
4.2.1 Perspektif Keuangan .....	58
4.2.2 Perspektif <i>Customer</i> .....	65
4.2.3 Perspektif Proses Internal Bisnis .....	69
4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	74
4.3 Hasil Perhitungan Skor Balanced Scorecard .....	78
4.4 Hasil Analisis .....	80
4.3.1 Perspektif Keuangan .....	80
4.3.2 Perspektif <i>Customer</i> .....	81
4.3.3 Perspektif Internal Bisnis .....	82
4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	83
4.4.5 Skor Balanced Scorecard .....	84

## **BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

5.1 Kesimpulan .....	85
5.2 Implikasi Kebijakan .....	88
5.2.1 Implikasi Teoritis .....	88
5.2.2 Implikasi Kebijakan .....	89
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	90
5.4 Agenda Penelitian Mendatang .....	90

Daftar Referensi

Lampiran-lampiran

Daftar Riwayat Hidup

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perkembangan Kinerja Keuangan PT. BPR Sinarguna Sejahtera .....	2
Tabel 1.2 Tingkat Kesehatan BPR Menurut CAMEL .....	3
Tabel 2.1 Pembuatan Tes untuk Studi Kasus .....	11
Tabel 2.2 Lag dan Lead Indicator .....	35
Tabel 3.1 Perhitungan Bobot Penilaian .....	46
Tabel 3.2 Pembobotan “Focus Group Discussion” .....	53
Tabel 3.3 Kriteria Pembobotan .....	55
Tabel 4.1 Kepemilikan Saham .....	57
Tabel 4.2 Pertumbuhan Pendapatan .....	59
Tabel 4.3 Target Persentase Pertumbuhan Pendapatan Menurut Pemegang Saham .....	60
Tabel 4.4 Pertumbuhan Kredit Sesuai Kelompok Jenis Usaha .....	61
Tabel 4.5 Target Pertumbuhan Kredit Sesuai Kelompok Jenis Usaha Menurut Pemegang Saham .....	62
Tabel 4.6 Pertumbuhan Kredit Sesuai Ukuran Kredit .....	63
Tabel 4.7 Target Pertumbuhan Kredit Sesuai Ukuran Kredit Menurut Pemegang Saham .....	64
Tabel 4.8 Frekuensi Peminjaman .....	66
Tabel 4.9 Rekomendasi dari Nasabah Lama .....	67
Tabel 4.10 Pertumbuhan Jumlah Nasabah Baru .....	68
Tabel 4.11 Kecepatan Realisasi Kredit .....	69

Tabel 4.12 Target Jumlah Nasabah Baru dan Kecepatan Realisasi Kredit Menurut Pemegang Saham.....	70
Tabel 4.13 Akurasi Analisa Kredit .....	71
Tabel 4.14 Peningkatan Sarana Kerja .....	72
Tabel 4.15 Efektifitas Penagihan .....	74
Tabel 4.16 Komposisi Pendidikan Karyawan .....	75
Tabel 4.17 Komposisi Senioritas Karyawan .....	76
Tabel 4.18 Daftar Karyawan Per 30 Juni 2002 .....	77
Tabel 4.19 Tingkat Kepuasan Karyawan .....	78
Tabel 4.20 Tabel Skor Balanced Scorecard .....	79

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Metode Studi Kasus .....	12
Gambar 2.2 Konsep Balanced Scorecard pada Tahap Awal Perkembangannya .....	17
Gambar 2.3 Perkembangan Peran Balanced Scorecard dalam Sistem Manajemen Strategik .....	18
Gambar 2.4 Perkembangan Terkini Peran Balanced Scorecard dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik .....	19
Gambar 2.5 Keseimbangan Sasaran Strategik Balanced Scorecard .....	23
Gambar 2.6 Hubungan Antara Pengukuran Finansial dan Nonfinansial Menurut <i>Gregory A. Denton dan Bruce White</i> .....	37
Gambar 2.6 Hubungan Antar Perspektif Balanced Scorecard .....	40



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Data Sekunder Penelitian
- Lampiran 2 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 Struktur Organisasi
- Lampiran 4 Foto PT. BPR Sinarguna Sejahtera
- Lampiran 5 Surat Izin Usaha BPR dari Menteri Keuangan
- Lampiran 6 Nomor Pokok Wajib Pajak
- Lampiran 7 Akta Pendirian & Perubahan BPR
- Lampiran 8 Persetujuan Perseroan Terbatas dari  
Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia
- Lampiran 9 Penerapan Balanced Scorecard di National Bank Online  
Financial Service

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang pas dengan tuntutan lingkungan bisnis maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Banyak kendala yang dihadapi oleh pemilik perusahaan di dalam mengembangkan perusahaannya. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor ; kinerja manajer merupakan salah satu faktor yang perlu di perhatikan oleh pemilik perusahaan, karena pertumbuhan ekonomi perusahaan juga tergantung dari kapabilitas manajer di dalam mengembangkan perusahaan. Kinerja manajer yang buruk akan berpengaruh terhadap kondisi keuangan perusahaan, Rene M. Stulz menyatakan bahwa :

**“Managers are blamed for at least two reasons. First, managers of failed firms are viewed as less competent, and the failure is blamed on their poor judgement. Second, when the financial condition of a firm worsens, managers become more likely to take actions that harm either the whole firm or some specific stakeholders”. ( 1995 : 919 )**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

Adapun faktor yang lain adalah perusahaan belum/tidak mampu menerapkan penilaian kinerja manajemen perusahaan dengan baik.

Kinerja manajemen perusahaan penting sekali untuk dinilai, seperti juga halnya pada bisnis perbankan (Bank Perkreditan Rakyat), karena BPR mempunyai mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Merupakan bisnis jasa sehingga tidak ada bahan baku dan bahan penolong untuk diproses menjadi barang jadi serta tidak ada barang yang diperdagangkan.
2. Transaksi lebih didasarkan unsur kepercayaan dan bonafiditas lembaga.
3. Berkaitan dengan penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat luas.
4. Berkaitan dengan uang tunai dan relatif besar jumlahnya yang berputar dengan cepat secara harian.

Perkembangan kinerja keuangan perusahaan PT. BPR Sinarguna Sejahtera kurang baik, hal ini tercantum dari data di bawah ini :

**Tabel 1.1 Perkembangan kinerja keuangan PT. BPR Sinarguna Sejahtera**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Aset	522.572.000,-	238.467.000,-	372.555.000,-	397.496.000,-	692.207.000,-	997.154.000,-
Kredit yang diberikan	392.900.000,-	118.770.000,-	234.502.000,-	289.257.000,-	462.993.000,-	600.954.000,-
Tabungan	44.035.000,-	45.489.000,-	53.967.000,-	75.386.000,-	98.932.000,-	98.112.000,-
Deposito	80.000.000,-	15.000.000,-	45.250.000,-	112.750.000,-	122.636.000,-	560.750.000,-
Pendapatan	95.595.000,-	82.681.000,-	94.396.000,-	126.177.000,-	201.674.000,-	121.829.000,-
Biaya	84.301.000,-	289.595.000,-	98.618.000,-	113.953.000,-	170.361.000,-	116.449.000,-
Laba/Rugi	12.663.000,-	(206.816.000)	379.000,-	15.891.000,-	37.814.000,-	5.380.000,-

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002

Keterangan : (\*) sampai dengan bulan Juni 2002

Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a) Tahun 1998 s/d 2000 perusahaan mengalami masa-masa yang suram, yaitu kegiatan perusahaan secara menyeluruh turun tajam dibanding tahun 1997 akibat banyaknya kredit macet yang dihapusbukukan.
- b) Sampai dengan tahun 2001 pertumbuhan perusahaan sangat lambat dibanding tahun 1997 (selama lima tahun) jumlah aset hanya sebesar Rp. 692.207.000,- ( 32,46% ), kredit yang diberikan sebesar Rp. 462.993.000,- ( 17,84% ), laba perusahaan pada tahun 2001 sebesar Rp. 37.814.000,- atau tiga juta perbulan, perhitungan ROE perusahaan sebesar 12,6% masih dibawah rata-rata laba bunga deposito sebesar 16%.

Melihat kondisi tersebut pemegang saham PT. BPR Sinarguna Sejahtera sangat tidak puas, sehingga dalam kurun waktu 5 tahun tersebut telah dilakukan perubahan direksi ( manajemen ) sebanyak 3 kali. Pada sisi yang lain menurut model pengukuran kinerja BPR yang berlaku sampai dengan saat ini, yaitu CAMEL ( *Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity* ) menunjukkan hasil sehat. Hal tersebut sesuai data pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2 Tingkat Kesehatan BPR menurut CAMEL**

Tahun	Capital	Asset	Management	Earning	Liquidity	Jumlah	Keterangan
1997	30	4.67	13.20	10	10	67.87	Cukup Sehat
1998	30	5	13.20	0	10	58.20	Kurang Sehat
1999	30	28.20	13.20	0.41	10	81.81	Cukup Sehat
2000	30	26.70	13.60	10	10	90.30	Sehat
2001	30	30	13.80	10	10	93.80	Sehat
2002*	30	30	14	9.42	10	93.42	Sehat

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002

Keterangan : (\*) sampai dengan bulan Juni 2002

Melihat fenomena tersebut di atas, timbul keraguan terhadap kinerja perusahaan PT. BPR Sinarguna Sejahtera sehat ataukah tidak, sehingga dirasa perlu dicoba alternatif penilaian kinerja BPR dengan menggunakan Balanced Scorecard yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena dalam menilai kinerja BPR tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek nonkeuangan.

Ada empat pertimbangan mengapa perusahaan perlu menerapkan Balanced Scorecard untuk menilai kinerja manajemen (Mulyadi : 2000 : xx ). Adapun empat pertimbangan tersebut adalah :

1. Kurangnya kesadaran manajemen tentang tujuan utama perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan. Hal tersebut menyebabkan rendahnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *financial returns* dalam jangka panjang. Padahal untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan harus memiliki kemampuan besar untuk menghasilkan *financial returns*. Dan untuk memiliki kemampuan besar dalam rangka menghasilkan *financial returns* dalam jangka panjang, manajemen harus memiliki kapabilitas dalam membangun *firm equity, organizational capital, dan human capital*. Penerapan Balanced Scorecard dalam sistem perencanaan laba jangka panjang akan membangkitkan seluruh personel perusahaan, bahkan hakikat tujuan dibangunnya organisasi perusahaan adalah untuk menciptakan kekayaan. Balanced Scorecard mewajibkan seluruh personel untuk memikirkan langkah-langkah strategik yang berdampak langsung atau tidak

langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian, kesadaran personel untuk menjadikan perusahaan mereka sebagai institusi pencipta kekayaan dipacu melalui sistem manajemen.

2. Kurangnya kemampuan manajemen dalam menciptakan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang. Jika manajemen telah memiliki kesadaran bahwa perusahaan mereka merupakan institusi pencipta kekayaan, namun karena tidak memiliki alat memadai untuk menciptakan kekayaan, kemampuan manajemen dalam menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang adalah rendah. Hal ini disebabkan manajemen menggunakan sistem perencanaan strategik yang hanya berfokus ke perspektif keuangan atau hanya menggunakan sistem perencanaan jangka pendek yang berfokus ke keuangan. Balanced Scorecard memfokuskan perhatian dan usaha seluruh personel perusahaan justru ke perspektif nonkeuangan, yang menjadi pemacu sesungguhnya kinerja keuangan. Kurangnya kemampuan manajemen dalam menciptakan *outstanding financial returns* dapat dengan mudah diatasi melalui penerapan Balanced Scorecard dalam perencanaan strategik.
3. Kurangnya kesadaran manajemen tentang pentingnya sistem manajemen sebagai alat untuk merealisasikan ide-ide cemerlang dalam menjalankan bisnis. Sistem adalah alat untuk mewujudkan berbagai ide cemerlang menjadi kenyataan. Banyak ide bisnis cemerlang dari personel perusahaan tidak dapat diwujudkan hanya karena perusahaan tidak memiliki sistem untuk merealisasikan ide cemerlang tersebut. Sebagai contoh, jika perusahaan tidak

memiliki sistem perumusan strategi, maka ide cemerlang personel untuk merumuskan strategi tepat dalam menghadapi perubahan yang diperkirakan akan terjadi di lingkungan bisnis tidak dapat dilakukan. Sebagai akibatnya, ketiadaan strategi menjadikan perusahaan tidak memiliki tindakan berpola dalam mengarahkan berbagai sumber daya untuk mewujudkan visi perusahaan. Dalam keadaan demikian, sumber daya langka perusahaan akan terhambur sia-sia tanpa dapat mewujudkan hasil signifikan. Dalam hal ini Balanced Scorecard menunjukkan bagaimana pentingnya sistem manajemen dalam : (1) merumuskan strategi, (2) menerjemahkan strategi ke dalam rencana strategik yang komprehensif dan koheren, dan (3) mengelola sumber daya untuk mewujudkan berbagai sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik.

4. Kurangnya keberanian manajemen dalam melakukan eksperimen pemanfaatan Balanced Scorecard sebagai alat untuk membangun kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *outstanding financial returns*. Balanced Scorecard merupakan hasil eksperimen yang dilakukan oleh divisi riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A. dan Nolan Norton Institute pada tahun 1990 sampai dengan 1995. Perkembangan pemanfaatan Balanced Scorecard di berbagai perusahaan di U.S.A. selama sepuluh tahun ini sangat pesat dan luas.

Dengan mengimplementasikan Balanced Scorecard, diharapkan perusahaan-perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Di samping itu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan daya tarik yang luar

biasa bagi para investor, baik dari dalam maupun luar negeri, karena para investorlah yang akan memacu pertumbuhan perekonomian perusahaan. Kesediaan dan komitmen para investor untuk menginvestasikan dana ke perusahaan-perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menunjukkan kompetensi mereka untuk menjadikan organisasi mereka sebagai institusi pelipatganda kekayaan. Implementasi Balanced Scorecard dalam sistem perencanaan laba jangka panjang merupakan langkah strategik yang berdampak besar terhadap kemampuan manajemen dalam melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan.

Tesis ini mengambil judul : *“Penilaian Kinerja Perusahaan PT. BPR Sinarguna Sejahtera dengan Menggunakan Balanced Scorecard ”*, karena BPR tersebut di atas telah berdiri sejak tahun 1991 tetapi sampai dengan saat ini perkembangannya masih mengalami kesulitan dan belum bisa berkembang sesuai dengan yang diharapkan meskipun menurut metode penilaian yang saat ini berlaku, yaitu CAMEL cukup sehat.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah kinerja perusahaan PT. BPR Sinarguna Sejahtera sehat atau tidak jika diukur dengan menggunakan Balanced Scorecard ?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan apakah kinerja perusahaan PT. BPR Sinarguna Sejahtera sehat atau tidak jika diukur dengan Balanced Scorecard.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan sekaligus bisa memberikan manfaat untuk :

1. Sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja perusahaan.
2. Menambah wawasan bagi manajemen dan pemegang saham mengenai pentingnya faktor-faktor nonfinancial yang mempengaruhi kinerja perusahaan.
3. Dengan diterapkan Balanced Scorecard diharapkan pelayanan kepada pelanggan, pihak-pihak luar dan kepentingan pemegang saham lebih diperhatikan.
4. Membantu mengidentifikasi permasalahan BPR agar dapat memperbaiki kinerja perusahaan.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1 Telaah Pustaka

##### 2.1.1 Definisi Studi Kasus

Studi kasus merupakan salah satu cara yang digunakan untuk melakukan penelitian, cara lain yang digunakan adalah dengan melakukan eksperimen, melakukan survei dan menganalisa informasi yang berbeda (di bidang ekonomi). K. Yin mendefinisikan studi kasus sebagai berikut :

**“The case study, like other research strategies, is a way of investigating an ampirical topic by following a set of prespecified procedures”. (Robert K. Yin, 1994 : 15)**

Sedangkan Robert Stake mendefinisikan studi kasus bukan sebagai sebuah pilihan metodologi penelitian, melainkan sebagai pilihan objek yang harus dipelajari, dimana objek tersebut harus mempunyai fungsi yang spesifik (misal: orang atau ruang kelas) bukan sebagai generalisasi (misal: pembuatan kebijakan). Sedangkan definisi studi kasus sebagai *research strategi* adalah sebagai berikut:

**“the essence of a case study, the central tendency among all types of case ctudy, is that it tries to illuminate a decision or set of decision : why they were taken, how they were implemented, and with what result” (Schramm, 1971)**

### 2.1.2 Cara Membentuk Research Design

Pada umumnya desain merupakan rangkaian logika yang menghubungkan data empiris terhadap permasalahan penelitian dan pengambilan keputusan. Sedangkan definisi *research design* adalah :

**“ a plan that guides the investigator in the process of collecting, analyzing, and interpreting observation. It is a logical model of proof that allows the researcher to draw inferences concerning causal relationship among the variables under investigation” (Nachmias & Nachmias, 1992, 77-78)**

Ada lima komponen penting yang harus diperhatikan ketika ingin membuat *research design*, yaitu :

- a. Menentukan permasalahan penelitian
- b. Menetapkan sasaran yang ingin dicapai
- c. Menentukan unit analisis yang digunakan
- d. Menggunakan data logis yang berkaitan dengan tujuan
- e. Cara menginterpretasi penemuan

Karena *research design* dimaksudkan untuk merepresentasikan rangkaian *statement* yang logis, maka kualitas bentuk design yang diberikan memerlukan tes yang sesuai. Konsep tes yang dipakai untuk menyusun tes tersebut meliputi : kepercayaan, kredibilitas, mudah dikonfirmasi, data yang *dependen*. (U.S. General Accounting Office, 1990)

Keempat tes tersebut biasanya digunakan untuk memperoleh penelitian yang berkualitas, maka harus memenuhi empat syarat, yaitu :

- a. *Construct validity*

b. *Internal validity*

c. *External validity*

d. *Reliability*

Adapun hubungan tes dan taktik yang digunakan dapat dilihat lebih jelas pada tabel 2.1 di bawah ini :

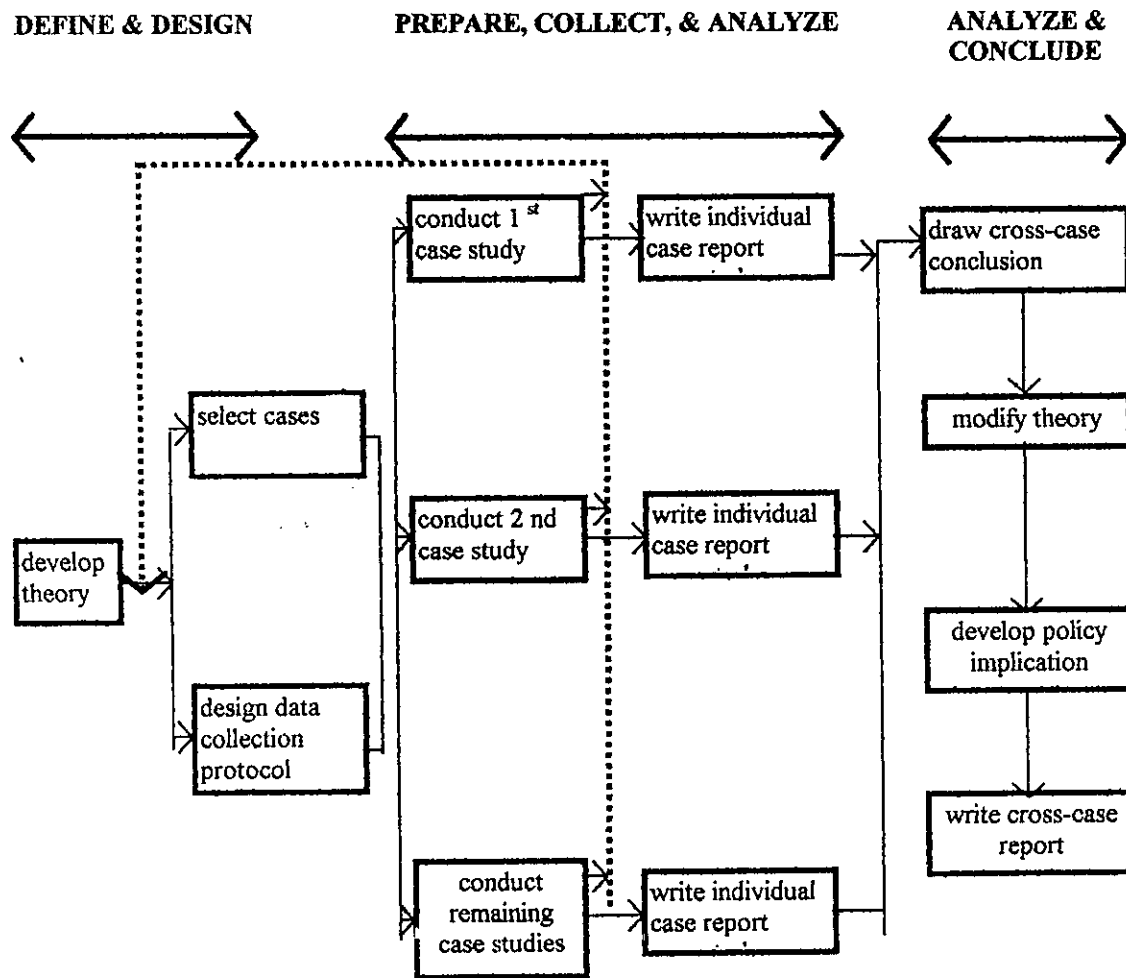
**Tabel 2.1 Pembuatan Tes untuk Studi Kasus**

<b>Test</b>	<b>Case study tactics</b>	<b>Phase of research in which tactic occurs</b>
<b>Construct validity</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- use multiple sources of evidence</li><li>- establish chain of evidence</li><li>- have key informants review draft case study report</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- data collection</li><li>- data collection</li><li>- composition</li></ul>
<b>Internal validity</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- do pattern-matching</li><li>- do explanation-building</li><li>- do time-series analysis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- data analysis</li><li>- data analysis</li><li>- data analysis</li></ul>
<b>External validity</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- use replication logic in multiple-case studies</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- research design</li></ul>
<b>Reliability</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- use case study protocol</li><li>- develop case study data base</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- data collection</li><li>- data collection</li></ul>

Sumber : Buku Case Study Research, 1994

Adapun metode yang digunakan untuk studi kasus dapat digambarkan pada gambar di bawah ini :

**Gambar 2.1 Metode Studi Kasus**



Sumber : Buku Case Study Research, 1994

### 2.1.3 Pengumpulan Data Studi Kasus

Ketrampilan yang biasanya harus dimiliki untuk mengumpulkan data studi kasus, yaitu :

- a. mampu merumuskan permasalahan dan menginterpretasikan jawaban dengan baik

- b. mampu menjadi pendengar yang baik, jangan terjebak pada konsep awalnya
- c. harus bersikap adaptif dan fleksibel
- d. menguasai permasalahan yang sedang diteliti
- e. mempunyai gagasan atau ide awal yang tidak bias

Adapun sumber data yang digunakan diperoleh dari : *documents, archival records, interviews, direct observation, participant-observation, and physical artifacts*. (K. Yin, 1994 : 78) yang terlihat dibawah ini :

Source of evidence	Strength	Weaknesses
<b>Documentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stable-can be reviewed repeatedly</li> <li>- unobtrusive-not created as a result of the case study</li> <li>- broad coverage-long span of time,many events, and many settings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- retrievability-can be low</li> <li>- biased selectivity, if collection is incomplete</li> <li>- reporting bias-reflects (unknown) bias of author</li> <li>- access-may be deliberately blocked</li> </ul>
<b>Archival records</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (same as above for documentation)</li> <li>- precise and quantitative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (same as above for documentation)</li> <li>- accessibility due to privacy reasons</li> </ul>
<b>Interviews</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- targeted-focuses directly on case study topic</li> <li>- insightful - provides perceived causal inferences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bias due to poorly constructed questions</li> <li>- response bias</li> <li>- inaccuracies due to poor recall</li> </ul>

		- reflexivity-interviewee gives what interviewer wants to hear
<b>Direct Observation</b>	- reality-covers events in real time - contextual-covers context of event	- time-consuming - selectivity-unless broad coverage - reflexivity-event may proceed differently because it is being observed - cost-hours needed by human observers
<b>Participant-observation</b>	- (same as above for direct observations) - insightful into interpersonal behavior and motives	- (same as above for direct observations) - bias due to investigator's manipulation of events
<b>Physical artifacts</b>	- insightful into cultural features - insightful into technical operations	- selectivity - availability

Sumber : Buku Case Study Research, 1994

#### 2.1.4 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu : balanced (berimbang) dan Scorecard (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga

dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu, jika kartu skor digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan nonkeuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Balanced Scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan Balanced Scorecard dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. (Mulyadi, 2001 : 1)



## 2.1.5 Konsep Balanced Scorecard

### 1. Konsep Balanced Scorecard pada Tahap Awal Perkembangannya

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A. yang dipimpin oleh David P. Norton, menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Balanced Scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja nonkeuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. Balanced Scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif ke empat perspektif : keuangan, *customers*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep BSC pada tahap awal perkembangannya dapat dilihat pada gambar 2.2 dibawah ini (Mulyadi, 2001 : 2) :

**Gambar 2.2 Konsep Balanced Scorecard pada Tahap Awal Perkembangannya**

PERSPEKTIF	UKURAN KINERJA EKSEKUTIF		
<b>Keuangan</b>	Bauran Pendapatan (Revenue Mix)	Return On Investment (ROI)  Pemanfaatan Aktiva (Asset Turnover)	Berkurangnya Biaya Secara signifikan
<b>Customer</b>	Jumlah Customer Baru	Jumlah Customer yang Menjadi Noncustomers	Kecepatan Waktu Layanan Customer
<b>Proses Bisnis/Intern</b>	Cycle Time	On Time Delivery	Cycle Effectiveness
<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Skill Coverage		Quality Work Life Index

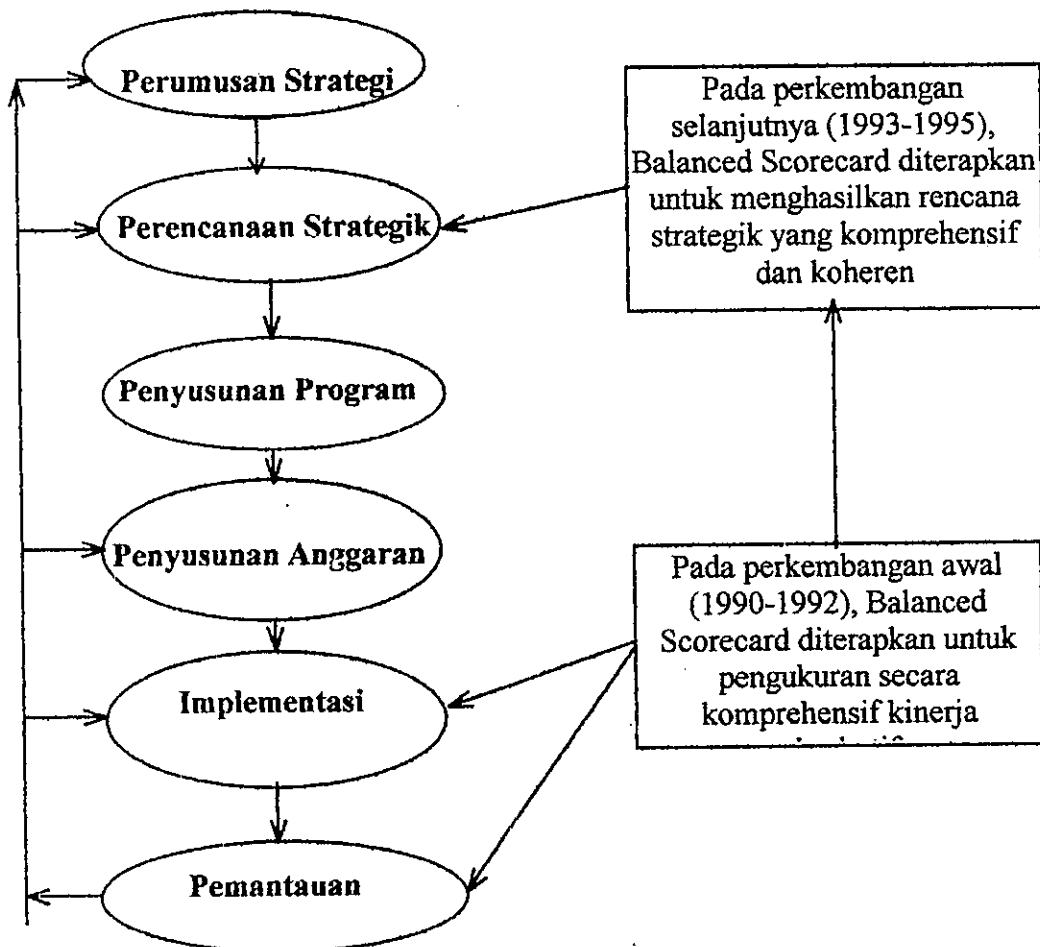
Sumber : Kaplan & Norton, 2000

## 2. Perkembangan Konsep Balanced Scorecard

Mulai pertengahan tahun 1993, Renaissance Solutions, Inc. (RSI) sebuah perusahaan konsultasi yang dipimpin oleh David P. Norton (yang semula menjadi CEO) Nolan Norton Institute menerapkan Balanced Scorecard sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Mulai saat itu, Balanced Scorecard tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat

pengukur kinerja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategik (Mulyadi, 2001 : 7)

**Gambar 2.3 Perkembangan Peran Balanced Scorecard dalam Sistem Manajemen Strategik**



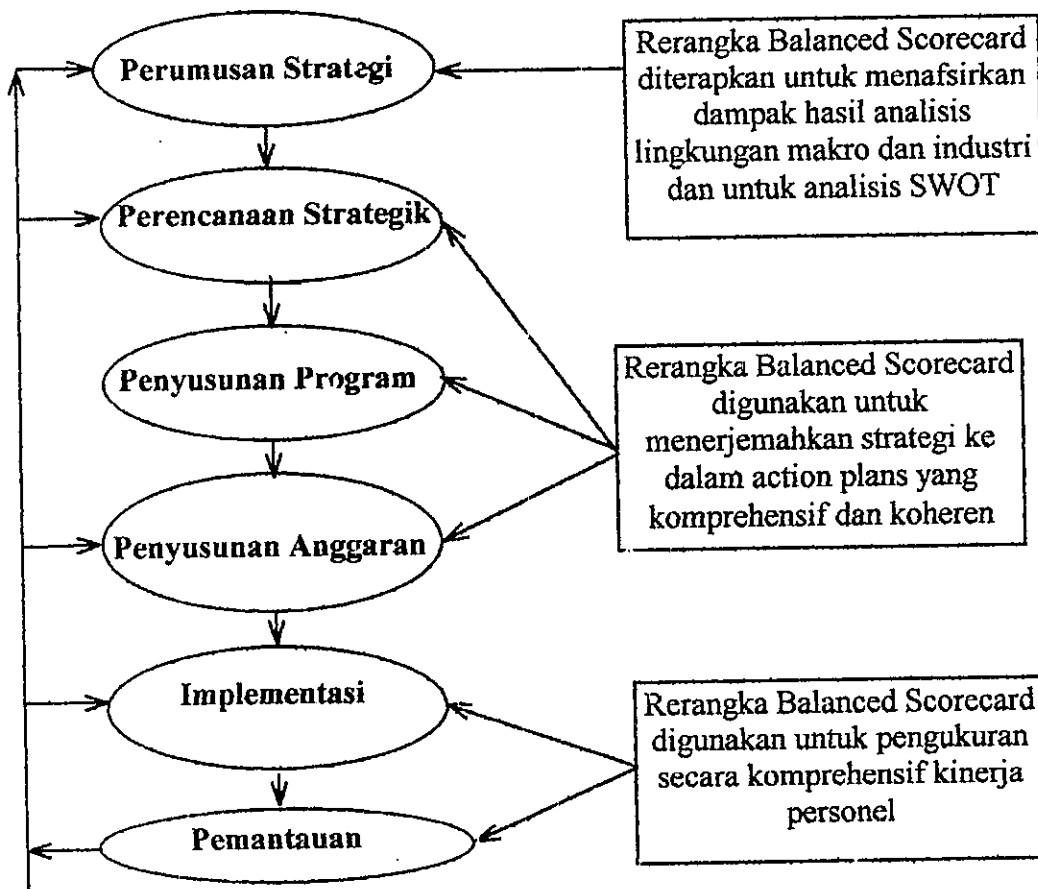
Sumber : Kaplan & Norton, 2000

### 3. Perkembangan Terkini Implementasi Balanced Scorecard

Pada awal tahun 2000, Balanced Scorecard telah menjadi inti sistem manajemen strategik (strategic management system), tidak hanya

bagi eksekutif, namun bagi seluruh personel perusahaan, terutama dalam perusahaan yang telah memanfaatkan secara intensif teknologi informasi dalam operasi bisnisnya. Balanced Scorecard memberikan rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan. (Mulyadi, 2001 : 10)

**Gambar 2.4 Perkembangan Terkini Peran Balanced Scorecard dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik**



Sumber : Kaplan & Norton, 2000

### 2.1.6 Keunggulan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen stretegik dalam manajemen tradisional. Keunggulan Balanced Scorecard dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

#### 1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain : customers, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang melipatgandakan dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif customers, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan melipatganda dan

berjangka panjang. Oleh karena kinerja keuangan dapat dijelaskan dengan nyata penyebabnya, personel dapat mengulangi sukses yang diperolehnya di lain kesempatan.

Kekomprehensifan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran strategik ke empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkungan yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

## 2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

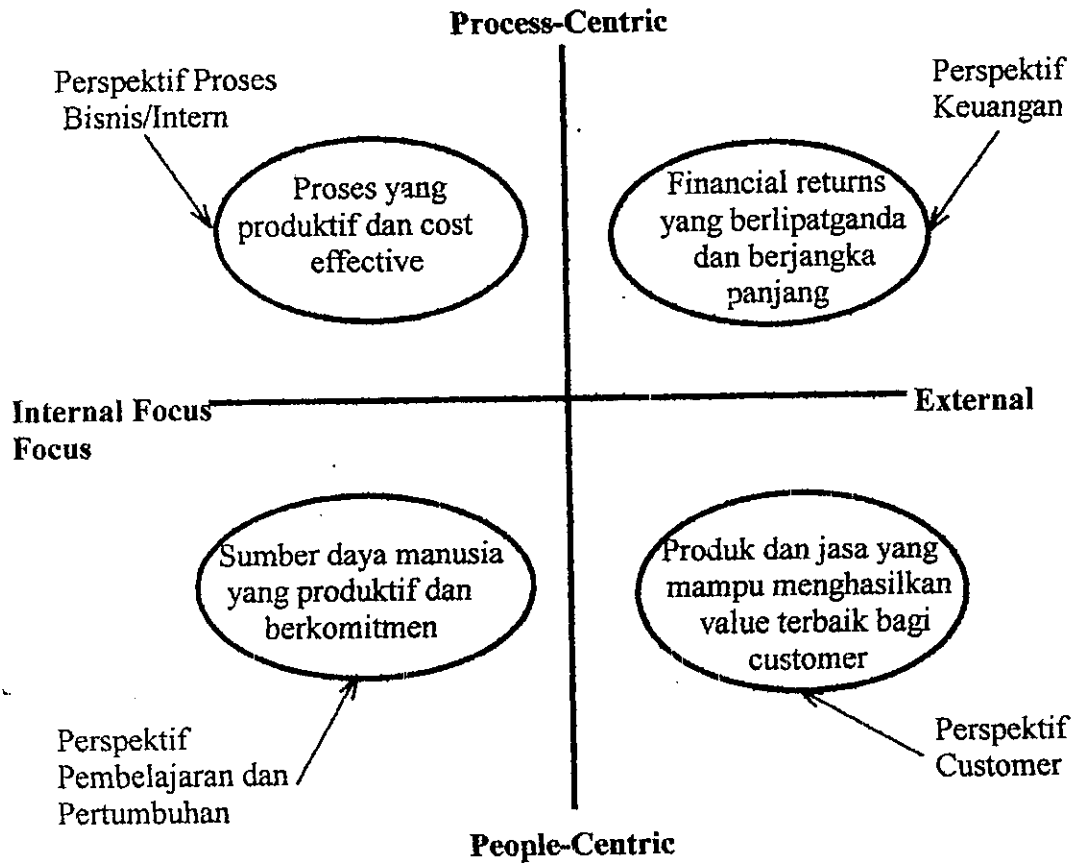
Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai

manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis/intern, customers, atau keuangan. Dalam pendekatan Balanced Scorecard, tidak ada inisiatif strategik yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu.

### 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Gambar berikut memperlihatkan garis keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif :

Gambar 2.5 Keseimbangan Sasaran Strategik



Sumber : Norton & Kaplan, 2000

Dari gambar tersebut terlihat empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan : (1) financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi customer (perspektif customer), (3) proses yang produktif dan cost effective (perspektif proses bisnis/intern), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).



Dalam gambar tersebut juga terlihat dua garis pemisah keseimbangan : garis vertikal dan garis horizontal. Garis vertikal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke dalam (internal focus) dan pemusatan ke luar (external focus). Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif proses bisnis/intern, yang mengakibatkan perspektif customer dan keuangan menjadi terabaikan. Hal ini akan mempengaruhi kepuasan customer dan pemegang saham, sehingga dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif keuangan dan perspektif customer disebut terlalu berfokus ke ekstern, yang mengakibatkan perspektif proses bisnis/intern dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi terabaikan. Hal ini akan mempengaruhi kepuasan personel perusahaan, sehingga dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

Garis horisontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses (process centric) dan pemusatan ke orang (people centric). Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif customer disebut terlalu berfokus ke orang (people centric), yang mengakibatkan perspektif proses dan perspektif keuangan menjadi terabaikan. Hal ini akan

memengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis/intern disebut terlalu berfokus ke proses (process centric), yang mengakibatkan perspektif customer dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi terabaikan. Hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

#### 4. Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif customers, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan Balanced Scorecard, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berjangka panjang. (Mulyadi, 2001 : 18)

### **2.1.7 Faktor-faktor yang memacu perusahaan untuk mengimplementasikan Balanced Scorecard.**

Pengukuran itu penting, “jika anda tidak dapat mengukurnya, anda akah menemui kesulitan untuk mengelolanya”. Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Sayangnya, banyak perusahaan yang mencanangkan strategi tentang hubungan dengan pelanggan, kompetensi utama, dan kapabilitas perusahaan ketika proses memotivasi dan mengukur kinerja masih dilaksanakan dengan menggunakan berbagai ukuran finansial. Balanced Scorecard tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses internal, kinerja pekerja, dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang. ((Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000 :19)

Balanced Scorecard memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Banyak perusahaan telah mengadopsi pernyataan misi (mission statement) untuk

mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan kepada semua pekerja. Pernyataan misi menyatakan berbagai keyakinan dan mengidentifikasi pasar sasaran dan produk utama perusahaan.

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif Balanced Scorecard memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. (Kaplan S. Robert dan Norton P. David, 2000 :22)

#### a. Perspektif Finansial

Perspektif finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (*economic added value*). Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

#### b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan Balanced Scorecard, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain itu, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

#### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan Balanced Scorecard. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Sedangkan pendekatan scorecard pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar

dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Perbedaan yang kedua, pendekatan Balanced Scorecard memadukan berbagai proses inovasi ke dalam perspektif proses bisnis internal. Sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus kepada proses penyampaian produk dan jasa perusahaan saat ini kepada pelanggan saat ini.

#### d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari : manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan dan proses bisnis internal di Balanced Scorecard biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan.

Adapun kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan Balanced Scorecard dipacu oleh faktor-faktor berikut ini :

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.

Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk :

- a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*
  - b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.
  - c. Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.
  - d. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.

Sistem manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan di atas memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.
- b. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.

- c. Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimal seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan. (Mulyadi, 2001: 24)

#### 2.1.8 Balanced Scorecard Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik

Organisasi perusahaan merupakan *wealth-creating institution*. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, organisasi tidak hanya diharapkan sebagai *wealth-creating institution*, namun jauh lebih dari itu perusahaan diharapkan sebagai *wealth-multiplying institution*. Pelipatgandaan kekayaan memerlukan langkah-langkah besar dan cemerlang. Ketidakmampuan personel perusahaan dalam merumuskan langkah-langkah besar dan cemerlang ditentukan oleh :

1. Kompetensi manajerial para manajer dalam mengelola *human capital*.
2. Sistem manajemen.

*Human capital* merupakan hasil *employee capability* dengan *employee commitment*. Kompetensi manajer dalam mengelola *human capital* akan menjadikan produktif *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan untuk menghasilkan *value* bagi *customers*. Seringkali yang terjadi adalah kompetensi manajer dalam mengelola *human capital* terhambat oleh sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan. Jika sistem manajemen tidak memotivasi manajer dalam memanfaatkan *human capital* dalam



menghasilkan langkah-langkah besar dan cemerlang, tujuan untuk melipatgandakan kekayaan tidak akan terwujud.

Visi organisasi seringkali tidak terwujud karena adanya kecenderungan personel perusahaan berfokus ke perspektif jangka pendek. Kecenderungan tersebut umumnya timbul sebagai akibat sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak memotivasi personel untuk merumuskan langkah-langkah cemerlang dan besar, namun hanya langkah-langkah kecil dan berjangka pendek. Sistem manajemen yang menimbulkan kecenderungan personel perusahaan tersebut adalah :

1. Sistem perencanaan yang hanya mengandalkan pada anggaran tahunan.
2. Perencanaan laba jangka panjang yang tidak bersistem.
3. Sistem perencanaan menyeluruh (*total business planning*) yang tidak koheren. (Mulyadi, 2001 : 32)

### **2.1.9 Pelaksanaan Program Manajemen Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard bukan sebagai upaya yang sempit untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja perusahaan, melainkan sebuah cara baru mengelola bisnis. Tujuan sebuah proyek scorecard bukanlah untuk mengembangkan serangkaian ukuran baru. Pengukuran memang alat motivasional dan evaluasi yang ampuh, tetapi kerangka kerja pengukuran di dalam Balanced Scorecard harus diarahkan untuk mengembangkan sebuah sistem manajemen baru.

Perbedaan antara sistem pengukuran dan sistem manajemen itu agak kabur namun penting diperhatikan. Sistem pengukuran seharusnya hanya sebuah sarana untuk mencapai tujuan, tetapi yang lebih penting adalah sistem manajemen strategis yang membantu para eksekutif melaksanakan dan memperoleh umpan balik strategi.

Proses-proses dan program-program manajemen dibangun di seputar kerangka kerja. Sistem manajemen tradisional telah dibangun di sekitar kerangka kerja finansial. Kerangka kerja finansial memberi hasil selama ukuran finansial dapat menjangkau sebagian besar aktivitas penciptaan/penghancuran nilai yang terjadi selama periode kuartalan atau tahunan. Kerangka kerja ini menjadi kurang berarti ketika semakin banyak aktivitas perusahaan melibatkan penanaman investasi dalam hubungan, teknologi dan kapabilitas yang tidak dapat dinilai dalam model finansial biaya historis. Perusahaan menggunakan Balanced Scorecard karena Balanced Scorecard selain tetap mempertahankan fokus kepada hasil finansial jangka pendek, juga memperhatikan nilai pembangunan aktiva tidak berwujud dan kapabilitas kompetitif.

Untuk mengidentifikasi tujuan terpenting kemana perusahaan harus memfokuskan perhatian dan sumber dayanya, scorecard memberikan kerangka kerja bagi sistem manajemen strategis yang mengorganisir permasalahan, informasi dan berbagai proses manajemen penting. Balanced Scorecard tidak mengeliminasi peran pengukuran

finansial di dalam sebuah sistem manajemen, tetapi Balanced Scorecard menyertakan pengukuran finansial ke dalam sebuah sistem manajemen yang lebih seimbang yang mengaitkan kinerja operasional jangka pendek dengan tujuan strategis jangka panjang. (Kaplan S. Robert dan Norton P. David, 2000 : 237).

#### **2.1.10 Penerapan Balanced Scorecard di National Bank Online Financial Services (OFS).**

Darcy dan Dewell mengelompokkan strategi yang digunakan untuk menentukan proses perencanaan keuangan untuk eksekutif OFS, yaitu : (a) *Increasing the number of customers*, (b) *Increasing the revenue per customer*, dan (c) *Decreasing cost per customer*. Sedangkan strategi yang digunakan untuk menentukan skor di National Bank Online Finansial Service adalah dapat dilihat pada gambar (lihat lampiran 9).

#### **2.1.11 Ukuran Hasil (Lag Indicators) dan Ukuran Pemacu Kinerja (Lead Indicators)**

Ukuran strategik dibagi menjadi dua, yaitu ukuran hasil (lag indicators) dan ukuran pemacu kinerja (lead indicators). Adapun ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja yang dipakai dalam tesis ini adalah sebagaimana tercantum pada tabel 2.2 dibawah ini :

**Tabel 2.2 Lag dan Lead Indicator**

No.	Perspektif	Lag Indicator	Lead indicator
1.	<b>Keuangan</b>	pertumbuhan pendapatan	bertambahnya pertumbuhan pendapatan
2.	<b>Customer</b>	- Frekuensi Peminjaman - Rekomendasi dari nasabah lama - Pertumbuhan nasabah	bertambahnya jumlah nasabah yang melakukan kredit lagi - bertambahnya rekomendasi dari nasabah lama - bertambahnya nasabah baru
3.	<b>Internal Bisnis</b>	- Kec. Realisasi kredit - Akurasi Analisa Kredit - Peningkatan Sarana Kerja - Efektifitas Penagihan	- berkurangnya jangka waktu realisasi kredit - berkurangnya kredit macet - investasi dalam peralatan baru - bertambahnya jumlah penagihan
4.	<b>Pembelajaran &amp; Pertumbuhan</b>	- Kapabilitas Karyawan - Kepuasan Karyawan	- coverage ratio - survey kepuasan karyawan

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2002

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penggunaan Balanced Scorecard telah diterapkan di berbagai perusahaan diantaranya :

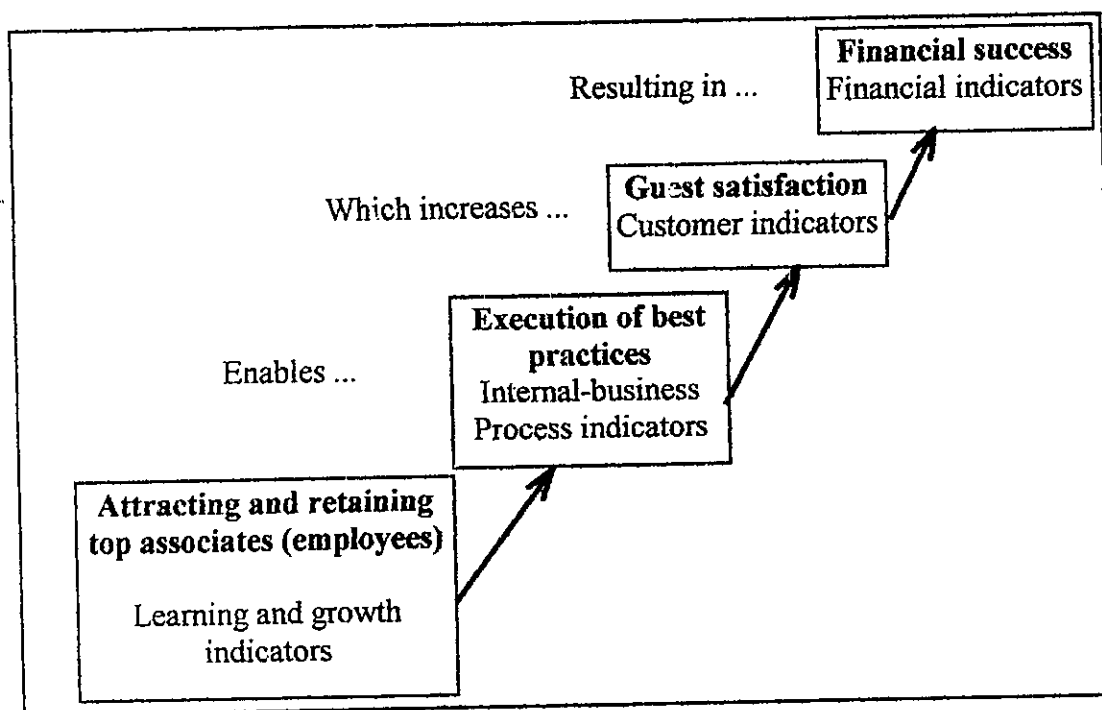
1. Menurut Gregory A. Denton dan Bruce White : di *Lodging Services Corporation*, sebuah perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan di

Amerika yang menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan Balanced Scorecard yang meliputi empat perspektif.

- a) *Financial Perspective*, indikator-indikator yang diukur adalah sebagai berikut : *Operating income, Return on investment, Revenue growth, Revenue compared to budget, Revenue compared to comparable properties, Revenue compared to brand average, Sales mix, Pricing effectiveness and rack-rate efficiency, Operating margins compared to prior year, Operating margins compared to budget, Operating margins compared to comparable properties (brand average), Cost controls on individual line items.*
- b) *Customer Perspective*, indikator-indikator yang diukur adalah sebagai berikut : *Customer satisfaction, Customer retention and loyalty, New-customer acquisition, Market segmentation, Market share, Customer profitability, Responsiveness, Associate knowledge and service levels, Mystery-guests assessments.*
- c) *Internal business processes*, indikator-indikator yang diukur adalah sebagai berikut : *Associate-productivity rates, Service errors and failure rates, Brand recognition, Maintenance of physical assets, Capital-expenditure efficiency, Accounting and internal-control practices, Life-safety and ADA compliance, Cross-selling, Quality of market share and profitability by segment, Time required to complete key processes and tasks (e.g., check-in, maintenance calls, breakfast seating, serving).*

d) *Learning and Growth*, indikator-indikator yang diukur adalah sebagai berikut : *Personal growth of associates, Internal promotion levels, Associates satisfaction, Associate retention, Associate empowerment, Strategic skills of associates, managers, and the organization, Training levels and cycle times, Cross-training levels of associates and line managers, Information technology use, Access to strategic information, New initiative explored or implemented, Community participation and knowledge exhibited by general managers.*

**Gambar 2.6 Hubungan antara pengukuran finansial dan nonfinansial menurut Gregory A. Denton dan Bruce White**



Sumber : Jurnal Gregory A. Denton & Bruce

2. Menurut George B. Moriarty : di *Mayo Clinic Rochester (MCR)* terletak di Rochester, yaitu pusat perawatan kesehatan dan olahraga yang mempunyai tingkat teknologi tinggi yang bergerak di bidang jasa. Para peneliti kasus ini menyimpulkan bahwa rencana/tujuan MCR akan berhasil, karena organisasi tersebut mempunyai semua karakteristik yang fleksibel sebagai implementasi kesuksesan scorecard (kartu skor) dan semua pimpinan organisasi mempunyai komitmen yang kuat dalam menerapkan pendekatan Balanced Scorecard.
3. Menurut George B. Moriarty : di *Southwest Airlines Co.* juga telah dilakukan penerapan Balanced scorecard. Keberhasilan di dalam mengatasi permasalahan yang terjadi di perusahaan ini dilakukan dengan cara mencari kunci ukuran kinerja setiap bagian operasional.
4. Menurut Tom Albright Stan Davis dan Aleecia Hibbets : di *Tri-Cities Community Bank (TCCB)*, sebuah perusahaan perbankan yang terletak di Amerika. Konsep yang dipakai dalam menerapkan Balanced Scorecard adalah : (1) Di bidang keuangan ; ukuran keuangan yang paling penting adalah : *loan balances, deposit balances, dan noninterest income*. (2) Di bidang *Customer* ; kepuasan pelanggan sangat penting untuk diperhatikan, karena TCCB merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. (3) Di bidang kapabilitas karyawan ; karyawan perlu di training di berbagai area, seperti : *sales technique, customer service, dan product knowledge/profitability* agar dapat memberikan pelayanan lengkap dan memuaskan pelanggan.

5. Menurut Jati Utomo Dwi Hatmoko, salah satu mahasiswa S2 Program Magister Manajemen yang melakukan penelitian di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan Balanced Scorecard. Perspektif yang digunakan meliputi : keuangan, customer, internal bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif sosial/masyarakat.

## **2.3 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

### **2.3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis**

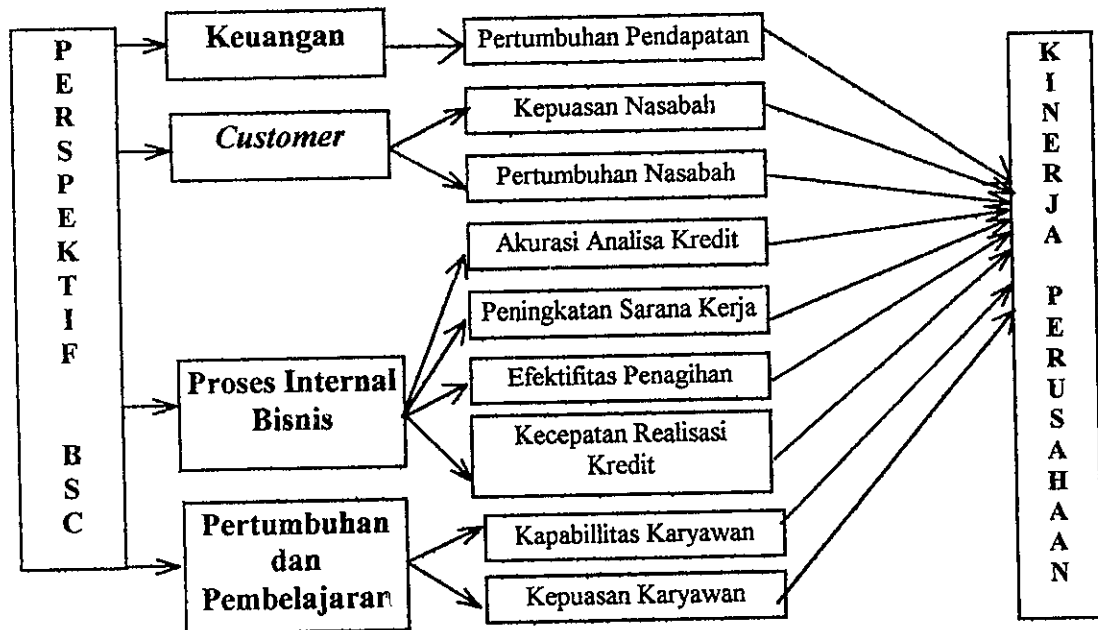
Sebagaimana telah tersebut di atas bahwa penggunaan Balanced Scorecard adalah sebagai alternatif penilaian kinerja manajemen yang dimaksudkan untuk memberikan perbaikan-perbaikan didalam menilai kinerja manajemen perusahaan. Hal tersebut dikarenakan Balanced Scorecard menerapkan metode yang lebih komprehensif, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas ke tiga perspektif yang lain : customer, proses bisnis/intern, serta pertumbuhan dan pembelajaran yang diharapkan dapat memberikan manfaat-manfaat bagi perusahaan.

Sasaran perspektif finansial sesuai Kaplan & Norton untuk perusahaan pada siklus pertumbuhan (growth) adalah pertumbuhan pendapatan, untuk mendukung adanya pertumbuhan pendapatan diperlukan diperlukan pada perspektif customer adanya pertumbuhan



nasabah baru dan kepuasan nasabah yang tinggi dengan indikator rekomendasi dari nasabah lama kepada nasabah baru dan frekuensi peminjaman. Untuk mendukung perspektif customer tersebut diperlukan perspektif internal bisnis yang memberikan kenyamanan kepada nasabah yang timbul dari proses bisnis/pelayanan yang efisien dan efektif yang dicerminkan dengan indikator kecepatan realisasi kredit, akurasi analisa kredit, adanya sarana kerja yang memadai, dan efektifitas kegiatan penagihan. Untuk mendukung perspektif internal bisnis tersebut diperlukan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari sumber daya manusia yang capable dan berkomitmen tinggi yang diukur dengan indikator pendidikan, pengalaman, ketrampilan dan kepuasan karyawan. Adapun hubungan antara perspektif Balanced Scorecard dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.7 Hubungan Antar Perspektif Balanced Scorecard**



Sumber : Data Sekunder Diolah, 2002

## BAB III

### METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan bagian dari isi laporan yang menjelaskan pendekatan dan metode penelitian yang sedang dilaporkan. Beberapa hal yang biasanya diuraikan pada bagian ini antara lain mengenai : Sumber data, horison waktu, unit analisis data, metode pengumpulan dan pemilihan data, variabel dan pengukurannya, serta metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data. (Indriantoro N dan Supomo B, 1999 : 227)

#### 3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu : data subyek (*self-report data*), data fisik (*Physical data*), dan data dokumenter (*documentary data*).

##### a. Data subyek (*self-report data*)

Data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Data subyek diklasifikasikan berdasarkan bentuk tanggapan (respon) yang diberikan, yaitu : lisan (verbal), tertulis dan ekspresi.

b. Data Fisik (*Physical Data*)

Data fisik merupakan jenis data penelitian yang berupa obyek atau benda-benda fisik, antara lain dalam bentuk : bangunan atau bagian dari bangunan, pakaian atau senjata. Data fisik merupakan benda berwujud yang menjadi bukti suatu keberadaan atau kejadian pada masa lalu.

c. Data Dokumenter (*documentary data*)

Data dokumenter adalah jenis data penelitian yang berupa : faktur, jurnal, surat-surat, notulen hasil rapat, memo, atau dalam bentuk laporan program.

Sedangkan sumber data penelitian terdiri atas : sumber data primer dan sumber data sekunder.

- 1) Data Primer (*Primary Data*) merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Ada dua metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data primer, yaitu : metode survey dan metode observasi.
- 2) Data Sekunder (*Secondary Data*) merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder biasanya berupa bukti, catatan

atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data dengan cara sebagai berikut :

a. wawancara (*interview*)

Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan cara melakukan wawancara atau bertanya kepada responden secara langsung tentang hal-hal yang mendukung dan relevan dengan permasalahan penelitian.

b. Dokumentasi

Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan cara meminta data tertulis yang mendukung dan relevan dengan permasalahan penelitian.

c. Kuesioner

Metode ini berisi pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera.

d. Studi Kepustakaan

Metode ini dilakukan dengan cara membaca literatur, artikel majalah, dan sumber-sumber lain yang mempunyai relevansi dengan masalah penelitian.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Penentuan populasi berbeda dengan penentuan unit analitis, meskipun keduanya berkaitan dengan unit data yang dianalisis. Misalnya, penelitian mengenai kinerja dapat menggunakan unit analisis pada tingkat individual (seseorang), kelompok (sekelompok orang) atau tingkat organisasional (departemen, divisi atau korporat). Jika dipilih unit analisis tingkat individual, masalah selanjutnya adalah menentukan populasi data : siapa dan berapa jumlah orang yang akan diteliti. Jika peneliti ingin menginvestigasi kinerja manajer secara individual, maka populasi data penelitian adalah setiap orang yang mempunyai karakteristik sebagai manajer. (Indriantoro dan Supomo, 1999 : 115)

Populasi pada perspektif keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah data-data sekunder tentang pertumbuhan pendapatan yang ada di perusahaan, sehingga tidak ada pengambilan sampel. Populasi pada perspektif *customer* adalah semua data-data sekunder tentang kepuasan nasabah dan pertumbuhan nasabah, sehingga tidak ada pengambilan sampel. Populasi yang digunakan dalam perspektif proses internal bisnis adalah data-data sekunder tentang akurasi analisa kredit, peningkatan sarana kerja dan efektifitas penagihan. Populasi yang digunakan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada variabel kapabilitas karyawan menggunakan data-data sekunder yang ada di perusahaan, sedangkan pada variabel kepuasan karyawan populasi yang

digunakan adalah pihak-pihak yang berkaitan langsung dengan manajemen perusahaan, yaitu meliputi : petugas administrasi kredit, tabungan, deposito dan top manajemen perusahaan PT. BPR Sinarguna Sejahtera yang beralamat di Jl. A. Yani Ruko Kartosuro D-6 Kartosuro. Adapun jumlah jumlah populasi adalah 14 karyawan. Jumlah sampel yang diambil adalah semua jumlah populasi yang ada pada PT. BPR Sinarguna Sejahtera, jadi penelitian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada variabel kepuasan karyawan dinamakan penelitian populasi.

### 3.4 Definisi & Operasionalisasi Variabel

Variabel adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai. Variabel merupakan mediator antara *construct* yang abstract dengan fenomena yang nyata. *Construct* adalah abstraksi dari fenomena-fenomena kehidupan nyata yang dihadapi. Variabel memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena yang digeneralisasi dalam *construct*.

Tipe variabel ada dua macam, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Adapun variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel keuangan

Variabel keuangan diukur dengan tingkat pertumbuhan pendapatan yang dirinci lebih lanjut dengan pertumbuhan pendapatan per sektor.

2. Variabel *Customer*

Variabel *Customer* meliputi kepuasan nasabah dan pertumbuhan nasabah.

3. Variabel Proses Internal Bisnis

Variabel ini terdiri dari : Kecepatan Realisasi Kredit, Akurasi Analisa Kredit, Peningkatan Sarana Kerja dan Efektifitas Penagihan.

4. Variabel Pertumbuhan dan Pembelajaran

Variabel pertumbuhan dan pembelajaran dibagi menjadi dua, yaitu kapabilitas karyawan dan kepuasan karyawan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera, menggunakan skala Likert untuk menghitung bobot penilaian. Adapun perhitungan bobot adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1 Perhitungan Bobot Penilaian**

<b>Tingkat Kepuasan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Puas	5
Puas	4
Biasa-Biasa Saja	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2002

### 3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Analisis Kualitatif

Metode analisis kualitatif adalah sebuah metodologi penelitian yang di dalamnya mencakup pandangan-pandangan filsafah mengenai *discipline inquiry* yang ada pada studi ilmu-ilmu sosial dan tingkah laku (Sanapiah Faisal, 1990 : 1). Metode analisis ini dinyatakan dalam bentuk uraian dan tidak berupa angka. Digunakan untuk menganalisis dengan menggunakan penjelasan sebagai pelengkap dan penyempurnaan dalam analisis.

#### 2. Analisis Kuantitatif

Metode analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis masalah yang dapat diwujudkan dalam jumlah tertentu atau diwujudkan dalam kuantitas tertentu (Y. Slamet, 1993 : 15). Metode analisis ini dilakukan dengan menggunakan tabel-tabel dan angka-angka agar dapat ditarik kesimpulan yang berguna sebagai dasar untuk membuat keputusan. Metode analisis kuantitatif yang digunakan meliputi :

##### **a. Menetapkan target dari masing-masing perspektif (penetapan target diambil dari *focus group discussion*)**

Rencana dan target-target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh PT. BPR Sinarguna Sejahtera digunakan untuk mengukur kinerja dan sejauh mana perusahaan dapat merealisasikannya.



## b. Mengukur kinerja masing-masing perspektif

Untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif dilakukan dengan cara sebagai berikut :

### 1. Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

Kunci keberhasilan, indikator dan rumusan yang digunakan dalam mengukur kinerja perspektif keuangan adalah :

Kunci Keberhasilan	Indikator	Rumusan
Pertumbuhan Pendapatan	Kenaikan / penurunan pendapatan	Rata-rata pendapatan riil dibanding dengan target
Pertumbuhan Pendapatan per sektor	- Pertumbuhan kredit sesuai jenis usaha  - Pertumbuhan kredit sesuai ukuran kredit	-% jumlah kredit per sektor : Perdagangan, Pertanian, Industri RT  - % jumlah kredit berdasarkan ukuran kredit : Besar, Sedang, Kecil

## 2. Mengukur Kinerja Perspektif Nasabah

Kunci keberhasilan, indikator dan rumusan yang digunakan dalam mengukur kinerja perspektif nasabah adalah :

Kunci Keberhasilan	Indikator	Rumusan
Kepuasan Nasabah	-Frekuensi peminjaman	-% jumlah nasabah yang berulang terhadap seluruh jumlah nasabah
	-Rekomendasi dari nasabah lama	-% jumlah rekomendasi dari nasabah lama terhadap jumlah nasabah baru
Pertumbuhan nasabah	Jumlah nasabah baru	% pertumbuhan nasabah baru

## 3. Mengukur Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis

Kunci keberhasilan, indikator dan rumusan yang digunakan dalam mengukur kinerja perspektif proses internal bisnis adalah :

Kunci Keberhasilan	Indikator	Rumusan
Kecepatan realisasi kredit	Jangka waktu realisasi kredit	Rata-rata kecepatan realisasi kredit
Akurasi analisa kredit	Jumlah kredit macet	% kredit macet terhadap jumlah kredit yang diberikan
Peningkatan sarana kerja	Investasi pada peralatan baru	% Investasi peralatan baru terhadap laba tahun berjalan
Efektifitas penagihan	Hasil tagihan	% hasil tagihan terhadap jumlah tagihan

#### 4. Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Perkembangan

Kunci keberhasilan, indikator dan rumusan yang digunakan dalam mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah :

Kunci Keberhasilan	Indikator	Rumusan
Kapabilitas karyawan	-Tingkat pendidikan kar- yawan - Ketrampilan/keahlian	- Jumlah karyawan yang berpendidikan tinggi - Senioritas/lama bekerja
Kepuasan karyawan	Kuesioner	Jumlah skor kuesioner

c. Membandingkan target yang ditetapkan oleh pemegang saham (diambil dari "*focus group discussion*") dengan data pesaing dan perkembangan laju inflasi.

Data pesaing diperoleh dari data-data BPR lain yang meliputi : aset, kredit yang diberikan, tabungan, deposito, pendapatan, biaya, dan laba rugi yang digunakan untuk membandingkan dengan target menurut pemegang saham pada PT. BPR Sinarguna Sejahtera (data pendukung FGD lihat lampiran)

d. Membandingkan realisasi dan target menurut pemegang saham (target diambil dari "*focus group discussion*") yang menghasilkan nilai kredit.

Perbandingan realisasi dan target menurut pemegang saham (diambil dari "focus group discussion") dilakukan untuk semua perspektif (data lihat lampiran) adapun perhitungannya sebagai berikut :

$$1. - \text{Perspektif Keuangan} = \frac{\text{Rata-rata pendapatan riil}}{\text{rata-rata pendapatan target}} \times 100\%$$

$$- \text{Pertumbuhan pend. per sektor} = \frac{\% \text{ pertumbuhan pend. per sektor}}{\text{target pertumbuhan pend. per sektor}} \times 100\%$$

2. Perspektif Nasabah :

a. Kepuasan nasabah :

$$- \text{Frekuensi peminjaman} = \frac{\% \text{ frekuensi peminjaman}}{\text{target \% frekuensi peminjaman}} \times 100\%$$

$$- \text{Rekomend. dari nasabah lama} = \frac{\% \text{ rekomendasi dari nasabah lama}}{\text{target \% rekomendasi dari nasabah lama}} \times 100\%$$

$$b. \text{Pertumbuhan pelanggan} = \frac{\% \text{ pertumbuhan pelanggan}}{\text{target \% pertumbuhan pelanggan}} \times 100\%$$

3. Perspektif Proses Internal Bisnis :

$$a. \text{Kecepatan realisasi kredit} = \frac{\% \text{ kecepatan realisasi kredit}}{\text{target \% kecepatan realisasi kredit}} \times 100\%$$

$$\text{b. Akurasi analisa kredit} = \frac{\% \text{ akurasi analisa kredit}}{\text{target \% akurasi analisa kredit}} \times 100\%$$

c. Peningkatan sarana kerja, pada variabel ini tidak dilakukan perbandingan antara peningkatan sarana kerja dengan target menurut pemegang saham.

$$\text{d. Efektivitas penagihan} = \frac{\% \text{ efektifitas penagihan}}{\text{target \% efektifitas penagihan}} \times 100\%$$

$$\text{d. Kecepatan realisasi kredit} = \frac{\% \text{ kecepatan realisasi kredit}}{\text{target \% kecepatan realisasi kredit}} \times 100\%$$

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tidak dilakukan perbandingan antara variabel-variabel yang ada dengan target menurut pemegang saham.

e. **Membobot masing-masing perspektif dengan komposisi sebagai berikut (pembobotan diambil dari "focus group discussion") :**

Menurut Norton dan Kaplan bahwa pembobotan tergantung pada kebijaksanaan manajemen, karena masing-masing perusahaan mempunyai karakteristik berbeda-beda. Oleh karena itu masalah pembobotan ditentukan secara arif dan bijaksana berdasarkan karakteristik perusahaan, pengalaman, visi dan misi perusahaan. Adapun pembobotan yang

ditetapkan oleh “*Focus Group Discussion*” pada PT. BPR Sinarguna adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2 Pembobotan “*Focus Group Discussion*”**

No.	Perspektif	Bobot	Variabel	Bobot
1.	<b>Keuangan</b>	30	- Pertumbuhan Pendapatan	100
2.	<b>Customer</b>	20	- Frekuensi Peminjaman - Rekomendasi dari nasabah lama - Pertumbuhan Nasabah	40 30 30
3.	<b>Internal Bisnis</b>	25	- Kec. Realisasi kredit - Akurasi Analisa Kredit - Peningkatan Sarana Kerja - Efektifitas Penagihan	25 30 20 25
4.	<b>Pembelajaran &amp; Pertumbuhan</b>	25	- Kapabilitas Karyawan - Kepuasan Karyawan	40 60

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2002

Perspektif keuangan, bobot ditentukan sebesar 30, sedangkan variabel pertumbuhan pendapatan dibobot sebesar 100 yang diperoleh berdasarkan *focus group discussion* dan hasil kuesioner. Perspektif customer, bobot ditentukan sebesar 20, sedangkan variabelnya ; frekuensi peminjaman sebesar 40, rekomendasi dari nasabah lama sebesar 30 dan pertumbuhan pendapatan sebesar 30 yang diperoleh berdasarkan *focus*

*group discussion* dan hasil kuesioner. Perspektif proses internal bisnis, bobot ditentukan sebesar 25, sedangkan variabelnya ; kecepatan realisasi kredit sebesar 25, akurasi analisa kredit sebesar 30, peningkatan sarana kerja sebesar 20, dan efektifitas penagihan sebesar 25 yang diperoleh berdasarkan *focus group discussion* dan hasil kuesioner. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, bobot ditentukan sebesar 25, sedangkan variabelnya ; kapabilitas karyawan sebesar 40 dan kepuasan karyawan sebesar 60 yang diperoleh berdasarkan *focus group discussion* dan hasil kuesioner.

**f. Menghitung nilai Balanced Scorecard dan Menentukan Kriteria Kesehatan Nilai Balanced Scorecard.**

Nilai Balanced Scorecard diperoleh dari nilai kredit dikalikan dengan pembobotan (pembobotan per perspektif dan pembobotan variabel per perspektif). Adapun penentuan kriteria kesehatan nilai Balanced Scorecard diperoleh berdasarkan *focus group discussion*, hasil kuesioner dan perhitungan jumlah maksimal nilai Balanced Scorecard yang dihasilkan yang kemudian dikonsultasikan dengan tabel kriteria kesehatan nilai Balanced Scorecard. Adapun tabel tentang kriteria kesehatan nilai Balanced Scorecard dapat dilihat dibawah ini :

**Tabel 3.3 Kriteria Pembobotan**

Nilai Balanced Scorecard	Kriteria
0 – 41,25	Tidak Sehat
41,26 - 53,62	Kurang Sehat
53,63 - 66,82	Cukup Sehat
66,83 - 82,5	Sehat

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2002

Nilai Balanced Scorecard tersebut diperoleh dari :

1. Menetapkan suatu interval nilai sebagai dasar kesepakatan criteria pengelompokan tingkat kesehatan, yaitu :

0 – 50 : Tidak sehat

51 – 65 : Kurang sehat

66 – 80 : Cukup sehat

> 80 : Sehat

2. Menghitung nilai maksimal sesuai dengan logika interval nilai sebagai dasar asumsi tingkat kesehatan pada nomor 1 di atas, sehingga diperoleh nilai yang baru setelah mempertimbangkan pembobotan dari masing-masing variable.

$$\text{Nilai maksimal} = 82,5 \longrightarrow < 50 (82,5 \times 50/100) = 41,25$$

$$65 (82,5 \times 65/100) = 53,63$$

$$81 (82,5 \times 81/100) = 66,83$$

3. Berdasarkan perhitungan nomor 2 di atas dapat diketahui batasan nilai untuk tingkat kesehatan, seperti tercermin pada tabel 3.3



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

PT. BPR Sinarguna Sejahtera didirikan pada tanggal 25 Mei 1990 beralamat di Jl. A. Yani Ruko Kartosuro D-6 Kartasura sesuai dengan akte pendirian perseroan No. 159/S/1990 dari Notaris Soehartinah Ramli, SH dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan No. C2-4081.HT.01.01.TH'90 tanggal 12 Juli 1990. Mendapat persetujuan prinsip dari Menteri Keuangan Republik Indonesia No. S-580/MK.13/1990 tanggal 18 April 1990 dan mendapat Surat Izin Usaha dari Menteri Keuangan No. Kep-228/KM.13/1991 tanggal 23 September 1991. Kemudian BPR tersebut mulai beroperasi pada tanggal 10 Desember 1991. Pada tanggal 30 September 2000 sesuai akte notaris Seno Budi Santoso, SH telah diadakan perubahan terhadap pasal 2 dan pasal 3 Anggaran Dasar perseroan terbatas, atas perubahan tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia No. C-5179 HT.01.04.TH.2001 tanggal 19 April 2001.

Perusahaan bergerak di bidang Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dengan wilayah kerja Kecamatan Kartosuro dan sekitarnya. Modal disetor PT. BPR Sinarguna Sejahtera sebesar Rp. 300.000.000,- (Tiga ratus juta rupiah) dengan komposisi kepemilikan saham sebagai berikut (tabel 4.1)

**Tabel 4.1 Kepemilikan Saham**

No.	Nama	Jumlah Lembar Saham	Nominal Saham	Persentase
1.	Ninik Tinawati	75	75.000.000,-	25 %
2.	Tonny Haryono	105	105.000.000,-	35 %
3.	Suharto Nyotowijoyo	120	120.000.000,-	40 %
<b>Jumlah</b>		<b>300</b>	<b>300.000.000,-</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002

Adapun susunan pengurus PT. BPR Sinarguna Sejahtera per 30 Juni

2002 adalah sebagai berikut :

Komisaris Utama : Ir. Tonny Haryono

Komisaris I : Suharto Nyotowijoyo

Direktur : Pardiono, S.E.

Berikut ini merupakan sumber daya manusia yang ada di PT. BPR

Sinarguna Sejahtera per 30 Juni 2002 :

1. Pardiono, S.E. : Direktur

2. Andung, S.E. : Wakil Direktur

3. Danang IP : Analis Kredit, Penagihan.

4. Koen Wariawan : Akunting.

5. Wibowo : Administrasi Tabungan & Deposito

6. Sunarti : Administrasi kredit

7. Eni : Kasir

8. Heri : Office boy, Tabungan Keliling, Penagihan

- |               |  |
|---------------|--|
| 9. Mulyono    | : Penagihan, Tabungan Keliling, Satpam |
| 10. Edi       | : Tabungan Keliling, Pemasaran         |
| 11. Lanny     | : Tabungan Keliling, Pemasaran         |
| 12. Purwanto  | : Pemasaran                            |
| 13. Andreas   | : Penagihan                            |
| 14. Noviyanto | : Penagihan                            |

## 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

### 4.2.1 Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan & Norton (1996 : 42) tujuan finansial sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai kepada konsolidasi bisnis, keluar dan likuidasi. Tahap siklus bisnis dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu :

- a. Bertumbuh (*growth*)
- b. Bertahan (*sustain*)
- c. Menuai (*harvest*)

PT. BPR Sinarguna Sejahtera termasuk pada tahap bertumbuh (*growth*). Perusahaan yang sedang bertumbuh menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan

operasi menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan nasabah. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok nasabah dan wilayah. ( Kaplan & Norton, 1996 : 42 )

Perspektif keuangan diukur dengan variabel pertumbuhan pendapatan yang dirinci lebih lanjut dengan pertumbuhan pendapatan per sektor. Adapun data pertumbuhan pendapatan PT. BPR Sinarguna Sejahtera adalah sebagaimana tercantum pada tabel 4.2 dibawah ini :

**Tabel 4.2 Tabel Pertumbuhan Pendapatan**

<b>Th.</b>	<b>Nominal Pendapatan Rp. 000,-</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Pendapatan</b>	<b>Persentase Pertumbuhan Pendapatan</b>
1997	95.595	-	-
1998	82.681	(12.914)	(13.51%)
1999	94.396	11.715	14.17%
2000	126.177	31.781	33.67%
2001	201.674	75.497	59.83%
2002*	243.658	(41.984)	(20.82)
<b>Rata- rata</b>	<b>140.697</b>	<b>12.819</b>	<b>14.17%</b>

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002

Keterangan : (\*) sampai dengan bulan Juni 2002 sebesar Rp. 121.829,- diasumsikan sampai dengan Desember 2002 sebesar Rp. 243.658,- (dua kali lipat)

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut rata-rata pertumbuhan pendapatan sebesar Rp. 140.697.000 atau 23% per tahun, dimana tahun 1999, 2000, 2001 terus meningkat dari 14.17% menjadi 33.67% dan 59.83%. Meskipun demikian secara nominal pendapatan rata-rata per tahun sebesar Rp. 140.697.000,- adalah sangat kecil, mengingat BPR telah beroperasi selama 10 tahun.

Sedangkan target pertumbuhan pendapatan menurut pemegang saham adalah sebagaimana tercantum pada tabel 4.3 dibawah ini :

**Tabel 4.3 Target Persentase Pertumbuhan Pendapatan Menurut Pemegang Saham.**

Th.	Target Baki Kredit	Target Pendapatan Bunga	Selisih Pendapatan	Target Persentase Pertumbuhan Pendapatan
1997	500.000.000	180.000.000	-	-
1998	750.000.000	270.000.000	90.000.000	50 %
1999	1.000.000.000	360.000.000	90.000.000	33 %
2000	1.500.000.000	540.000.000	180.000.000	50 %
2001	2.000.000.000	720.000.000	180.000.000	33 %
2002	2.500.000.000	900.000.000	180.000.000	25 %
<b>Rata-rata</b>	-	<b>495.000.000</b>	<b>144.000.000</b>	<b>38.2%</b>

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002 (diambil dari "focus group discussion")  
Jadi target pertumbuhan pendapatan rata-rata sebesar 38,2%.

Berdasarkan tabel 4.2 dan tabel 4.3 tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa realisasi pertumbuhan pendapatan rata-rata sebesar Rp. 140.697.000,- atau 23% masih di bawah yang diharapkan sebesar Rp. 495.000.000,- atau 38.2%.

Adapun pertumbuhan pendapatan per sektor dikelompokkan menjadi dua, yaitu pertumbuhan kredit sesuai kelompok jenis usaha dan pertumbuhan kredit sesuai ukuran kredit. Data pertumbuhan kredit sesuai kelompok jenis usaha dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini :

**Tabel 4.4 Pertumbuhan Kredit Sesuai Kelompok Jenis Usaha**

Th.	Jumlah kredit (Rp. 000,-)	Jenis Usaha		
		Perdagangan	Pertanian	Industri RT
1997	392.900	39.80 %	54.87 %	5.33 %
1998	118.770	34.23 %	60.79 %	4.98 %
1999	234.502	50.37 %	44.46 %	5.17 %
2000	289.257	60.17 %	29.72 %	10.11 %
2001	462.993	65.09 %	23.21 %	11.70 %
2002*	600.964	66.86 %	20.95 %	12.19 %

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002

Keterangan : \* sampai dengan bulan Juni 2002.

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat disimpulkan bahwa realisasi penyaluran kredit terjadi pergeseran dari semula ke pertanian menjadi ke perdagangan. Penyaluran kredit ke pertanian diperkecil karena menurut evaluasi komisaris sektor pertanian beresiko tinggi, banyak faktor yang

mempengaruhi seperti hama, musim kemarau, hujan, angin dan lain-lain sedang sektor pertanian tersebut masih diolah secara tradisional. Sehingga banyak kredit macet yang terjadi pada sector pertanian, sedangkan industri di Kecamatan Kartasura sangat terbatas pada industri kayu dan makanan kecil.

Sedangkan target pertumbuhan kredit sesuai kelompok jenis usaha yang ditetapkan oleh pemegang saham adalah sebagaimana tercantum pada tabel 4.5 dibawah ini :

**Tabel 4.5 Target Pertumbuhan Kredit Sesuai Kelompok Jenis Usaha Menurut Pemegang Saham.**

Th.	Jumlah kredit (Rp. 000,-)	Kelompok Jenis Usaha		
		Perdagangan	Pertanian	Industri RT
1997	400.000.000	50%	40%	10%
1998	600.000.000	60%	30%	10%
1999	800.000.000	70%	20%	10%
2000	1.200.200.000	80%	10%	10%
2001	1.600.000.000	80%	10%	10%
2002	2.000.000.000	80%	10%	10%

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002 (diambil dari "focus group discussion")

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat disimpulkan bahwa realisasi penyaluran kredit ke sektor perdagangan sampai dengan bulan Juni 2002 sebesar 67% masih di bawah target yang diharapkan sebesar 80%.

Sedangkan data pertumbuhan kredit sesuai ukuran kredit adalah sebagaimana terdapat pada tabel 4.6 dibawah ini :

**Tabel 4.6 Pertumbuhan Kredit Sesuai Ukuran Kredit**

Th.	Jumlah Kredit (Rp. 000,-)	Ukuran Kredit *		
		Besar	Sedang	Kecil
1997	392.900	9.68 %	29.55 %	60.77 %
1998	118.770	5.39 %	24.21 %	70.40 %
1999	234.502	11.52 %	35.66 %	52.82 %
2000	289.257	14.81 %	39.73 %	45.46 %
2001	462.993	17.76 %	44.80 %	37.44 %
2002*	600.964	18.20 %	41.90 %	39.91%

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002 (diambil dari buku pembantu pendapatan)  
Keterangan : \* sampai dengan bulan Juni 2002

Dari tabel 4.6 di atas menurut nominal kredit yang direalisasi per nasabah, type kredit pada BPR Sinarguna Sejahtera dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a) Kredit besar, yaitu nominal kredit lebih besar dari Rp. 10.000.000,- harus ditanda tangani komite kredit bersama dengan komisaris dan harus dianalisa lapangan oleh Direktur sendiri.
- b) Kredit sedang, yaitu nominal kredit antara Rp. 3.000.000,- sampai dengan Rp. 10.000.000,- ditanda tangani oleh komite kredit dan harus dianalisa lapangan oleh Direktur.



c) Kredit kecil, yaitu nominal kredit di bawah Rp. 3.000.000,- ditanda tangani oleh komite kredit dan dianalisa lapangan oleh petugas analisis kredit.

Target yang ditetapkan oleh pemegang saham terhadap pertumbuhan kredit sesuai ukuran kredit adalah sebagaimana tercantum pada tabel 4.7 dibawah ini :

**Tabel 4.7 Target Pertumbuhan Pendapatan Sesuai Ukuran Kredit Pemegang Saham**

Th.	Jumlah Kredit (Rp. 000,-)	Ukuran Kredit *		
		Besar	Sedang	Kecil
1997	400.000	10%	40%	50%
1998	600.000	15%	45%	40%
1999	800.000	20%	45%	35%
2000	1.200.000	25%	45%	30%
2001	1.600.000	30%	40%	30%
2002	2.000.000	30%	40%	30%

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002 (diambil dari "focus group discussion")

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi pergeseran dari kredit kecil menjadi lebih banyak kredit menengah. Namun realisasi penyaluran kredit belum berimbang sebagaimana yang dikehendaki oleh pemegang saham.

#### 4.2.2 Perspektif *Customer*

Variabel pada perspektif customer dikelompokkan menjadi dua indikator, yaitu kepuasan nasabah dan pertumbuhan nasabah. Indikator-indikator pada kepuasan nasabah adalah : frekuensi peminjaman, dan rekomendasi dari nasabah lama.

##### 4.2.2.1 Kepuasan Nasabah

Pada jenis usaha jasa seperti Bank Perkreditan Rakyat tingkat kepuasan nasabah sangat penting untuk diperhatikan, pada penelitian ini tidak digunakan model kuesioner, namun menggunakan data-data sekunder yang dapat diolah sebagai pencerminan tingkat kepuasan nasabah, yaitu :

- a. Frekuensi Peminjaman, yaitu frekuensi yang menunjukkan berapa kali nasabah yang bersangkutan melakukan transaksi peminjaman dengan perusahaan. Frekuensi peminjaman merupakan salah satu indikator kepuasan nasabah, karena nasabah yang puas akan mengajukan permohonan kembali dengan asumsi pada dunia bisnis pengusaha selalu berhubungan dengan bank dan persaingan antar BPR di Kartosuro sangat ketat, sedangkan nasabah bebas memilih sesuai dengan persepsi, keyakinan dan kepuasannya sendiri. Adapun data frekuensi peminjaman nasabah PT. BPR Sinarguna Sejahtera adalah sebagaimana tercantum pada tabel 4.8 dibawah ini :

**Tabel 4.8 Frekuensi Peminjaman**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Nasabah</b>	<b>Berulang</b>	<b>Nasabah Outstanding</b>	<b>Persentase</b>
1997	41	15	233	6.5%
1998	303	76	454	16.7%
1999	70	23	480	4.7%
2000	107	42	320	13.1%
2001	78	27	312	8.6%
2002	84	32	324	9.8%

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002 (diambil dari data kredit per nasabah).

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa rata-rata frekuensi peminjaman 9.9% yang merupakan salah satu indikator tingkat kepuasan nasabah, dimana target yang diharapkan adalah lebih dari 50%.

- b. Rekomendasi dari nasabah lama, yaitu jumlah rekomendasi yang diberikan oleh nasabah lama kepada nasabah baru dari setiap pengajuan permohonan kredit. Rekomendasi dari nasabah lama merupakan salah satu indikator kepuasan nasabah, karena nasabah yang puas akan mempromosikan dari mulut ke mulut secara efektif kepada calon nasabah. Adapun data rekomendasi dari nasabah lama dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini :

**Tabel 4.9 Rekomendasi Dari Nasabah Lama**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Nasabah baru</b>	<b>Rekomendasi Dari Nasabah Lama</b>	<b>Persentase</b>
1997	41	15	36.6%
1998	303	21	6.9%
1999	70	17	24.3%
2000	107	20	18.7%
2001	78	26	33.3%
2002	84	34	40.5%

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002 (diambil dari data kredit per nasabah)

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa rata-rata tingkat rekomendasi dari nasabah lama kepada nasabah baru adalah 26.7% sedang yang diharapkan lebih dari 50% yang merupakan salah satu indikator tingkat kepuasan nasabah.

#### 4.2.2.2 Pertumbuhan Nasabah

Pertumbuhan nasabah yang dicerminkan oleh penambahan jumlah nasabah baru merupakan salah satu variabel yang penting untuk mengukur kinerja perspektif nasabah, karena perkembangan BPR sangat bergantung pada banyaknya jumlah nasabah, khususnya jumlah nasabah kredit sebagai sumber pendapatan BPR. Jadi pertumbuhan jumlah nasabah sangat penting

untuk diukur. Adapun data tentang pertumbuhan nasabah PT. BPR Sinarguna Sejahtera tercantum pada tabel 4.10 dibawah ini :

**Tabel 4.10 Pertumbuhan Jumlah Nasabah Baru**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Nasabah Baru</b>	<b>Naik turun</b>	<b>Persentase Pertumbuhan Nasabah Baru</b>
1997	41	-	-
1998	303	262	639%
1999	70	(233)	(76.9%)
2000	107	37	52.8%
2001	78	(29)	(27.1%)
2002	84	6	7.7%

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002 (diambil dari buku realisasi kredit)

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa rata-rata pertumbuhan nasabah baru pada tahun 1998 melonjak sangat tinggi, karena adanya kredit kecil dengan jaminan Kartu Tanda Penduduk. Pada tahun berikutnya tambahan nasabah baru sangat kecil bahkan ada yang negatif rata-rata sebesar 30.25%, sehingga rata-rata pertumbuhan nasabah baru dibawah target yang ditetapkan sebesar 65% per tahun atau lebih dari 300 nasabah.

### 4.2.3 Perspektif Proses Internal Bisnis

Ada tiga variabel yang diukur dalam perspektif internal bisnis, yaitu : kecepatan realisasi kredit, akurasi analisa kredit, peningkatan sarana kerja, dan efektifitas penagihan.

#### 4.2.3.1 Kecepatan Realisasi Kredit

Kecepatan realisasi kredit, yaitu jangka waktu sejak nasabah mengajukan permohonan pinjaman sampai dengan realisasi pencairannya. Kecepatan realisasi kredit merupakan salah satu indikator kepuasan nasabah, karena keunggulan BPR dibanding dengan tipe bank lainnya adalah pada kecepatan pelayanan, sebaliknya nasabahpun menginginkan agar permohonan kreditnya dapat direalisasi secepatnya. Adapun data kecepatan realisasi kredit nasabah PT. BPR Sinarguna Sejahtera tercantum pada tabel 4.11 dibawah ini :

**Tabel 4.11 Kecepatan Realisasi Kredit**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Nasabah Baru</b>	<b>Rata-rata Kecepatan Realisasi Kredit (hari)</b>
1997	41	7
1998	303	9
1999	70	8
2000	107	9
2001	78	9
2002	84	8

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002 (dari buku realisasi kredit)

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa rata-rata kecepatan realisasi kredit adalah 8 hari (penjumlahan rata-rata kecepatan kredit dibagi 6).

Sedangkan target kecepatan realisasi kredit yang ditetapkan oleh pemegang saham adalah sebagaimana tercantum pada tabel 4.12 dibawah ini :

**Tabel 4.12 Target Jumlah Nasabah Baru dan Kecepatan Realisasi Kredit Menurut Pemegang Saham**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Nasabah Baru</b>	<b>Rata-rata Kecepatan Realisasi Kredit</b>
1997	500	<6
1998	500	<6
1999	500	<6
2000	500	<6
2001	500	<6
2002	500	<6

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002 (diambil dari "focus group discussion")

Berdasarkan tabel 4.11 dan tabel 4.12 di atas dapat disimpulkan bahwa rata-rata kecepatan realisasi kredit sesungguhnya (8 hari) masih lambat dibanding yang diharapkan kurang dari 6 hari.

#### 4.2.3.2 Akurasi Analisa Kredit

Akurasi analisa kredit adalah kejelian analisa petugas lapangan dan komite kredit terhadap permohonan kredit yang diajukan oleh calon nasabah. Analisa kredit dilakukan dengan memperhatikan lima C (*character, collateral, condition, capacity, dan capital*). Analisa kredit menjadi bagian yang sangat penting bagi usaha perbankan, karena pendapatan BPR bersumber pada realisasi kredit dan realisasi kredit yang memberikan return maksimal adalah kredit yang lancar. Sedangkan kredit yang lancar hanya dapat dicapai melalui kejelian analisa petugas kredit yang akurat. Akurasi kredit ini diukur melalui rasio kredit macet. Adapun data tentang akurasi analisa kredit PT. BPR Sinarguna Sejahtera adalah sebagaimana tercantum pada tabel 4.13 dibawah ini :

**Tabel 4.13 Akurasi Analisa Kredit**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Nasabah</b>	<b>Jumlah Kredit Yang Diberikan</b>	<b>Jumlah Kredit Macet</b>	<b>Persentase Kredit Macet</b>
1997	20	8.908.000	392.900	2.27 %
1998	19	6.331.000	118.700	5.33 %
1999	115	13.317.000	234.502	5.68 %
2000	116	10.527.000	289.257	3.64 %
2001	91	7.626.000	462.993	1.52 %
2002	90	31.952.000	600.964	5.32 %

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002



Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata kredit macet sebesar 3.96% (jumlah persentase kredit macet dibagi 6). Hal realisasi kredit macet sebesar 3.96% lebih besar dari target yang diharapkan oleh pemegang saham kurang dari 2%.

#### 4.2.3.3 Peningkatan Sarana Kerja

Peningkatan sarana kerja menjadi salah satu indikator kinerja perspektif proses internal bisnis, karena untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang baik diperlukan sarana penunjang yang memadai. Oleh karena itu peningkatan sarana kerja yang diukur dengan rasio investasi dalam peralatan baru sangat penting untuk diukur untuk mengetahui kemampuan perusahaan mempertahankan keunggulan daya saingnya melalui sarana yang unggul. Adapun data peningkatan sarana kerja sebagaimana tercantum pada tabel 4.14 dibawah ini :

**Tabel 4.14 Peningkatan Sarana Kerja**

Tahun	Investasi Pada Peralatan Baru	Laba Tahun Berjalan	Persentase Investasi Peralatan Baru
1997	3.633.985	12.633.000	50.14%
1998	2.441.000	(206.816.000)	~
1999	17.743.450	379.000	4.681.65%
2000	17.909.000	15.891.000	112.7%
2001	15.824.000	37.814.000	41.85%
2002	0	5.380.000	0

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002

Berdasarkan tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata persentase pada peralatan baru sebesar 1.222% (jumlah persentase pada peralatan baru dibagi empat). Meskipun secara persentase besar sekali tetapi secara nominal kecil, karena tingkat laba perusahaan yang terlalu kecil, sehingga tidak mampu berinvestasi pada peralatan baru yang sangat penting untuk menunjang operasional perusahaan, misal : mobil, komputer, peralatan kasir, dan keamanan.

#### 4.2.3.4 Efektifitas Penagihan

Efektifitas penagihan menjadi salah satu indikator kinerja perspektif internal bisnis karena sebagaimana telah diuraikan pada penjelasan paragraf sebelumnya efektifitas penagihan mencerminkan ketepatan waktu angsuran oleh nasabah yang pada akhirnya dapat menghasilkan return maksimal bagi perusahaan. Kemunduran jangka waktu angsuran akan mengurangi profitabilitas BPR.

Efektifitas penagihan, diukur dari ketepatan waktu angsuran nasabah. Kriterianya adalah yang terlambat membayar > 1 minggu sejak jatuh tempo angsuran karena dasar pencatatan buku penagihan adalah 1 minggu setelah jatuh tempo pembayaran. Adapun data efektifitas penagihan PT. BPR Sinarguna Sejahtera adalah sebagaimana tercantum pada tabel 4.15 dibawah ini :

**Tabel 4.15 Efektifitas Penagihan**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Tagihan</b>	<b>Hasil Tagihan</b>	<b>Persentase Hasil Tagihan (%)</b>
1997	67.916.500	41.897.500	61.69%
1998	58.876.700	23.475.115	39.87%
1999	67.077.200	31.485.740	46.94%
2000	77.706.200	38.915.450	50.08%
2001	132.088.100	69.452.115	52.58%
2002	56.823.050	33.892.505	59.65%

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002 (diambil dari buku penagihan)

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata persentase penagihan sebesar 51.80% (jumlah persentase hasil tagihan dibagi enam) yang berarti masih dibawah target yang diharapkan sebesar lebih dari 70%.

#### **4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Ada dua variabel yang diukur pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu : kapabilitas karyawan dan kepuasan karyawan.

##### **4.2.4.1 Kapabilitas Karyawan**

Kapabilitas karyawan merupakan salah satu indikator untuk mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena untuk usaha jasa perbankan seperti BPR karyawan yang *capable* atau mampu dan memiliki keahlian yang meliputi beberapa bidang akan sangat membantu

memberikan kepuasan kepada nasabah serta meningkatkan daya saing BPR.

Kapabilitas karyawan pada penelitian ini digunakan variabel pendidikan serta jangka waktu bekerja pada perusahaan. Semakin tinggi pendidikan diharapkan kapabilitas penyelesaian masalah juga tinggi, begitu pula sebaliknya. Sedang semakin lama bekerja karena pengaruh pengalaman (*learning curve*) menjadi semakin cekatan.

Adapun data tentang kapabilitas karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera berdasarkan komposisi karyawan adalah sebagaimana tercantum pada tabel 4.16 dibawah ini :

**Tabel 4.16 Komposisi Pendidikan Karyawan.**

Tahun	S1	DIII	SMA
1997	2	3	4
1998	2	3	4
1999	3	2	4
2000	3	3	3
2001	5	6	3
2002	6	5	3

Sumber : Daftar Karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera, 2002

Dari tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa komposisi pendidikan karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera terlihat semakin meningkat. Pada tahun 1997 jumlah karyawan dengan jenjang pendidikan

S1 sebanyak 2 orang, namun pada tahun 2002 jumlahnya sebanyak 6 orang.

Sedangkan komposisi senioritas karyawan dihitung dari jangka waktu bekerja setiap karyawan. Adapun data tentang komposisi senioritas karyawan dapat dilihat pada tabel 4.17 dibawah ini :

**Tabel 4.17 Komposisi Senioritas Karyawan**

Tahun	Jangka Waktu Kerja		
	> 3 tahun	2-3 tahun	< 2 tahun
1997	4	3	2
1998	4	3	2
1999	5	2	3
2000	4	3	2
2001	2	1	11
2002	2	-	12

Sumber : Daftar Karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera, 2002

Dari tabel 4.17 tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan dengan jangka waktu bekerja lebih dari 3 tahun semakin kecil. Hal tersebut dapat dilihat bahwa pada tahun 1997 jumlah karyawan dengan jangka waktu bekerja lebih dari tiga tahun sebanyak 4 orang, namun pada tahun 2002 jumlahnya tinggal 2 orang.

Sedangkan daftar karyawan per 30 Juni 2002 PT. BPR Sinarguna Sejahtera adalah tercantum pada tabel 4.18 dibawah ini :

**Tabel 4.18 Daftar Karyawan Per 30 Juni 2002**

Jabatan	Jumlah Orang	Pendidikan	Lama Bekerja (Bulan)
Direktur	1	S1-S.H.	12
Wakil Direktur	1	S1-S.E.	3
Kasir	1	SMU	20
Administrasi Kredit	1	DIII	24
Administrasi Tabungan + Deposito	1	S1, Akt	20
Akunting	1	S1, Akt.	48
Analisis lapangan	1	S1	20
Tabungan Keliling	3	S1/DIII	20
Pemasaran	2	DIII	20
Penagihan	2	SMU	20

Sumber : Daftar Karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera, 2002

Dari tabel 4.18 tersebut di atas dapat diketahui bahwa jumlah karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera adalah sebanyak 14 orang dengan komposisi jabatan sebagaimana terlihat pada tabel tersebut.

#### 4.2.4.2. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan salah satu indikator untuk mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang sangat penting, karena usaha di bidang BPR karyawan merupakan aset yang paling penting yang pada akhirnya akan dapat menciptakan *return* yang maksimal bagi

perusahaan. Kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner yang dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu : imbal jasa sebanyak 6 pertanyaan, kecocokkan pekerjaan dan kepribadian sebanyak 4 pertanyaan dan kondisi lingkungan kerja sebanyak 5 pertanyaan. Adapun hasil kuesioner adalah sebagaimana tercantum pada tabel 4.19 dibawah ini :

**Tabel 4.19 Tingkat Kepuasan Karyawan**

<b>Tingkat Kapuasan</b>	<b>Imbal Jasa (35%)</b>	<b>Kecocokkan Pekerjaan dan Kepribadian (50%)</b>	<b>Kondisi Lingkungan Kerja (15%)</b>
<b>Sangat Puas</b>	-	-	-
<b>Puas</b>	-	9	12
<b>Biasa</b>	1	2	2
<b>Tidak Puas</b>	13	3	-
<b>Sangat Tidak Puas</b>	-	-	-

Sumber : Data Sekunder diolah, 2002 (diambil dari hasil kuesioner)

Dari tabel 4.19 tersebut di atas dapat diketahui bahwa ketidakpuasan karyawan disebabkan oleh imbal jasa yang diberikan oleh perusahaan, yaitu sebanyak 14 karyawan.

#### **4.3 Hasil Perhitungan Skor Balanced Scorecard**

Perhitungan skor Balanced Scorecard dihitung dari pembobotan tiap-tiap perspektif dan tiap-tiap indikator per perspektif yang kemudian dikalikan

dengan nilai kredit. Adapun skor Balanced Scorecard dapat dilihat pada tabel 4.20 dibawah ini :

**Tabel 4.20 Tabel Skor Balanced Scorecard**

No.	Perspektif	Bobot	Variabel	Bobot	Nilai Kredit	Nilai
1.	<b>Keuangan</b>	30	- Pendapatan	100	140.697/495.000	8.53
2.	<b>Nasabah</b>	20	- Frekuensi Peminjaman	40	9.9/50	1.19
			- Rekomendasi dari nasabah lama	30	26.7/50	2.14
			- Pertumbuhan Nasabah	30	30.25/65	1.86
3.	<b>Internal Bisnis</b>	25	- Kec. Realisasi kredit	25	6/8	3.75
			- Akurasi Analisa Kredit	30	2/4	3
			- Peningkatan Sarana Kerja	20	25/25	4
			- Efektifitas Penagihan	25	52/70	6.64
4.	<b>Pembelajaran &amp; Pertumbuhan</b>	25	- Kapabilitas Karyawan	40	20/40	5
			- Kepuasan Karyawan	60	53/85	9.35
<b>Jumlah skor penilaian kinerja perusahaan menurut model Balanced Scorecard</b>						<b>43.46</b>



#### 4.4 Hasil Analisis

Hasil analisis berdasarkan data penelitian yang dapat disampaikan dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

##### 4.4.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan tingkat pertumbuhan pendapatan pada PT. BPR Sinarguna Sejahtera masih belum sesuai dengan target yang ditetapkan oleh pemegang saham. Hal tersebut dapat dilihat pada *tabel 4.2* bahwa target yang ditetapkan oleh pemegang saham adalah sebesar Rp. 140.697.000,- atau 38%, sedangkan pertumbuhan pendapatan yang terjadi pada PT. BPR Sinarguna Sejahtera adalah sebesar Rp. 495.000.000,- atau 23%. Hal ini terjadi menurut evaluasi komisaris karena kurangnya kegiatan pemasaran khususnya aktifitas penyaluran dana (*lending*). Sedang menurut evaluasi direksi penyaluran kredit sudah maksimal karena dana terbatas.

Pada pertumbuhan pendapatan berdasarkan jenis usaha masih belum menunjukkan adanya kesesuaian antara target yang ditetapkan oleh pemegang saham dengan pertumbuhan riil yang terjadi di perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat pada *tabel 4.8* bahwa target yang diharapkan untuk penyaluran kredit ke kelompok jenis usaha perdagangan meningkat dari 50% sampai dengan 80%. Penyaluran kredit ke kelompok jenis usaha pertanian diperkecil dari 40% sampai tinggal 10%. Namun pertumbuhan pendapatan yang terjadi di perusahaan penyaluran kredit ke perdagangan sampai dengan Juni 2002 sebesar 67% dan ke pertanian 21%.

Sedangkan pertumbuhan pendapatan berdasarkan ukuran kredit juga masih belum menunjukkan adanya kesamaan antara target oleh pemegang saham dengan pertumbuhan riil perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat pada *tabel 4.10* bahwa target yang ditetapkan oleh pemegang saham adalah lebih diharapkan ke kredit menengah (40%) dan kredit kecil berimbang dengan kredit besar masing-masing 30%, namun pertumbuhan yang terjadi di perusahaan adalah penyaluran kredit sedang 42% dan kredit kecil 40%, sedang kredit besar 18%. Menurut komisaris hal ini terjadi karena kurangnya kegiatan pemasaran ke sektor perdagangan yang lebih gencar. Sedang menurut direksi sektor perdagangan yang berprospek adalah otomotif namun persaingan sangat ketat, sehingga mengakibatkan laba sangat tipis. Ketidaksamaan visi antara analisa data antara komisaris dan direksi ini cukup tajam pada banyak permasalahan.

#### **4.4.2 Perspektif Customer**

Pada perspektif customer hasil analisa yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

Frekuensi peminjaman kredit dari nasabah pada *tabel 4.8* rata-rata adalah sebesar 9.9% masih dibawah skoring yang diharapkan sebesar lebih dari 50%.

Jumlah rekomendasi dari nasabah lama menunjukkan sesuai *tabel 4.9* rata-rata adalah sebesar 26.7% masih dibawah skoring yang diharapkan

lebih dari 50 %. Hal ini terjadi menurut evaluasi komisaris karena kurang akuratnya analisa kredit sehingga banyak masalah yang harus diselesaikan dengan nasabah. Akibatnya nasabah merasa kurang nyaman dalam bentuk minat memperpanjang kredit berkurang dan minat merekomendasi juga berkurang.

Pertumbuhan rata-rata nasabah baru pada tahun 1998 melonjak sangat tinggi, karena adanya kredit kecil dengan jaminan Kartu Tanda Penduduk. Pada tahun berikutnya tambahan nasabah baru sangat kecil bahkan ada yang negatif rata-rata sebesar 30.25%, sehingga rata-rata pertumbuhan nasabah baru dibawah target yang ditetapkan sebesar 65% per tahun atau lebih dari 300 nasabah.

#### **4.4.3 Perspektif Proses Internal Bisnis**

Analisa pada perspektif proses internal bisnis adalah sebagai berikut :

Kecepatan realisasi kredit menunjukkan bahwa rata-rata jangka waktu realisasi kredit 8 hari masih kurang cepat dari target yang diharapkan selama kurang dari 6 hari (lihat tabel 4.12)

Akurasi analisa kredit petugas BPR terhadap calon nasabah sesuai tabel 4.13 yang diukur dengan tingkat kredit macet masih dibawah yang diharapkan yaitu rata-rata realisasi kredit macet 3.96% sedang yang diharapkan kurang dari 2%.

Peningkatan sarana kerja perusahaan menunjukkan angka yang baik, karena meskipun laba perusahaan kecil namun masih ada kegiatan investasi pada peralatan kerja. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.14 yang menunjukkan adanya penambahan investasi dalam perusahaan.

Tingkat efektifitas penagihan petugas BPR sesuai tabel 4.15 rata-rata 52% masih dibawah yang diharapkan yaitu lebih dari 79%. Menurut evaluasi komisaris hal ini terjadi karena sumber daya manusia yang rendah dan kurangnya pengawasan langsung dan koordinasi oleh direksi, sedang menurut direksi karena sumber daya manusia rendah dan sarana kerja kurang, sehingga minta pemegang saham menambah setoran modal agar dapat bekerja lebih efektif.

#### **4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Hasil analisa pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :

Kapabilitas karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera terlihat semakin meningkat, hal tersebut disebabkan karena adanya penambahan karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari sebelumnya namun ketrampilan karyawan kurang karena karyawan senior yang bekerja lebih dari tiga tahun hanya sedikit (lihat tabel 4.20 dan tabel 4.21)

Kepuasan karyawan yang dihitung dengan menggunakan kuesioner menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan PT. BPR

Sinarguna Sejahtera masih rendah, hal tersebut disebabkan karena imbal jasa yang dirasa masih kurang, kurang adanya keterbukaan dan bimbingan dari atasan langsung serta karena kurangnya sarana kerja yang disediakan oleh perusahaan.

#### **4.4.5 Skor Balanced Scorecard**

Jumlah skor penilaian kinerja perusahaan PT. BPR Sinarguna Sejahtera adalah 43.46, yang berarti bahwa kinerja perusahaan PT. BPR Sinarguna Sejahtera menurut model Balanced Scorecard termasuk kurang sehat.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab IV dapat disimpulkan bahwa hasil dari masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

- a. Perspektif Keuangan, tingkat pertumbuhan pendapatan pada PT. BPR Sinarguna Sejahtera masih belum sesuai dengan target yang ditetapkan oleh pemegang saham. Menurut evaluasi komisaris hal ini terjadi karena kurangnya kegiatan pemasaran khususnya aktifitas penyaluran dana (*lending*).
- b. Perspektif Customer, frekuensi peminjaman kredit dari nasabah rata-rata adalah sebesar 9.9% masih dibawah *skoring* yang diharapkan sebesar lebih dari 50%. Jumlah rekomendasi dari nasabah lama rata-rata adalah sebesar 26.7% masih dibawah *skoring* yang diharapkan lebih dari 50 %. Menurut evaluasi komisaris hal ini terjadi karena kurang akuratnya analisa kredit sehingga banyak masalah yang harus diselesaikan dengan nasabah. Akibatnya nasabah merasa kurang nyaman dalam bentuk minat memperpanjang kredit berkurang dan minat merekomendasi juga berkurang. Pertumbuhan rata-rata nasabah baru pada tahun 1998 melonjak sangat tinggi, karena adanya kredit kecil dengan jaminan Kartu Tanda Penduduk. Pada tahun berikutnya tambahan nasabah baru sangat kecil bahkan ada yang negatif rata-rata tambahan nasabah baru sebesar 30.25%, sehingga rata-rata pertumbuhan

nasabah baru dibawah target yang ditetapkan sebesar 65% per tahun atau lebih dari 300 nasabah.

- c. Perspektif Proses Internal Bisnis, kecepatan realisasi kredit menunjukkan bahwa rata-rata jangka waktu realisasi kredit 8 hari masih kurang cepat dari target yang diharapkan selama kurang dari 6 hari, akurasi analisa kredit petugas BPR terhadap calon nasabah yang diukur dengan tingkat kredit macet masih dibawah yang diharapkan yaitu rata-rata realisasi kredit macet 3.96% sedang yang diharapkan kurang dari 2%. Peningkatan sarana kerja perusahaan menunjukkan angka yang baik, karena meskipun laba perusahaan kecil namun masih ada kegiatan investasi pada peralatan kerja. Tingkat efektifitas penagihan petugas BPR rata-rata 52% masih dibawah yang diharapkan yaitu lebih dari 70%. Menurut evaluasi komisaris hal ini terjadi karena sumber daya manusia yang rendah dan kurangnya pengawasan langsung dan koordinasi oleh direksi, sedang menurut direksi karena sumber daya manusia rendah dan sarana kerja kurang, sehingga minta pemegang saham menambah setoran modal agar dapat bekerja lebih efektif.
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, kapabilitas karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera terlihat semakin meningkat, hal tersebut disebabkan karena adanya penambahan karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari sebelumnya namun ketrampilan karyawan kurang karena karyawan senior yang bekerja lebih dari tiga tahun hanya sedikit. Kepuasan karyawan yang dihitung dengan menggunakan kuesioner menunjukkan bahwa tingkat

kepuasan karyawan PT. BPR Sinarguna Sejahtera masih rendah, hal tersebut disebabkan karena imbal jasa yang dirasa masih kurang, kurang adanya keterbukaan dan bimbingan dari atasan langsung serta karena kurangnya sarana kerja yang disediakan oleh perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut di atas terlihat bahwa penilaian kinerja perusahaan PT. BPR Sinarguna Sejahtera dengan menggunakan model balanced scorecard tidak sehat, hal ini disebabkan :

- a. Tingkat kepuasan karyawan yang rendah serta kurangnya ketrampilan karyawan karena rendahnya tingkat pendidikan pada tahun-tahun yang lalu (sebelum tahun 2000) dan kurangnya pengalaman kerja (rata-rata kurang dari 2 tahun) berdampak pada perspektif internal bisnis.
- b. Tingkat kredit macet yang tinggi, sarana kerja yang dirasa masih kurang, dan efektifitas penagihan yang masih rendah menunjukkan pencerminan dari kurangnya kapabilitas personal BPR yang berakibat pada perspektif nasabah.
- c. Penambahan jumlah nasabah baru yang masih rendah, kecepatan realisasi kredit yang masih terlalu lama, frekuensi peminjaman dan rekomendasi dari nasabah lama yang masih rendah merupakan pencerminan dari rendahnya kapabilitas personal BPR yang berakibat pada rendahnya kepuasan nasabah dan akhirnya berujung pada perspektif keuangan perusahaan.



- d. Kekurangan-kekurangan tersebut di atas menyebabkan rendahnya pertumbuhan pendapatan sehingga menghambat *return* yang maksimal bagi perusahaan. Oleh karena itu pertumbuhan PT. BPR Sinarguna Sejahtera menjadi lambat akibat kinerja perusahaan yang buruk.

## **5.2 Implikasi Kebijakan**

### **5.2.1 Implikasi Teoritis**

Dengan diterimanya hipotesis awal ( $H_0$ ) yang didukung dari hasil analisis pada penelitian ini serta dikaitkan dengan penelitian dan teori terdahulu berarti Balanced Scorecard merupakan model penilaian kinerja yang dapat diterapkan pada PT. BPR Sinarguna Sejahtera bahkan mampu menerangkan lebih rinci dan menyeluruh serta seimbang untuk berbagai perspektif bisnis seperti; keuangan, nasabah, internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan serta bermanfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan untuk mengambil keputusan lebih baik. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Balanced Scorecard merupakan alat ukur kinerja manajemen perusahaan yang lebih komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang.

### 5.2.2 Implikasi Kebijakan

1. Arah kebijakan manajemen PT. BPR Sinarguna Sejahtera sudah benar dengan lebih mengurangi penyaluran kredit ke sektor usaha yang beresiko tinggi serta agunan yang tidak cepat jual (*unmarketable*) menjadi penyaluran kredit ke sektor yang perputaran modalnya cepat, yaitu melalui penyaluran kredit ke kredit menengah dan kredit besar dimana kesadaran banking lebih baik dan agunan yang lebih cepat jual dalam rangka mengurangi resiko kredit macet.
2. Untuk menunjang pertumbuhan pendapatan yang tinggi diperlukan penyaluran kredit yang semakin meningkat, oleh karena itu harus mulai dibentuk tim penghimpunan dana (tabungan dan deposito) yang tangguh agar dapat membiayai rencana penyaluran kredit tersebut.
3. Diperlukan langkah-langkah koordinasi yang lebih baik antara dewan komisaris dan direksi agar perbedaan-perbedaan, strategi dalam mengembangkan PT. BPR Sinarguna Sejahtera dapat diperkecil bahkan diselaraskan agar tercipta iklim kerja yang kondusif.
4. Pakaian seragam dan kendaraan roda empat untuk meningkatkan *performance* petugas BPR.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian,

Keterbatasan yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ;

- a. Penerapan Balanced Scorecard perlu didukung dengan manajemen partisipatif yang seringkali sulit untuk diterapkan di Indonesia.
- b. Keterbatasan variabel-variabel penelitian seperti : variabel perspektif keuangan 1 (satu), variabel perspektif customer 2 (dua), variabel perspektif proses internal bisnis 4 (empat), dan variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 2 (dua).
- c. Diterapkan pada PT. BPR Sinarguna Sejahtera
- d. *Focus Group Discussion* (FGD) hanya terbatas pada orang dalam.

### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang,

Berdasarkan keterbatasan yang ada pada penelitian ini, maka agenda penelitian yang akan dilaksanakan pada masa mendatang adalah sebagai berikut :

- a. Menambah variabel pada setiap perspektif, supaya didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat.
- b. Menambah jumlah BPR yang akan digunakan sebagai objek penelitian atau menerapkan penilaian kinerja perusahaan di lain bidang (selain bidang perbankan).
- c. Mengikutsertakan orang luar atau para ahli dalam *Focus Group Discussion* (FGD) agar hasilnya lebih akurat.

## DAFTAR REFERENSI

- George B. Moriarty, 2001. *Features Best Suited to the BSC*. Jurnal Riset Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, 2001.
- Gregory A. Denton and Bruce White, 2000. *Implementing a Balanced-scorecard Approach to Managing Hotel Operations*. Jurnal Riset Balanced Scorecard Cornell University.
- Hatmoko D.U.J, 2000. *Persepsi Pimpinan BUMN terhadap Elijibilitas Balanced Scorecard sebagai Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan*. Tesis Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Indriantoro N, Dr. M.Sc. dan Supomo B, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. PT. BPFE - Yogyakarta.
- Yin K.R, 1994. *Case Study Research : Design and Method*. Sage Publication. London
- Mulyadi, 2000. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. PT. Salemba Emban Patria. Jakarta.
- Noe, A.R. 1994. *Human Resource Management : gaining a competitive advantage*. Australia. Austen Press.
- Norton dan Kaplan, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.

Norton dan Kaplan, 2001. *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press. Boston

Schonberger, J.R. 1991. *Operation Management : Improving customer service* . Amerika. Campbell Company.

Tom Albright, Stan Davis, and Aleecia Hibbets, 2001. *Tri-Cities Community Bank A Balanced Scorecard Case. Jurnal Riset Balanced Scorecard.*