

## PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA KANTOR PUSAT PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH BALI

I Wayan Purwanta Suta  
G.A Ayu Sri Asti Dwiastuti  
Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali  
Kampus Bukit Jimbaran, Bali, Telp. +62 361 701981 Ext. 177

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja dari PT Bank Pembangunan Daerah Bali dengan menggunakan Balanced Scorecard. Konsep Balanced Scorecard merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yaitu rasio permodalan, rasio kualitas aset produktif, rasio likuiditas, dan rasio rentabilitas. Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan adalah indeks kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, dan tingkat akuisisi pelanggan. Inovasi dan proses operasi adalah merupakan indikator untuk mengukur perspektif proses bisnis internal. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu indeks kepuasan karyawan, produktifitas karyawan, tingkat retensi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, dan kinerja perspektif proses bisnis internal adalah sangat baik. Dan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik. Jadi secara keseluruhan kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Bali adalah sangat baik.

Kata Kunci: Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

***Abstract:** This research aims to determine the performance of PT BPD Bali using Balanced Scorecard. Balanced scorecard is one method of measuring the overall performance of the company, which describes the company's vision and strategy into four perspectives; there are financial, customer, internal business process, and learning & growth perspective. Indicators used to measure the performance of financial perspective are solvability ratio, earning asset quality ratio, liquidity ratio, and profitability ratio. Indicators used to measure the performance of customer perspective are customer satisfaction index, customer retention, and customer acquisition. Innovation and operation process are the indicators used to measure the performance of internal business process perspective. In totaling, indicators used to measure the performance of learning and growth perspective are employee satisfaction index, employee productivity, and employee retention. The result of research shows that performance of financial perspective, customer perspective, and internal business process perspective are very good. In addition the performance of learning and growth perspective is good. For that reason, the whole of performance of PT Bank Pembangunan Daerah Bali is very good.*

*Keyword: Performance, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.*

### PENDAHULUAN

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Persaingan ini memacu dunia usaha untuk melakukan strategi yang tepat sehingga dapat meningkatkan daya saing yang berkelanjutan. Berkaitan dengan hal tersebut, dibutuhkan

sebuah desain sistem manajemen yang dapat merumuskan strategi, sistem perencanaan strategi, dan penyusunan program strategi berupa penjabaran visi dan misi yang ingin dicapai. Dalam hal ini sektor perbankan dituntut untuk bisa tetap bertahan dengan menyiapkan pengukuran kinerja yang harus selaras dengan visi dan misi bank itu sendiri. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi perusahaan (Werther dan Davis, 1996).

Selama ini pengukuran kinerja yang umum dipergunakan dalam suatu perusahaan adalah pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Bank Pembangunan Daerah (BPD) merupakan bank yang memiliki fungsi dan peran yang signifikan dalam konteks pembangunan ekonomi regional karena BPD mampu membuka jaringan pelayanan di daerah-daerah dimana secara ekonomis. UU NO.13 tahun 1962 tentang asas-asas ketentuan Bank Pembangunan Daerah mengatakan bahwa BPD bekerja sebagai pengembangan perekonomian daerah dan menggerakkan pembangunan ekonomi daerah untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat serta menyediakan pembiayaan keuangan pembangunan di daerah, menghimpun dana serta melaksanakan dan menyimpan kas daerah disamping menjalankan kegiatan bisnis perbankan. Melihat peran BPD yang begitu signifikan, BPD harus memiliki pengukuran kinerja yang dapat menjamin eksistensi dan kontinuitas dari BPD itu sendiri.

PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali merupakan salah satu bank yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Bali dan Pemerintah Kota / Kabupaten se-Bali. Pada tanggal 11 November 2004, Bank tersebut telah memperoleh izin beroperasi sebagai Bank Umum Devisa sesuai dengan SK Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 6/32/KEP.DGS/2004 tentang Penunjukkan Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Bali sebagai Bank Umum Devisa. Laba yang diperoleh BPD Bali pada tahun 2012 = Rp. 391.229.968.788, 2013 = Rp. 415.655.742.579 dan 2014 = Rp. 467.345.205.021 (BPD Bali, 2014). Dilihat dari sisi keuangan, bisa dikatakan kinerja PT BPD Bali ini baik, namun seperti yang telah diuraikan diatas penilaian kinerja berdasarkan sisi keuangan saja belum dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain dari sisi keuangan, kinerja perusahaan tidak lepas dari faktor nonkeuangan seperti faktor pelanggan, proses bisnis internal, serta SDM yang sesungguhnya merupakan factor-faktor yang lebih tepat dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan (Rangkuti, 2014).

Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu pengukuran kinerja bisnis dan merupakan salah satu alat perancangan strategi yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai visi yang diinginkan perusahaan. *Balanced Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara keuangan dan nonkeuangan dan antara internal dan external (Yuwono, 2007).

Widjaja (2007:77) menyatakan balanced scorecard adalah “suatu sistem pengukuran keberhasilan manajemen (*management performance measurement system*) yang meyakini bahwa jika perusahaan memiliki orang-orang dengan kemampuan yang tepat dan sikap (motivasi) yang baik akan dapat melaksanakan *strategic business process* sehingga *value proposition* dapat sampai dengan efektif kepada konsumen dan pada akhirnya tercapai target keuangan yang strategis yang meningkatkan *shareholder value*”.

Balanced Scorecard ini memiliki banyak kelebihan dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional. Ini sekaligus menjawab kebutuhan akan pengukuran kinerja yang baru. Keunggulan balanced scorecard yaitu: 1) komprehensif berarti bahwa balanced scorecard memperluas perspektif yang sebelumnya hanya terbatas pada keuangan saja. Perluasan itu kearah tiga perspektif yang lain yaitu: customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan itu menghasilkan manfaat sebagai berikut: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, 2) Koheren berarti balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dijadikan dalam perencanaan strategis. Kekoherenan itu akan memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan, 3) Seimbang berarti empat perspektif yang ada di dalam balanced scorecard mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam (internal focus) dengan ke luar (external focus). Keseimbangan antara proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran sebagai internal focus dengan kepuasan customer dan kinerja keuangan sebagai external focus, 4) Terukur berarti sasaran strategis yang sulit diukur secara tradisional dalam *Balanced Scorecard* dilakukan pengukuran agar dapat dikelola dengan baik. Sasaran strategis yang sulit diukur adalah customer, proses bisnis intern serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Balanced scorecard menekankan bahwa kinerja keuangan dan nonkeuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balance Scorecard*, yaitu: 1) perspektif keuangan (*financial perspective*), 2) perspektif pelanggan (*customer perspective*), 3) perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*), 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan dan Norton, 1996).

Adi (2014) menggunakan indikator rasio likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, aktivitas, dan rasio pertumbuhan pada perspektif keuangan. Pada perspektif pelanggan dengan pengukuran akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan volume penjualan serta harga jual. Untuk perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan pengukuran inovasi dan layanan. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan pengukuran kapabilitas karyawan, produktivitas karyawan dan retensi karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan secara keseluruhan kinerja PDAM Tirta Mangutama adalah *baik*.

Hasil penelitian Wahyuandika (2013) menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja Unit Simpan Pinjam, Koperasi Pasar Srinadi, Klungkung adalah baik. Dalam penelitiannya dimana indikator yang digunakan untuk perspektif keuangan adalah rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas, perspektif pelanggan menggunakan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal menggunakan pengembangan pelayanan, dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan kapabilitas SDM, Employee turnover dan pengukuran terhadap kepuasan karyawan.

Zudia (2010) untuk mengukur perspektif keuangan yaitu dengan indikator ROA, BOPO, dan LDR, perspektif pelanggan menggunakan pengukuran pangsa pasar, kepuasan konsumen, dan profitabilitas konsumen, perspektif proses bisnis internal menggunakan pengukuran inovasi dengan NGR, proses operasi dengan AETR dan layanan purna jual, dan untuk perspektif pembelajaran & pertumbuhan dengan mengukur tingkat produktivitas karyawan, tingkat presentase pelatihan karyawan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Hasil penelitiannya menunjukkan secara keseluruhan kinerja Bank Jateng Semarang adalah sangat baik.

Didalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yaitu rasio permodalan (*CAR/Capital Adequacy Ratio*), rasio kualitas aset produktif (*NPL/Non Performing Loan*), rasio likuiditas (*LDR/Loan to Deposit Ratio*), dan rasio rentabilitas/profitabilitas (*ROE/Return on Equity*, *ROA/ Return on Asset*, *BOPO/ Beban Operasional Pendapatan Operasional*). Indikator untuk mengukur perspektif pelanggan

adalah indeks kepuasan pelanggan (IPK), tingkat retensi pelanggan, dan tingkat akuisisi pelanggan. Untuk mengukur perspektif proses bisnis internal digunakan indikator inovasi/NGR (*Network Growth Ratio*) dan proses operasi/AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*). Sedangkan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran indikator yang digunakan yaitu indeks kepuasan karyawan (IKK), produktifitas karyawan (PK), tingkat retensi karyawan (TRK) (Rangkuti, 2014).

Rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah “bagaimana kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Bali jika diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*”? Sedangkan tujuan dari penelitian ini “untuk mengetahui kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Bali dengan menggunakan *Balance Scorecard*”. Adapun penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memberikan informasi tentang kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, sehingga nantinya dapat dijadikan pertimbangan untuk kinerja perusahaan (Bank Pembangunan Daerah Bali) kedepannya.

## METODELOGI PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan nasabah PT BPD Bali masing-masing 1348 dan 659.896 orang. Dengan menggunakan rumus Slovin (Noor, 2011) maka jumlah sampel untuk karyawan adalah 93 orang dan nasabah adalah 100 orang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel karyawan adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*) (Sugiyono, 2014), dan pengambilan sampel nasabah adalah teknik pemilihan sampel non probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel secara kebetulan (*accidental sampling*) (Sugiyono, 2014).

Rumus Slovin:

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

Prosedur pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner (tertutup) dengan menggunakan skala Likert lima katagori dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju terhadap pernyataan yang diajukan, wawancara (tidak struktur), dokumentasi, dan studi pustaka. Jenis datanya adalah kuantitatif dan kualitatif yang dikumpulkan dari sumber primer dan skunder.

Teknik analisis yang digunakan untuk mengukur masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

### 1. Mengukur Perspektif Keuangan

#### a. Rasio Permodalan (Slovabilitas)

Dalam rasio permodalan ini rasio yang digunakan adalah CAR (*Capital Adequacy Ratio*).

$$CAR = \frac{\text{Modal Bank}}{\text{ATMR}} \times 100\%$$

#### b. Rasio Kualitas Aset Produktif

Rasio yang digunakan dalam menilai kualitas aset produktif adalah *Non Performing Loan* (NPL).

$$NPL = \frac{\text{Total Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

#### c. Rasio Likuiditas (Liquidity)

Rasio Likuiditas yang digunakan adalah LDR (*Loan to Deposit Ratio*) dengan permula adalah sebagai berikut:

$$LDR = \frac{\text{Total Kredit yang Diberikan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

#### d. Rasio Rentabilitas (Profitabilitas)

Rasio rentabilitas yang digunakan dalam rasio ini adalah Return on Equity (ROE), Return on Asset (ROA) dan Beban Operasional Pendapatan Operasional (BOPO), berikut permulanya adalah:

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal Bank}} \times 100\%$$

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$BOPO = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

2. *Mengukur Perspektif Pelanggan*

a. Kepuasan Konsumen (Customer Satisfaction)

Kepuasan Konsumen diukur dengan menggunakan indeks kepuasan pelanggan (IKP) dari hasil kuesioner yang diedarkan kepada 100 pelanggan PT BPD Bali.

b. Retensi Pelanggan (Customer Retention)

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Total Pelanggan}}{\text{Total Pelanggan Th sebelumnya}} \times 100\%$$

c. Akuisisi Pelanggan (Customer Acquisition)

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

3. *Mengukur Perspektif Proses Bisnis Internal*

a. NGR (Network Growth Ratio)

$$\text{NGR} = \frac{\text{Delta Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$$

b. AETR (Administrative Expense to Total Revenue)

$$\text{AETR} = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

4. *Mengukur Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran*

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan diukur menggunakan indeks kepuasan karyawan (IKK) dari hasil kuesioner yang diedarkan kepada 93 karyawan PT BPD Bali.

b. Tingkat Produktifitas Karyawan

$$\text{Produktifitas karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

c. Tingkat Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan*

Pengukuran kinerja keuangan BPD Bali dalam penelitian ini menggunakan pendekatan pengukuran kinerja dengan rasio permodalan, kualitas aset produktif, likuiditas dan profitabilitas.

Dari hasil perhitungan pada tahun 2012 rasio CAR BPD Bali menunjukkan sebesar 15,47%, tahun 2013 meningkat sebesar 0,64% menjadi 16,11% hal ini disebabkan tambahan modal disetor oleh pemilik yang cukup signifikan serta peningkatan saldo laba bank. Pada tahun 2014 meningkat sebesar 1,32% menjadi 17,48% hal ini juga disebabkan oleh tambahan modal yang disetor oleh pemegang saham yang signifikan serta kenaikan saldo laba bank yang telah ditentukan penggunaannya untuk cadangan baik cadangan umum maupun cadangan tujuan. Rasio CAR BPD Bali dikatakan baik karena dari tahun ketahun rasio berada diatas 8% sesuai batas minimum yang telah ditentukan.

Hasil perhitungan pada tahun 2012 menunjukkan rasio NPL BPD Bali adalah sebesar 0,86%, tahun 2013 menurun sebesar 0,01% menjadi 0,85% hal ini disebabkan karena perbaikan kualitas kredit di tahun 2013 dan kecukupan cadangan kerugian terhadap *Non Performing Loan*. Dan pada tahun 2014 menurun sebesar 0,29% menjadi 0,56% hal ini disebabkan karena prinsip kehati-hatian yang selalu diterapkan bank serta memperhatikan peningkatan kualitas kredit dan kecukupan cadangan kerugian terhadap *Non Performing Loan*. Selain itu bank juga mempunyai sistem pendeteksi dini permasalahan yaitu *Early System Warning* dengan pemantauan disiplin. Rasio NPL PT BPD Bali dikatakan baik karena berada jauh dibawah batas maksimum NPL yang ditentukan Bank Indonesia yaitu 5%.

Berdasarkan hasil perhitungan rasio LDR BPD Bali tahun 2012 menunjukkan sebesar 78,35%, pada tahun 2013 meningkat sebesar 4,00% menjadi 82,35% hal ini dikarenakan meningkatnya dana pihak ketiga bank dalam hal deposito berjangka. Peningkatan ini karena bank menjalin hubungan kerja sama dengan berbagai lembaga dan instansi dalam pengelolaan dana lembaga/instansi tersebut. Pada tahun 2014 meningkat sebesar 5,79% menjadi 88,14% hal ini disebabkan karena ekspansi kredit yang dilakukan bank serta kondisi likuiditas yang ketat. Rasio LDR BPD Bali dikatakan baik karena berada pada rentangan 75%-110% yang ditentukan oleh Bank Indonesia.

Hasil perhitungan rasio profitabilitas ROE BPD Bali tahun 2012 menunjukkan sebesar 26,41%, tahun 2013 menurun sebesar 3,60% menjadi 22,81%. Pada tahun 2014 menurun sebesar 3,44% menjadi 19,37%. Penurunan tersebut dikarenakan adanya tambahan modal yang disetor dari pemegang saham. Rasio ROE BPD Bali dikatakan baik karena masih berada diatas standar yang ditentukan Bank Indonesia yaitu 12%. Rasio profitabilitas ROA BPD Bali tahun 2012 menunjukkan sebesar 3,10%, pada tahun 2013 menurun sebesar 0,21% menjadi 2,89%, dan pada tahun 2014 menurun sebesar 0,13% menjadi 2,76%. Penurunan ini disebabkan oleh meningkatnya total aset yang dimiliki perusahaan setiap tahunnya. Rasio ROA BPD Bali dikatakan baik karena sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia minimal 1,5%. Rasio profitabilitas BOPO BPD Bali pada tahun 2012 menunjukkan sebesar 65,90%, tahun 2013 menurun sebesar 2,69% menjadi 63,21% dan pada tahun 2014 meningkat sebesar 1,53% menjadi 64,74%. Rasio BOPO BPD Bali dikatakan baik dikarenakan persentasenya tidak lebih dari 92% setiap tahunnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia walaupun setiap tahunnya berfluktuasi hal tersebut dikarenakan pendapatan operasional dan biaya operasional yang meningkat setiap tahunnya. Semakin rendah rasio BOPO semakin baik artinya bank semakin efisien dalam melakukan kegiatan operasionalnya. Hasil dari ketiga rasio profitabilitas tersebut menunjukkan keberhasilan bank dalam menghasilkan laba dan efektif dalam melaksanakan aktifitas operasinya serta mempertahankan efisiensi sehingga mendorong pertumbuhan bisnis.

Dan dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja BPD Bali pada perspektif keuangan adalah sangat baik. Hal ini dikarenakan hasil yang diperoleh dari enam rasio diatas adalah memuaskan yaitu sesuai dengan standar ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Dengan demikian BPD Bali dapat dikatakan mampu menjalankan usahanya dilihat dari sisi keuangan.

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

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari kuesioner yang diajukan kepada responden, yang tujuannya mengukur seberapa besar pelanggan setuju dengan atribut dan pelayanan perusahaan, hal ini merupakan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan dalam melaksanakan operasinya. Hasil yang diperoleh dari perhitungan skor masing-masing dimensi adalah tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan rata-rata indeks pelanggan sebesar -10,45 yang berada pada interval  $-16,01 \leq IKP \leq 0,00$  dengan keterangan sangat setuju. Sehingga disimpulkan kinerja perspektif pelanggan pada kepuasan pelanggan dapat dikatakan sangat baik.

Pengukuran retensi pelanggan dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Hasil retensi pelanggan BPD Bali pada tahun 2012 menunjukkan sebesar 111,64%, pada tahun 2013 meningkat sebesar 28,94% menjadi 140,58% hal ini dikarenakan pelanggan percaya terhadap produk-produk yang diberikan dari BPD Bali serta pelayanannya yang selalu memberikan kenyamanan bagi pelanggan. Pada tahun 2014 retensi mengalami penurunan sebesar 32,24% menjadi 108,34% walaupun terjadi penurunan total pelanggan tahun 2014 meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Dengan demikian retensi pelanggan BPD Bali dapat dikatakan baik karena bank tetap dapat mempertahankan pelanggannya setiap tahunnya, hal ini terlihat dari total pelanggan yang selalu tinggi dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Pengukuran akuisisi pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam menambah pelanggannya. Hasil pengukuran akuisisi pelanggan BPD Bali pada tahun 2012 menunjukkan sebesar 10,43%, pada tahun 2013 meningkat sebesar 18,44% menjadi 28,87% hal ini dikarenakan peningkatan pada nasabah deposito. Peningkatan ini terjadi karena bank menjalin hubungan kerja sama dengan berbagai lembaga dan instansi dalam pengelolaan dana pada lembaga/instansi tersebut. Pada tahun 2014 akuisisi pelanggan menurun sebesar 21,17% menjadi 7,70% hal ini disebabkan karena pelanggan belum memahami produk yang baru diluncurkan bank yaitu *e-money*, walaupun terjadi penurunan pada tahun 2014 ini perusahaan tetap memiliki pelanggan baru. Dengan demikian akuisisi pelanggan BPD Bali dikatakan baik karena perusahaan tetap dapat menambah pelanggannya walaupun hasilnya berfluktuasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian perspektif pelanggan dinyatakan sangat baik karena perusahaan dapat menambah jumlah pelanggan dan mempertahankan pelanggan, hal itu dibuktikan dari hasil kuesioner yang menyatakan pelanggan sangat setuju dengan atribut dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

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

Pengukuran dalam proses bisnis internal meliputi inovasi dan proses operasi yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Inovasi dalam penilaian ini menggunakan rasio NGR yang bertujuan untuk mengetahui peningkatan unit kerja dari suatu perusahaan. Hasil rasio NGR BPD Bali pada tahun 2012 menunjukkan sebesar 28,86%, pada tahun 2013 meningkat sebesar 5,14% menjadi 34,00%, dan pada tahun 2014 meningkat sebesar 3,14% menjadi 37,14%. Rasio NGR BPD Bali dinyatakan baik, dikarenakan setiap tahunnya selalu terdapat pertumbuhan unit kerja yang disebabkan karena pertumbuhan pelanggan setiap tahunnya terlihat pada akuisisi pelanggan pada perspektif pelanggan. Pertumbuhan unit kerja ini dapat mempermudah pelanggan dalam proses bertransaksi.

Dalam proses operasi penilaian ini menggunakan rasio AETR yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan Bank. Hasil rasio AETR BPD Bali pada tahun 2012 menunjukkan sebesar 7,83%, pada tahun 2013 meningkat sebesar 0,06% menjadi 7,86%, dan pada tahun 2014 menurun sebesar 0,20% menjadi 7,66% yang dikarenakan peningkatan biaya administrasi bank. Rasio AETR BPD Bali dikatakan baik walaupun terdapat rasio yang berfluktuasi, hal ini dikarenakan rasio AETR tersebut berada dibawah standar maksimum yaitu 12% yang berarti bank dapat mengendalikan biaya administrasi dan tetap memberikan pelayanan yang baik.

Dan dapat disimpulkan bahwa kinerja BPD Bali pada perspektif proses bisnis internal adalah sangat baik. Hal ini dikarenakan bank telah melakukan proses inovasi yang dapat mempermudah pelanggan dalam bertransaksi karena meningkatnya unit kerja serta dalam proses operasinya bank dapat mengendalikan biaya administrasi dan tetap memberikan pelayanan yang baik.

### ***Penilaian Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran***

Pada pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berfokus pada kepuasan karyawan, produktifitas karyawan dan retensi karyawan.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari kuesioner yang diajukan kepada responden, yang tujuannya mengukur seberapa besar karyawan setuju dengan atribut dan fasilitas yang diberikan perusahaan. Hasil yang diperoleh dari perhitungan skor masing-masing dimensi adalah tingkat kepuasan karyawan menunjukkan rata-rata indeks pelanggan sebesar -16,02 yang berada pada interval  $-32,01 \leq IKP \leq -16,01$  dengan keterangan setuju. Sehingga disimpulkan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada kepuasan karyawan dapat dikatakan baik.

Produktifitas karyawan bertujuan untuk mengetahui keluaran yang diberikan karyawan kepada perusahaannya. Hasil produktifitas karyawan BPD Bali pada tahun 2012 menunjukkan sebesar Rp 446.817.427, pada tahun 2013 meningkat sebesar Rp 21.006.175 menjadi Rp 467.823.602 hal ini dikarenakan laba perusahaan meningkat. Pada tahun 2014 menurun sebesar Rp 2.201.173 menjadi Rp 465.622.429 ini disebabkan peningkatan jumlah karyawan yang mempengaruhi biaya tenaga kerja yang tinggi sehingga keluaran yang diberikan karyawan menurun. Walaupun berfluktuasi produktifitas karyawan BPD Bali ini dapat dikatakan baik karena setiap tahun karyawan tetap memberikan keluaran, itu berarti karyawan BPD Bali masih produktif dalam menghasilkan laba.

Hasil retensi karyawan BPD Bali pada tahun 2012 menunjukkan -8,09%, pada tahun 2013 menunjukkan -1,51%, pada tahun 2014 menunjukkan sebesar -11,57%. Retensi karyawan tersebut dikatakan baik karena hasilnya minus itu menandakan bahwa tidak ada karyawan yang keluar tetapi adanya penambahan karyawan setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan BPD Bali selalu dapat memenuhi dan melayani kebutuhan karyawan agar karyawan dapat bertahan dan merasa puas bekerja di BPD Bali.

Dan dapat disimpulkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran BPD Bali dinyatakan baik karena perusahaan mampu memberikan kepuasan terhadap karyawan yang menyebabkan karyawan bertahan dan produktif dalam menghasilkan laba walaupun berfluktuasi.

### ***Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan***

Hasil analisis dari keempat di atas memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan antara perspektif satu dengan perspektif yang lainnya. Berdasarkan hasil pembahasan keempat perspektif di atas, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran BPD Bali dikatakan sangat baik. Hal tersebut dilihat dari karyawan yang setuju dengan atribut dan fasilitas yang diberikan perusahaan. Hal tersebut membuat karyawan senang dan bertahan untuk bekerja serta produktif untuk menghasilkan laba. Hasil perspektif ini akan berpengaruh pada perspektif proses bisnis internal.

Dalam perspektif proses bisnis internal, BPD Bali terus berinovasi antara lain adalah menambah unit kerja, hal tersebut dapat dilihat pada rasio NGR yang menyatakan setiap tahun mengalami pertumbuhan unit kerja. Selain dari unit kerja, perusahaan juga dapat mengelola biaya administrasi perusahaan dengan baik dan tetap memberi pelayanan yang maksimal. Hal tersebut dilihat dari rasio AETR yang telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Perspektif ini untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan harapan mendapat rasa puas dari mereka dan dapat meningkatkan jumlah pelanggan yang meningkatkan laba perusahaan.

Dalam perspektif pelanggan, pelanggan BPD Bali terus bertambah hal tersebut dilihat retensi dan akuisisi pelanggan yang meningkat setiap tahunnya. Hal tersebut dikarenakan pelanggan merasa sangat setuju terhadap atribut dan pelayanan yang diberikan perusahaan. Peningkatan pelanggan ini diharapkan dapat meningkatkan laba perusahaan dan berpengaruh pada perspektif keuangan.

Ketiga perspektif nonkeuangan di atas dikatakan baik. Keberhasilan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan sangat berpengaruh pada perspektif keuangan. Kinerja perspektif keuangan diukur menggunakan CAR, NPL, LDR, ROE, ROA dan BOPO. Hasil dari pengukuran tersebut dinyatakan sangat baik karena telah mengacu pada ketentuan yang ditetapkan BI.

Maka aspek keuangan dan nonkeuangan BPD Bali dinyatakan sangat baik. Hubungan dari sebab akibat keempat perspektif pada BPD Bali dapat digambarkan pada strategi map sebagai berikut :

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PT BPD Bali dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang dilihat dari masing-masing perspektif, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengukuran perspektif keuangan PT BPD Bali menunjukkan kinerja yang sangat baik. Hal tersebut dapat dilihat dari rasio permodalan, rasio kualitas aset produktif, rasio likuiditas dan rasio profitabilitas yang masing-masing menunjukkan hasil yang baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Walaupun dalam rasio terkadang masih mengalami fluktuasi setiap tahunnya.
2. Pengukuran perspektif pelanggan PT BPD Bali menunjukkan kinerja yang sangat baik. Hal tersebut dapat dilihat dari akuisisi pelanggan yang menunjukkan bahwa setiap tahunnya terdapat pelanggan baru, retensi pelanggan juga menunjukkan bahwa tidak ada pelanggan yang keluar bahkan bertambah setiap tahunnya, serta hasil kuesioner kepuasan pelanggan yang menunjukkan bahwa pelanggan sangat setuju dengan atribut dan pelayanan yang diberikan perusahaan.
3. Perspektif proses bisnis internal PT BPD Bali menunjukkan hasil kinerja yang sangat baik. Hal tersebut dapat dilihat dari inovasi yang dilakukan melalui rasio NGR yang menunjukkan peningkatan unit kerja perusahaan setiap tahunnya yang akan membuat pelanggan lebih mudah dalam bertransaksi dan dapat menambah pelanggan baru di daerah unit kerja yang baru. Selain itu dapat dilihat dari proses operasi melalui rasio AETR yang telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dimana menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengelola biaya administrasi dan tetap dapat memberikan pelayanan yang baik.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT BPD Bali menunjukkan hasil kinerja yang baik. Hal tersebut dapat dilihat hasil kuesioner kepuasan pelanggan juga menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan atribut dan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada mereka. Hal tersebut berdampak pada retensi karyawan yang menunjukkan belum ada karyawan yang mengundurkan diri melainkan adanya karyawan baru atau berarti perusahaan dapat mempertahankan karyawannya. Produktifitas karyawan juga menunjukkan hasil yang baik karena setiap tahunnya karyawan dapat menghasilkan laba walaupun masih berfluktuasi.
5. Hasil pengukuran kinerja PT BPD Bali dilihat dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* adalah memiliki kinerja yang baik.

### Saran

Berdasarkan simpulan dari penelitian ini, maka terdapat saran yang dapat dikemukakan yang kiranya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PT BPD Bali adalah sebagai berikut:

1. PT BPD Bali dapat mempertimbangkan penerapan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja, karena *Balanced Scorecard* mampu mengukur perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan. Hal tersebut disebabkan karena aspek keuangan belum cukup untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan.
2. Dalam rekrutmen karyawan, PT BPD Bali harus menganalisis terlebih dahulu kebutuhan karyawan pada perusahaan, sehingga jumlah karyawan yang ada pada perusahaan lebih efektif dan lebih produktif dalam menghasilkan laba.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, I Made Deswi. 2014. Pengukuran Kinerja PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung dengan Metode Balance Scorecard. Skripsi Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bali. Denpasar
- Annual Report PT Bank Pembangunan Daerah Bali pada tahun 2012-2014
- Kd Doni Wira Wahyuandika. 2013. Pengukuran Kinerja Pada Unit Simpan Pinjam, Koperasi Pasar Srinadi, Klungkung Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. Skripsi Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bali. Denpasar
- Giatiningrum, Asrina.2009. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Studi kasus PT. X. Skripsi Jurusan Ekonomi/Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bandung
- Hanuma, Soraya dan Endang Kiswara SE., M.SI., Akt. 2005-2006. Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor.
- Indriantoro. Nur dan Bambang Suepomo. 1999. *Metodelogi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta:BPFE
- Kamariah, Nurul dkk.2012. Analisis Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Sumenep dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Universitas Trunojoyo Madura : Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Kaplan, Robert dan David Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Translating Strategi Into Action*. Jakarta: Erlangga
- Kasmir. 2012. *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Mulyadi.2001. *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Pertama. Jakarta : Salemba Empat
- Mulyadi. 2005. *Balanced Scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. 2014. *SWOT Balance Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Centro Inti Media
- SK Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 6/32/KEP.DGS/2004 tentang Penunjukkan Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Bali sebagai Bank Umum Devisa.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung:Alfabeta
- Tunggal, Amin Widjaja. 2007. *Audit Manajemen*. Jakarta :Rineka Cipta
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja, Cetakan ke-6*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Yuwono Sony dkk.2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*, Cetakan Kelima. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Zudia, Meirdania. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorcard* Pada Bank Jateng Semarang. Skripsi Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universita Diponegoro. Semarang