

PENERAPAN METODE *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI ALAT ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
PERUSAHAAN

(Studi Pada PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang)

Wulandari Nur Syifatulloh¹, Heni Hirawati²

Email : syifatulloh.wulandarinur@gmail.com¹, heni.hirawati@untidar.com²,

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Tidar, Indonesia

ABSTRACT

The objectives of this study are: (1) measuring the performance of PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang by using a performance measurement method that not only measures financial performance but also non-financial namely the *Balanced Scorecard* which includes financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and growth perspective and learning, (2) motivate employees to improve their performance, and (3) provide an overview of the extent of the performance of PD. BPR Bank Bapas 69 and what aspects can be improved related to the four perspectives analyzed. The population in this study are customers and employees or the public who use services or products from PD. BPR Bank Bapas 69 while for the sample in this study were 42 employees and customers or consumers of PD. BPR Bank Bapas 69 with the sampling method is the simple random sampling method. This study uses a case study method in which data taken comes from financial reports and other reports relating to the measurement of the *balance scorecard* in the 2016-2018 period. The results of this study indicate that in general the performance of PD. BPR Bank Bapas 69 position is quite good from the perspective of the *Balanced Scorecard*.

Keywords: Balance scorecard, Performance

PENDAHULUAN

Seiring dengan adanya perkembangan globalisasi saat ini, perbankan dihadapkan pada adanya persaingan yang semakin *competitive*, bahkan dunia virtual pun dapat memberikan manfaat sebagaimana fungsi suatu perbankan yakni menghimpun dana dan menyalurkan kepada masyarakat. Selain itu, banyak pula aplikasi yang mampu menjalankan transaksi layaknya perbankan pada umumnya, seperti melakukan transfer dana atau uang, mengecek saldo rekening, serta melakukan akses produk perbankan seperti membuka tabungan berjangka, membukadeposito, melakukan pinjaman dan lain sebagainya. Hal ini tentunya akan memberikan dampak positif serta kemudahan bagi nasabah atau masyarakat, akan tetapi lain halnya dengan kondisi perbankan saat ini, hal ini akan menjadi tantangan tersendiri bagi Lembaga pembiayaan seperti perbankan di Indonesia. Sehingga, untuk meminimalisir serta mengatasi perkembangan tersebut dibutuhkan suatu desain sistem manajemen yang tak hanya dapat merumuskan suatu strategi, sistem perencanaan strategi, dan penyusunan atas

program strategi seperti penjabaran terhadap visi dan misi akan tetapi penting pula adanya implementasi strategi itu sendiri dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing atau *competitive advantage*.

Awwad et al., (2013) mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) merupakan suatu kemampuan yang didapat melalui suatu proses karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan yang merujuk pada adanya faktor organisasional untuk meningkatkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan perusahaan lain atau pesaingnya baik dalam bidang industri maupun segmentasi pasar yang serupa. Pada dasarnya, sebagaimana yang diungkapkan Mooney (2007) bahwa keunggulan kompetitif bersumber atas adanya kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan internalnya untuk memberikan respon terhadap peluang lingkungan eksternal dengan meminimalisir atau menghindari setiap ancaman dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Dengan adanya *competitive advantage* suatu perusahaan diharapkan mampu mengambil langkah awal yakni menganalisis kekuatan, kelemahan serta peluang yang ada sehingga dari kesempatan inilah muncul sebuah strategi yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Pada dasarnya Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan, dikarenakan dengan adanya pengukuran kinerja akan berguna nantinya untuk membandingkan kinerja organisasi pada setiap periodenya, sehingga hasil dari perbandingan tersebut akan dapat diketahui sejauh mana kinerja organisasi apakah mengalami peningkatan ataukah mengalami penurunan. Selain itu, penilaian kinerja mampu memberikan informasi yang nantinya dapat digunakan untuk mengevaluasi dan mengembangkan kinerja perusahaan serta menilai sejauhmana tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pada kenyataannya, saat ini masih banyak perusahaan yang merencanakan serta dirumuskan strategi dengan bertolak ukur menggunakan berbagai ukuran finansial (Robert S. Kaplan, 1996). Sedangkan, untuk organisasi pada sektor publik tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial saja, tetapi juga aspek kualitatif-non finansial. Sehingga dengan adanya *balanced scorecard*, para pemegang keputusan di perusahaan akan mampu mengukur kinerja perusahaan dengan tidak mengandalkan laporan keuangan saja akan tetapi dapat melihat berbagai aspek. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem yang masih baru didunia manajemen, *Balanced Scorecard* muncul pertama kali di Amerika Serikat pada tahun 2000, setelah melalui penyempurnaan dan pengembangan sejak tahun 1990. Terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, meliputi perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif

proses internal bisnis (*intenal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*intenal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Bank Bapas 69 merupakan bank Perusahaan Daerah yang didirikan pada tahun 1954 berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Magelang No.14/DPR tertanggal 28 April 1954. Namun demikian, perusahaan baru memulai kegiatan usaha secara keseluruhan sejak tahun 1969 berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Magelang No. 50/KD/K/69, tertanggal 9 September 1969, Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Magelang No. 43/PUB/69 tertanggal 19 September 1969, dan Anggaran Dasar/Peraturan Pendirian Bank Pasar No. 14/DPR/54. Peraturan Daerah (Perda) pendirian PD. BPR Bank Bapas 69 telah diperbarui dengan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Magelang Nomor 16 Tahun 2002 tertanggal 26 Oktober 2002 dan telah diundangkan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Magelang tanggal 28 Oktober 2002 serta lembaran Daerah Kabupaten Magelang Tahun 2002 Nomor: 30 seri D. Sejak tahun 1976 PD. BPR Bank Bapas 69 mendapatkan Izin usaha dari Menteri Keuangan Republik Indonesia, berdasarkan Surat Keterangan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. B-7832/DJM-1I1.3/12/1976, tertanggal 24 Desember 1976 dan Keputusan Menteri Keuangan RI No. Kep-525/KM.17/1997 tertanggal 9 Oktober 1997 tentang Persetujuan Perubahan Nama PD Bank Pasar Kabupaten Dati II Magelang menjadi PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Dati II Magelang.

Dalam perkembangannya, Bank Bapas seringkali memperoleh penghargaan dan dijadikan bank daerah yang dikategorikan memiliki kinerja terbaik selama 3 tahun berturut-turut dengan pemeringkat dilakukan oleh lembaga Infobank. Infobank inilah yang menjadi lembaga independent pemeringkat serta penilai suatu lembaga perbankan di Indonesia. Dengan pencapaiannya tersebut, patut diadakannya pengukuran atas kinerja di Bank Bapas 69, guna menambah wawasan serta pengetahuan terkait kinerja Bank Bapas 69 serta evaluasi untuk meningkatkan kinerja Bank Bapas kedepannya.

TINJAUAN TEORITIS

A. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Lane K. Anderson dan Donald K. Claney di dalam bukunya *Cost Accounting* mendefinisikan bahwa :

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plans : it also identifies where managers, may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities”.

Yang mana memiliki arti pengukuran kinerja dapat berupa interaksi dari akuntan kepada manajemen untuk menyajikan informasi tentang seberapa baik tindakan terhadap rencana yang ada serta bertujuan untuk memberikan gambaran terhadap pihak manajer atas perlu atau tidakkah untuk membuat koreksi atau penyesuaian dalam sistem perencanaan dan pengendalian yang telah dibuat.

B. *Balance scorecard*

menurut Mulyadi (2007) *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* untuk melipat gandakan kinerja keuangan berjangka panjang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *balance scorecard* merupakan alat analisis atas pengukuran kinerja untuk melakukan system pengendalian serta manajemen yang cepat, tepat dan komprehensif.

Balance scorecard ini muncul pada tahun 90-an yang mana dimulai dari adanya suatu proyek oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, awalnya proyek tersebut menghasilkan suatu artikel dengan judul *“The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance”*, *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992)” (Robert S. Kaplan, 1996). Dari awal artikel inilah perhitungan *balance scorecard* mulai banyak diperbincangkan, guna mengetahui kinerja perusahaan yang tidak hanya didasarkan kinerja keuangan akan tetapi non-keuangan ikut pula dilibatkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Jenis penelitian studi kasus yang mana penelitian ini menjelaskan secara terperinci mengenai suatu objek pada waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya (Umar, 2005). Kegiatan pada penelitian ini yaitu mengamati serta mempelajari kondisi perusahaan secara langsung di PD. BPR Bank Bapas 69 sehingga didapatkannya data yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan alat analisis *balanced scorecard*. Penelitian

dilakukan di PD. BPR Bank Bapas 69 tepatnya di Jl. Jend.Sarwo Edhi Wibowo No. 1 Mertoyudan Magelang pada Mei-Juni 2020

Adapun Populasi dalam penelitian merupakan keseluruhan karyawan serta nasabah ya di PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang periode 2015-2019. Menurut (Arikunto, 2010) proses pengambilan sampel apabila objeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Tetapi, jika jumlah subjeknya besar, dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih, tergantung setidak-tidaknya dari:

1. Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga, dan dana.
2. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek.
3. Besar kecilnya risiko yang ditanggung oleh peneliti.

Sehingga berlandaskan pernyataan arikunto diatas maka penulis mengambil Sampel sebanyak 43 karyawan dan pelanggan PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang, sedangkan untuk pengambilan sampel tentunya menggunakan metode *simple random sampling*, yang mana metode simple random sampling merupakan teknik pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi (Sugiyono, 2010).

Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh dari hasil pembagian kuisioner kepada karyawan serta nasabah/ konsumen PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang, serta data sekunder yang merupakan data yang diperoleh dari www.bankBapas69.co.id berupa laporan keuangan serta laporan tahunan selama lima tahun secara time series, yaitu tahun 2016- 2019.

Untuk instrument pengujian data akan dilakukan uji validitas untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (Syofian Siregar, 2013), serta uji reabilitas yang menunjukkan sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran secara berulang kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama pula, untuk alat ukurnya akan dilakukan menggunakan SPSS.

Sedangkan untuk Teknik analisis dalam penelitian ini, untuk perspektif keuangan akan menggunakan perhitungan, ROA (*Return On Asset*), BOPO (Beban Operasi terhadap pendapatan operasi), LDR (*Loan to Deposit Ratio*). Untuk Perspektif Pelanggan, menggunakan perhitungan berupa *market share*, kepuasan pelanggan, serta profitabilitas konsumen. Pada perspektif bisnis internal kinerja perusahaan diukur dari menggunakan NGR dan AETR. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang guna menghadapi persaingan bisnis maka

dalam penelitian ini diukur menggunakan produktifitas karyawan dan tingkat kepuasan karyawan (Surya, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Kajian

A. Profil perusahaan

Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Bapas 69 (PD. BPR Bank Bapas 69), didirikan pada tahun 1954 berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Magelang No. 14/DPR tertanggal 28 April 1954. Namun demikian, perusahaan baru memulai kegiatan usaha secara keseluruhan sejak tahun 1969. Pada tahun 2002, berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Magelang Nomor 16 Tahun 2002. PD. BPR bank bapas pernah mengalami perubahan nama, yakni tertanggal 26 Oktober 2002, nama perusahaan diganti menjadi PD. BPR Bapas 69 berubah menjadi PD. BPR. Bank Bapas 69 pada tahun 2009 lalu dan berubah Kembali berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Magelang No.5 Tahun 2009 menjadi Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Magelang No. 3 Tahun 2013 tentang Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Bapas 69

Untuk kepengurusan PD. BPR Bank Bapas 69 terdiri atas Dewan Pengawas didasarkan pada SK Bupati Magelang Nomor : 180.182/27/KEP/01.03/2018 Sedangkan Kepengurusan Direksi didasarkan pada SK Bupati Magelang No. 180.182/120/KEP/01.03/2017.

Kepemilikan PD. BPR Bank Bapas 69 adalah 100 % milik Pemerintah Kabupaten Magelang. Untuk awalnya, modal dasar PD. BPR Bank Bapas 69 sebesar Rp3.000.000.000,- (tiga miliar rupiah) kemudian modal dasar naik menjadi sebesar Rp15.000.000.000 (lima belas miliar rupiah) sejak tahun 2006, kemudian tertanggal 21 Agustus 2009, modal dasar PD. BPR Bank Bapas 69 dinaikkan dari Rp15.000.000.000,- (lima belas miliar rupiah) menjadi sebesar Rp20.000.000.000,- (dua puluh miliar rupiah), dan terakhir berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Magelang No.3 Tahun 2013, modal dasar ditetapkan sebesar Rp 50.000.000.000,- (lima puluh miliar).

B. Visi

Menjadi bank pilihan utama yang unggul dan terpercaya.

C. Misi

1. Menyelenggarakan operasional bank yang sehat dan progresif
2. Memberikan solusi keuangan yang mempunyai nilai tambah bagi nasabah

3. Meningkatkan jaringan layanan UMKM
4. Menghasilkan keuntungan yang optimal bagi shareholder

D. Produk Perusahaan

Adapun produk serta standar pelaksanaannya dinyatakan dalam tabel berikut:

Tabel 1.

Produk Bank Bapas 69

No.	Bagian	Keterangan
1.	Dana	SOP Tabungan
		SOP Tabungan Simpel
		SOP Deposito
2.	Kredit	SOP Kredit Umum
		SOP Kredit Multiguna

Analisis Data dan Pembahasan

1. Profil Responden

Responden penelitian merupakan sejumlah karyawan PD. BPR Bank Bapas 69 yang berjumlah masing-masing 43 responden baik karyawan maupun nasabah. Angka 43 ini merupakan perhitungan 20% dari total keseluruhan karyawan di bapas yang berjumlah 215 pada juni 2020. Responden dipilih secara acak pada jumat, 19 Juni 2020 pukul 07.30 – 09.00 WIB. Pada waktu pengumpulan quisioner, ternyata hanya 39 formulir kuisioner yang kembali untuk quisioner karyawan sehingga tingkat pengembaliannya sebesar 90,7%, sedangkan tingkat pengembalian kuisioner nasabah yakni 100%.

2. Interpretasi hasil

2.1 Hasil Pengukuran Kinerja Atas Perspektif Keuangan

Adapun hasil perhitungan kinerja PD. BPR Bank Bapas 69 menggunakan perhitungan ROA,BOPO, dan LDR sebagai berikut:

Tabel 2

Perhitungan ROA,BOPO, dan LDR pada PD. BPR Bank Bapas 69

Jenis	Rumus	Tahun		
		2016	2017	2018
ROA	Laba bersih sebelum pajak	Rp 33.391.236.511	Rp 35.147.801.043	Rp38.790.856.185
	Total Rata-Rata aktiva	Rp733.893.757.619	Rp841.532.470.701	Rp956.102.960.001

	ROA	4,55%	4,18%	4,06%
	Rata-Rata ROA	4,26%		
	Kategori	Sangat Baik		
BOPO	Biaya Operasional	Rp74.478.062.413	Rp 81.336.586.847	Rp 84.484.269.091
	Pendapatan Operasional	Rp107.609.460.226	Rp116.350.204.616	Rp123.143.879.203
	Rata-Rata BOPO	69,24%		
	Kategori	Sangat Baik		
LDR	Total Kredit	Rp628.144.328.105	Rp688.750.122.367	Rp752.371.957.274
	Total dana Diterima	Rp730.482.327.179	Rp920.905.154.855	Rp985.886.012.442
	LDR	85,99%	74,79%	76,31%
	Rata-Rata LDR	79,03%		
	Kategori	Baik		

Berdasarkan data diatas diketahui adalah ROA pada PD. BPR Bapas 69 tahun 2016 sebesar 4.55%, di tahun 2017 menurun menjadi 4.18% dan tahun 2009 turun kembali menjadi 4.06%. Meskipun mengalami penurunan, PD. BPR Bapas 69 masih tergolong memiliki ROA yang sangat baik yakni dengan rata-Rata 4,26%

Sedangkan untuk BOPO/REO pada tahun 2016 sebesar 69.21% dan naik menjadi 69.91% tahun 2017. Kemudian pada tahun2018 mengalami penurunan menjadi 68.61%.

Dan untuk LDR tahun 2016 rasio LDR sebesar 85,99%. Sedangkan tahun 2017 mengalami penurunan sehingga LDR menjadi sebesar 74,79% dan tahun 2018 meningkat menjadi 76,31% dan nilai tersebut masih terbilang lebih kecil dibanding nilai rata-rata. Jika mengacu pada ketentuan BI standar terbaik LDR adalah 50%-70%, hal ini menandakan bahwa Bank Jateng berada pada posisi yang baik.

2.2 Hasil Pengukuran Kinerja Atas Perspektif Pelanggan

2.2.1 Pangsa Pasar / Market Share

Tabel 3
Perhitungan Market Share pada PD. BPR Bank Bapas 69

No	Rumus	Tahun		
		2016	2017	2018
1	PD. BPR Bank Bapas 69	Rp 772.850.819	Rp 955.333.062	Rp 1.020.513.116
	PT. BPR Prima Mertoyudan S.	Rp 41.662.270	Rp 50.667.711	Rp 65.949.001
	PT. BPR Hidup Arthagraha	Rp 235.237.065	Rp 230.311.092	Rp 229.133.097
	PT. BPR Mulyo Lumintu	Rp 18.723.986	Rp 22.687.022	Rp 20.209.807
	PT. BPR Artha Mertoyudan	Rp 344.831.555	Rp 349.993.911	Rp 343.509.494
	PT. BPR Kembang Parama	Rp 136.015.353	Rp 154.561.811	Rp 148.058.477
	PT BPR Dwiarta Sagriya	Rp 22.110.550	Rp 24.562.111	Rp 32.398.564
	PT. BPR Danarakyat Sentosa	Rp 61.914.144	Rp 71.122.267	Rp 87.132.908
	PT. BPR Artha Sambhara	Rp 111.268.575	Rp 115.237.175	Rp 121.270.388
	PD. BPR BKK Muntlan	Rp 127.255.469	Rp 150.054.951	Rp 167.743.996
	PT. BPR Lumbung Artha M.	Rp 35.012.008	Rp 42.130.001	Rp 43.485.879
	PT BPR Niji	Rp 11.807.413	Rp 16.886.828	Rp 19.423.639
	BPR konvensional Di Magelang	Rp 1.145.838.388	Rp 1.228.214.880	Rp 1.278.315.250
	Market Share	67,45%	77,78%	79,83%
	Rata-Rata Market Share	75,02%		

Berdasarkan perhitungan data pada tabel 3. Diketahui bahwa perbandingan total aktiva antara PD. BPR Bank Bapas 69 dan BPR konvensional di Magelang dilihat dari data statistik laporan keuangan pada masing-masing perbankan menunjukkan bahwa market share PD. BPR Bank Bapas 69 pada tahun 2016 sebanyak 67,45 %, dan setiap tahunnya senantiasa mengalami peningkatan sehingga pada tahun 2017 market share menjadi 77,78% dan 79,83% pada 2018. Sehingga nilai rata-rata keseluruhan menjadi 75,02%.

2.2.2 Kepuasan Nasabah

Untuk Hasil Uji Reabilitas, Validitas dan Tingkat kepuasan nasabah terhadap atribut PD.BPR Bank Bapas 69 dapat dilihat pada tabel 4,5 dan 6.

Pada Hasil Uji Reabilitas (tabel 4) menunjukkan bahwa Tanggapan nasabah terhadap fasilitas layanan, tingkat pelayanan, kondisi karyawan, kualitas

karyawan, dan ketenangan dan kenyamanan yang dilihat dari conbach alpha menunjukkan bahwa data reliabel, yakni dengan conbach's alpha $>0,6$. (Ghozali, 2005). Dan untuk Hasil Uji validitas (Tabel 5) yang dinilai melalui korelasi *Pearson* menunjukkan bahwa seluruh hasil perhitungan memiliki nilai diatas tingkat signifikasi 0,05 sehingga data hasil kuesioner kepuasan nasabah dapat dikategorikan valid. Sedangkan untuk Tingkat Kepuasan nasabah (table 6) menunjukkan hasil rata-rata 4,148 yang menunjukkan bahwa nasabah merasa baik terhadap seluruh pelayanan yang ada di PD. BPR Bank Bapas 69.

Tabel 4

Hasil Uji Reabilitas Kepuasan Nasabah pada PD. BPR Bank Bapas 69

No	Variabel Penelitian	Conbach's Alpha	Keterangan
1	Tanggapan Nasabah Terhadap Fasilitas Layanan	0,874	Reliabel
2	Tanggapan Nasabah Terhadap Tingkat Pelayanan	0,762	Reliabel
3	Tanggapan Nasabah Terhadap Kondisi Karyawan	0,759	Reliabel
4	Tanggapan Nasabah Terhadap Kualitas Karyawan	1,00	Reliabel
5	Tanggapan Nasabah Terhadap Ketenangan dan Kenyamanan	0,82	Reliabel

Tabel 5

Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah pada PD. BPR Bank Bapas 69

No	Variabel Penelitian	Pearson Correlation	Keterangan	Koef. Sign.
1	Fasilitas Pelayanan			
	Q1	0,875**	Valid	0,000
	Q2	0,856**	Valid	0,000
2	Tingkat Pelayanan			
	Q3	0,587**	Valid	0,000
	Q4	0,721**	Valid	0,000
	Q5	0,609**	Valid	0,000
	Q6	0,775**	Valid	0,000
3	Kondisi Karyawan			
	Q7	0,752**	Valid	0,000
	Q8	0,782**	Valid	0,000
	Q9	0,569**	Valid	0,000
	Q10	0,540**	Valid	0,000

4	Kualitas Karyawan			
	Q11	1,000**	Valid	0,000
5	Ketenangan Dan Kenyamanan			
	Q12	0,777**	Valid	0,000
	Q13	0,790**	Valid	0,000

Tabel 6

Tingkat Kepuasan Nasabah terhadap atribut PD.BPR Bapas 69

No	Atribut	Mean
1	Fasilitas Pelayanan	4,22
2	Tingkat Pelayanan	4,22
3	Kondisi Karyawan	4,05
4	Kualitas Karyawan	4,19
5	Ketenangan dan Kenyamanan	4,06
	Jumlah rata-rata	4,148

2.2.3 Profitabilitas konsumen

Pada perhitungan profitabilitas konsumen ini, dapat dijadikan tolak ukur tinggi laba perusahaan. Berdasarkan perhitungan pada Tabel 7 menunjukkan bahwa pada tahun 2016, presentase profitabilitas konsumen sebesar 46,20% dan mengalami penurunan menjadi 43,25% pada tahun 2017. Pada tahun 2018 presentase ini menjadi sebanyak 44,22%. Sehingga, Rata profitabilitas keseluruhan menjadi 44,56%.

Tabel 7

Perhitungan Profitabilitas Konsumen pada PD. BPR Bank Bapas 69

Laba bersih sebelum pajak	Rp 33.391.236.511	Rp 35.147.801.043	Rp 38.790.856.185
Penjualan Bersih	Rp 72.272.692.593	Rp 81.274.457.754	Rp 87.714.797.392
Profitabilitas Konsumen	46,20%	43,25%	44,22%
Rata-Rata	44,56%		

2.3 Hasil Pengukuran Kinerja Atas Perspektif Internal Bisnis

Tabel 8

Perhitungan *Net Work Ratio* (NGR) dan *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR) pada PD. BPR Bank Bapas 69

No	Jenis	Rumus	Tahun		
			2016	2017	2018
1	NGR	Delta Unit Kerja	26	26	26
		Total Unit Kerja	78	78	78
		NGR	33,33%	33,33%	33,33%
		Rata-Rata	33,33%		
2	AETR	Biaya Administrasi	Rp 31.808.430.036	Rp 36.466.402.309	Rp 38.143.366.300
		Total Pendapatan	Rp 72.634.841.211	Rp 81.526.039.528	Rp 87.890.774.965
		AETR	43,792%	44,730%	43,399%
		Rata-Rata	43,97%		

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat kita ketahui bahwa untuk NGR (*Net Work Ratio*) atau dapat diartikan sebagai rasio pertumbuhan jaringan kantor PD. BPR Bank Bapas 69 setiap tahunnya adalah konstan dalam artian pada jaringan kantor pada tahun 2016-2018 tidak adanya pertumbuhan.

Sedangkan untuk AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) menunjukkan bahwa PD. BPR Bank Bapas 69 pada tahun 2017 mengalami kenaikan menjadi 44,73% dari tahun 2016 sebesar 43,792%, sedangkan pada tahun 2018 mengalami penurunan dengan nilai AETR sebesar 43,399%

2.4 Hasil Pengukuran Kinerja Atas Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

2.4.1 Produktifitas karyawan

Perhitungan tentang produktifitas karyawan dapat dilihat pada tabel 9. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa pada 2016 produktifitas karyawan mencapai Rp 188.651.054 yang artinya setiap karyawan memberikan kontribusi atas laba terhadap perusahaan sebesar Rp 188.651.054 dan kemudian mengalami penurunan pada tahun 2017 sehingga menjadi Rp 178.451.234, serta mengalami kenaikan hingga Rp 203.093.488 pada tahun 2018.

Sehingga jika di rata-ratakan Produktifitas Karyawan menjadi Rp 190.053.258.

Tabel 9

Perhitungan Produktifitas Karyawan pada PD. BPR Bank Bapas 69

Rumus	Tahun		
	2016	2017	2018
Laba Bersih Sebelum Pajak	Rp 33.391.236.511	Rp 35.147.801.043	Rp 38.790.856.185
Jumlah Karyawan Keseluruhan	177	197	191
Produktivitas Karyawan	Rp 188.651.054	Rp 178.415.234	Rp 203.093.488
Rata-rata	Rp 190.053.258		

2.4.2 Kepuasan Karyawan

Berdasarkan Hasil penyebaran kuisioner, maka didapat hasil uji reabilitas, validitas serta tingkat kepuasan karyawan sebagaimana terdapat pada tabel 10,11 dan 12. Berdasarkan Tabel 10, yakni hasil uji reabilitas kepuasan karyawan diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki cronbach's Alpha memiliki nilai lebih dari 0,60. Sehingga hasil keseluruhan variabel terhadap kepuasan konsumen dapat dikatakan Reliabel.

Pada tabel 11 yakni hasil uji validitas kepuasan karyawan, menjelaskan bahwa hasil uji validitas menunjukkan bahwa data memiliki nilai pearson correlation diatas 0,05 sehingga data tersebut termasuk dikategorikan data valid.

Sedangkan tabel 12. menunjukkan bahwa hasil rata-rata tingkat kepuasan karyawan yakni sebesar 4,144 sehingga termasuk dalam kategori baik, yakni dengan angka lebih dari 4.

Tabel 10

Hasil Uji Reabilitas Kepuasan Karyawan pada PD. BPR Bank Bapas 69

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Tanggapan Karyawan Terhadap Kepemimpinan	0,769	Reliabel
2	Tanggapan Karyawan Terhadap Motivasi	0,787	Reliabel
3	Tanggapan Karyawan Terhadap Semangat Kerja	0,799	Reliabel
4	Tanggapan Karyawan Terhadap Kondisi Fisik	0,808	Reliabel
5	Tanggapan Karyawan Terhadap Kepuasan Karyawan	0,843	Reliabel

Tabel 11
Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan pada PD. BPR Bank Bapas 69

No	Variabel Penelitian	Pearson Correlation	Keterangan	Koef. Sign.
1	Kepemimpinan			
	Q1	0,752**	Valid	0,000
	Q2	0,658**	Valid	0,000
	Q3	0,706**	Valid	0,000
2	Motivasi			
	Q4	0,735**	Valid	0,000
	Q5	0,754**	Valid	0,000
3	Semangat Kerja			
	Q6	0,706**	Valid	0,000
	Q7	0,732**	Valid	0,000
	Q8	0,795**	Valid	0,000
4	Kondisi Fisik			
	Q9	0,647**	Valid	0,000
	Q10	0,878**	Valid	0,000
5	Kepuasan Karyawan			
	Q11	0,811**	Valid	0,000
	Q12	0,820**	Valid	0,000

Tabel 12
Tingkat Kepuasan Karyawan terhadap atribut PD.BPR Bapas 69

No	Atribut	Mean
1	Kepemimpinan	4,13
2	Motivasi	4,23
3	Semangat Kerja	4,09
4	Kondisi Fisik	4,06
5	Kepuasan Karyawan	4,21
	Rata-Rata	4,144

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian data-data yang diuraikan sebelumnya, penilaian kinerja PD.BPR Bapas 69 memberikan hasil yang dapat disimpulkan yakni:

1. Perspektif Keuangan

Dengan menggunakan rasio keuangan ROA,BOPO, dan LDR. Menunjukkan bahwa PD.BPR Bapas 69 dari tahun 2016-2018 memiliki posisi keuangan yang sangat baik serta mampu menghasilkan laba secara optimal setiap tahunnya. Hal ini dapat terlihat dari rata-rata perhitungan ROA yakni sebesar 4,26%, BOPO sebesar 69,24% dan LDR sebesar 79,03%.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil penelitian dengan menggunakan perhitungan market share menunjukkan bahwa kinerja PD.BPR Bapas 69 mengalami peningkatan dalam penguasaan segmen pasar, hal ini dapat terlihat dalam rata-rata market share yang tinggi, yakni sebesar 75,02%.

Untuk rata-rata profitabilitas Konsumen mencapai 44,56%, meskipun sempat mengalami penurunan pada tahun 2017 namun PD.BPR Bapas 69 mampu memperbaiki pada tahun 2018 sehingga dapat dikatakan perusahaan mampu megoptimalkan pendapatan pada tahun tersebut.

Sedangkan untuk mengetahui kualitas layanan yang dinilai melalui survey dengan pembagian kuisioner diperoleh hasil perhitungan rata-rata yakni sebesar 4,148 dengan artian bahwa kualitas layanan yang ada termasuk baik dinilai oleh konsumen dikarenakan angka lebih dari 4.

3. Perspektif Internal Bisnis

Berdasarkan perspektif internal bisnis menunjukkan bahwa PD.BPR Bapas 69 tidak memiliki perkembangan dalam segi jaringan kantor, hal ini terlihat bahwa jumlah jaringan kantor memiliki nilai yang konstan setiap tahunnya. Sedangkan untuk perhitungan menggunakan NGR dan AETR menunjukkan bahwa nilai sebesar 33,33% dan 43,97% yang mana hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki efisiensi serta efektifitas dalam memberikan layanan.

4. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk tingkat produktifitas karyawan, PD.BPR Bapas 69 memiliki rata-rata Rp 190.053.258 yang mana nilai ini merupakan nilai yang tinggi dibandingkan nilai produkrifitas tahun 2016 dan 2017. Dan mengenai tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut PD.BPR Bapas 69 mencapai angka 4,144 yang mana angka ini menunjukkan hasil yang baik/puas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Lane K. dan Donald K. Clancy;1991, *Cost Accounting*, Homewood, Richard D. Irwin, Boston.
- Arikunto, S. (2010). Prosedur Penelitian Ilmiah. In *Rineka cipta, Jakarta*.
- Awwad, A. S., Khattab, A. A. Al, & Anchor, J. R. (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing. *Journal of Service Science and Management*.
<https://doi.org/10.4236/jssm.2013.61008>
- Mooney, A. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business*.
<https://doi.org/10.3200/JOEB.83.2.110-115>
- Mulyadi. (2007). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. In *salemba empat*.
- Robert S. Kaplan, D. N. (1996). The Balance ScoreCard. *Harvard Business School Press*.
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R & D. *Bandung: Alfabeta*.
- Surya, L. P. L. S. (2014). Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Xyz. *E-Jurnal Akuntansi*.
- Syofian Siregar. (2013). Statistika parametrik untuk penelitian kuantitatif. In *Bumi aksara*.
- Umar, H. (2005). Metode Penelitian untuk Tesis Bisnis. In *Gramedia Pustaka Utama*.
<https://doi.org/10.2106/JBJS.G.01347>
- www.Bankbapas69.Co.Id
- www.Infobank.Co.Id