

**PENGUKURAN KINERJA BANK PERKREDITAN RAKYAT
DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD***

(Studi kasus pada PT. BPR. Kembang Parama)

Skripsi

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh :

Nama : Anna Marganingsih

NIM : 012114011

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA YOGYAKARTA
2006**

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA BANK PERKREDITAN RAKYAT DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus pada PT. BPR Kembang Parama)**

Oleh:

Anna Marganingsih

NIM : 012114011

Telah disetujui oleh

Pembimbing I



Drs. G. Anto Listianto, MBA., Akt.

Tanggal 19 Oktober 2006

Pembimbing II



Firma Sulistiyowati, SE., M.Si.

Tanggal 20 Oktober 2006

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA BANK PERKREDITAN RAKYAT
DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD***

Dipersiapkan dan ditulis oleh

Anna Marganingsih

NIM : 012114011

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 28 September 2006

Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

Nama Lengkap

Ketua	Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt.
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.
Anggota	Drs. G. Anto Listianto, MSA., Akt
Anggota	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si.
Anggota	M.T. Ernawati, S.E., M.A.

Tanda tangan

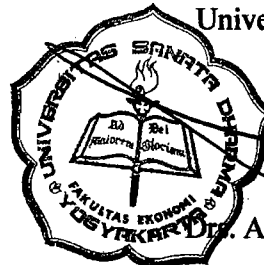
[Handwritten signatures of the five members of the examination committee]

Yogyakarta, 22 November 2006

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



[Handwritten signature of Dr. Alex Kahulantum]
Dr. Alex Kahulantum, MS

PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan untuk:

- *Yesusku terkasih, Bapa & Bunda ku di Surga,*
- *Bapak dan Mamak tercinta,*
- *Adikku Martinus yang sangat sayang ma aku*
- *Kakakku yang selalu setia mendampingi aku*
- *Lusiko Eko Rino yang bantu aku dalam banyak hal*
- *Ce Vivi & Mas Anton Sahabatku*
- *Frater Ardi ; Guru, Sahabat & Ayahku*

MOTTO

*Tuhan tidak pernah berjanji langit selalu biru,
Tapi Dia berjanji bahwa kita akan selalu bisa melewati
segala keadaan.*

*“Kamu itu, nangis terus!!!
Gimana bisa hidup?!”
(Pak Anto)*

Mereka yang patut mendapat penghargaan adalah mereka yang berani turun ke arena, yang berjuang sekuat tenaga, yang tubuhnya penuh debu dan keringat, yang wajahnya berlumur darah dan airmata. Bukan mereka yang suka menuding, mengkritik, dan menyoraki kesalahan atau kegagalan orang lain.

(Rossevelt)

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, September 2006

Penulis



Anna Marganingsih

ABSTRAK

PENGUKURAN KINERJA BPR DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* Studi Kasus pada PT. BPR Kembang Parama Muntilan

**ANNA MARGANINGSIH
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2006**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja BPR apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Kembang Parama Muntilan.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada PT. BPR Kembang Parama. Teknik pengumpulan data berupa dokumentasi, wawancara dan kuesioner yang ditujukan kepada manajer, karyawan, dan nasabah PT. BPR Kembang Parama. Teknik analisis data yang digunakan untuk mengukur kinerja BPR dari perspektif keuangan adalah dengan menghitung Persentase Pertumbuhan Pendapatan, Persentase Laba Kotor, dan Persentase Penambahan Investasi Modal. Sedangkan untuk Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menggunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT. BPR Kembang Parama apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah sangat baik. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, diketahui bahwa kinerja PT. BPR Kembang Parama dilihat dari Perspektif Keuangan disimpulkan sedang dalam masa 'bertumbuh' dan kinerjanya pada masa tersebut dinilai sangat baik. Kinerja Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. BPR Kembang Parama setelah dianalisis dengan menggunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model* dinilai sangat baik.

ABSTRACT

PERFORMANCE MEASUREMENT OF RURAL CREDIT BANK (BPR) BY USING BALANCED SCORECARD Case Study at PT. BPR Kembang Parama Muntilan

**ANNA MARGANINGSIH
SANATA DHARMA UNIVERSITY
JOGJAKARTA
2006**

This research aimed at knowing the performance of BPR it using Balanced Scorecard. This research was conducted at PT. BPR Kembang Parama.

The type of this research was case study at PT. BPR Kembang Parama. The methods of data collection were documentation, interview, and questionnaire to the manager, employees, and customer of PT. BPR Kembang Parama. The method of data analysis to measure the performance of the BPR from Financial Perspective was by calculating the Percentage of Income Growth, Percentage of Earning Before Tax, and Percentage of Capital Investment Growth. Furthermore, the Analysis of Multiattribute Attitude Model was used to measure the customer, internal business process, and learning and growing perspectives.

The result showed that the performance of PT. BPR Kembang Parama when it is measured using Balanced Scorecard was very good. Based on the data analysis, the performance of PT. BPR Kembang Parama viewed from the finance perspective was in "growth: stage and having a very good performance during those times. The performance of customer perspective, internal business process perspective and learning and growing perspective of PT. BPR Kembang Parama based on the analysis of Multiattribute Attitude Model was also very good.

KATA PENGANTAR

Berkat kasih dan kemurahan hati Allah, serta dukungan orang-orang yang berhati baik dan penuh cinta, penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.

Dalam penyusunan Skripsi yang berjudul Pengukuran Kinerja BPR dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* ini, penulis memperoleh bantuan dan dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, Msi., Akt., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Drs. Gabriel Anto Listianto, MSA., Akt., selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia dan sabar memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
3. Ibu Firma Sulistiyowati, SE., MSi., selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia dan sabar memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
4. Ibu M.T. Ernawati, SE, MA, selaku Dosen Tamu yang telah memberikan andil cukup besar berupa ide-ide dan pemikiran yang sangat berguna bagi skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, yang telah bersedia berbagi ilmu pengetahuan yang sangat

bermanfaat bagi penulis khususnya dalam pembuatan skripsi ini.

6. Perpustakaan Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan berbagai literatur yang diperlukan bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Direktur, Manajer, Karyawan dan Nasabah PT. BPR Kembang Parama yang sudi bermurah hati memberi kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian, teristimewa kepada Bapak Drs. Wahyu Rohmanto selaku Manajer Personalia yang telah banyak memberi bantuan kepada penulis.
8. Untuk *AKU* di dalam *aku*, yang telah membuatku 'bangun' dari 'tidur panjang'.
9. Untuk '*Mutiara-mutiara Hatiku*'; Yesus, Bapak & Mamak tercinta, Adek Martin_Cuakep, dan Kakakku A_ness99, yang selalu menjadi semangat hidup dan kekuatanku ketika aku mengalami saat-saat yang berat, gelap dan membosankan.
10. Untuk semua orang yang pernah aku jumpai dan semua peristiwa yang pernah aku alami sepanjang hidup, terima kasih ya.....!!! Kalian: **baik** atau **buruk**, adalah 'Pengalaman Berharga' bagiku.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam pembuatan skripsi ini, untuk itu penulis sangat terbuka terhadap saran dan kritik yang bersifat membangun demi hasil yang lebih baik.

Yogyakarta, April 2006

Anna Marganingsih



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR GRAFIK	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	3
E. Sistematika Penulisan	4
BAB II. LANDASAN TEORI	6
A. Pengukuran Kinerja	6
B. Bank	6
C. <i>Balanced Scorecard</i>	8

D. Keterkaitan Ukuran Kinerja, BPR, dan <i>Balanced Scorecard</i>	30
E. Penelitian Terdahulu	32
BAB III. METODE PENELITIAN	35
A. Jenis Penelitian	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian	35
C. Subyek dan Obyek Penelitian	35
D. Teknik Pengumpulan Data	36
E. Teknik Analisis Data	36
BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	60
A. Sejarah Berdiri dan Perkembangan PT. BPR Kembang Parama	60
B. Tujuan Pendirian PT. BPR Kembang Parama	61
C. Persyaratan dan Permohonan Agunan Kredit	61
D. Struktur Organisasi PT. BPR Kembang Parama	62
E. <i>Job Description</i> Struktur Organisasi PT. BPR Kembang Parama	62
BAB V. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN	68
A. Perspektif Keuangan	68
B. Perspektif Pelanggan	75
C. Perspektif Proses Bisnis Internal	97
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	105
BAB VI. PENUTUP	125
A. Kesimpulan	125
B. Keterbatasan Penelitian	125
C. Saran	126
DAFTAR PUSTAKA	127
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

- Tabel 5.1. Persentase Pertumbuhan Pendapatan PT. BPR Kembang Parama Tahun 2000-2004
- Tabel 5.2. Persentase Laba Kotor PT. BPR Kembang Parama Tahun 2000-2004
- Tabel 5.3. Persentase Penambahan Investasi Modal PT. BPR Kembang Parama Tahun 2000-2004
- Tabel 5.4. Bobot rata-rata masing-masing Atribut Kepuasan Pelanggan PT. BPR Kembang Parama
- Tabel 5.5. Atribut Produk/Jasa – Harga Butir 1
- Tabel 5.6. Atribut Produk/Jasa – Harga Butir 2
- Tabel 5.7. Atribut Produk/Jasa – Mutu Butir 1
- Tabel 5.8. Atribut Produk/Jasa – Mutu Butir 2
- Tabel 5.9. Atribut Produk/Jasa – Mutu Butir 3
- Tabel 5.10. Atribut Produk/Jasa – Mutu Butir 4
- Tabel 5.11. Atribut Produk/Jasa – Mutu Butir 5
- Tabel 5.12. Atribut Produk/Jasa – Waktu Butir 1
- Tabel 5.13. Atribut Produk/Jasa – Waktu Butir 2
- Tabel 5.14. Atribut Citra dan Reputasi Butir 1
- Tabel 5.16. Atribut Hubungan Pelanggan Butir 1
- Tabel 5.17. Atribut Hubungan Pelanggan Butir 2
- Tabel 5.18. Atribut Hubungan Pelanggan Butir 3
- Tabel 5.19. Atribut Hubungan Pelanggan Butir 4
- Tabel 5.20. Hasil *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata Masing-masing Atribut serta Bobot Kepentingannya.
- Tabel 5.21. Prioritas Kepentingan Pelanggan PT. BPR Kembang Parama

- Tabel 5.22. Bobot rata-rata masing-masing Atribut Pangsa Pasar, Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, dan Profitabilitas Pelanggan PT. BPR Kembang Parama.
- Tabel 5.23. Atribut Pangsa Pasar Butir 1
- Tabel 5.24. Atribut Pangsa Pasar Butir 2
- Tabel 5.25. Atribut Pangsa Pasar Butir 3
- Tabel 5.26. Atribut Retensi Pelanggan Butir 1
- Tabel 5.27. Atribut Retensi Pelanggan Butir 2
- Tabel 5.28. Atribut Akuisisi Pelanggan Butir 1
- Tabel 5.29. Atribut Kepuasan Pelanggan Butir 1
- Tabel 5.30. Atribut Profitabilitas Pelanggan Butir 1
- Tabel 5.31. Hasil Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata Masing-masing Atribut serta Bobot Kepentingannya.
- Tabel 5.32. Analisis Prioritas Kepentingan Pelanggan menurut Manajer PT. BPR Kembang Parama
- Tabel 5.33. Bobot rata-rata masing-masing atribut kepuasan karyawan PT. BPR Kembang Parama
- Tabel 5.34. Atribut Proses Inovasi butir 1
- Tabel 5.35. Atribut Proses Inovasi butir 2
- Tabel 5.36. Atribut Proses Operasi butir 1
- Tabel 5.37. Atribut Proses Operasi butir 2
- Tabel 5.38. Atribut Proses Pasca Jual butir 1
- Tabel 5.39. Hasil Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata Masing-masing Atribut serta Bobot Kepentingannya.
- Tabel 5.40. Prioritas Kepentingan Manajer PT. BPR Kembang Parama
- Tabel 5.41. Bobot rata-rata masing-masing atribut kepuasan karyawan PT. BPR Kembang Parama

- Tabel 5.42 Atribut Kepuasan Karyawan butir 1
- Tabel 5.43 Atribut Kepuasan Karyawan butir 2
- Tabel 5.44 Atribut Kepuasan Karyawan butir 3
- Tabel 5.45 Atribut Kepuasan Karyawan butir 4
- Tabel 5.46 Atribut Kepuasan Karyawan butir 5
- Tabel 5.47 Atribut Kepuasan Karyawan butir 6
- Tabel 5.48 Atribut Retensi Karyawan butir 1
- Tabel 5.49 Atribut Produktivitas Karyawan butir 1
- Tabel 5.50 Atribut Produktivitas Karyawan butir 2
- Tabel 5.51 Hasil Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata Masing-masing Atribut serta Bobot Kepentingannya
- Tabel 5.52 Prioritas Kepentingan Karyawan menurut manajer PT. BPR Kembang Parama.

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja
- Gambar 2.2 Contoh Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard*
- Gambar 2.3 Proposisi Nilai Pelanggan
- Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal Model Rantai Nilai Generik
- Gambar 2.5 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

DAFTAR GRAFIK

- Grafik 5.1 **Persentase Pertumbuhan Pendapatan PT. BPR Kembang Parama Tahun 2000-2004**
- Grafik 5.2 **Persentase Laba Kotor PT. BPR Kembang Parama Tahun 2000-2004**
- Grafik 5.3 **Persentase Penambahan Investasi Modal PT. BPR Kembang Parama Tahun 2000-2004**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan perekonomian dan kegiatan usaha saat ini tidak lepas dari keberadaan lembaga-lembaga keuangan khususnya perbankan. Lembaga perbankan telah diakui peranannya yang strategis dalam membantu pelaksanaan pembangunan ekonomi dengan cara menghimpun dana dari masyarakat, kemudian menyalurkan dana tersebut ke pihak-pihak yang memerlukan dana dalam bentuk kredit. Laju pembangunan ekonomi yang pesat akan menyebabkan semakin meningkatnya kebutuhan akan jasa perbankan, sehingga kalangan perbankan dituntut untuk dapat menyesuaikan diri.

Salah satu jenis bank yang menghimpun dana dari masyarakat, kemudian menyalurkan kembali dana tersebut ke pihak-pihak yang memerlukan dana dalam bentuk kredit adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, BPR berusaha untuk membantu para pengusaha atau pedagang kecil dan masyarakat di wilayah operasinya. Agar misi tersebut dapat dicapai secara optimal, BPR harus mempunyai kinerja yang baik. Seberapa baik kinerja BPR tersebut dapat diketahui dan diukur dengan menggunakan ukuran kinerja tertentu.

Pada umumnya BPR menggunakan analisis rasio likuiditas, analisis rasio rentabilitas, dan analisis rasio solvabilitas untuk mengukur kinerja mereka (Dendawijaya, 2000). Pengukuran ini menggambarkan tingkat kinerja hanya dari

sisi finansial. Bertitik tolak pada tuntutan pencapaian misi secara optimal, BPR membutuhkan suatu alat ukur kinerja yang mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam BPR secara keseluruhan. Salah satu alat ukur kinerja yang dapat mengukur kinerja keuangan dan non-keuangan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memampukan organisasi pada umumnya untuk memandang organisasi dari kurang lebih empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran-ukuran kinerja *Balanced Scorecard* diterjemahkan secara hati-hati dan rasional dari visi, misi, dan strategi organisasi. Keterkaitan strategis tersebut memungkinkan berbagai ukuran *scorecard* untuk dipadukan dalam suatu rangkaian hubungan sebab akibat. Secara kolektif keterkaitan ini memberi kejelasan akan arah strategis yang harus ditempuh perusahaan—bagaimana investasi dalam meningkatkan kemampuan pekerja, teknologi informasi, dan produk serta jasa inovatif akan secara dramatis meningkatkan kinerja keuangan di masa depan.

Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan beberapa hal penting di atas, penulis tertarik melakukan penelitian tentang Pengukuran Kinerja di sebuah BPR dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

B. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan pembahasan masalah pada pengukuran kinerja BPR. Pengukur kinerja yang digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu, penulis merumuskan satu masalah yaitu

“Bagaimanakah kinerja PT. BPR Kembang Parama diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. BPR Kembang Parama apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Pihak Bank

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperkenalkan dan merekomendasikan suatu sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada BPR. Dari penelitian ini akan diketahui kinerja keuangan PT. BPR Kembang Parama tahun 2000-2004 dan kinerja non keuangan untuk masa penelitian tahun 2005. Hasil dari penelitian ini berguna sebagai salah satu masukan bagi BPR dalam usaha meningkatkan kinerja mereka di masa depan dan sebagai bahan pertimbangan untuk menggunakan BSC sebagai pengukur kinerja mereka.

2. Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu bahan studi yang bermanfaat bagi mahasiswa Universitas Sanata Dharma.

3. Penulis

Hasil dari penelitian ini berguna untuk mengembangkan teori yang pernah didapat tentang BSC dan penggunaannya sebagai pengukur kinerja pada salah satu unit bisnis yaitu BPR.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Berisi tentang uraian teori-teori yang mendukung penelitian, yaitu teori tentang pengukuran kinerja, Bank dan *Balanced Scorecard*.

BAB III : METODE PENELITIAN

Berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Berisi tentang sejarah berdiri dan perkembangan PT.BPR Kembang Parama, fungsi PT.BPR Kembang Parama, persyaratan dan agunan permohonan kredit, struktur organisasi dan *job description* masing-masing fungsi jabatan.

BAB V : ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang analisa dan pembahasan data-data yang telah diperoleh dengan menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

BAB VI : PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian operasional dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Tangkilisan, 2003: 107).

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan baik yang intrinsik maupun ekstrinsik (Tangkilisan, 2003: 108).

Pengukuran kinerja didesain bertujuan untuk dapat mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan mengoptimasi aktivitas yang bernilai tambah, sejalan dengan berkembangnya manajemen aktivitas (Tangkilisan, 2003: 108).

B. Bank

1. Pengertian Bank

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. (Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, Pasal 1)

Berdasarkan pasal 5 Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, terdapat dua jenis bank, yaitu :

a. Bank Umum

Bank umum adalah bank yang dapat menggambarkan jasa dalam lalulintas pembayaran. Bank umum dapat mengkhususkan diri untuk melaksanakan atau memberikan perhatian yang lebih besar pada kegiatan tertentu. Sumber dana bank umum terdiri dari simpanan dari masyarakat yang berupa Giro, Deposito, dan Tabungan.

b. Bank Perkreditan Rakyat

Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lain yang dipersamakan itu. Fungsi utamanya adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana dari masyarakat.

2. Bank Perkreditan Rakyat

Usaha Bank Perkreditan Rakyat menurut Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 pasal 13 meliputi :

- a. menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu;
- b. memberikan kredit;
- c. menyediakan pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan Prinsip Syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia;

- d. menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/atau tabungan pada bank lain.

Larangan usaha bagi Bank Perkreditan Rakyat menurut Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 pasal 14 adalah:

- a. menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalulintas pembayaran;
- b. melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing;
- c. melakukan penyertaan modal;
- d. melakukan usaha perasuransian;
- e. melakukan usaha lain di luar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13.

Bentuk hukum suatu Bank Perkreditan Rakyat menurut Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 pasal 21 dapat berupa salah satu dari:

- a. Perusahaan Daerah
- b. Koperasi;
- c. Perseroan Terbatas
- d. Bentuk lain yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah

C. *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1992)

yang dikutip oleh Lipe dan Salterio (2000) adalah :

The balance scorecard is a new tool that complements traditional measures of business unit performance. The scorecard contains a deverse set of performance measures, including financial performance, customer relations, internal business processes, and learning and growth.

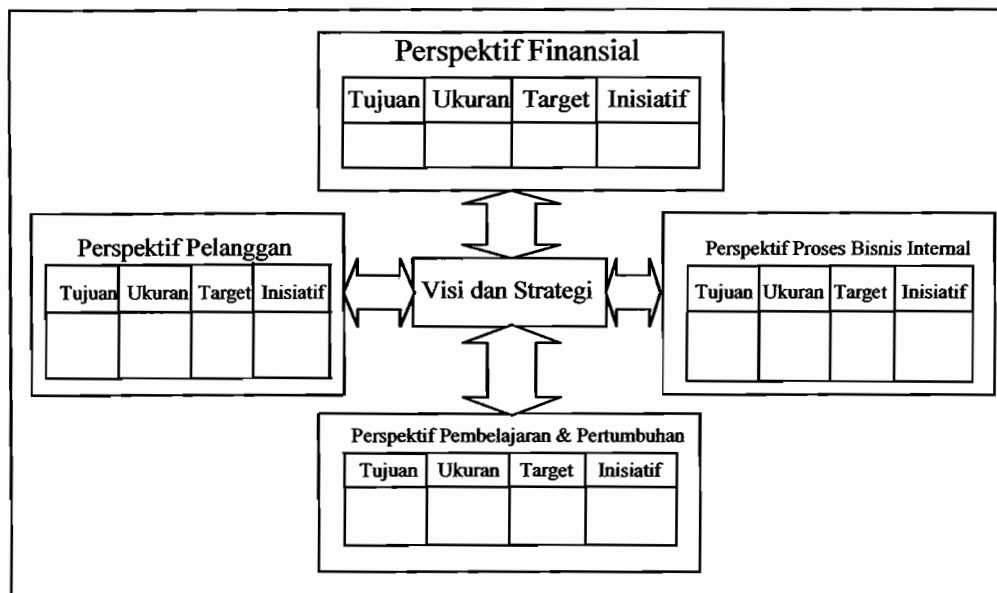
Balanced Scorecard adalah contoh dari pengukuran kinerja yang mengukur tujuan dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis/internal (*intenal/business process*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*) (Hansen & Mowen, 1997).

2. Konsep Mengenai *Balanced Scorecard*

Pada dasarnya, *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar pengukuran operasional atau taktis, tetapi juga merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi jangka panjang – untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan termasuk manajemen (*learn and growth*), proses bisnis internal (sistem) – demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil jangka pendek (Gaspersz, 2002: 2)

Balanced Scorecard sebagai suatu sistem manajemen kinerja ditunjukkan dalam Gambar 2.1

Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja



Sumber: Gaspersz, 2002, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi BALANCED SCORECARD dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*, hal: 3

Pada Gambar 2.1. tampak bahwa visi dan misi strategi organisasi dikaitkan secara seimbang dengan perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan yang memungkinkan karyawan dan manajer belajar dan berkembang terus-menerus (*perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisiensi (*perspektif proses bisnis internal*) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (*perspektif pelanggan*) dan selanjutnya akan mengarahkan pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (*perspektif finansial*) (Gaspersz, 2002: 3-4).

3. Terminologi dalam *Balanced Scorecard*

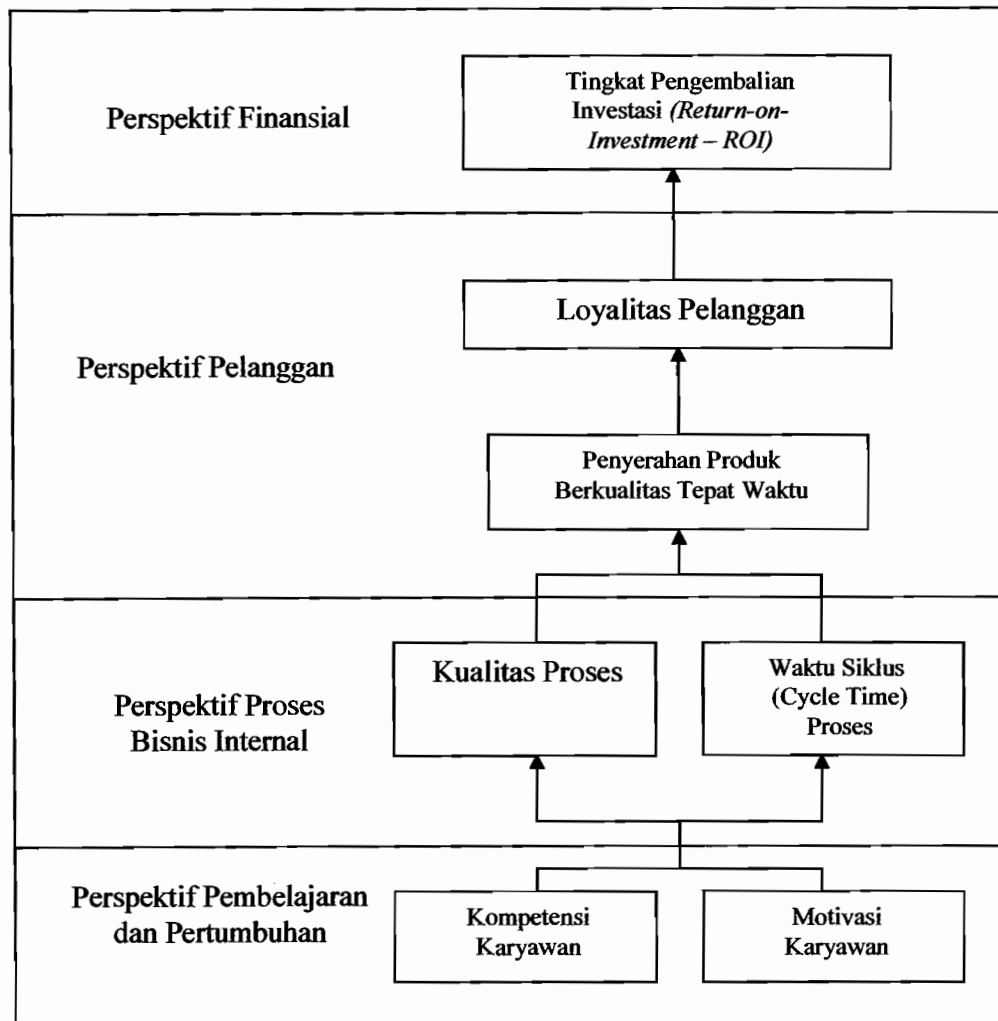
Beberapa istilah yang perlu diketahui dalam *Balanced Scorecard* untuk membantu memahami implementasi *Balanced Scorecard* (Gaspersz, 2002: 4-6):

- a. Visi (*Vision*) – suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang.
 - Diciptakan melalui konsensus
 - Citraan-citraan ideal di masa yang akan datang
 - Menggambarkan sesuatu yang mungkin
 - Memberikan arah dan fokus
 - Mempengaruhi orang-orang menuju ke visi itu
 - Tidak memiliki batas waktu
- b. Misi (*Mision*) – suatu pernyataan bisnis dari perusahaan.
 - Menyatakan alasan-alasan bisnis tentang keberadaan perusahaan itu
 - Tidak menyatakan suatu hasil
 - Tidak ada batas waktu atau pengukuran
 - Memberikan basis untuk pembuatan suatu keputusan
 - Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang
- c. Perspektif (*Perspectives*) – empat pandangan yang berbeda yang mengendalikan organisasi. Perspektif memberikan suatu kerangka kerja untuk pengukuran. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah: perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan

(customer), perspektif proses bisnis/internal (*intenal/business process*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*).

- d. Pengukuran (*Measurement*)- suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan tujuan-tujuan startegis. Pengukuran dapat berupa indikator yang memimpin kinerja – memimpin menuju hasil akhir (*lead indicators*) atau hasil akhir (*lag indicators*).
- e. Hubungan Sebab – Akibat (*Cause – effect Relationship*) – aliran kinerja bisnis dari tingkat lebih rendah ke tingkat lebih tinggi di dalam atau diantara perspektif. Hubungan sebab- akibat tersebut ditunjukkan pada Gambar 2.2

Gambar 2.2 Contoh Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard*



Sumber: Gaspersz, 2002, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi BALANCED SCORECARD dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*, hal: 6

4. Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Keempat perspektif tersebut diuraikan secara singkat sebagai berikut (Kaplan & Norton, 1996):

a. Perspektif Finansial

Tujuan finansial menjadi fokus dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. *Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal, dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya (Kaplan & Norton, 1996: 41).

Tujuan finansial mungkin berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis pada setiap tahapnya, dari tahap pengenalan bisnis, tahap pertumbuhan, tahap kematangan dan yang terakhir tahap penurunan. *Balanced Scorecard* menyederhanakannya menjadi tiga tahap, yaitu (Kaplan & Norton, 1996: 42):

- 1) bertumbuh (*growth*),
- 2) bertahan (*sustain*),
- 3) menuai (*harvest*)

Perusahaan yang sedang *bertumbuh* berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka 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 pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah (Kaplan & Norton, 1996: 42).

Kebanyakan perusahaan pada tahap *bertahan* akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan *margin* kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*given/exogenous*) dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal (Kaplan & Norton, 1996: 42)

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang

dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar – cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Tujuan bisnis keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja (Kaplan & Norton, 1996: 43).

b. Perspektif Pelanggan

Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting—kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas—pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong, *lead indicator*, untuk ukuran pelanggan penting (Kaplan & Norton, 1996: 55)

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran (Kaplan & Norton, 1996: 59 - 62):

1) Pangsa pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang dijual)

2) *Customer retention* dilihat dari besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan *customer* yang dimiliki perusahaan.

3) *Customer acquisition*

Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis dalam menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.

4) *Customer Satisfaction*

Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai

5) Profitabilitas Pelanggan

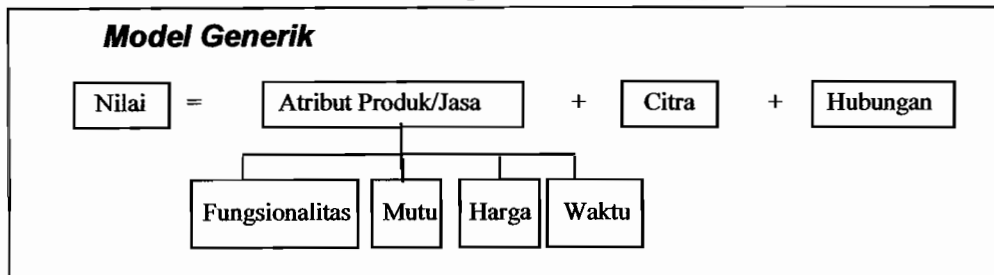
Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Selain kelompok ukuran pelanggan utama di atas, terdapat ukuran di luar kelompok utama yaitu ukuran proposisi nilai pelanggan. Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai adalah konsep yang penting dalam memahami faktor pendorong

pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar dan profitabilitas pelanggan (Kaplan & Norton, 1996: 64).

Walaupun proposisi nilai berbeda-beda untuk berbagai industri, dan untuk berbagai segmen pasar dalam industri, Kaplan & Norton menemukan adanya serangkaian atribut serupa yang membentuk proposisi nilai untuk semua industri yang menjadi sumber penyusunan *scorecard*. Atribut ini dapat dibagi ke dalam tiga kategori – lihat Gambar 2.3 (Kaplan & Norton, 1996: 64 - 66):

Gambar 2.3 Proposisi Nilai Pelanggan



Sumber: Kaplan, R. S. dan David P. Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, hal: 65

1) Atribut Produk/ Jasa

Mencakup fungsionalitas produk atau jasa, mutu, harga dan waktu.

- a) Mutu – Mutu telah menjadi faktor *Hygiene*, para pelanggan merasa bahwa sudah selayaknya para pemasok kebutuhan mereka menghasilkan produk atau jasa sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan. Mutu juga dapat mengacu pada kinerja yang terkait dengan dimensi waktu (Kaplan & Norton, 1996: 76).

b) Harga. Pelanggan akan selalu menaruh perhatian terhadap harga yang dibayar untuk produk atau jasa yang diterima. Pelanggan yang sensitif terhadap harga, bagaimanapun juga akan menyukai para pemasok yang memberikan bukan harga yang rendah tapi biaya yang rendah dalam menerima dan menggunakan produk atau jasa tersebut (Kaplan & Norton, 1996: 77).

c) Waktu. Waktu telah menjadi senjata andalan dalam persaingan bisnis dewasa ini. Kemampuan memberikan tanggapan secara cepat dan terpercaya seringkali merupakan keahlian penting yang dibutuhkan untuk mendapatkan dan mempertahankan bisnis yang berharga dari pelanggan (Kaplan & Norton, 1996: 74 - 75)

2) Hubungan Pelanggan

Hubungan pelanggan mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan. Sebagai contoh, Metro Bank menemukan untuk tujuan hubungan pelanggan bahwa bank tersebut harus membangun dan memelihara harapan yang tinggi tentang bagaimana memperlakukan pelanggan. Metro menetapkan tiga elemen penting cara menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan, yaitu (Kaplan & Norton, 1996: 64 - 65):

- a) Sumber daya manusia yang berpengalaman. Bedakan diri kita dengan pesaing lain melalui para pekerja yang mampu mengenali kebutuhan pelanggan dan yang memiliki pengetahuan untuk secara proaktif memuaskannya.
- b) Akses yang mudah. Beri pelanggan akses kepada jasa atau informasi perbankan 24 jam sehari.
- c) Layani pelanggan dengan penuh keterampilan. Kecepatan respon harus memenuhi atau melampaui persepsi pelanggan akan pelayanan yang tepat waktu

3) Citra dan Reputasi

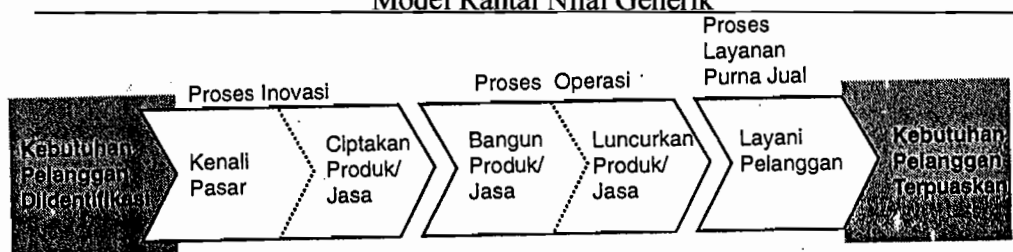
Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan, melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui aspek produk dan jasa yang berwujud. Metro bank berusaha membangun reputasi sebagai penasihat keuangan yang cakap, ramah, yang mampu memasok produk dan jasa perbankan yang lengkap (Kaplan & Norton, 1996: 66 - 67).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif ini memfokuskan kepada peningkatan proses operasi saat ini. Dalam *Balanced scorecard*, para manajer disarankan untuk menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses

inovasi—mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut—dilanjutkan dengan proses operasi—menyampaikan produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini—dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan – lihat Gambar 2.4 (Kaplan & Norton, 1996: 80).

Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal
Model Rantai Nilai Generik



Sumber: Kaplan, R. S. dan David P. Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, hal: 84

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan yang ada dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa

dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama (Kaplan & Norton, 1996: 109).

Balanced Scorecard menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa yang akan datang, dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja. Perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur – para pekerja, sistem dan prosedur – jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius (Kaplan & Norton, 1996: 109).

Pengalaman Kaplan dan Norton dalam membangun *Balanced Scorecard* di berbagai perusahaan jasa dan manufaktur telah mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan & Norton, 1996: 110):

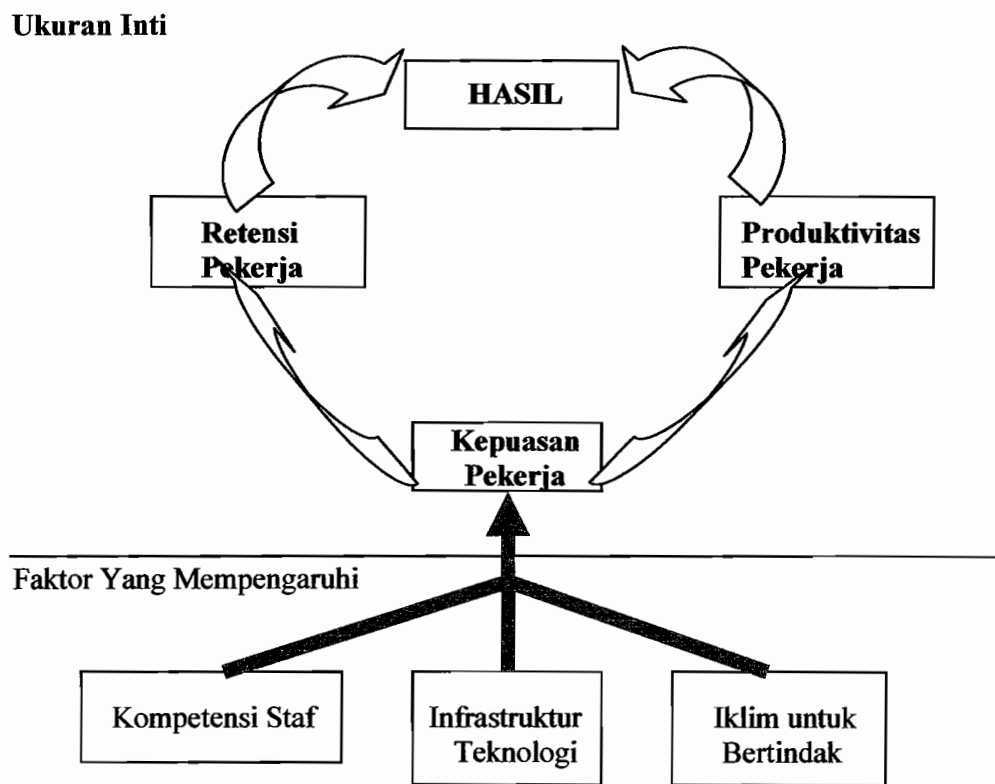
1) Kapabilitas pekerja

Dewasa ini hampir semua pekerjaan rutin dilakukan secara otomatis: operasi yang dikendalikan oleh komputer dan mesin telah menggantikan para pekerja dalam melakukan pekerjaan rutin tersebut. Sistem ini hanya untuk mempertahankan kinerja relatif saat ini saja, perusahaan harus meningkatkan diri. Gagasan untuk meningkatkan proses dan kinerja untuk pelanggan harus datang dari pekerja lini depan yang paling dekat dengan proses internal dan pelanggan. Pergeseran ini memerlukan pelatihan kembali para pekerja sehingga kepandaian dan kreativitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Contoh dari Metro Bank,

pegawai Bank harus telah mendapatkan pelatihan dalam semua produk dan jasa yang diberikan oleh bank tersebut, dan mempunyai pengetahuan yang cukup sehingga dapat menawarkan produk dan jasa yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang bersangkutan (Kaplan dan Norton, 1996: 110-111).

Kaplan dan Norton menemukan bahwa sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum (lihat Gambar 2.5).

Gambar 2.5 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: Kaplan, R. S. dan David P. Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, hal: 112

Ketiga pengukuran dalam gambar 2.5 di atas kemudian ditambah juga dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan

dengan situasi tertentu. Tiga pengukuran tersebut adalah (Kaplan & Norton, 1996: 111 -113):

a) Kepuasan pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Oleh karena itu, untuk mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja dapat meliputi:

- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- Dorongan aktif agar bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
- Tingkat dukungan dari fungsi staf
- Kepuasan seluruh karyawan terhadap perusahaan.

b) Retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori

yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja. Sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka lama dan loyal akan membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan, diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan pelanggan. Retensi pekerja umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

c) Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat.



2) Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keahlian pekerja mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi dengan itu saja tidak cukup. Jika ingin agar pekerja lebih efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi – mengenai pelanggan, proses bisnis internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Oleh karena itu, untuk memenangkan persaingan bisnis dewasa ini, pekerja juga harus dibekali dengan kemampuan di bidang sistem informasi (Kaplan & Norton, 1996: 116).

3) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi untuk bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberi kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Oleh karenanya, faktor *enabler* yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus kepada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja (Kaplan & Norton, 1996: 118).

Adanya para pekerja yang termotivasi dan yang terberdayakan dapat diukur dengan beberapa cara. Sebuah ukuran yang sederhana, dan banyak digunakan, adalah banyaknya saran yang diberikan per

pekerja. Ukuran ini mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Ukuran ini dapat diperkuat lagi dengan sebuah ukuran pelengkap, jumlah saran yang dilaksanakan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan (Kaplan & Norton, 1996: 118).

Sebagai contoh, manajemen senior di sebuah perusahaan merasa kecewa terhadap tingkat dan mutu partisipasi pekerja dalam memberi saran mengenai peluang peningkatan kinerja perusahaan. Inisiatif yang kemudian dilakukan adalah (Kaplan & Norton, 1996: 118):

- Menerbitkan setiap saran yang berhasil meningkatkan visibilitas dan kredibilitas proses,
- Memperlihatkan manfaat dan perbaikan yang telah dicapai karena saran para pekerja, dan
- Mengkomunikasikan struktur imbalan yang baru untuk setiap saran yang dilaksanakan perusahaan.

Faktor pendorong kinerja keselarasan perorangan dan perusahaan berfokus kepada apakah setiap departemen dan pekerja perusahaan telah menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996: 118).

5. Keunggulan dan Keterbatasan *Balanced Scorecard*

Menurut Jen0 (1997:23), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

- a. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfokus pada ukuran keuangan semata, tapi juga memperhatikan ukuran yang berkaitan dengan pelanggan, proses bisnis internal, serta karyawan untuk mencapai laba jangka panjang.
- b. *Balanced Scorecard* menyatakan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus diperhatikan dalam satu laporan manajemen yang lengkap.
- c. *Balanced Scorecard* memberi gambaran operasi perusahaan secara menyeluruh sehingga perbaikan yang dilakukan di satu aspek tidak merugikan aspek yang lain.

Menurut Mulyadi (2001: 18-24), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

- a. Komprehensif

Balanced Scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja tapi juga kualitatif, yang mana keempat perspektif tersebut menghasilkan manfaat menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

- b. Koheren

Kekoherenan berarti dibangunnya hubungan sebab akibat atau kausal *relationship*. Setiap sasaran yang dipilih dari perspektif non keuangan diarahkan untuk mewujudkan sasaran strategik di perspektif keuangan.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dirumuskan dalam perencanaan strategik diarahkan pada perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

d. Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur seperti Perspektif *Customer*, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukuran pencapaiannya melalui dua macam ukuran yaitu: ukuran hasil (*Outcome Measure*) dan ukuran pemicu kinerja (*Performance Measure*).

Setiap pendekatan memiliki keunggulan sekaligus keterbatasan. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk melihat suatu permasalahan. Pendekatan yang dipilih adalah pendekatan yang paling lengkap untuk mengerti permasalahan sampai sejas-jelasnya. Jika dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja keuangan, pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan sebuah pendekatan yang lebih lengkap, yang dapat menjelaskan beberapa permasalahan yang tidak dapat dijawab oleh pendekatan keuangan (Mulyadi, 2001:25).

Namun demikian, *Balanced Scorecard* sebagai suatu pendekatan bukannya tidak memiliki keterbatasan. Keterbatasan terbesar pendekatan *Balanced Scorecard*, adalah seringkali tidak ada korelasi yang jelas antara

ukuran non keuangan dengan hasil. Tercapainya target dalam ukuran non keuangan tidak dapat menjamin profitabilitas perusahaan jangka panjang. Hal ini menjadi keterbatasan terbesar dalam *Balanced Scorecard* karena terdapat asumsi bawaan dalam *Balanced Scorecard* bahwa profitabilitas jangka panjang akan tercapai dengan tercapainya target dalam tolok ukur- tolok ukur dalam perspektif *Balanced Scorecard* (Mulyadi, 2001: 25).

6. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001: 26), manfaat *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

- a. Keseimbangan antara pengukuran internal yang terdiri dari proses bisnis internal dan proses belajar dan pertumbuhan dan pengukuran eksternal yang ditujukan untuk pemilik badan usaha dan pelanggan
- b. Kesimbangan antara ukuran hasil (*outcome measure*) yang merupakan hasil dari masa lalu dan ukuran pemicu kinerja (*performance driver*) yang akan datang.

D. Keterkaitan antara Pengukuran Kinerja, Bank Perkreditan Rakyat, dan *Balanced Scorecard*

Dalam studi yang dilakukan Kaplan dan Norton, disadari bahwa tidak ada suatu ukuran tunggal yang mampu menyediakan target kinerja yang jelas atau dapat memfokuskan perhatian pada lahan kritis suatu bisnis (Kaplan & Norton, 1995: 248).

Balanced Scorecard termasuk dalam konsep pengukuran kinerja berbasis strategi. *Balanced Scorecard* adalah seperangkat kinerja yang memberi

pandangan sekilas namun komprehensif tentang bisnis, yang menekankan pada keseluruhan tujuan organisasi dengan faktor sukses kuncinya. *Balanced Scorecard* meliputi ukuran finansial yang menunjukkan hasil tindakan masa lalu dan ukuran-ukuran yang menjadi pemicu kinerja keuangan di masa depan (Kaplan dan Norton, 1995 : 248).

Menurut Bambang Sudibyo (1997) ada dua faktor penting saling berhubungan yang melatarbelakangi lahirnya *Balanced Scorecard*, yaitu:

- Semakin tidak memadainya pengukuran akuntansi untuk merefleksikan realitas bisnis yang mulai terasa sejak dekade 1970an.
- Terjadinya pergeseran-pergeseran fundamental dalam lingkungan bisnis sejak dekade 1970an yang menyebabkan pergeseran yang fundamental pula terhadap paradigma dan pendekatan manajemen bisnis.

Sejak tahun 1993, *Balanced Scorecard* telah digunakan oleh beberapa perusahaan di Amerika Serikat seperti Rockwater, Apple Computer, Advance Micro Devices, dan Electronic Circuits Inc. sebagai pengukur kinerja dan penyusunan strategi (Kaplan & Norton, 1996). Dengan demikian, *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan sebagai pengukur kinerja bagi beberapa perusahaan di Indonesia, salah satunya yaitu Bank Perkreditan Rakyat.

Seperti telah dibahas dimuka, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan dan/atau bentuk lain yang dipersamakan itu (Undang-undang No. 10 Tahun 1998, Pasal 5). Fungsi utama BPR adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana dari masyarakat.

Agar tetap prima dalam melayani para nasabahnya, perbankan harus selalu dinilai kinerjanya. Penilaian tingkat kinerja merupakan penilaian terhadap hasil usaha dalam kurun waktu tertentu. (Kasmir, 1999: 46).

Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan dalam tujuan ukuran kinerja yang koheren, yang diorganisir dalam empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif tersebut diambil dari lingkungan bisnis organisasi yang diyakini sangat berpengaruh bagi organisasi, dan menyediakan jawaban atas pertanyaan dasar (Kaplan & Norton, 1995: 248):

1. Bagaimana pelanggan menilai/memandang perusahaan? (Perspektif Pelanggan)
2. Apa yang harus dikerjakan dengan sebaik-baiknya? (Perspektif Proses Bisnis Internal)
3. Mampukah perusahaan terus berbenah diri dan menciptakan nilai? (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)
4. Bagaimana perusahaan harus terlihat di mata *Stakeholder*? (Perspektif Keuangan)

E. Penelitian Terdahulu

Maria Johanna Setyawati (2004) mahasiswi Universitas Sanata Dharma, pernah mengadakan penelitian yang berjudul 'Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*'. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan jasa apabila diukur dengan

menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini dilakukan di RSUD Wirosaban Yogyakarta.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada RSUD Wirosaban Yogyakarta. Teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan kuesioner yang ditujukan kepada manajer, karyawan, dan pasien RSUD Wirosaban Yogyakarta. Teknik analisis data yang digunakan untuk mengukur kinerja rumah sakit dari perspektif keuangan menggunakan *Net Profit Margin, Return On Assets, dan Return On Equity*. Sedangkan untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wirosaban apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* masih kurang baik. Hal ini disebabkan karena, satu dari empat tolok ukur dalam *Balanced Scorecard* masih belum terpenuhi. Oleh RSUD Wirosaban Yogyakarta. Berdasarkan analisis data diketahui bahwa kinerja RSUD Wirosaban Yogyakarta dilihat dari perspektif keuangan dinilai masih kurang baik. Sedangkan kinerja RSUD Wirosaban Yogyakarta apabila dilihat dari perspektif non keuangan (Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dinilai sudah baik. Setelah melihat hasil tersebut berarti bahwa RSUD Wirosaban Yogyakarta masih harus lebih meningkatkan kinerja keuangannya disamping tetap mempertahankan kinerja non keuangannya.

Penelitian lain tentang *Balanced Scorecard* juga pernah dilakukan oleh Widyastuti (2004) mahasiswi Universitas Sanata Dharma dengan judul penelitian ‘ Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Evaluasi Kinerja’. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bisa atau tidak digunakannya *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja manajemen PT. MIROTA GODEAN.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa observasi, interview, studi kepustakaan, teknik dokumentasi dan kuesioner yang ditujukan kepada para manajer, karyawan, dan pelanggan. Teknik analisis data menggunakan *Profit Margin*, *Operating Ratio* dan Rentabilitas Modal Sendiri, analisis persentase, dan analisis *Multi Attribute Attitude Model*.

Hasil analisis data tersebut adalah sebagai berikut: 1) perspektif keuangan perusahaan belum tercapai secara optimal. Hal ini disebabkan karena *Profit Margin* mengalami fluktuasi, dan *Operating Ratio* mengalami penurunan sebesar 0,85%, sedangkan rentabilitas modal sendiri mengalami peningkatan sebesar 3,1%, yang berarti *Balanced Scorecard* belum bias mendukung untuk digunakan di PT. MIROTA GODEAN. 2) sedangkan strategi usaha dan perspektif non keuangan perusahaan, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta kepuasan pelanggan sudah memenuhi untuk digunakannya *Balanced Scorecard* yang berarti *Balanced Scorecard* sudah bias digunakan di PT. MIROTA GODEAN.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian yang rinci terhadap obyek tertentu selama kurun waktu tertentu. Kesimpulan yang diambil hanya berlaku pada obyek tertentu, populasi tertentu dan dalam kurun waktu tertentu.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu BPR di Muntilan, pada :

Tanggal : 16 November 2005 – 10 Desember 2005

Tempat : PT. BPR Kembang Parama

Jln. Pemuda Kios PJKA A1/5

Muntilan, Jawa Tengah.

C. Subyek dan Obyek Penelitian.

1. Subyek Penelitian

- a. Direksi PT.BPR Kembang Parama
- b. Kasi. *Account Officer*
- c. Kasi *Problem Loan*
- d. Kasi Umum dan Personalia
- e. Kasi Operasional
- f. Pja. Kepala Kantor Kas
- g. Kepala Kantor Cabang
- h. Satuan Pengawas internal

i. *Customer/nasabah*

j. Karyawan

2. Obyek Penelitian

a. Laporan Keuangan

b. Hasil wawancara dengan manajer

c. Hasil kuesioner kepuasan pelanggan (nasabah), karyawan dan manajer

D. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung mengenai keadaan BPR dan laporan keuangannya berkaitan dengan pengukuran kinerja selama ini.

b. Kuesioner

Teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan tertulis yang diberikan pada sekelompok orang tertentu (responden).

c. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara mencatat/mengcopy data-data yang diperlukan dari perusahaan.

E. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah yang digunakan dalam teknik analisis data untuk mengukur kinerja BPR dengan menggunakan BSC adalah sebagai berikut:

1. Mengukur kinerja keuangan BPR (Perspektif Keuangan)

Data yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan BPR diperoleh dari Laporan Keuangan BPR tahun 2000, 2001, 2002, 2003, dan

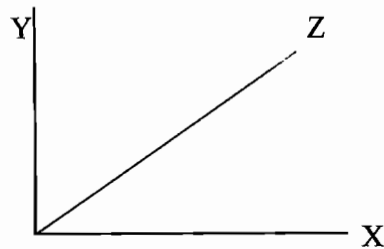
2004. Data-data tersebut digunakan untuk mengukur Persentase Pertumbuhan Pendapatan, Persentase Laba Operasi, dan Persentase Penambahan Investasi Modal. Pengukuran tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi tahap siklus hidup bisnis PT. BPR Kembang Parama. Langkah-langkah untuk mengukur kinerja keuangan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Menghitung Persentase Pertumbuhan Pendapatan PT. BPR Kembang Parama dari tahun 2000 - 2004
- b. Menghitung Persentase Laba Operasi PT. BPR Kembang Parama dari tahun 2000 - 2004
- c. Menghitung Persentase Penambahan Investasi Modal PT. BPR Kembang Parama dari tahun 2000 - 2004
- d. Mengidentifikasi tahap siklus hidup bisnis BPR berdasarkan tahap siklus hidup bisnis dalam *Balanced Scorecard*.
- e. Menentukan seberapa baik kinerja keuangan BPR selama periode 2000-2004 berdasarkan kriteria tertentu.

Kriteria yang digunakan untuk menentukan seberapa baik kinerja BPR selama periode 2000-2004 adalah pencapaian tujuan finansial oleh BPR pada setiap tahap siklus hidup bisnisnya. Kriteria-kriteria tersebut diilustrasikan dalam garfik-grafik sebagai berikut:

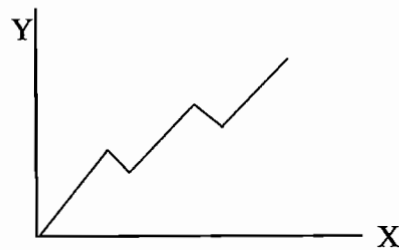
- 1) Kinerja BPR sangat baik bila pencapaian tujuan finansial meningkat terus-menerus dari tahun ke tahun.

Grafik 3.1 Kriteria Kinerja BPR Sangat Baik



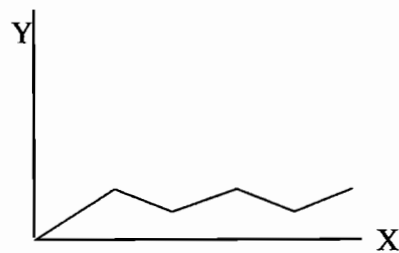
- 2) Kinerja BPR baik bila pencapaian tujuan finansial fluktuatif/cenderung naik dari tahun ke tahun.

Grafik 3.2 Kriteria Kinerja BPR Baik



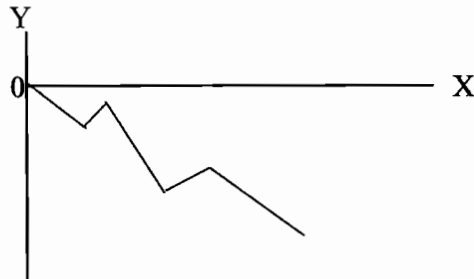
- 3) Kinerja BPR Ragu-ragu bila pencapaian tujuan finansial fluktuatif/cenderung mendatar dari tahun ke tahun.

Grafik 3.1 Kriteria Kinerja BPR Ragu-ragu



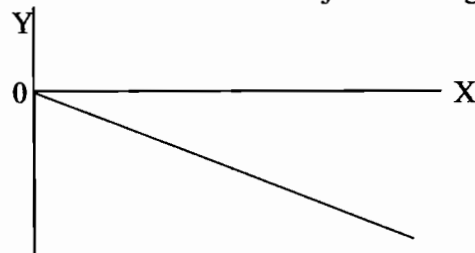
- 4) Kinerja BPR Tidak Baik bila pencapaian tujuan finansial fluktuatif/cenderung turun dari tahun ke tahun.

Garfik 3.4 Kriteria Kinerja BPR Tidak Baik



- 5) Kinerja BPR Sangat Tidak Baik bila pencapaian tujuan finansial turun terus-menerus dari tahun ke tahun.

Garfik 3.5 Kriteria Kinerja BPR Sangat tidak Baik



Keterangan:

———— = Garis Pencapaian Tujuan Finansial

Penentuan beberapa kriteria di atas merupakan buah dari logika berpikir sesuai dengan landasan teori yang telah dipaparkan dalam Bab II tentang Perspektif Finansial.

2. Mengukur kinerja Perspektif Pelanggan /nasabah (*Customer Perspective*)

Untuk mengukur kinerja perspektif ini, penulis menggunakan data yang diperoleh dari kuesioner yang ditujukan kepada manajer dan

pelanggan dengan jumlah sampel n responden. Penghitungan sampel untuk pelanggan berdasarkan rumus berikut ini (Gulo, 2002: 61):

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

Keterangan :

- n = Jumlah sampel
- N = Ukuran populasi
- e = Persen kelonggaran ketelitian karena kesalahan sampel yang masih dapat ditolelir. Dalam penghitungan sampel ini, penulis menggunakan persen kelonggaran 10% dengan alasan untuk keakuratan data dan pertimbangan jumlah populasi yang besar sehingga memerlukan sampel yang cukup agar dapat mewakili populasi.

Proses pemilihan sampel dilakukan dengan cara *Non Random Sampling* dengan menggunakan metode *convenience sampling* (Gulo, 2002: 144).

Sedangkan penghitungan sampel untuk Manajer berdasarkan rumus berikut ini (Gulo, 2002: 61):

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

Keterangan :

- n = Jumlah sampel
- N = Ukuran populasi
- e = Persen kelonggaran ketelitian karena kesalahan sampel yang masih dapat ditolelir. Dalam penghitungan sampel ini, penulis menggunakan persen kelonggaran 15% dengan pertimbangan sampel sudah mewakili populasi.

Proses pemilihan sampel dilakukan dengan cara *Random Sampling* dengan menggunakan metode *simple random sampling* (Gulo, 2002: 144).

Adapun 5 ukuran yang dicari adalah sebagai berikut pangsa pasar, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction* dan

profitabilitas pelanggan. Langkah-langkah untuk mengukur perspektif ini adalah sebagai berikut :

a. Mengukur Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja PT. BPR Kembang Parama

1) Menganalisis dengan Analisis *Multiattribute Attitude Model*

(Engel, 1994: 353) dengan rumus:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Dimana:

- A_b : Sikap responden secara keseluruhan terhadap suatu objek.
- W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
- I_i : Nilai ideal rata-rata konsumen pada atribut i
- X_i : Nilai *belief* rata-rata konsumen pada atribut i
- n_i : Jumlah atribut.

Langkah-langkah yang digunakan untuk menghitung rumus tersebut adalah sebagai berikut :

a) Menghitung bobot rata-rata masing-masing atribut (W_i) dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing Atribut}}{\text{Nilai Atribut}}$$

b) Mengubah data dari kuesioner yang masih bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor dari angka 1 sampai dengan 5 (Sugiyono, 2003: 108).

c) Menghitung nilai *ideal* rata-rata (I_i) dan nilai *belief* rata-rata (X_i) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

- Nilai ideal = Skor x Absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban.
- Nilai belief = Skor x Absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban.

Kemudian menghitung nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata dengan rumus :

$$\text{Nilai ideal rata - rata } (I_i) = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Total responden}}$$

$$\text{Nilai belief rata - rata } (X_i) = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Total responden}}$$

Nilai *belief* adalah nilai atribut menurut responden sesuai dengan kenyataan yang ada. Sedangkan Nilai *Ideal* adalah nilai atribut menurut responden sesuai dengan yang diharapkan responden.

d) Menghitung selisih *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata

Setelah total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata dihitung, langkah selanjutnya adalah mencari selisih keduanya. Hasil selisih tersebut kemudian diurutkan dan dibobot. seperti pada tabel berikut ini:

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Atribut I	Ii1	Xi1	X1		
Atribut II	Ii2	Xi2	X2		
Atribut III	Ii3	Xi3	X3		

e) Menghitung nilai sikap pelanggan secara keseluruhan dengan cara memasukkan komponen-komponen yang telah dihitung ke dalam rumus Analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

f) Menghitung Skala Sikap untuk mengetahui kinerja Perspektif Pelanggan dengan menggunakan rumus yang diadaptasi dari rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

- (1) Menghitung selisih minimum nilai sikap pelanggan

$$|I_i - X_i| \times W_i = Ab_{SB}$$

$$|5 - 5| \times 100 = 0$$

Keterangan:

Ab_{SB} = Selisih minimum nilai sikap pelanggan yang mengindikasikan kinerja perusahaan Sangat Baik (SB)

I_i = Nilai ideal tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Berharap (SB) yg diberi Skor 5.

X_i = Nilai *belief* tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Puas (SP) yang diberi skor 5.

W_i = Bobot keseluruhan atribut untuk pelanggan.

- (2) Menghitung selisih maksimum nilai sikap pelanggan

$$|I_i - X_i| \times W_i = Ab_{STB}$$

$$|5 - 1| \times 100 = 400$$

Keterangan:

Ab_{STB} = Selisih maksimum nilai sikap pelanggan yang mengindikasikan kinerja perusahaan Sangat Tidak Baik (STB)

I_i = Nilai ideal tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Berharap (SB) yang diberi Skor 5.

X_i = Nilai *belief* terendah seandainya semua responden menjawab Sangat Tidak Puas (STP) yang diberi skor 1.

W_i = Bobot keseluruhan atribut untuk pelanggan.

Dalam Analisis *Multiattribute Attitude Model*, Nilai Sikap yang lebih rendah (semakin mendekati nol) berarti semakin baik (Engel, 1994: 355). Oleh karena itu, Skala Sikap dibuat dalam bentuk interval dari nilai selisih minimum 0 sampai dengan nilai selisih maksimum 400.

- g) Menentukan interval dalam Skala Sikap.

Interval tersebut digunakan untuk mengartikan Nilai Sikap pelanggan (Ab) yang masih bersifat kuantitatif menjadi

kualitatif. Dari interval ini dapat diketahui seberapa baik kinerja Perspektif Pelanggan suatu perusahaan. Interval dalam Skala Sikap dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

- 0 – <80 = Sangat Baik
- 80 – <160 = Baik
- 160 – <240 = ragu-ragu
- 240 – <320 = Tidak Baik
- 320 – 400 = Sangat Tidak Baik

h) Menentukan Sikap pelanggan secara keseluruhan berdasarkan interval dalam Skala Sikap di atas.

2) Menganalisis dengan menggunakan Analisis Prioritas Kepentingan.

Analisis ini digunakan untuk menghitung prioritas atribut yang paling menentukan sikap pelanggan dalam menggunakan produk/jasa dengan menggunakan Analisis Prioritas Kepentingan. Penghitungan ini berdasarkan data-data yang diperoleh dari kuesioner bagian C. Hasil penghitungan yang telah dilakukan dimasukkan ke dalam tabel seperti berikut ini:

Atribut	Prioritas	I	II	III	Hasil	Urutan Prioritas Kepentingan
	Bobot	3	2	1		
Produk/Jasa						
Citra dan Reputasi						
Hubungan Pelanggan						

b. Mengukur Kinerja PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan terhadap pelanggan.

1) Menganalisis dengan Analisis *Multiattribute Attitude Model*

(Engel, 1994: 353) dengan rumus:

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

Dimana:

- A_b : Sikap responden secara keseluruhan terhadap suatu objek.
 W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
 I_i : Nilai ideal rata-rata konsumen pada atribut i
 X_i : Nilai *belief* rata-rata konsumen pada atribut i
 n_i : Jumlah atribut.

Langkah-langkah yang digunakan untuk menghitung rumus tersebut adalah sebagai berikut :

a) Menghitung bobot rata-rata masing-masing atribut (W_i) dengan

rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing Atribut}}{\text{Nilai Atribut}}$$

b) Mengubah data dari kuesioner yang masih bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor dari angka 1 sampai dengan 5 (Sugiyono, 2003: 108).

c) Menghitung nilai *ideal* (I_i) dan nilai *belief* (X_i) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

Nilai ideal = Skor x Absolut responden ideal
masing-masing alternatif jawaban.

Nilai belief = Skor x Absolut responden *belief*
masing-masing alternatif jawaban.

Kemudian menghitung nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata dengan rumus :

$$\text{Nilai ideal rata - rata}(I_i) = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Total responden}}$$

$$\text{Nilai belief rata - rata}(X_i) = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Total responden}}$$

- d) Menghitung selisih *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata

Setelah total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata dihitung, langkah selanjutnya adalah mencari selisih keduanya. Hasil selisih tersebut kemudian diurutkan dan dibobot. seperti pada tabel berikut ini:

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot (Wi)
Atribut I	Ii1	Xi1	X1		
Atribut II	Ii2	Xi2	X2		
Atribut III	Ii3	Xi3	X3		
Atribut IV	Ii4	Xi4	X4		
Atribut V	Ii5	Xi5	X5		

- e) Menghitung nilai sikap manajer secara keseluruhan dengan cara memasukkan komponen-komponen yang telah dihitung ke dalam rumus Analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).
- f) Menentukan Skala Sikap untuk mengetahui kinerja Perspektif Pelanggan dengan menggunakan rumus yang diadaptasi dari rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

- (1) Menghitung selisih minimum nilai sikap manajer

$$|Ii - Xi| \times Wi = Ab_{SB}$$

$$|5 - 5| \times 100 = 0$$

Keterangan:

Ab_{SB} = Selisih minimum nilai sikap manajer yang mengindikasikan kinerja perusahaan Sangat Baik (SB)

- I_i = Nilai ideal tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Berharap (SB) yg diberi Skor 5.
 X_i = Nilai *belief* tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Puas (SP) yang diberi skor 5.
 W_i = Bobot keseluruhan atribut untuk manajer.

(2) Menghitung selisih maksimum nilai sikap manajer

$$|I_i - X_i| \times W_i = Ab_{STB}$$

$$|5 - 1| \times 100 = 400$$

Keterangan:

Ab_{STB} = Selisih maksimum nilai sikap manajer yang mengindikasikan kinerja perusahaan Sangat Tidak Baik (STB)

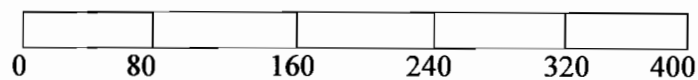
I_i = Nilai ideal tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Berharap (SB) yang diberi Skor 5.

X_i = Nilai *belief* terendah seandainya semua responden menjawab Sangat Tidak Puas (STP) yang diberi skor 1.

W_i = Bobot keseluruhan atribut untuk manajer.

g) Menentukan interval dalam Skala Sikap.

Interval tersebut digunakan untuk mengartikan Nilai Sikap manajer (Ab) yang masih bersifat kuantitatif menjadi kualitatif. Dari interval ini dapat diketahui seberapa baik kinerja Perspektif Pelanggan suatu perusahaan. Interval dalam Skala Sikap dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

- 0 – <80 = Sangat Baik
 80 – <160 = Baik
 160 – <240 = ragu-ragu
 240 – <320 = Tidak Baik
 320 – 400 = Sangat Tidak Baik

h) Menentukan Sikap manajer secara keseluruhan berdasarkan interval dalam Skala Sikap di atas.

2) Menganalisis dengan menggunakan Analisis Prioritas Kepentingan.

Analisis ini digunakan untuk menghitung prioritas atribut yang paling menentukan sikap manajer dalam menilai kinerja PT. BPR Kembang Parama terhadap pelanggan. Penghitungan ini berdasarkan data-data yang diperoleh dari kuesioner bagian C. Hasil penghitungan yang telah dilakukan kemudian dimasukkan ke dalam tabel berikut ini:

Atribut	Prioritas	I	II	III	Hasil	Urutan Prioritas Kepentingan
	Bobot	3	2	1		
Pangsa Pasar						
Retensi Pelanggan						
Akuisis Pelanggan						
Kepuasan Pelanggan						
Profitabilitas Pelanggan						

3. Mengukur kinerja Proses Bisnis Internal (Perspektif Proses Bisnis Internal)

Untuk mengukur kinerja perspektif ini, penulis menggunakan data-data yang diperoleh dari kuesioner yang ditujukan kepada manajer dengan jumlah sampel n responden. Adapun ukuran yang dicari adalah proses inovasi, proses operasi dan pelayanan pasca jual.

Langkah-langkah untuk mengukur perspektif ini adalah sebagai berikut :

a. Menganalisis dengan menggunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353):

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

Dimana:

A_b : Sikap responden secara keseluruhan terhadap suatu objek.

W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

I_i : Nilai ideal rata-rata responden pada atribut i
 X_i : Nilai *belief* rata-rata responden pada atribut i
 n_i : Jumlah atribut.

Langkah-langkah yang digunakan untuk menghitung rumus tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Menghitung bobot rata-rata masing-masing atribut (W_i) dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Nilai atribut}}$$

- 2) Mengubah data dari kuesioner yang masih bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor dari angka 1 sampai dengan 5 (Sugiyono, 2003: 108).

- 3) Menghitung nilai *ideal* rata-rata (I_i) dan nilai *belief* rata-rata (X_i) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

Nilai ideal = Skor x Absolut responden *ideal*
masing-masing alternatif jawaban.

Nilai belief = Skor x Absolut responden *belief*
masing-masing alternatif jawaban.

Kemudian menghitung nilai ideal rata-rata dan *belief* rata-rata dengan rumus :

$$\text{Nilai ideal rata - rata}(I_i) = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Total responden}}$$

$$\text{Nilai belief rata - rata}(X_i) = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Total responden}}$$

- 4) Menghitung selisih *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata

Setelah total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata dihitung, langkah selanjutnya adalah mencari selisih keduanya.



Hasil selisih tersebut kemudian diurutkan dan dibobot, seperti pada tabel berikut ini.

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Atribut I	Ii1	Xi1	X1		
Atribut II	Ii2	Xi2	X2		
Atribut III	Ii3	Xi3	X3		

- 5) Menghitung nilai sikap manajer secara keseluruhan dengan cara memasukkan komponen-komponen yang telah dihitung ke dalam rumus Analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).
- 6) Menentukan Skala Sikap untuk mengetahui kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal dengan menggunakan rumus yang diadaptasi dari rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

(1) Menghitung selisih minimum nilai sikap manajer

$$|Ii - Xi| \times Wi = Ab_{SB}$$

$$|5 - 5| \times 100 = 0$$

Keterangan:

- Ab_{SB} = Selisih minimum nilai sikap manajer yang mengindikasikan kinerja perusahaan Sangat Baik (SB)
- Ii = Nilai ideal tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Berharap (SB) yg diberi Skor 5.
- Xi = Nilai *belief* tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Puas (SP) yang diberi skor 5.
- Wi = Bobot keseluruhan atribut untuk manajer.

(2) Menghitung selisih maksimum nilai sikap manajer

$$|Ii - Xi| \times Wi = Ab_{STB}$$

$$|5 - 1| \times 100 = 400$$

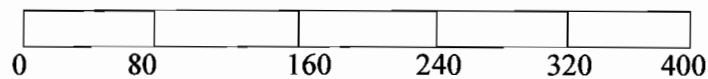
Keterangan:

- Ab_{STB} = Selisih maksimum nilai sikap manajer yang mengindikasikan kinerja perusahaan Sangat Tidak Baik (STB)
- Ii = Nilai ideal tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Berharap (SB) yang diberi Skor 5.

X_i = Nilai *belief* terendah seandainya semua responden menjawab Sangat Tidak Puas (STP) yang diberi skor 1.
 W_i = Bobot keseluruhan atribut untuk manajer.

7) Menentukan interval dalam Skala Sikap.

Interval tersebut digunakan untuk mengartikan Nilai Sikap manajer (Ab) yang masih bersifat kuantitatif menjadi kualitatif. Dari interval ini dapat diketahui seberapa baik kinerja Perspektif Pelanggan suatu perusahaan. Interval dalam Skala Sikap dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

0 – <80 = Sangat Baik
 80 – <160 = Baik
 160 – <240 = ragu-ragu
 240 – <320 = Tidak Baik
 320 – 400 = Sangat Tidak Baik

8) Menentukan Sikap manajer secara keseluruhan berdasarkan interval dalam Skala Sikap.

b. Menganalisis dengan menggunakan Analisis Prioritas Kepentingan.

Analisis ini digunakan untuk menghitung prioritas atribut yang paling menentukan sikap manajer dalam mengoptimalkan kinerja manajemen perusahaan. Hasil penghitungan yang telah dilakukan kemudian dimasukkan ke dalam tabel berikut ini:

Atribut	Prioritas	I	II	III	Hasil	Urutan Prioritas Kepentingan
	Bobot	3	2	1		
Proses Inovasi						
Proses Operasi						
Pelayanan Pasca Jual						

4. Mengukur kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengukur kinerja perspektif ini, penulis menggunakan data-data yang diperoleh dari kuesioner yang ditujukan kepada manajer dan karyawan dengan jumlah sampel n responden. Penghitungan sampel karyawan berdasarkan rumus berikut (Gulo, 2002: 61):

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

Keterangan :

- n = Jumlah sampel
 N = Ukuran populasi
 e = Persen kelonggaran ketelitian karena kesalahan sampel yang masih dapat ditolelir. Dalam penghitungan sampel ini, penulis menggunakan persen kelonggaran 15%.

Proses pemilihan sampel dilakukan dengan cara *Random Sampling* dengan menggunakan metode *simple random sampling* (Gulo, 2002: 144).

Adapun ukuran yang dicari adalah Kepuasan Karyawan, Retensi Karyawan, Produktivitas Karyawan, Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.

Langkah-langkah untuk mengukur perspektif ini adalah sebagai berikut:

a. Mengukur Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja PT. BPR Kembang Parama.

- 1) Menganalisis sikap karyawan dengan menggunakan Analisis

Multiattribute Attitude Model (Engel, 1994: 353) dengan rumus:

$$A_b = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Dimana:

- A_b : Sikap responden secara keseluruhan terhadap suatu objek.
 W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
 I_i : Nilai ideal rata-rata konsumen pada atribut i

X_i : Nilai *belief* rata-rata konsumen pada atribut i
 n_i : Jumlah atribut.

Langkah-langkah yang digunakan untuk menghitung rumus tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Menghitung bobot rata-rata masing-masing atribut (W_i) dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Nilai atribut}}$$

- b) Mengubah data dari kuesioner yang masih bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor dari angka 1 sampai dengan 5 (Sugiyono, 2003: 108).

- c) Menghitung nilai *ideal* rata-rata (I_i) dan nilai *belief* rata-rata (X_i) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

Nilai ideal = Skor x Absolut responden ideal
 masing-masing alternatif jawaban.

Nilai belief = Skor x Absolut responden *belief*
 masing-masing alternatif jawaban.

Kemudian menghitung nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata dengan rumus :

$$\text{Nilai ideal rata - rata } (I_i) = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Total responden}}$$

$$\text{Nilai belief rata - rata } (X_i) = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Total responden}}$$

- d) Menghitung selisih *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata

Setelah total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata dihitung, langkah selanjutnya adalah mencari selisih

keduanya. Hasil selisih tersebut kemudian diurutkan dan dibobot, seperti pada tabel berikut ini:

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Atribut I	Ii1	Xi1	X1		
Atribut II	Ii2	Xi2	X2		
Atribut III	Ii3	Xi3	X3		

- e) Menghitung nilai sikap pelanggan secara keseluruhan dengan cara memasukkan komponen-komponen yang telah dihitung ke dalam rumus Analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).
- f) Menghitung Skala Sikap untuk mengetahui kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan menggunakan rumus yang diadaptasi dari rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

- (1) Menghitung selisih minimum nilai sikap karyawan

$$|Ii - Xi| \times Wi = Ab_{SB}$$

$$|5 - 5| \times 100 = 0$$

Keterangan:

Ab_{SB} = Selisih minimum nilai sikap karyawan yang mengindikasikan kinerja perusahaan Sangat Baik (SB)

Ii = Nilai ideal tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Berharap (SB) yg diberi Skor 5.

Xi = Nilai *belief* tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Puas (SP) yang diberi skor 5.

Wi = Bobot keseluruhan atribut untuk karyawan.

- (2) Menghitung selisih maksimum nilai sikap karyawan

$$|Ii - Xi| \times Wi = Ab_{STB}$$

$$|5 - 1| \times 100 = 400$$

Keterangan:

Ab_{STB} = Selisih maksimum nilai sikap karyawan yang mengindikasikan kinerja perusahaan Sangat Tidak Baik (STB)

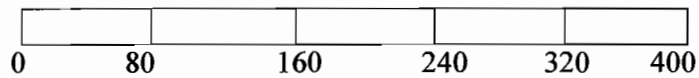
I_i = Nilai ideal tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Berharap (SB) yang diberi Skor 5.

X_i = Nilai *belief* terendah seandainya semua responden menjawab Sangat Tidak Puas (STP) yang diberi skor 1.

W_i = Bobot keseluruhan atribut untuk karyawan.

g) Menentukan interval dalam Skala Sikap.

Interval tersebut digunakan untuk mengartikan Nilai Sikap karyawan (Ab) yang masih bersifat kuantitatif menjadi kualitatif. Dari interval ini dapat diketahui seberapa baik kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan suatu perusahaan. Interval dalam Skala Sikap dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

0 – <80 = Sangat Baik

80 – <160 = Baik

160 – <240 = ragu-ragu

240 – <320 = Tidak Baik

320 – 400 = Sangat Tidak Baik

h) Menentukan Sikap karyawan secara keseluruhan berdasarkan interval dalam Skala Sikap.

2) Menganalisis dengan menggunakan Analisis Prioritas Kepentingan.

Analisis ini digunakan untuk menghitung prioritas atribut yang paling menentukan sikap karyawan dalam menilai kinerja

manajemen perusahaan. Hasil penghitungan yang telah dilakukan dimasukkan ke dalam tabel seperti berikut ini:

Atribut	Prioritas	I	II	III	Hasil	Urutan Prioritas Kepentingan
	Bobot	3	2	1		
Kepuasan Karyawan						
Retensi Karyawan						
Produktivitas Karyawan						

b. Mengukur Kinerja PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- 1) Menganalisis dengan Analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353) dengan rumus:

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

Dimana:

- A_b : Sikap responden secara keseluruhan terhadap suatu objek.
 W_i : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
 I_i : Nilai ideal rata-rata konsumen pada atribut i
 X_i : Nilai *belief* rata-rata konsumen pada atribut i
 n_i : Jumlah atribut.

Langkah-langkah yang digunakan untuk menghitung rumus tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Menghitung bobot rata-rata masing-masing atribut (W_i) dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing Atribut}}{\text{Nilai Atribut}}$$

- b) Mengubah data dari kuesioner yang masih bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor dari angka 1 sampai dengan 5 (Sugiyono, 2003: 108).

- c) Menghitung nilai *ideal* (I_i) dan nilai *belief* (X_i) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

Nilai ideal = Skor x Absolut responden ideal
masing-masing alternatif jawaban.

Nilai belief = Skor x Absolut responden *belief*
masing-masing alternatif jawaban.

Kemudian menghitung nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata dengan rumus :

$$\text{Nilai ideal rata - rata}(I_i) = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Total responden}}$$

$$\text{Nilai belief rata - rata}(X_i) = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Total responden}}$$

- d) Menghitung selisih *Belief* rata-rata dan *Ideal* rata-rata

Setelah total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata dihitung, langkah selanjutnya adalah mencari selisih keduanya. Hasil selisih tersebut kemudian diurutkan dan dibobot. seperti pada tabel berikut ini:

Atribut	<i>Ideal</i> (I_i)	<i>Belief</i> (X_i)	Selisih $ I_i - X_i $	Urutan	Bobot (W_i)
Atribut I	I_{i1}	X_{i1}	X_1		
Atribut II	I_{i2}	X_{i2}	X_2		
Atribut III	I_{i3}	X_{i3}	X_3		

- e) Menghitung nilai sikap manajer secara keseluruhan dengan cara memasukkan komponen-komponen yang telah dihitung ke dalam rumus Analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).
- f) Menentukan Skala Sikap untuk mengetahui kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan menggunakan rumus

yang diadaptasi dari rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

(1) Menghitung selisih minimum nilai sikap manajer

$$|I_i - X_i| \times W_i = Ab_{SB}$$

$$|5 - 5| \times 100 = 0$$

Keterangan:

Ab_{SB} = Selisih minimum nilai sikap manajer yang mengindikasikan kinerja perusahaan Sangat Baik (SB)

I_i = Nilai ideal tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Berharap (SB) yg diberi Skor 5.

X_i = Nilai *belief* tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Puas (SP) yang diberi skor 5.

W_i = Bobot keseluruhan atribut untuk manajer.

(2) Menghitung selisih maksimum nilai sikap manajer

$$|I_i - X_i| \times W_i = Ab_{STB}$$

$$|5 - 1| \times 100 = 400$$

Keterangan:

Ab_{STB} = Selisih maksimum nilai sikap manajer yang mengindikasikan kinerja perusahaan Sangat Tidak Baik (STB)

I_i = Nilai ideal tertinggi seandainya semua responden menjawab Sangat Berharap (SB) yang diberi Skor 5.

X_i = Nilai *belief* terendah seandainya semua responden menjawab Sangat Tidak Puas (STP) yang diberi skor 1.

W_i = Bobot keseluruhan atribut untuk manajer.

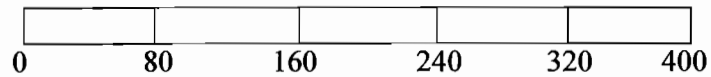
g) Menentukan interval dalam Skala Sikap.

Interval tersebut digunakan untuk mengartikan Nilai Sikap manajer (Ab) yang masih bersifat kuantitatif menjadi kualitatif.

Dari interval ini dapat diketahui seberapa baik kinerja

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan suatu perusahaan.

Interval dalam Skala Sikap dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

- 0 – <80 = Sangat Baik
- 80 – <160 = Baik
- 160 – <240 = ragu-ragu
- 240 – <320 = Tidak Baik
- 320 – 400 = Sangat Tidak Baik

h) Menentukan Sikap manajer secara keseluruhan berdasarkan interval dalam Skala Sikap.

2) Menganalisis dengan menggunakan Analisis Prioritas Kepentingan.

Analisis ini digunakan untuk menghitung prioritas atribut yang paling menentukan sikap manajer dalam menilai kinerja PT. BPR Kembang Parama. Hasil penghitungan yang telah dilakukan kemudian dimasukkan ke dalam tabel berikut ini:

Atribut	Prioritas	I	II	III	Hasil	Urutan Prioritas Kepentingan
	Bobot	3	2	1		
Kapabilitas Karyawan						
Kapabilitas Sistem Informasi						
Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan						

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdiri dan Perkembangan PT. BPR Kembang Parama

PT. BPR Kembang Parama Muntilan didirikan pada tanggal 14 Maret 1991. Dalam proses pendiriannya, pemilik bekerjasama dengan Centra Tama Bank yang berlokasi di Surabaya. Tiga orang duduk sebagai Dewan Komisaris yang membawahi langsung Direktur Utama. Badan Hukumnya adalah Perseroan Terbatas (PT), dengan saham tertutup.

Pendirian PT. BPR Kembang Parama ini tak lepas dari Paket Deregulasi tanggal 27 Oktober 1988 di bidang Keuangan dan Perbankan, yang intinya antara lain:

1. BPR boleh didirikan di kecamatan di luar ibukota dati II, dan ibukota propinsi dengan syarat berbentuk perseroan terbatas (PT) atau Perusahaan daerah (PD) dengan modal setornya 50 juta rupiah.
2. BPR boleh membuka cabang di kecamatan tempat kedudukan BPR yang bersangkutan, tetapi harus lapor pada Bank Indonesia (BI) setempat.
3. BPR dapat menghimpun dana masyarakat berupa giro, deposito, dan tabungan. Sedang pemberian kreditnya terutama diperuntukkan bagi pengusaha kecil atau masyarakat pedesaan

PT. BPR Kembang Parama berlokasi di depan Pasar muntilan, yaitu di Jalan Pemuda, Kios PJKA A1/5 Muntilan, Kabupaten Magelang. Wilayah kerja PT. BPR Kembang Parama Muntilan adalah masyarakat yang berdomisili di wilayah Kecamatan Muntilan dan sekitarnya di Kabupaten

Magelang. Pada bulan Febuari 1993, PT. BPR Kembang Parama Muntilan telah mampu mengembangkan usahanya dengan mendirikan BPR. Arta Sembhara yang berlokasi di Borobudur.

B. Tujuan pendirian PT. BPR Kembang Parama Muntilan

Adapun tujuan dari pendirian PT. BPR Kembang Parama Muntilan adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi korban lintah darat.
2. Memberikan pinjaman kepada masyarakat yang mempunyai usaha dengan modal kecil atau pengusaha industri kecil.
3. Menghimpun dana dari masyarakat

C. Persyaratan dan Agunan Permohonan Kredit

Syarat-syarat pemberian fasilitas kredit bagi nasabah adalah sebagai berikut:

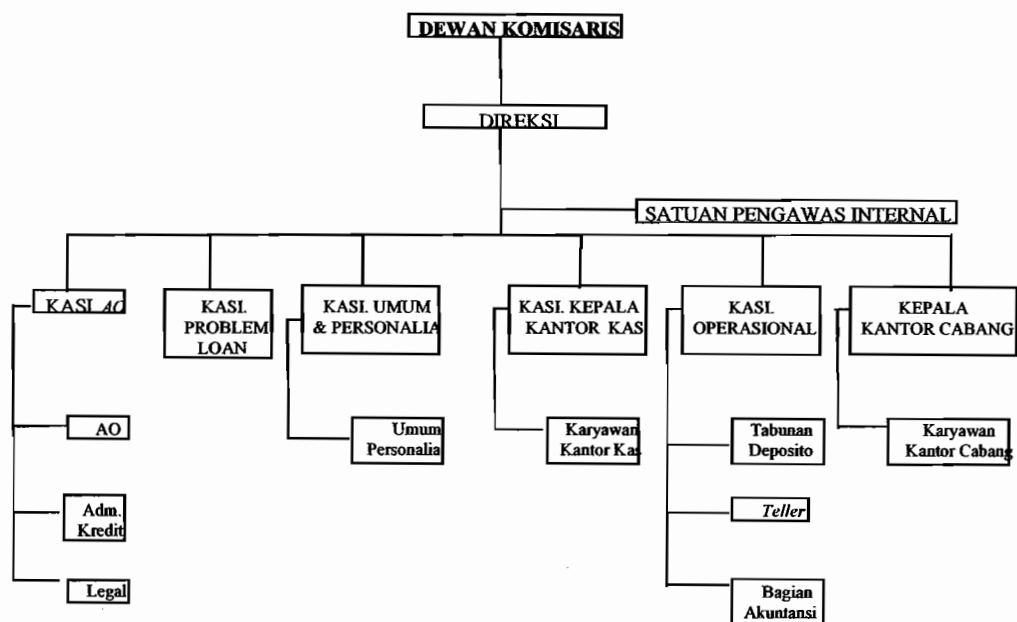
1. Pedagang atau pengusaha berdomisili di wilayah Kecamatan Muntilan dan sekitarnya.
2. Menyerahkan fotocopy identitas diri (KTP/SIM) yang masih berlaku.
3. Mempunyai bukti-bukti usaha dan kelengkapannya seperti: Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), Ijin Lingkungan (IL), dan ijin lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
4. Khusus untuk plafon kredit diatas Rp. 10.000.000,- harus melampirkan Nomor Pokok Wajib pajak (NPWP).
5. Bagi pegawai berpenghasilan tetap melampirkan: SK asli pengangkatan pegawai dan SK kepegawaian terakhir, surat keterangan dari instansi

tempat bekerja, Daftar Rincian Gaji tiga bulan terakhir, dan Surat Kuasa Potongan Gaji.

Adapun beberapa agunan atau jaminan yang dapat digunakan untuk syarat memperoleh kredit adalah sebagai berikut:

1. Jaminan BPKB
2. Jaminan sertifikat

D. Struktur Organisasi PT. BPR Kembang Parama



E. Job Description Struktur Organisasi PT. BPR Kembang Parama

1. Direktur Utama

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Menterjemahkan dan melaksanakan ketentuan-ketentuan atau peraturan-peraturan dan otoritas moneter.
- b. Menciptakan dan mengembangkan produk-produk bank untuk tujuan mengantisipasi pasar dan mengurangi persaingan.

- c. Mengusahakan perbaikan keuntungan secara keseluruhan melalui upaya efisiensi kegiatan dan perluasan pangsa pasar.

2. Direktur

Tugas dan Tanggung Jawab:

- a. Memimpin dan mengkoordinasi seluruh kegiatan bagian-bagian di kantor bank
- b. Memantau dan mengevaluasi kinerja bank secara keseluruhan
- c. Membina disiplin kerja, motivasi, moral serta loyalitas seluruh aparat bank dan mengembangkan kemampuan serta pengetahuan melalui program pendidikan/latihan intern maupun ekstern

3. Satuan Pengawasan Intern

Satuan Pengawasan Intern pada PT. BPR Kembang Parama adalah pejabat yang ditunjuk oleh Dewan Komisaris dan Direksi untuk membantu dalam pelaksanaan fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap seluruh kegiatan operasional Bank, serta melaksanakan pengawasan terhadap asset yang dimiliki bank.

4. Kasi *Account Officer*

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Mengatur pelaksanaan kegiatan *Account Officer* dalam melakukan kegiatan survey dan analisa kredit.
- b. Mengatur kegiatan para *AO* dari pembinaan nasabah, antisipasi keterlambatan angsuran, penagihan sampai dengan penyelesaian kredit.

- c. Memberikan masukan kepada pimpinan tentang potensi dan peluang penyaluran/pemasaran kredit dan dan masukan tentang produk-produk atau program-program kredit yang berpeluang dapat diluncurkan ke masyarakat

5. *Account Officer*

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Mempromosikan aktivitas serta memasarkan produk-produk bank.
- b. Mengumpulkan data calon nasabah, melakukan kunjungan secara teratur pada nasabah, meneliti kebenaran dan kelengkapan data permohonan kredit, dan membuat laporan hasil survey.
- c. Tercapainya target pelemparan serta tunggakan kredit yang telah ditetapkan.
- d. Kesehatan/kualitas *performance* kredit, penyelesaian kredit macet, dan terpeliharanya citra bank di mata masyarakat.

6. Petugas Administrasi Kredit

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Memasukkan dan mencetak data analisa kredit dan data permohonan kredit ke komputer.
- b. Membuat surat pemberitahuan kepada nasabah tentang penolakan/ penetapan tanggal realisasi kredit.

7. Legal Operasional

Tugas dan Tanggung Jawab:

- a. Melakukan pengecekan berkas perjanjian kredit, memeriksa kelengkapan persyaratan kredit, dan menyimpan nomor kredit.

- b. Meminta, menyimpan dan memberikan barang jaminan.
- c. Mendampingi dan meminta tandatangan nasabah sebagai proses akad kredit.

8. Kasi *Problem Loan*

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Menyusun skala prioritas penyelesaian kredit bermasalah dan mengkoordinasikannya.
- b. Melakukan negosiasi dalam rangka penyelesaian kredit
- c. Melakukan eksekusi barang jaminan

9. Kasi Operasional

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Membantu Direksi dalam kegiatan pelayanan kas, administrasi dan akuntansi.
- b. Mengatur dan mengawasi posisi likuiditas harian dan pengeluaran biaya.
- c. Menjaga alat penyediaan likuid dalam batas yang wajar sehingga posisi likuiditas tetap terjamin.

10. Petugas Akuntansi

Tugas dan Tanggung Jawab:

- a. Meneliti dengan cermat setiap dokumen pembukuan
- b. Melakukan pencatatan transaksi keuangan, *Posting*, menyiapkan dan menyajikan data keuangan, menyusun laporan likuiditas, melakukan pencocokan transaksi, dan menyimpan dokumen pembukuan.

- c. Setiap transaksi telah dibukukan dan dicatat dengan benar, akurat dan tepat waktu sesuai dengan kode rekening yang terkait.
- d. Akurasi data laporan keuangan yang disajikan baik untuk kepentingan intern ataupun ekstern.

11. *Teller*

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Mempersiapkan aplikasi pembukuan rekening Tabungan/Deposito sesuai form-form yang telah ditetapkan dan meminta tandatangan nasabah maupun pejabat bank.
- b. Mendistribusikan slip dengan benar dan tepat kepada nasabah maupun bagian lain yang terkait.

12. Tabungan dan Deposito

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Menata dan memelihara slip-slip Tabungan/Deposito secara baik.
- b. Melakukan penarikan tabungan, menjumlah slip tarikan tabungan, membuat rekapitulasi uang tarikan, dan membuat slip penarikan tabungan.
- c. Melakukan *posting* terhadap bunga deposito dan membuat dokumen yang dibutuhkan.
- d. Melakukan pembayaran bunga deposito yang melalui bank tertentu.

13. Kasi Umum dan Personalia

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Membantu Direksi dalam penyusunan rencana anggaran maupun dalam pembuatan surat-surat perusahaan.

- a. Mengkoordinir tugas-tugas bantuan terhadap bagian lain.
- b. Membuat surat teguran atas tindakan indisipliner pegawai.
- c. Menyimpan serta mengelola data personil/kepegawaian dan melaksanakan program Astek.
- d. Membuat dan menyimpan daftar karyawan dan catatan tentang cuti, lembur serta absensi dengan tertib dan benar.
- e. Mengatur dan mengawasi kebersihan/pemeliharaan kantor dan peralatan/inventaris kantor dan mengatur barang-barang keperluan perusahaan seperti alat tulis, cetakan, *telephone*, listrik, kendaraan, dll.
- f. Mengusahakan *souvenir* untuk *parcel* hari raya.
- i. Melaksanakan seleksi calon pegawai.
- j. Menampung keluhan-keluhan pegawai untuk diteruskan ke Direksi.
- k. Mempelajari dan memahami peraturan kepegawaian.

14. Kepala Kantor Cabang

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Menterjemahkan dan melaksanakan ketentuan-ketentuan atau peraturan-peraturan dan otoritas moneter Kantor Cabang.
- b. Menetapkan pengadaan sarana/fasilitas Kantor Cabang dalam menunjang kegiatan operasional bank
- c. Menciptakan dan mengembangkan produk-produk bank untuk tujuan mengantisipasi pasar dan mengurangi persaingan.
- f. Mengusahakan perbaikan keuntungan secara keseluruhan melalui upaya efisiensi kegiatan dan perluasan pangsa pasar.

BAB V

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengukuran kinerja sebuah BPR yaitu PT. BPR Kembang Parama dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mencerminkan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran). Data-data yang diperlukan adalah :

1. Laporan keuangan PT.BPR Kembang Parama periode tahun 2000 - 2004
2. Kuesioner yang ditujukan kepada pelanggan/nasabah PT. BPR Kembang Parama
3. Kuesioner yang ditujukan kepada Manajer PT. BPR Kembang Parama
4. Kuesioner yang ditujukan kepada karyawan PT. BPR Kembang Parama.

Untuk menjawab permasalahan tentang bagaimana kinerja BPR apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, penulis melakukan analisis dan pembahasan terhadap data-data tersebut ke dalam empat perspektif sebagai berikut:

A. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja PT. BPR Kembang Parama dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan dilakukan dengan cara menghitung Persentase Pertumbuhan Pendapatan, Persentase Laba Kotor, Persentase Penambahan Investasi Modal, dan mengidentifikasi tahap siklus hidup bisnis PT. BPR Kembang Parama untuk menentukan seberapa baik kinerja mereka.

Langkah-langkah pengukuran kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penghitungan Persentase Pertumbuhan Pendapatan PT. BPR

Kembang Parama dari tahun 2000 – 2004

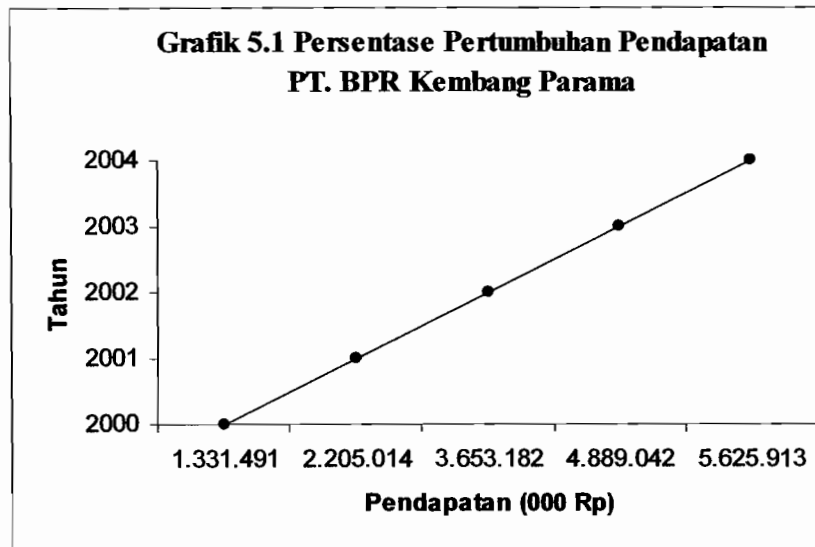
Persentase Pertumbuhan Pendapatan PT. BPR Kembang Parama pada tahun 2000 – 2004 dapat dilihat pada tabel 5.1. berikut ini:

Tabel 5.1
Persentase Pertumbuhan Pendapatan PT. BPR Kembang Parama
Tahun 2000 – 2004

Tahun	Pendapatan Operasional		Pendapatan Non Operasional (000 Rp)	Total (000 Rp)	Persentase Pertumbuhan Pendapatan (%)
	Pendapatan Bunga (000 Rp)	Pendapatan Operasional Lain (000 Rp)			
2000	1.264.617	60.554	6.320	1.331.491	-
2001	2.104.832	83.181	17.001	2.205.014	65,6
2002	3.532.813	118.864	1.721	3.653.182	65,68
2003	4.661.618	224.244	3.180	4.889.042	33,83
2004	5.339.843	275.000	11.070	5.625.913	15,07

Sumber: Data Sekunder diolah tahun 2005

Dari Tabel 5.1 di atas dapat dilihat bahwa Persentase Pertumbuhan Pendapatan dari tahun 2000-2004 adalah 65,6%, 65,68%, 33,83%, dan 15,07%. Pertumbuhannya dapat dilihat pula pada Grafik 5.1 berikut:



2. Penghitungan Persentase Laba Kotor PT. BPR Kembang Parama dari tahun 2000 – 2004

Persentase Laba Kotor PT. BPR Kembang Parama pada tahun 2000 – 2004 dapat dilihat pada Tabel 5.2. berikut ini:

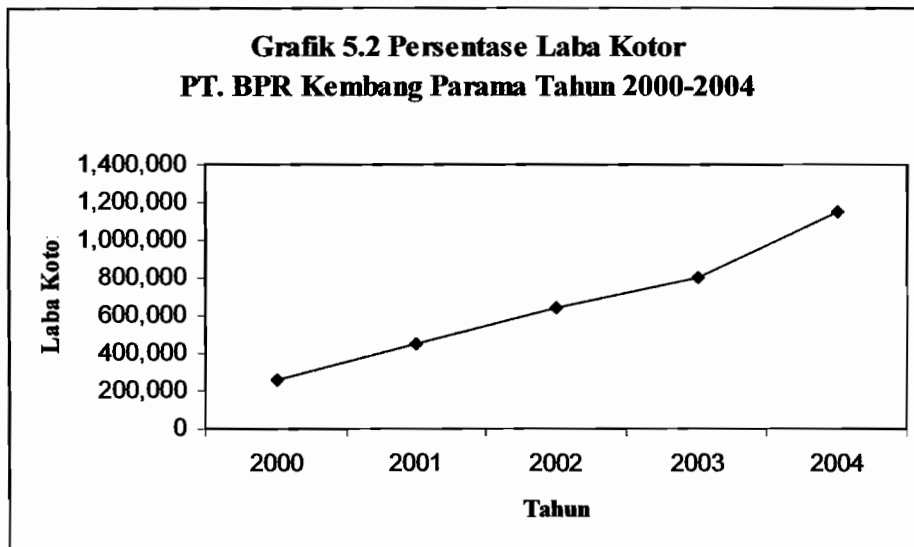
Tabel 5.2
Persentase Pertumbuhan Laba Kotor
PT. BPR Kembang Parama
Tahun 2000 - 2004

Tahun	Laba Kotor (000 RP)	Persentase Laba Kotor (%)
2000	255.701	-
2001	446.220	74,5
2002	635.301	42,37
2003	801.808	26,2
2004	1.154.898	44,04

Sumber: Data Sekunder diolah tahun 2005

Dari Tabel 5.2 di atas dapat dilihat bahwa Persentase Laba Kotor dari tahun 2000-2004 adalah 74,5%, 42,37%, 26,2%, dan 44,04%.

Pertumbuhannya dapat dilihat pula pada Grafik 5.2 berikut:



3. Penghitungan Persentase Penambahan Investasi Modal PT. BPR Kembang Parama dari tahun 2000 – 2004

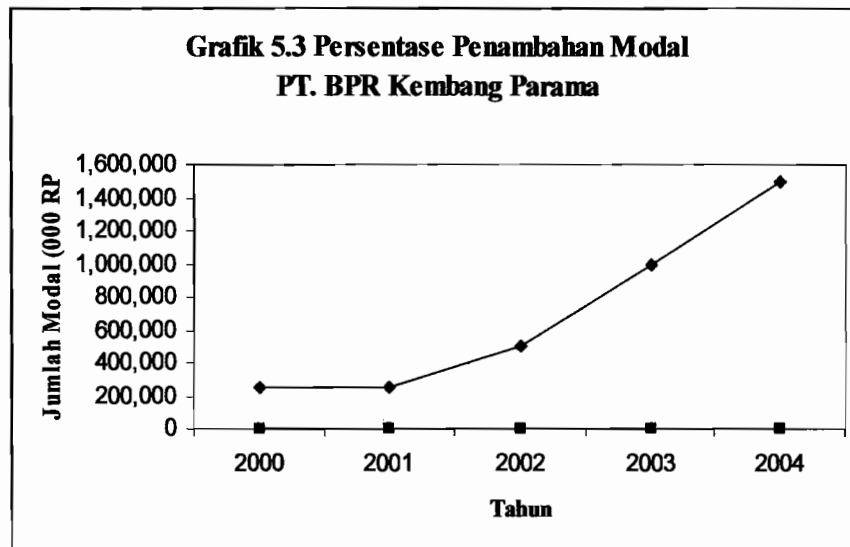
Persentase Penambahan Investasi Modal PT. BPR Kembang Parama pada tahun 2000 – 2004 dapat dilihat pada Tabel 5.3. berikut ini:

Tabel 5.3
Persentase Penambahan Investasi Modal
PT. BPR Kembang Parama Tahun 2000-2004

Tahun	Modal Disetor (000 Rp)	Persentase Penambahan Investasi Modal (%)
2000	250.000	-
2001	250.000	0
2002	500.000	100
2003	1.000.000	100
2004	1.500.000	50

Sumber: Data Sekunder diolah tahun 2005

Dari Tabel 5.3 di atas dapat dilihat bahwa Persentase Penambahan Modal dari tahun 2000-2004 adalah 0%, 100%, 100%, dan 50%. Penambahan Modal tersebut dapat dilihat pula pada Grafik 5.3 berikut:



4. Pengidentifikasiian tahap siklus hidup bisnis BPR berdasarkan tahap siklus hidup bisnis dalam *Balanced Scorecard*.

Pada bagian ini penulis mencoba mengidentifikasi tahap siklus hidup bisnis PT. BPR Kembang Parama ke dalam tahap siklus hidup bisnis *Balanced Scorecard*. Pengidentifikasiian ini didasarkan pada hasil penghitungan Persentase Pertumbuhan Pendapatan, Persentase Laba Kotor dan Persentase Penambahan Investasi Modal serta hasil wawancara dengan manajer tentang kegiatan operasional PT. BPR Kembang Parama selama masa penelitian

Berdasarkan hasil penghitungan Persentase Pertumbuhan Pendapatan diketahui bahwa Pendapatan PT. BPR Kembang Parama pada tahun 2000–2004 terus meningkat, Persentase Laba Kotor PT. BPR Kembang Parama pada tahun 2000–2004 juga terus meningkat, dan PT. BPR

Kembang Parama juga menambah Investasi modalnya dari tahun 2000-2004.

Dalam *Balanced Scorecard*, tahap siklus hidup bisnis disederhanakan menjadi tiga tahap, yaitu: Bertumbuh, Bertahan, dan Menuai. Tahap 'Bertumbuh' ditandai dengan perusahaan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan peningkatan persentase pendapatan. Tahap 'Bertahan' ditandai dengan perusahaan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan Laba Kotor dan mengasumsikan bahwa investasi modal sudah tetap. Dan tahap 'Menuai' ditandai dengan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja dan arus kas operasi (sebelum depresiasi) sebagai tujuan finansial perusahaan.

Dengan demikian dapat diidentifikasi bahwa PT. BPR Kembang Parama berada pada tahap siklus hidup bisnis 'Bertumbuh' karena Persentase Pertumbuhan Pendapatan mereka terus meningkat dari tahun ke tahun selama periode 2000 - 2004. Meskipun Persentase Laba Kotor juga terus meningkat, namun tidak bisa diidentifikasi berada pada tahap 'Bertahan' atau 'Menuai' karena investasi modalnya masih terus bertambah (tidak tetap).

Alasan lain yang mendukung bahwa PT. BPR Kembang Parama berada pada tahap siklus hidup bisnis 'Bertumbuh' adalah berdasarkan hasil wawancara tentang kegiatan operasional selama masa penelitian di PT. BPR Kembang Parama yang menunjukkan bahwa :

- PT. BPR Kembang Parama menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan dan memiliki kekhasan, seperti: Produk Arisan Sirama Plus, Arisan Arjuna I, Arisan Arjuna III, dan bekerjasama dengan Dealer Andi Motor menangani penagihan dan pembayaran kredit motor.
 - PT. BPR Kembang Parama membangun dan memperluas fasilitas produksi, yaitu dengan membuka Kantor Cabang di wilayah Mertoyudan pada bulan Juli 2002 dan di Salatiga pada bulan Juni 2004.
 - PT. BPR Kembang Parama membangun kemampuan operasi dengan menanamkan investasi ke dalam sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global; hal ini ditandai dengan usaha promosi yang giat dilakukan oleh PT. BPR Kembang Parama melalui pengadaan Papan Iklan dan rencana pengiklanan melalui media *audio visual* atau televisi.
 - PT. BPR Kembang Parama juga memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan melalui pengadaan pelayanan nasabah via *telephone*, suasana kekeluargaan yang terjalin intern karyawan maupun antara karyawan dengan nasabah dan pemberian bingkisan berupa *Parcel* pada Hari Raya.
5. Penentuan seberapa baik kinerja keuangan BPR selama periode 2000-2004.

Berdasarkan analisa dan pembahasan data di atas diketahui bahwa PT. BPR Kembang Parama berada pada tahap siklus hidup bisnis

'Bertumbuh'. Dan penulis menilai bahwa kinerja keuangan PT.BPR Kembang Parama pada tahap ini sesuai dengan kriteri pertama, yaitu; Kinerja dinilai Sangat Baik kerana pencapaian tujuan finansial (Persentase Pertumbuhan Pendapatan) PT. BPR Kembang Parama meningkat terus menerus dari tahun 2000-2004.

B. Perspektif Pelanggan

Untuk menjawab permasalahan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan, penulis menggunakan kuesioner untuk memperoleh data. Kuesioner tersebut ditujukan kepada Nasabah dan Manajer PT. BPR Kembang Parama. Kuesioner yang ditujukan kepada nasabah digunakan untuk mengukur kepuasan nasabah terhadap layanan jasa/produk yang diberikan BPR. Sedangkan kuesioner yang ditujukan kepada Manajer digunakan untuk mengukur kinerja PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan terhadap pelanggan. Dalam penelitian ini, kuesioner akan diberikan kepada 100 pelanggan dan 8 Manajer.

Populasi pelanggan diambil menurut jumlah total daftar nomor urut rekening terakhir nasabah (debitur dan penyimpan) PT. BPR. Kembang Parama bulan November 2005 adalah 18.500 orang. Penghitungan sampel tersebut adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

$$n = \frac{18.500}{(1 + 18.500(10\%)^2)}$$

$$n = 99,46 \approx 100$$

Keterangan:
n = Jumlah Sampel



- N = Ukuran Populasi
 e = Persen kelonggaran ketelitian karena kesalahan sampel yang masih dapat ditolelir. Untuk penelitian ini penulis menggunakan persen kelonggaran ketelitian 10%. Artinya, tingkat keyakinan bahwa sampel mewakili populasi adalah 90%.

Jadi, jumlah sampel yang diambil untuk nasabah adalah 100 responden.

Proses pemilihan sampel dilakukan dengan cara *Non Random Sampling*. *Non Random Sampling* adalah proses pemilihan sampel dimana tidak semua anggota dari populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih. Hal ini karena penulis memberikan kuesioner hanya kepada nasabah yang datang ke PT. BPR Kembang Parama pada jam kerja selama masa penelitian dan yang bersedia mengisi kuesioner tersebut. Metode ini disebut *convenience sampling*, salah satu metode dalam *Non Random Sampling*. *Convenience sampling* adalah cara memilih anggota untuk dijadikan sampel dimana sesukanya peneliti. Peneliti akan memilih sampel yang tersedia saja atau yang mudah diperoleh (Gulo, 2002: 144).

Sedangkan sampel untuk manajer diambil dari 8 populasi. Populasi ini meliputi semua manajer PT. BPR Kembang Parama. Manajer yang dimaksud di sini adalah kepala-kepala bagian (Kasi). Penghitungan sampel untuk manajer adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

$$n = \frac{8}{[1 + (8 \times 0,15^2)]}$$

$$n = 6,77$$

Keterangan:

- n = Jumlah Sampel
 N = Ukuran Populasi
 e = Persen kelonggaran ketelitian karena kesalahan sampel yang

masih dapat ditolelir. Untuk penelitian ini penulis menggunakan persen kelonggaran ketelitian 15%. Artinya, tingkat keyakinan bahwa sampel mewakili populasi adalah 85%.

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh jumlah sampel yang harus diambil adalah 6,77 responden. Namun untuk memudahkan perhitungan maka angka tersebut dibulatkan menjadi 8, sehingga seluruh manajer menjadi responden. Jadi, kuesioner ditujukan kepada 8 responden.

Proses pemilihan sampel dilakukan dengan cara *Random Sampling*. *Random Sampling* adalah proses pemilihan sampel dimana semua anggota dari populasi memiliki kesempatan untuk dipilih. Penulis memberikan kuesioner kepada setiap Manajer PT. BPR Kembang Parama sesuai dengan jumlah sampel yang dibutuhkan. Metode ini disebut *simple random sampling*, salah satu metode dalam *Random Sampling* (Gulo, 2002: 139).

Setelah data dari kuesioner diperoleh, data tersebut akan dianalisis dengan menggunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model* dan Analisis Prioritas Kepentingan. Ketiga metode analisis ini digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan PT. BPR Kembang Parama. Sedangkan untuk mengukur kinerja PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan digunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model* dan Analisis Prioritas Kepentingan.

Langkah-langkah yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. BPR. Kembang Parama dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran Kepuasan Pelanggan terhadap kinerja PT. BPR Kembang Parama

a. Analisis *Multiattribute Attitude Model*.

Langkah-langkah penghitungan Analisis *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

1) Penentuan bobot rata-rata masing-masing atribut (W_i)

Penghitungan W_i untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel 5.12 berikut:

Tabel 5.4
Bobot rata-rata masing-masing atribut kepuasan nasabah PT. BPR Kembang Parama

Nomor Urut	Nilai	Bobot rata-rata (W_i)
1	3	$3/6 \times 100 = 50$
2	2	$2/6 \times 100 = 33,33$
3	1	$1/6 \times 100 = 16,67$
Total	6	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

- 2) Pengubahan data dari kuesioner yang masih bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor dari angka 1 sampai dengan 5. Pemberian skor ini digunakan untuk memudahkan penulis dalam menganalisis data hasil jawaban dari kuesioner yang ditujukan kepada nasabah. Pemberian skor tersebut diurutkan sebagai berikut:

No	Jawaban	Skor Sikap
1	Sangat Puas atau Sangat Berharap	5
2	Puas atau Berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Puas atau Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Puas atau Sangat Tidak Berharap	1

3) Penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* rata-rata

a) Atribut Produk/Jasa – Harga

Penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* rata-rata Atribut Produk/Jasa yang mencakup Harga, Mutu dan Waktu dapat dilihat pada table- tabel berikut ini:

Tabel 5.5
Atribut Produk/Jasa – Harga butir 1
'Kesesuaian antara tingkat bunga dan produk/jasa yang diberikan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	8	35
4	70	50
3	8	7
2	13	7
1	1	1
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	371	411
Rata-rata	3,71	4,11

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.5
Atribut Produk/Jasa – Harga butir 2
'Kesesuaian antara tingkat bunga dan produk/jasa yang diberikan dengan BPR lain yang serupa'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	12	25
4	38	32
3	47	38
2	2	3
1	1	2
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	358	375
Rata-rata	3,58	3,75

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

b) Atribut Produk/Jasa – Mutu

Penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Produk/Jasa-Mutu Butir 1 sampai dengan butir 5 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.6
Atribut Produk/Jasa – Mutu butir 1
'Kualitas jasa yang diberikan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	25	49
4	69	49
3	5	1
2	1	1
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	418	446
Rata-rata	4,18	4,46

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.7
Atribut Produk/Jasa – Mutu butir 2
'Keramahan *Teller* dalam memberikan pelayanan (cara berbicara)'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	45	51
4	50	43
3	4	4
2	1	2
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	439	443
Rata-rata	4,39	4,43

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.8
Atribut Produk/Jasa – Mutu butir 3
'Penampilan karyawan saat bekerja'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	26	39
4	69	56
3	5	5
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	421	434
Rata-rata	4,21	4,34

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.9
Atribut Produk/Jasa – Mutu butir 4
'Cara Teller mendengarkan ketika nasabah meminta pelayanan transaksi'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	37	41
4	62	59
3	0	0
2	1	0
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	435	441
Rata-rata	4,35	4,41

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.10
Atribut Produk/Jasa – Mutu butir 5
'Cara Teller Menyelesaikan transaksi'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	44	53
4	50	42
3	4	4
2	2	1
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	436	447
Rata-rata	4,36	4,47

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

c) Atribut Produk/Jasa – Waktu

Penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Produk/Jasa

– Waktu Butir 1 dan butir 5 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.11

Atribut Produk/Jasa – Waktu butir 1

‘Kecepatan dalam memberikan pelayanan ketika nasabah datang’

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	56	57
4	36	36
3	8	6
2	0	1
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	448	449
Rata-rata	4,48	4,49

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.12

Atribut Produk/Jasa – Waktu butir 2

‘Cara *Teller* menggunakan waktu untuk memproses dan menyelesaikan transaksi’

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	44	58
4	51	40
3	3	1
2	2	1
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	437	455
Rata-rata	4,37	4,55

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Produk/Jasa adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} &= \frac{3,71+3,58+4,18+4,39+4,21+4,35+4,36+4,48+4,37}{9} \\ &= 4,18 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} &= \frac{4,11+3,75+4,46+4,43+4,34+4,41+4,47+4,49+4,55}{9} \\ &= 4,33 \end{aligned}$$

d) Atribut Citra dan Reputasi

Penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Citra dan Reputasi Butir 10 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.13
Atribut Citra dan Reputasi butir 1
'Cara BPR melakukan promosi sehingga nasabah tertarik bergabung'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	55	66
4	37	32
3	4	1
2	4	1
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	443	463
Rata-rata	4,43	4,63

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Citra dan Reputasi

adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} &= 4,43/1 \\ &= 4,43 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} &= 4,63/1 \\ &= 4,63 \end{aligned}$$

e) Atribut Hubungan Pelanggan

Penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Hubungan

Pelanggan butir 1 sampai dengan 4 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.14
Atribut Hubungan Pelanggan butir 1
'Cara BPR memberikan kemudahan akses'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	62	57
4	33	41
3	5	2
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	457	455
Rata-rata	4,57	4,55

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.15
Atribut Hubungan Pelanggan butir 2
'Kualitas pelayanan yang diberikan secara keseluruhan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	25	43
4	72	53
3	2	3
2	1	1
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	421	438
Rata-rata	4,21	4,38

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.16
Atribut Hubungan Pelanggan butir 3
'Cara BPR menjalin relasi dengan pelanggan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	32	43
4	56	45
3	8	7
2	4	5
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	416	426
Rata-rata	4,16	4,26

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.17
Atribut Hubungan Pelanggan butir 4
'Perasaan nasabah ketika mempercayakan diri sebagai anggota BPR'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	36	42
4	63	55
3	1	3
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	100	100
Total Nilai	435	439
Rata-rata	4,35	4,39

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Hubungan Pelanggan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total Belief rata-rata} &= \frac{4,57+4,21+4,16+4,35}{4} \\ &= 4,32 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Ideal rata-rata} &= \frac{4,55+4,38+4,26+4,39}{4} \\ &= 4,39 \end{aligned}$$

4) Penghitungan Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata

Penghitungan *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta urutan dan bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.18
Hasil Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata
Masing-masing Atribut serta Bobot Kepentingannya.

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Produk/Jasa	4,33	4,18	0,15	2	33,33
Citra & Reputasi	4,63	4,43	0,20	3	16,67
Hubungan Pelanggan	4,39	4,32	0,07	1	50

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Dari tabel 5.27 di atas dapat dilihat bahwa atribut yang paling berpengaruh pada sikap pelanggan adalah atribut Hubungan Pelanggan karena mempunyai nilai selisih yang paling kecil. Artinya, atribut Hubungan Pelanggan adalah atribut yang pada kenyataannya paling mendekati atau sesuai dengan harapan pelanggan/nasabah PT. BPR Kembang Parama. Kemudian disusul atribut Produk/Jasa dan atribut Citra dan Reputasi.

5) Penghitungan nilai sikap pelanggan secara keseluruhan dengan cara memasukkan komponen *Multiattribute Attitude Model* yang

telah dihitung ke dalam rumus *Multiattribute Attitude Model* sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

$$Ab = 33,33(4,33 - 4,18) + 16,67(4,63 - 4,43) + 50(4,39 - 4,32)$$

$$Ab = 33,33(0,15) + 16,67(0,2) + 50(0,07)$$

$$Ab = 11,83$$

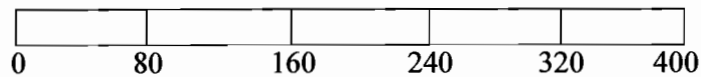
Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai sikap pelanggan PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan sebesar 11,83.

- 6) Penentuan Skala Sikap untuk mengetahui kinerja Perspektif Pelanggan dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

Skala sikap ditentukan berdasarkan perhitungan selisih minimum nilai sikap pelanggan dan selisih maksimum nilai sikap pelanggan. Dari perhitungan yang telah dilakukan dalam teknik analisis data, diketahui bahwa selisih minimum nilai sikap pelanggan adalah 0, sedangkan selisih maksimum nilai sikap pelanggan adalah 100. Jadi, skala sikap dibuat dalam bentuk interval-interval dari 0 sampai dengan 400.

- 7) Penentuan interval dalam Skala Sikap.

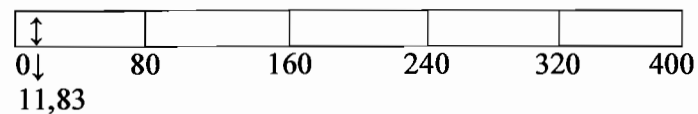
Untuk mengetahui seberapa baik kinerja Perspektif Pelanggan, Nilai maksimum sikap pelanggan secara keseluruhan dibagi ke dalam 5 interval, sehingga interval-interval dalam Skala Sikap tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

- 0 - <80 = Sangat Baik
- 80 - <160 = Baik
- 160 - <240 = Ragu-ragu
- 240 - <320 = Tidak Baik
- 320 - 400 = Sangat Tidak Baik

- 8) Menentukan Sikap pelanggan secara keseluruhan berdasarkan interval dalam Skala Sikap di atas.



Dari Skala Sikap di atas dapat diartikan bahwa nasabah menunjukkan sikap sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT. BPR Kembang Parama selama ini. Karena berdasarkan penghitungan nilai sikap pelanggan secara keseluruhan diperoleh nilai 11,85 dan angka ini dalam Skala Sikap berada dalam interval 0 – 80 yang berarti Sangat Baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja PT.BPR Kembang Para dilihat dari perspektif pelanggan sangat baik karena mampu memberikan kepuasan yang optimal kepada pelanggan/nasabah.

b. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap pelanggan dalam menggunakan layanan atau jasa PT. BPR Kembang Parama.

Penentuan prioritas atribut yang paling menentukan sikap pelanggan dalam menggunakan jasa PT. BPR Kembang Parama

dengan menggunakan Analisis Prioritas Kepentingan, seperti dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.19
Prioritas Kepentingan Pelanggan
PT. BPR Kembang Parama

Atribut	Prioritas	I	II	III	Hasil	Urutan Prioritas Kepentingan
	Bobot	3	2	1		
Produk/Jasa		32	50	18	214	2
Citra dan Reputasi		12	16	72	140	3
Hubungan Pelanggan		56	34	10	246	1

Sumber : Data primer diolah tahun 2005

Berdasarkan Tabel 5.28 diketahui bahwa Atribut Hubungan Pelanggan menempati urutan prioritas ke 1 dalam hal menentukan sikap pelanggan untuk menggunakan produk/jasa PT. BPR Kembang Parama, kemudian menyusul Atribut Produk/Jasa dan Atribut Citra dan Reputasi.

2. Pengukuran kinerja PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan terhadap pelanggan

Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model* dan Analisis Prioritas Kepentingan.

a. Analisis *Multiattribute Attitude Model*

Langkah-langkah perhitungan Analisis *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

- 1) Penghitungan W_i untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel 5.29 berikut:

Tabel 5.20
 Bobot rata-rata masing-masing atribut Pangsa Pasar,
 Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan dan Porfitabilitas Pelanggan
 PT. BPR Kembang Parama

Nomor Urut	Nilai	Bobot rata-rata (Wi)
1	5	$5/15 \times 100 = 33,33$
2	4	$4/15 \times 100 = 26,67$
3	3	$3/15 \times 100 = 20$
4	2	$2/15 \times 100 = 13,33$
5	1	$1/15 \times 100 = 6,67$
Total	15	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

- 2) Perubahan data dari kuesioner yang masih bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor dari angka 1 sampai dengan 5. Pemberian skor ini digunakan untuk memudahkan penulis dalam menganalisis data hasil jawaban dari kuesioner yang ditujukan kepada manajer. Pemberian skor tersebut diurutkan sebagai berikut:

No	Jawaban	Skor Sikap
1	Sangat Baik atau Sangat Berharap	5
2	Baik atau Berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik atau Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Baik atau Sangat Tidak Berharap	1

- 3) Penghitungan nilai *ideal* dan nilai *belief*

Penghitungan ini didasarkan pada jawaban manajer dalam kuesioner pada bagian B. Hasil nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

- a) Atribut Pangsa Pasar

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Pangsa Pasar Butir 1, butir 2, dan butir 3 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.21
Atribut Pangsa Pasar butir 1
'Target segmen pasar yang akan dituju BPR'

Skor sikap	Belief	Ideal
5	2	5
4	6	3
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	34	37
Rata-rata	4,25	4,63

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.22
Atribut Pangsa Pasar butir 2
'Kemampuan BPR menguasai luasnya pasar'

Skor sikap	Belief	Ideal
5	3	6
4	5	2
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	35	38
Rata-rata	4,37	4,75

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.23
Atribut Pangsa Pasar butir 3
'Peningkatan jumlah nasabah dari tahun ke tahun'

Skor sikap	Belief	Ideal
5	3	4
4	5	4
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	35	36
Rata-rata	4,37	4,5

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Pangsa Pasar adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} &= \frac{4,25+4,37+4,37}{3} \\ &= 4,33 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} &= \frac{4,63+4,75+4,5}{3} \\ &= 4,63 \end{aligned}$$

b) Atribut Retensi Pelanggan

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Retensi Pelanggan Butir 1, dan butir 2 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.24
Atribut Retensi Pelanggan butir 1
'Kemampuan BPR mempertahankan nasabah'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	3	5
4	5	3
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	35	37
Rata-rata	4,37	4,63

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.25
Atribut Retensi Pelanggan butir 2
'Persentase pertumbuhan bisnis dengan pertumbuhan nasabah'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	4	3
4	4	5
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	36	35
Rata-rata	4,5	4,37

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Retensi Pelanggan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} &= \frac{4,37+4,5}{2} \\ &= 4,43 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} &= \frac{4,63+4,37}{2} \\ &= 4,5 \end{aligned}$$

c) Atribut Akuisisi Pelanggan

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut

Akuisisi Pelanggan Butir 1 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.26
Atribut Akuisisi Pelanggan butir 1
'Kemampuan BPR untuk menarik/memenangkan pelanggan baru'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	5	6
4	3	2
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	37	38
Rata-rata	4,62	4,75

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Akuisisi Pelanggan adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} &= 4,62/1 \\ &= 4,62 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} &= 4,75/1 \\ &= 4,75 \end{aligned}$$

d) Atribut Kepuasan Pelanggan

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut

Kepuasan Pelanggan Butir 1 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.27
Atribut Kepuasan Pelanggan butir 1
'Kemampuan BPR untuk memuaskan kebutuhan pelanggan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	4	3
4	3	5
3	1	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	35	35
Rata-rata	4,37	4,37

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Kepuasan Pelanggan adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} &= 4,37/1 \\ &= 4,37 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} &= 4,37/1 \\ &= 4,37 \end{aligned}$$

e) Atribut Profitabilitas Pelanggan

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Profitabilitas Pelanggan Butir 1 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.28
Atribut Profitabilitas Pelanggan butir 1
'Keuntungan bersih yang diterima BPR dari segmen pasar saat ini'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	0	1
4	8	7
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	32	33
Rata-rata	4	4,12

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Akuisisi Pelanggan adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} &= 4/1 \\ &= 4 \\ \text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} &= 4,12/1 \\ &= 4,12 \end{aligned}$$

4) Penghitungan Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata

Penghitungan selisih *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.29
Hasil Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata
Masing-masing Atribut serta Bobot Kepentingannya.

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Pangsa Pasar	4,63	4,33	0,3	5	6,67
Retensi Pelanggan	4,5	4,43	0,07	2	26,67
Akuisisi Pelanggan	4,75	4,62	0,13	4	13,33
Kepuasan Pelanggan	4,37	4,37	0	1	33,33
Profitabilitas Pelanggan	4,12	4	0,12	3	20

Sumber : Data Sekunder primer tahun 2005

Dari tabel 5.38 di atas dapat dilihat bahwa atribut yang paling berpengaruh pada sikap manajer adalah Atribut Kepuasan Pelanggan karena mempunyai nilai selisih yang paling kecil. Artinya, Atribut Kepuasan Pelanggan adalah atribut yang pada kenyataannya paling mendekati atau sesuai dengan harapan manajer PT. BPR Kembang Parama. Kemudian disusul Atribut Retensi Pelanggan, Atribut Profitabilitas Pelanggan, Atribut Akuisisi Pelanggan dan Atribut Pangsa Pasar.

- 5) Penghitungan Nilai Sikap manajer secara keseluruhan dengan cara memasukkan komponen *Multiattribute Attitude Model* yang telah dihitung ke dalam rumus *Multiattribute Attitude Model* sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

$$Ab = 33,33(4,37 - 4,37) + 26,67(4,5 - 4,43) + 20(4,12 - 4)$$

$$+ 13,33(4,75 - 4,62) + 6,67(4,63 - 4,33)$$

$$Ab = 0 + 1,87 + 2,4 + 1,73 + 2$$

$$Ab = 8$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai sikap manajer

PT.BPR Kembang Parama secara keseluruhan sebesar 8.

- 6) Penentuan Skala Sikap untuk mengetahui kinerja Perspektif Pelanggan dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

Skala sikap ditentukan berdasarkan perhitungan selisih minimum nilai sikap manajer dan selisih maksimum nilai sikap manajer. Dari perhitungan yang telah dilakukan dalam teknik analisis data, diketahui bahwa selisih minimum nilai sikap manajer adalah 0, sedangkan selisih maksimum nilai sikap manajer adalah 100. Jadi, skala sikap dibuat dalam bentuk interval-interval dari 0 sampai dengan 400.

- 7) Penentuan interval dalam Skala Sikap.

Untuk mengetahui seberapa baik kinerja Perspektif Pelanggan, Nilai maksimum sikap manajer secara keseluruhan dibagi ke dalam

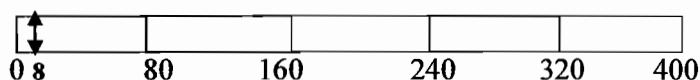
5 interval, sehingga interval-interval dalam Skala Sikap tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

- 0 - <80 = Sangat Baik
- 80 - <160 = Baik
- 160 - <240 = Ragu-ragu
- 240 - <320 = Tidak Baik
- 320 - 400 = Sangat Tidak Baik

- 8) Menentukan sikap manajer secara keseluruhan berdasarkan interval dalam Skala Sikap di atas.



Dari Skala Sikap di atas dapat diartikan bahwa manajer menilai bahwa kinerja PT. BPR Kembang Parama kepada pelanggan selama ini sangat baik. Karena berdasarkan penghitungan nilai sikap manajer secara keseluruhan diperoleh angka 8 dan angka ini dalam Skala Sikap berada dalam interval 0 – 80 yang berarti Sangat Baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja PT.BPR Kembang Parama dilihat dari perspektif pelanggan sangat baik.

b. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk menentukan sikap manajer dalam usaha meningkatkan kinerja perspektif pelanggan PT.BPR Kembang Parama. Penghitungan ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.30
Analisis Prioritas Kepentingan Pelanggan menurut Manajer
PT. BPR Kembang Parama

Atribut	Prioritas	I	II	III	IV	V	Hasil	Urutan Prioritas Kepentingan
	Bobot	5	4	3	2	1		
Pangsa Pasar		3	2	2	0	1	30	2
Retensi Pelanggan		0	1	3	4	0	21	3
Akuisis Pelanggan		0	2	1	3	2	19	4
Kepuasan Pelanggan		0	1	1	1	5	16	5
Profitabilitas Pelanggan		5	2	1	0	0	36	1

Sumber : Data primer diolah tahun 2005

Berdasarkan tabel 5.39 di atas diketahui bahwa untuk mengoptimalkan kinerja di masa depan, manajer menilai bahwa atribut yang menempati prioritas I adalah Atribut Profitabilitas Pelanggan, menyusul kemudian Atribut Pangsa Pasar, Retensi Pelanggan, Akuisis Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk menjawab permasalahan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif Proses Bisnis Internal, penulis membagikan kuesioner kepada Manajer PT. BPR Kembang Parama. Data-data dari kuesioner tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model* dan Analisis Prioritas Kepentingan untuk mengukur kinerja PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan.

Langkah-langkah yang digunakan untuk mengukur kinerja perspektif ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis *Multiattribute Attitude Model*

Analisis ini digunakan untuk mengukur sikap manajer dalam menilai kinerja PT. BPR Kembang Parama dilihat dari Perpektif Proses Bisnis Internal.

Langkah-langkah Analisis *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

a. Penghitungan bobot rata-rata masing-masing atribut (W_i)

Penghitungan W_i untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel 5.43 berikut:

Tabel 5.31
Bobot rata-rata masing-masing atribut kepuasan karyawan
PT. BPR Kembang Parama

Nomor Urut	Nilai	Bobot rata-rata (W_i)
1	3	$3/6 \times 100 = 50$
2	2	$2/6 \times 100 = 33,33$
3	1	$1/6 \times 100 = 16,67$
Total	6	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

b. Pengubahan data dari kuesioner yang masih bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor dari angka 1 sampai dengan 5. Pemberian skor ini digunakan untuk memudahkan penulis dalam menganalisis data hasil jawaban dari kuesioner yang ditujukan kepada manajer. Pemberian skor tersebut diurutkan sebagai berikut:

No	Jawaban	Skor Sikap
1	Sangat Baik atau Sangat Berharap	5
2	Baik atau Berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Baik atau Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Baik atau Sangat Tidak Berharap	1

c. Penghitungan nilai *ideal* rata-rata (I_i) dan nilai *belief* rata-rata (X_i)

Penghitungan nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

1) Atribut Proses Inovasi

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Proses

Inovasi butir 1 dan 2 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.32
Atribut Proses Inovasi butir 1
'Kemampuan BPR mengidentifikasi
kebutuhan pelanggan saat ini'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	3	4
4	5	4
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	35	36
Rata-rata	4,37	4,5

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.33
Atribut Proses Inovasi butir 2
'Kemampuan BPR untuk menciptakan produk/jasa bagi pelanggan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	3	4
4	5	4
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	35	36
Rata-rata	4,37	4,5

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Proses Inovasi adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} &= \frac{4,37+4,37}{2} \\ &= 4,37 \end{aligned}$$



$$\begin{aligned} \text{Total Ideal rata-rata} &= \frac{4,5+4,5}{2} \\ &= 4,5 \end{aligned}$$

2) Atribut Proses Operasi

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Proses

Operasi butir 1 dan 2 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.34

Atribut Proses Operasi butir 1

'Ketepatan waktu menyelesaikan transaksi dengan pelanggan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	3	4
4	4	4
3	1	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	34	36
Rata-rata	4,25	4,5

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.35

Atribut Proses Operasi butir 2

'Kemampuan BPR untuk memenuhi permintaan kredit pelanggan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	5	6
4	3	2
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	37	38
Rata-rata	4,63	4,75

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Proses Operasi adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total Belief rata-rata} &= \frac{4,25+4,63}{2} \\ &= 4,44 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Ideal rata-rata} &= \frac{4,5+4,75}{2} \\ &= 4,62 \end{aligned}$$

3) Atribut Proses Pasca Jual

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Proses

Operasi butir 1 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.36
Atribut Proses Pasca Jual butir 1
'Kemampuan BPR dalam memberikan manfaat kepada pelanggan
setelah layanan jasa diberikan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	1	2
4	6	6
3	1	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	29	34
Rata-rata	3,62	4,25

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Proses Pasca Jual adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned} \text{Total Belief rata-rata} &= 3,62/1 \\ &= 3,62 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Ideal rata-rata} &= 4,25/1 \\ &= 4,25 \end{aligned}$$

d. Penghitungan Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata

Penghitungan *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta urutan dan bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.37
 Hasil Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata
 Masing-masing Atribut serta Bobot Kepentingannya.

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Proses Inovasi	4,5	4,37	0,13	1	50
Proses Operasi	4,62	4,44	0,18	2	33,33
Proses Pasca Jual	4,25	3,62	0,63	3	16,67

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Dari tabel 5.49 di atas dapat dilihat bahwa atribut yang paling berpengaruh pada sikap manajer adalah Atribut Proses Inovasi karena mempunyai nilai selisih yang paling kecil. Artinya, Atribut Proses Inovasi adalah atribut yang pada kenyataannya paling mendekati atau sesuai dengan harapan manajer PT. BPR Kembang Parama. Kemudian disusul Atribut Proses Operasi dan Atribut Proses Pasca Jual.

- e. Penghitungan Nilai Sikap manajer secara keseluruhan dengan cara memasukkan komponen *Multiattribute Attitude Model* yang telah dihitung ke dalam rumus *Multiattribute Attitude Model* sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

$$Ab = 50(4,5 - 4,37) + 33,33(4,62 - 4,44) + 16,67(4,25 - 3,62)$$

$$Ab = 50(0,13) + 33,33(0,18) + 16,67(0,63)$$

$$Ab = 23$$

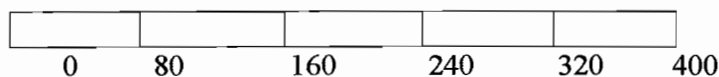
Berdasarkan perhitungan di atas, di peroleh nilai sikap manajer PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan sebesar 23.

- f. Penentuan Skala Sikap untuk mengetahui kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

Skala sikap ditentukan berdasarkan perhitungan selisih minimum nilai sikap manajer dan selisih maksimum nilai sikap manajer. Dari perhitungan yang telah dilakukan dalam teknik analisis data, diketahui bahwa selisih minimum nilai sikap manajer adalah 0, sedangkan selisih maksimum nilai sikap manajer adalah 100. Jadi, skala sikap dibuat dalam bentuk interval-interval dari 0 sampai dengan 400.

g. Penentuan interval dalam Skala Sikap.

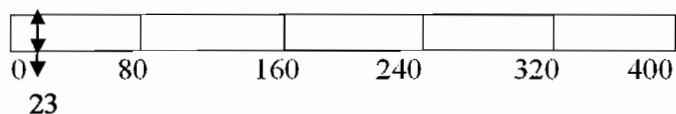
Untuk mengetahui seberapa baik kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal, Nilai maksimum sikap manajer secara keseluruhan dibagi ke dalam 5 interval, sehingga interval-interval dalam Skala Sikap tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

0 - < 80	= Sangat Baik
80 - < 160	= Baik
160 - < 240	= Ragu-ragu
240 - < 320	= Tidak Baik
320 - 400	= Sangat Tidak Baik

h. Menentukan nilai sikap manajer secara keseluruhan berdasarkan interval dalam Skala Sikap di atas.



Dari Skala Sikap di atas dapat diartikan bahwa manajer menunjukkan sikap sangat puas dengan kinerja PT. BPR Kembang Parama kepada pelanggan selama ini. Karena berdasarkan penghitungan nilai sikap manajer secara keseluruhan diperoleh angka

23 dan angka ini dalam Skala Sikap berada dalam rentang 0 – 80 yang berarti Sangat Baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja manajemen PT.BPR Kembang Parama secara keseluruhan dilihat dari perspektif proses bisnis internal sangat baik karena mampu melakukan proses operasi, proses inovasi dan mampu memberikan layanan pasca jual yang optimal bagi perusahaan.

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Penghitungan prioritas atribut yang paling menentukan sikap manajer dalam menilai proses bisnis internal PT. BPR Kembang Parama dengan menggunakan Analisis Prioritas Kepentingan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.38
Prioritas Kepentingan Karyawan
PT. BPR Kembang Parama

Atribut	Prioritas	I	II	III	Hasil	Urutan Prioritas Kepentingan
	Bobot	3	2	1		
Proses Inovasi		6	1	1	21	1
Proses Operasi		1	4	3	14	2
Pelayanan Pasca Jual		1	3	4	13	3

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.50 di atas menggambarkan jawaban responden tentang urutan prioritas kepentingan masing-masing atribut. Atribut yang menempati urutan prioritas I adalah Atribut Proses Inovasi, menyusul kemudian Atribut Proses Operasi dan Atribut Pelayanan Pasca Jual.

D. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk menjawab permasalahan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada karyawan dan Manajer PT. BPR Kembang Parama. Kuesioner yang ditujukan kepada karyawan digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan terhadap kinerja BPR. Sedangkan kuesioner yang ditujukan kepada Manajer digunakan untuk mengukur kinerja PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan terhadap proses pembelajaran bagi karyawan dan pertumbuhan BPR. Dalam penelitian ini, kuesioner akan diberikan kepada 18 karyawan dan 8 Manajer.

Sampel untuk karyawan diambil dari 28 populasi. Populasi ini meliputi semua karyawan PT. BPR Kembang Parama. Penghitungan sampel untuk karyawan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

$$n = \frac{28}{[1 + (28 \times 0,15^2)]}$$

$$n = 17,18 \approx 18$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketelitian karena kesalahan sampel yang masih dapat ditolelir. Untuk penelitian ini penulis menggunakan persen kelonggaran ketelitian 15%. Artinya, tingkat keyakinan bahwa sampel mewakili populasi adalah 85%.

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh jumlah sampel yang harus diambil yaitu 17,18 responden. Namun untuk memudahkan perhitungan maka

angka tersebut dibulatkan menjadi 18. Jadi, kuesioner ditujukan kepada 18 responden.

Proses pemilihan sampel dilakukan dengan cara *Random Sampling*. *Random Sampling* adalah proses pemilihan sampel dimana semua anggota dari populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih. Penulis memberikan kuesioner kepada setiap Karyawan PT. BPR Kembang Parama sesuai dengan jumlah sampel yang dibutuhkan. Metode ini disebut *simple random sampling*, salah satu metode dalam *Random Sampling* (Gulo, 2002: 139).

Setelah data dari kuesioner diperoleh, data tersebut akan dianalisis dengan menggunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model* dan Analisis Prioritas Kepentingan. Ketiga metode analisis ini digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan PT. BPR Kembang Parama. Sedangkan untuk mengukur kinerja PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan digunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model* dan Analisis Prioritas Kepentingan.

Langkah-langkah yang digunakan untuk mengukur kinerja perspektif ini adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran kepuasan Karyawan terhadap Kinerja PT. BPR Kembang Parama

a. Analisis *Multiattribute Attitude Model*.

Langkah-langkah perhitungan Analisis *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

1) Penentuan bobot rata-rata masing-masing atribut (W_i)

Penghitungan W_i untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel 5.54 berikut:

Tabel 5.39
Bobot rata-rata masing-masing atribut kepuasan karyawan
PT. BPR Kembang Parama

Nomor Urut	Nilai	Bobot rata-rata (Wi)
1	3	$3/6 \times 100 = 50$
2	2	$2/6 \times 100 = 33,33$
3	1	$1/6 \times 100 = 16,67$
Total	6	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

- 2) Pengubahan data dari kuesioner yang masih bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor dari angka 1 sampai dengan 5. Pemberian skor ini digunakan untuk memudahkan penulis dalam menganalisis data hasil jawaban dari kuesioner yang ditujukan kepada karyawan. Pemberian skor tersebut diurutkan sebagai berikut:

No	Jawaban	Skor Sikap
1	Sangat Puas atau Sangat Berharap	5
2	Puas atau Berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Puas atau Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Puas atau Sangat Tidak Berharap	1

- 3) Penghitungan nilai *ideal* rata-rata (I_i) dan nilai *belief* rata-rata (X_i)

Penghitungan ini didasarkan pada jawaban karyawan dalam kuesioner pada bagian B. Hasil nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

- a) Atribut Kepuasan Karyawan

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Kepuasan Karyawan butir 1 sampai dengan butir 6 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.40
Atribut Kepuasan Karyawan butir 1
'Cara BPR Melibatkan Karyawan dalam Proses Pengambilan Keputusan'

Skor sikap	Belief	Ideal
5	6	9
4	10	8
3	2	1
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	18	18
Total Nilai	76	80
Rata-rata	4,22	4,44

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.41
Atribut Kepuasan Karyawan butir 2
'Penghargaan Kepada Karyawan
karena telah bekerja dengan baik'

Skor sikap	Belief	Ideal
5	4	8
4	13	10
3	1	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	18	18
Total Nilai	75	80
Rata-rata	4,17	4,44

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.42
Atribut Kepuasan Karyawan butir 3
'Akses kepada Informasi yang memadai'

Skor sikap	Belief	Ideal
5	2	8
4	13	8
3	1	2
2	2	0
1	0	0
Jumlah Responden	18	18
Total Nilai	69	78
Rata-rata	3,83	4,33

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.43
Atribut Kepuasan Karyawan butir 4
'Dorongan untuk bekerja Kreatif dan Berinisiatrif'

Skor sikap	Belief	Ideal
5	6	7
4	10	8
3	2	2
2	0	1
1	0	0
Jumlah Responden	18	18
Total Nilai	76	75
Rata-rata	4,22	4,17

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.44
Atribut Kepuasan Karyawan butir 5
'Tingkat Dukungan dari Fungsi Staf'

Skor sikap	Belief	Ideal
5	3	8
4	13	9
3	1	0
2	1	1
1	0	0
Jumlah Responden	18	18
Total Nilai	72	78
Rata-rata	4	4,33

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.45
Atribut Kepuasan Karyawan butir 6
'Kepuasan Karyawan keseluruhan kepada BPR'

Skor sikap	Belief	Ideal
5	2	9
4	13	8
3	3	1
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	18	18
Total Nilai	71	80
Rata-rata	3,94	4,44

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Kepuasan Karyawan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total Belief Rata-rata} &= \frac{4,22 + 4,17 + 3,23 + 4,22 + 3,83 + 4,22}{6} \\ &= 4,06 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Ideal Rata-rata} &= \frac{4,44 + 4,44 + 4,33 + 4,17 + 4,3 + 4,44}{6} \\ &= 4,36 \end{aligned}$$

b) Atribut Retensi Karyawan

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Retensi Karyawan butir 1 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.46
Atribut Retensi Karyawan butir 1
'Usaha BPR mempertahankan Karyawan yang Berkompeten'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	6	8
4	10	8
3	2	2
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	18	18
Total Nilai	76	78
Rata-rata	4,22	4,33

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Retensi Karyawan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total Belief rata-rata} &= 4,22/1 \\ &= 4,22 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Ideal rata-rata} &= 4,33/1 \\ &= 4,33 \end{aligned}$$

c) Atribut Produktivitas Karyawan

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Produktivitas Karyawan butir 1 dan 2 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.47
Atribut Produktivitas Karyawan butir 1
'Pendapatan yang diterima bila bekerja efektif'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	3	10
4	12	7
3	3	1
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	18	18
Total Nilai	72	81
Rata-rata	4	4,5

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.48
Atribut Produktivitas Karyawan butir 2
'Peningkatan Pendapatan Karyawan bila Bekerja Efektif'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	3	9
4	10	8
3	4	1
2	1	0
1	0	0
Jumlah Responden	18	18
Total Nilai	69	80
Rata-rata	3,83	4,44

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Produktivitas Karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} = \frac{4+3,83}{2}$$

$$= 3,9$$

$$\text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} = \frac{4,5+4,44}{2}$$

$$= 4,47$$

4) Penghitungan Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata

Penghitungan *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta urutan dan bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.49
 Hasil Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata
 Masing-masing Atribut serta Bobot Kepentingannya.

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Kepuasan Karyawan	4,36	4,06	0,3	2	33,33
Retensi Karyawan	4,33	4,22	0,11	1	50
Produktivitas Karyawan	4,47	3,9	0,57	3	16,67

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Dari tabel 5.64 di atas dapat dilihat bahwa atribut yang paling berpengaruh pada sikap karyawan adalah Atribut Retensi Karyawan karena mempunyai nilai selisih yang paling kecil. Artinya, Atribut Retensi Karyawan adalah atribut yang pada kenyataannya paling mendekati atau sesuai dengan harapan karyawan PT. BPR Kembang Parama. Kemudian disusul Atribut Kepuasan Karyawan dan Atribut Produktivitas Karyawan.

- 5) Penghitungan nilai sikap karyawan secara keseluruhan dengan cara memasukkan komponen *Multiattribute Attitude Model* yang telah dihitung ke dalam rumus *Multiattribute Attitude Model* sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{I=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

$$Ab = 33,33(4,36 - 4,06) + 50(4,33 - 4,22) + 16,67(3,9 - 4,44)$$

$$Ab = 33,33(0,3) + 50(0,11) + 16,67(0,57)$$

$$Ab = 25$$

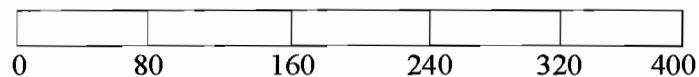
Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai sikap karyawan PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan sebesar 25.

- 6) Penentuan Skala Sikap untuk mengetahui kinerja Perspektif Pelanggan dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

Skala sikap ditentukan berdasarkan perhitungan selisih minimum nilai sikap karyawan dan selisih maksimum nilai sikap karyawan. Dari perhitungan yang telah dilakukan dalam teknik analisis data, diketahui bahwa selisih minimum nilai sikap karyawan adalah 0, sedangkan selisih maksimum nilai sikap karyawan adalah 100. Jadi, skala sikap dibuat dalam bentuk interval-interval dari 0 sampai dengan 400.

- 7) Penentuan interval dalam Skala Sikap.

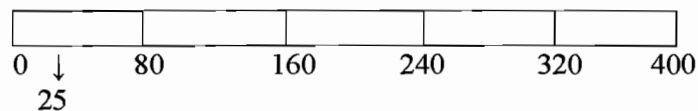
Untuk mengetahui seberapa baik kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Nilai maksimum sikap karyawan secara keseluruhan dibagi ke dalam 5 interval, sehingga interval-interval dalam Skala Sikap tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

0 - <80	= Sangat Baik
80 - <160	= Baik
160 - <240	= Ragu-ragu
240 - <320	= Tidak Baik
320 - 400	= Sangat Tidak Baik

- 8) Menentukan Sikap karyawan secara keseluruhan berdasarkan interval dalam Skala Sikap di atas.



Dari Skala Sikap di atas dapat diartikan bahwa karyawan menunjukkan sikap sangat puas terhadap kinerja manajemen PT. BPR

Kembang Parama selama ini. Karena berdasarkan penghitungan nilai sikap karyawan secara keseluruhan diperoleh angka 25 dan angka ini dalam Skala Sikap berada dalam interval 0 – 80 yang berarti Sangat Baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja PT.BPR Kembang Parama dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangat baik karena mampu memberikan kepuasan yang optimal kepada karyawan.

b. Analisis Prioritas Kepentingan

Penghitungan prioritas atribut yang paling menentukan sikap karyawan dalam menilai kebijakan manajemen yang diberikan PT. BPR Kembang Parama dengan menggunakan Analisis Prioritas Kepentingan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.50
Prioritas Kepentingan Karyawan
PT. BPR Kembang Parama

Atribut	Prioritas	I	II	III	Hasil	Urutan Prioritas Kepentingan
	Bobot	3	2	1		
Kepuasan Karyawan		11	6	1	46	2
Retensi Karyawan		1	8	9	57	1
Produktivitas Karyawan		6	5	7	35	3

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.65 di atas menggambarkan jawaban responden tentang urutan prioritas kepentingan masing-masing atribut. Atribut yang menempati prioritas I adalah Atribut Retensi Karyawan, menyusul kemudian Atribut Kepuasan Karyawan dan Produktivitas Karyawan.

2. Pengukuran Kinerja PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan Analisis *Multiattribute Attitude Model* dan Analisis Prioritas Kepentingan.

a. Analisis *Multiattribute Attitude Model*.

Langkah-langkah perhitungan Analisis *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

- 1) Penentuan bobot rata-rata masing-masing atribut (W_i).

Penghitungan W_i dapat dilihat pada tabel 5.70 berikut:

Tabel 5.51

Bobot rata-rata masing-masing atribut Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan. PT. BPR Kembang Parama

Nomor Urut	Nilai	Bobot rata-rata (W_i)
1	3	$3/6 \times 100 = 50$
2	2	$2/6 \times 100 = 33,33$
3	1	$1/6 \times 100 = 16,67$
Total	6	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

- 2) Pengubahan data dari kuesioner yang masih bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan cara memberi skor dari angka 1 sampai dengan 5. Pemberian skor ini digunakan untuk memudahkan penulis dalam menganalisis data hasil jawaban dari kuesioner yang ditujukan kepada manajer. Pemberian skor tersebut diurutkan sebagai berikut:

No	Jawaban	Skor Sikap
1	Sangat Setuju atau Sangat Berharap	5
2	Setuju atau Berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Setuju atau Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Setuju atau Sangat Tidak Berharap	1

3) Penghitungan nilai *ideal* rata-rata (I_i) dan nilai *belief* rata-rata (X_i)

Hasil penghitungan nilai *ideal* rata-rata dan nilai *belief* rata-rata dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

a) Atribut Kapabilitas Karyawan

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Kapabilitas Karyawan butir 1 dan 2 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.52

Atribut Kapabilitas Karyawan butir 1
BPR selalu mengadakan program pelatihan karyawan?

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	1	3
4	7	5
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	33	35
Rata-rata	4,12	4,37

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.53
Atribut Kapabilitas Karyawan butir 2
'Karyawan diberi pelatihan dalam semua produk dan jasa
yang diberikan oleh BPR'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	1	2
4	6	6
3	1	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	32	34
Rata-rata	4	4,25

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Kapabilitas Sistem

Informasi adalah sebagai berikut:

$$\text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} = \frac{4,12+4}{2}$$

$$= 4,06$$

$$\text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} = \frac{4,37+4,25}{2}$$

$$= 4,31$$

b) Atribut Kapabilitas Sistem Informasi

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Kapabilitas Sistem Informasi butir 1 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.54
Atribut Kapabilitas Sistem Informasi butir 1
'Karyawan dilatih untuk mampu menguasai teknologi dan informasi'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	2	5
4	6	3
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	34	37
Rata-rata	4,25	4,63

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Kapabilitas Sistem Informasi adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} &= 4,25/1 \\ &= 4,25 \\ \text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} &= 4,63/1 \\ &= 4,63 \end{aligned}$$

c) Atribut Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Hasil penghitungan Nilai *Ideal* dan Nilai *Belief* Atribut Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 1 sampai dengan 8 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.55
Atribut Motivasi,
Pemberdayaan dan Keselarasan butir 1
'BPR memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengungkapkan ide, gagasan, kritik dan saran'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	4	3
4	3	4
3	1	1
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	35	34
Rata-rata	4,37	4,25

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.56
Atribut Motivasi,
Pemberdayaan dan Keselarasan butir 2
'BPR menghargai dan melaksanakan saran yang diberikan karyawan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	2	2
4	4	5
3	1	1
2	1	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	31	33
Rata-rata	3,87	4,12

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.57
Atribut Motivasi,
Pemberdayaan dan Keselarasan butir 3
'BPR Menerbitkan setiap saran yang meningkatkan
visibilitas dan kredibilitas proses'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	2	1
4	4	5
3	2	2
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	32	31
Rata-rata	4	3,87

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.58
Atribut Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 4
'BPR memperlihatkan perbaikan yang dicapai
karena saran yang diberikan karyawan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	2	3
4	5	3
3	1	2
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	33	33
Rata-rata	4,12	4,12

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.59
Atribut Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 5
'BPR mengkomunikasikan struktur imbalan yang baru untuk
setiap saran yang dilaksanakan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	1	1
4	4	4
3	3	3
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	30	30
Rata-rata	3,75	3,75

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.60
Atribut Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 6
'BPR memberi kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan
dan tindakan demi kebaikan BPR'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	2	3
4	5	4
3	0	1
2	1	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	32	34
Rata-rata	4	4,25

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.61
Atribut Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 7
'BPR memberi petunjuk untuk membantu karyawan
menyelesaikan pekerjaannya'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	1	1
4	6	7
3	0	0
2	1	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	31	33
Rata-rata	3,87	4,12

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.62
Atribut Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan butir 8
'BPR dan karyawan selalu mempunyai keselarasan tujuan
dengan tujuan BPR secara keseluruhan'

Skor sikap	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>
5	3	5
4	5	3
3	0	0
2	0	0
1	0	0
Jumlah Responden	8	8
Total Nilai	35	37
Rata-rata	4,37	4,63

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Total *Belief* dan *Ideal* rata-rata Atribut Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Belief} \text{ rata-rata} &= \frac{4,37+3,87+4+4,12+3,75+4+3,87+4,37}{8} \\ &= 4,04 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total } \textit{Ideal} \text{ rata-rata} &= \frac{4,25+4,12+3,87+4,12+3,75+4,25+4,12+4,63}{8} \\ &= 4,14 \end{aligned}$$

4) Penghitungan Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata

Penghitungan *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta urutan dan bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.63
Hasil Selisih *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata
Masing-masing Atribut serta Bobot Kepentingannya.

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Kapabilitas Karyawan	4,31	4,06	0,25	2	33,33
Kapabilitas Sistem Informasi	4,63	4,25	0,38	3	16,67
Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan	4,14	4,04	0,1	1	50

Dari Tabel 5.82 di atas dapat dilihat bahwa atribut yang paling berpengaruh pada sikap manajer adalah Atribut Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan karena mempunyai nilai selisih yang paling kecil. Artinya, Atribut Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan adalah atribut yang pada kenyataannya paling mendekati atau sesuai dengan harapan manajer PT. BPR Kembang Parama. Kemudian disusul Atribut Kapabilitas Informasi dan Atribut Kapabilitas Karyawan.

- 5) Penghitungan Nilai Sikap manajer secara keseluruhan dengan cara memasukkan komponen *Multiattribute Attitude Model* yang telah dihitung ke dalam rumus *Multiattribute Attitude Model* sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |Ii - Xi|$$

$$Ab = 50(4,14-4,04) + 33,33(4,31-4,06) + 16,67(4,63-4,25)$$

$$Ab = 50(0,1) + 33,33(0,25) + 16,67(0,38)$$

$$Ab = 19,67$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai sikap manajer

PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan sebesar 19,67.

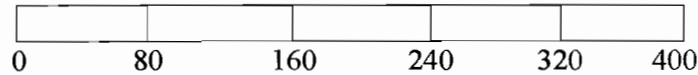
- 6) Penentuan Skala Sikap untuk mengetahui kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994: 353).

Skala sikap ditentukan berdasarkan perhitungan selisih minimum nilai sikap manajer dan selisih maksimum nilai sikap manajer. Dari perhitungan yang telah dilakukan dalam teknik analisis data, diketahui bahwa selisih minimum nilai sikap manajer adalah 0, sedangkan selisih maksimum nilai sikap manajer adalah 100. Jadi, skala sikap dibuat dalam bentuk interval-interval dari 0 sampai dengan 400.

- 7) Penentuan interval dalam Skala Sikap.

Untuk mengetahui seberapa baik kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Nilai maksimum sikap manajer secara keseluruhan dibagi ke dalam 5 interval, sehingga interval-

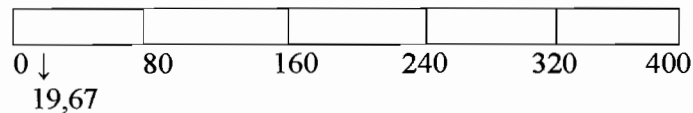
interval dalam Skala Sikap tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

- 0 - <80 = Sangat Baik
- 80 - <160 = Baik
- 160 - <240 = Ragu-ragu
- 240 - <320 = Tidak Baik
- 320 - 400 = Sangat Tidak Baik

- 8) Menentukan sikap manajer secara keseluruhan berdasarkan interval dalam Skala Sikap di atas.



Dari Skala Sikap di atas dapat diartikan bahwa manajer menunjukkan sikap sangat setuju dengan pelayanan yang diberikan oleh PT. BPR Kembang Parama selama ini. Karena berdasarkan penghitungan nilai sikap manajer secara keseluruhan diperoleh angka 19,67 dan angka ini dalam Skala Sikap berada dalam interval 0 – 80 yang berarti Sangat Baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja PT.BPR Kembang Parama secara keseluruhan dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangat baik.

b. Analisis Prioritas Kepentingan

Penghitungan prioritas atribut yang paling menentukan sikap manajer dalam usaha meningkatkan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. BPR Kembang Parama dengan menggunakan Analisis Prioritas Kepentingan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.64
 Prioritas Kepentingan Karyawan menurut Manajer
 PT. BPR Kembang Parama

Atribut	Prioritas	I	II	III	Hasil	Urutan Prioritas Kepentingan
	Bobot	3	2	1		
Kapabilitas Karyawan		5	1	2	19	1
Kapabilitas Sistem Informasi		0	4	4	12	3
Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan		3	3	2	17	2

Sumber: Data primer diolah tahun 2005

Tabel 5.83 di atas menggambarkan jawaban responden tentang urutan prioritas kepentingan masing-masing atribut. Atribut yang menempati prioritas I adalah Atribut Kapabilitas Karyawan, menyusul kemudian Atribut Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan dan Atribut Kapabilitas Sistem Informasi.

BAB VI

PENUTUP



A. Kesimpulan

Berdasarkan analisa data yang telah dilakukan, penulis menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kinerja Perspektif Keuangan PT. BPR Kembang Parama tahun 2000 sampai dengan 2004 adalah sangat baik dan berada pada tahap siklus hidup bisnis 'Bertumbuh'.
2. Kinerja Perspektif Pelanggan PT. BPR Kembang Parama tahun 2005 adalah sangat baik
3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal PT. BPR Kembang Parama tahun 2005 adalah sangat baik
4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. BPR Kembang Parama tahun 2005 adalah sangat baik.

Jadi, kinerja PT. BPR Kembang Parama secara keseluruhan apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah sangat baik

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Hasil penelitian Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan hanya berlaku untuk tahun penelitian yakni tahun 2005 dan data yang diolah hanya berdasarkan pada kuesioner yang telah ditujukan pada responden dengan jumlah tertentu

sesuai jumlah sampel yang dibutuhkan, tidak mencakup keseluruhan Pelanggan, Manajer atau Karyawan.

2. Tidak ada standar khusus yang dapat digunakan sebagai kriteria untuk menentukan seberapa baik kinerja keuangan PT. BPR Kembang Parama, sehingga kriteria tersebut ditentukan berdasarkan logika sesuai dengan teori yang sudah ada.

C. Saran

Setelah melakukan penelitian di PT. BPR Kembang Parama dan mengetahui hasil kinerja PT. BPR Kembang Parama, penulis menyadari bahwa topik penelitian tentang *Balanced Scorecard* ternyata sangat menarik. Manfaatnya sangat berarti bagi peningkatan kinerja perusahaan di masa depan. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar peneliti selanjutnya yang berminat dengan topik ini bersedia melakukan penelitian di perusahaan-perusahaan yang belum pernah menggunakan *Balanced Scorecard*, sehingga *Balanced Scorecard* semakin dikenal dan bisa digunakan sebagai alat ukur kinerja mereka.

Penulis juga mencoba memberikan saran bagi PT. BPR Kembang Parama agar mulai menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja, sehingga PT. BPR Kembang Parama mampu mengukur kinerja tidak hanya dari sisi finansial tapi juga non finansial. Penulis juga menyarankan agar PT. BPR Kembang Parama berkenan menggunakan Analisis Prioritas Kepentingan sebagai bahan pertimbangan untuk membuat strategi demi terciptanya kinerja yang lebih baik lagi di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyono, Dwi. 2000. Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Untuk Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 2, No. 03
- Dendawijaya, Lukman. 2000. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Engel, James F., Vlackwell, Royer, & Miniard, Paul W. 1994. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi BALANCED SCRORECARD DENGAN SIX SIGMA Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta : Gramedia Puataka Utama
- Gulo, W. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi ke-4. Jakarta: Alfabeth
- Hansen, Don R. & Maryanne M. Mowen. 1997. *Cost Management*. Jakarta: Erlangga
- Jeno, Michael. 1997. *Balanced Scorecard Pengukuran Kinerja yang Terkait dengan Strategi*. *Manajemen: September-Oktober*
- Kaplan, S. Robert dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Peter R. Yosi Pasla, M.B.A. (pen.). 2000. Jakarta: Erlangga
- Kasmir. 1999. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi I. Jakarta: Salemba Empat.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2003. *Manajemen Modern Untuk Sektor Public*. Yogyakarta: Balairung
- Salterio E., Steven & Marlys Gascho Lipe. 2000. The Balanced Scorecard : Judgemental Effects Of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*. Vol. 75 No.3
- Setyawati, Maria Johanna. 2004. Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Skripsi tidak diterbitkan*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma
- Sudibyo, Bambang. 1997. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard*: Bentuk, Mekanisme, dan Prospek Aplikasinya pada BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 12. No. 2

Sugiyono. 1998. *Metode Penelitian Administratif*. Edisi ke-4. Jakarta: Alfabeth.

_____. 2003. *Metode Penelitian Administratif*. Edisi ke-13. Jakarta: Alfabeth

Widyastuti. 2004. *Penggunaan Balanced Scorecard sebagai Alat Evaluasi Kinerja*.
Skripsi tidak diterbitkan. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma



**PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT
KEMBANG PARAMA**

Kantor Pusat : Jl. Pemuda Kios PJKA A 1 / 4 - 5 Telp. (0293) 587316 & 587631 Fax. 587631 Muntilan 56413
Kantor Cabang : Pertokoan Makutarama No. 9 A Jl. A. Yani Salatiga Telp. / Fax. (0298) 311557
Kantor Pelayanan Kas : Ruko Prayudan Permai No. A - 15 Mertoyudan Magelang Telp. / Fax. (0293) 326944

SURAT KETERANGAN
No. 01/UMP/BPRKP/XI/2006

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. Wahyu Rohmanto
Jabatan : Kepala Seksi Umum & Personalia
Perusahaan : PT BPR Kembang Parama
Alamat : Jl. Pemuda Kios PJKA AI/4-5 Muntilan

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Anna Marganingsih
NIM : 012114011
Program Studi : Akuntansi
Universitas : Sanata Dharma Yogyakarta

Telah menyelesaikan Penelitian di PT BPR Kembang Parama dari tanggal 16 November s/d 10 Desember 2005 dengan judul Pengukuran Kinerja Bank Perkreditan Rakyat dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT BPR Kembang Parama).

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Muntilan, 22 Nopember 2006

PT BPR Kembang Parama



Drs. Wahyu Rohmanto
Kasi Umum & Personalia

LAPORAN LABA RUGI
PT RPR KEMRANG PARAMA
 Periode yang berakhir pada tanggal 31 Desember
 Tahun 2000, 2001, 2002, 2003, dan 2004

(Dalam ribuan Rupiah)

Pos-Pos	31 Des 2000	31 Des 2001	31 Des 2002	31 Des 2003	31 Des 2004
Pendapatan dan Beban Operasional					
1. Pendapatan Bunga/Bagi Hasil					
1.1. Hasil Bunga/Bagi Hasil	1,202,378	2,002,346	3,362,645	4,444,940	5,060,992
1.2. Provisi dan Komisi Kredit	62,239	102,486	170,168	216,678	278,851
Jumlah Pendapatan Bunga	1,264,617	2,104,832	3,532,813	4,661,618	5,339,843
2. Beban Bunga/Bagi Hasil					
2.1. Beban Bunga/Bagi Hasil	413,840	859,650	1,660,641	2,166,142	2,325,272
2.2. Beban Lainnya selain Beban Bunga	0	0	0	0	0
Jumlah Beban Bunga	413,840	859,650	1,660,641	2,166,142	2,325,272
Pendapatan Bunga Bersih	850,777	1,245,182	1,872,172	2,495,476	3,014,571
3. Pendapatan Operasional Lainnya	60,554	83,181	118,648	224,244	275,000
4. Beban Operasional Lainnya					
4.1. Beban Administrasi & Umum	234,605	327,683	549,272	693,572	744,857
4.2. Beban Personalia	255,576	315,348	468,132	661,917	937,533
4.3. Penyisihan & Penurunan atas Akt. Prod	15,000	20,000	0	90,000	5,000
4.4. Beban Lainnya	121,325	168,933	248,946	426,628	393,407
Jumlah Beban Operasional Lainnya -/-	626,506	831,964	1,266,350	1,872,117	2,080,797
Pendapatan/Beban Operasional Bersih	284,825	496,399	724,470	847,603	1,208,774
Pendapatan dan Beban Non Operasional					
5. Pendapatan Non Operasional	6,320	17,001	1,721	3,180	11,070
6. Beban Non Operasional (-/-)	35,444	67,180	90,890	48,975	64,946
Pendapatan/Beban Non Operasional Bersih	(29,124)	(50179)	(89,169)	(45,795)	(53,876)
7. LABA/RUGI SEBELUM PAJAK	255,701	446,220	635,301	801,808	1,154,898
8. Taksiran Pajak Penghasilan	67,960	116,366	173,090	223,042	328,696
9. Laba/Rugi bersih Tahun Berjalan	187,741	329,854	462,211	578,766	825,929
10. Laba Ditahan Awal Periode	236,403	424,144	553,998	516,209	594,974
11. Deviden (-/-)	0	0	0	0	0
12. Laba Ditahan Akhir Periode	424,144	753,998	1,016,209	1,094,975	1,420,903

NERACA
PT. RPR KEMRANG PARAMA
PER 31 Desember
Tahun 2000, 2001, 2002, 2003, dan 2004

(Dalam ribuan Rupiah)

Pos-Pos	31 Des 2000	31 Des 2001	31 Des 2002	31 Des 2003	31 Des 2004
Aktiva					
1. Kas	355,860	138811	135766	119000	163236
2. Giro pada Bank Lain	1,747	577	577	486535	175436
3. Penempatan pada Bank Lain	710,522	1611431	2246067	4084020	6272162
Penyisihan Penghapusan Penempatan -/-	0	0	0	0	0
4. Surat-Surat berharga	0	0	0	0	0
5. Kredit yang diberikan kepada:					
a. Pihak yg terkait dg Bank	376	72,533	53,548	74,411	46,285
b. Pihak Lain	4,342,520	7,251,439	11,799,912	14,704,369	19,851,327
Penyisihan Penghapusan Kredit -/-	(82,490)	(103,740)	(104,000)	(160,650)	(165,650)
6. Aktiva Tetap	166,568	383,752	643,793	675,378	836,262
Akumulasi Penghapusan Aktiva Tetap -/-	(97,963)	(121,034)	(200,556)	(301,975)	(338,785)
7. Aktiva Lain	123,499	138,579	74,039	199,108	2,690,001
Jumlah	5,520,739	9,372,348	14,649,166	19,880,196	27,109,274
Pasiva					
1. Kewajiban Segera Lainnya	75,184	132,519	65,788	98,006	114,878
2. Tabungan	2,031,584	3,676,383	5,882,605	6,178,931	8,556,882
3. Deposito Berjangka					
a. Pihak Terkait dengan Bank	61,700	61,700	66,200	81,700	284,700
b. Pihak Lain	2,269,500	4,431,600	7,094,890	11,402,490	15,190,780
4. Pinjaman Diterima	350,000	0	0	0	0
5. Kewajiban Lain-lain	8,627	16,148	23,474	24,094	41,131
6. Pinjaman Subordinasi	0	0	0	0	0
7. Modal Pinjaman	50,000	50,000	0	0	0
8. Ekuitas					
a. Modal Disetor	250,000	250,000	500,000	1,000,000	1,500,000
b. Modal Sumbangan	0	0	0	0	0
c. Selisih Penilaian kembali Aktiva Tetap	0	0	0	0	0
d. Cadangan	0	0	0	0	0
e. Laba Ditahan	424,144	7,532,998	1,016,209	1,094,975	1,420,903
Jumlah	5,520,739	9,372,348	14,649,166	19,880,196	27,109,274

Kepemilikan Bank:

1. Ny. Pudjiastuti 52,50%
2. Ny. Jessica Agustia 20,00%
3. Ny. Tjioe Ferlinna K. 12,50%
4. Bp. Rudi Raharja 10,00%
5. Bp. Yangkie Sukoco 5,00%

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. BPR KEMBANG PARAMA**

Dewan Komisaris	: 1. Ny. Pudji Astuti : 2. Jessica Agustia
Direksi	: 1. Ag. Joko Puji Iswanto : 2. Yuliana Rubiyati
Satuan Pengawas Internal	: 1. Sutopo Budi Santosos : 2. Handy Harmawan
Kasi. <i>Account Officer</i>	: RM. Prabawa
Kasi <i>Problem Loan</i>	: Hadi Purnomo
Kasi Umum dan Personalia	: Wahyu Rohmanto
Pja. Kepala Kantor Kas	: Hanik Murharyati
Kasi Operasional	: Retno Winarti
Ka. Kantor Cabang	: Wahyu Argono I.
<i>Account Officer</i>	: 1. A. Benie Kristanto : 2. Suhendro : 3. Muaniah : 4. M. Andar : 5. Gunawan Sahwana : 6. Andrianto Luluh
Administrasi Kredit	: M. Farida W.
Legal	: Sunuraih
Umum dan Personalia	: 1. Witono : 2. Wuryati : 3. Bayu Bambang M. : 4. Tegug Sumarso : 5. Budi Wahyono
Karyawan Kantor Kas	: 1. M. Ariel M. : 2. Warsidi
Tabungan dan Deposito	: 1. Sumadi : 2. Sunaryo : 3. Dewi P. : 4. Pauline Lilly R.
<i>Teller</i>	: 1. Siti Badariyah : 2. Ernanik
Bagian Akuntansi	: 1. Ida Susanti : 2. Kevi Andriwantari
Karyawan Kantor Cabang	: 1. Heni W. : 2. Anna Wulandari : 3. Iwan Hermanto : 4. Septi Eka A. : 5. Eko

Pedoman Wawancara dengan Manajer¹

1. Perspektif Pelanggan

a) Pangsa Pasar

- 1) Siapa saja yang menjadi segmen pasar BPR ini?
- 2) Sampai saat ini, berapa jumlah nasabah yang dimiliki BPR ini?
- 3) Apakah dari tahun ke tahun, BPR mengalami peningkatan jumlah nasabah?

b) Retensi Pelanggan

- 1) Apakah dengan meningkatnya jumlah nasabah baru diikuti dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis?
- 2) Bila meningkat, apakah pendapatan BPR juga meningkat?
- 3) Apakah tingkat pertumbuhan itu mempunyai pengaruh, atau tidak sama sekali?

c) Akuisisi Pelanggan

- 7) Apakah tahun ini BPR mendapatkan penambahan nasabah baru?
- 8) Apakah untuk menambah nasabah baru tersebut BPR mengeluarkan biaya pemasaran?

d) Kepuasan Pelanggan

- 9) Apakah usaha BPR untuk memuaskan kebutuhan pelanggan?

¹ Sumber: Kaplan dan Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Peter R. Yosi Pasla, M.B.A (pen), 2000, hal : 55 – 126

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

a) Proses Inovasi

- 1) Apakah BPR meneliti apa yang menjadi kebutuhan nasabah?
- 2) Apakah BPR mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan nasabah di masa yang akan datang?
- 3) Usaha apa yang dilakukan BPR setelah mengetahui kebutuhan pelanggan?
- 4) Produk dan jasa apa yang diciptakan oleh BPR untuk memenuhi kebutuhan pelanggan?

b) Proses Operasi

- 5) Apakah nasabah melakukan pemesanan untuk memperoleh jasa dari BPR ini?
- 6) Apakah sistem yang digunakan saat ini dalam menyampaikan jasa pada nasabah sudah efektif dan efisien?
- 7) Apakah selama ini tidak ada komplain dari nasabah dalam menerima jasa dari BPR ini?
- 8) Apakah usaha yang dilakukan oleh BPR dalam menanggapi pelanggan yang komplain?

c) Layanan Pasca Jual

- 9) Apakah BPR memberikan layanan setelah penjualan/ transaksi?
 - 10) Apa bentuk dari pelayanan itu?
 - 11) Apakah BPR merasa layanan tersebut sudah maksimal memenuhi kepuasan nasabah?
-

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a) Produktivitas Karyawan

- 1) Apakah karyawan yang bekerja disini membutuhkan keahlian khusus?
- 2) Bagaimana BPR merekrut tenaga kerja?
- 3) Apakah BPR membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?
- 4) Usaha apa yang dilakukan BPR dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?
- 5) Apakah BPR memberikan balas jasa yang sesuai pada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik dan efektif?

b) Retensi Karyawan

- 6) Apakah usaha yang dilakukan BPR untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dalam BPR?
- 7) Sampai saat ini, apakah sudah ada karyawan yang memegang jabatan kunci keluar dari BPR bukan atas keinginan BPR?

c) Kepuasan Karyawan (Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang)

- 8) Apakah karyawan yang mempunyai kinerja yang baik (berprestasi) mendapat penghargaan dari BPR?
- 9) Apakah bentuk penghargaan tersebut?
- 10) Sejauh mana keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan? Apakah hanya karyawan tertentu saja?

KUESIONER UNTUK MENGETAHUI TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN²

A. Data Pelanggan

Berilah tanda silang (x) sesuai dengan data-data yang saudara miliki :

1. Jenis kelamin : L P
2. Umur : tahun
3. Pendidikan : SD SLTP SMU
 D1/D2/D3 S1 S2
 S3
4. Pekerjaan : Pelajar
 Mahasiswa
 Pegawai Negeri
 Pegawai Swasta
 Wiraswasta
 ABRI
 Lain-lain.....
5. Pengeluaran perbulan : < Rp.500.000,00
 antara Rp.500.000,00 – Rp.1.000.000,00
 antara Rp.1.000.000,00 – Rp.2.000.000,00
 antara Rp.2.000.000,00 – Rp.5.000.000,00
 > Rp.5.000.000,00

² Sumber: Kaplan dan Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Peter R. Yosi Pasla, M.B.A, (pen.), 2000, hal : 55 – 79

B. Kondisi *Belief* (Kenyataan yang ada/Kinerja) dan Kondisi *Ideal* (Harapan Konsumen)

Berilah tanda centang (√) sesuai dengan pengalaman saudara pada kolom kenyataan/kinerja dan yang sesuai dengan harapan saudara berhubungan dengan peningkatan kualitas pelayanan BPR. di masa yang akan datang pada kolom harapan, dengan ketentuan jawaban sebagai berikut:

Kinerja

SP : Sangat Puas

P : Puas

Rr : Ragu-ragu

TP : Tidak Puas

STP : Sangat Tidak Puas

Harapan

SB : Sangat Berharap

B : Berharap

Rr : Ragu-ragu

TB : Tidak Berharap

STB : Sangat Tidak Berharap

Keterangan	Kenyataan/Kinerja					Harapan				
	SP	P	Rr	TP	STP	SB	B	Rr	TB	STB
a. Atribut Produk/Jasa										
• Harga										
1) Kesesuaian antara tingkat bunga dan jasa yang diberikan	8	70	8	13	1	35	50	7	7	1
2) Kesesuaian tingkat bunga yang diberikan dibandingkan dengan BPR lain yang serupa	12	38	47	2	1	25	32	38	3	2

<ul style="list-style-type: none"> • Mutu 										
3) Kualitas jasa yang diberikan	25	69	5	1	0	49	49	1	1	0
4) Keramahan <i>teller</i> dalam memberikan pelayanan (cara bicara)	45	50	4	1	0	51	43	4	2	0
5) Penampilan <i>teller</i> saat bekerja	26	69	5	0	0	39	56	5	0	0
6) Cara <i>teller</i> mendengarkan ketika nasabah meminta pelayanan transaksi	37	62	0	1	0	41	59	0	0	0
7) Cara <i>teller</i> menyelesaikan transaksi	44	50	4	2	0	53	42	4	1	0
<ul style="list-style-type: none"> • Waktu 										
8) Kecepatan dalam memberikan pelayanan ketika nasabah datang	56	36	8	0	0	57	36	6	1	0
9) Cara <i>teller</i> menggunakan waktu untuk memproses dan menyelesaikan transaksi	44	51	3	2	0	58	40	1	1	0
b. Citra dan Reputasi										
10) Cara BPR melakukan publikasi atau promosi sehingga Anda tertarik untuk bergabung	55	37	4	4	0	66	32	1	1	0

c. Hubungan Pelanggan										
11) Cara BPR memberikan kemudahan akses	62	33	5	0	0	57	41	2	0	0
12) Kualitas pelayanan yang diberikan secara keseluruhan	25	72	2	1	0	43	53	3	1	0
13) Cara BPR menjalin relasi dengan pelanggan	32	56	8	4	0	43	45	7	5	0
14) Perasaan Anda setelah/saat mempercayakan diri sebagai nasabah/pelanggan BPR ini	36	63	1	0	0	42	55	3	0	0

C. Mengetahui atribut yang paling penting untuk mengetahui kepuasan pelanggan

Berilah angka 1 sampai dengan 3 sesuai dengan prioritas yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Atrbut Produk/Jasa	
Citra dan Reputasi	
Hubungan Pelanggan	

**KUESIONER UNTUK MENGETAHUI
KINERJA PERUSAHAAN³
(Bagi Manajer)**

A. Identitas Manajer

Mohon diisi sesuai dengan data-data yang Anda miliki :

1. Jenis kelamin : L P
2. Umur : tahun
3. Jabatan : Kepala Dinas
 Kepala Cabang/Divisi
 Kepala Staf
 Lain-lain.....
4. Lama Bekerja : < 2 tahun
 antara 2 sampai dengan 5 tahun
 antara 5 sampai dengan 10 tahun
 > 10 tahun

B. Kondisi *Belief* (Kenyataan yang ada/Kinerja) dan Kondisi *Ideal* (Harapan Manager)

Berilah tanda centang (√) sesuai dengan pengetahuan saudara pada kolom kenyataan/kinerja dan yang sesuai dengan harapan saudara berhubungan

³ Sumber: Kaplan dan Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Peter R. Yosi Pasla, M.B.A (pen.), 2000, hal : 55 – 126

Berilah tanda centang (√) sesuai dengan pengetahuan saudara pada kolom kenyataan/kinerja dan yang sesuai dengan harapan saudara berhubungan dengan peningkatan kualitas pelayanan BPR di masa yang akan datang pada kolom harapan, dengan ketentuan jawaban sebagai berikut:

Kinerja

SBk : Sangat Baik

Bk : Baik

Rr : Ragu-ragu

TBk : Tidak Baik

STBk : Sangat Tidak Baik

Harapan

SB : Sangat Berharap

B : Berharap

Rr : Ragu-ragu

TB : Tidak Berharap

STB : Sangat Tidak Berharap

Keterangan	Kinerja					Harapan				
	SBk	Bk	Rr	Tbk	STBk	SB	B	Rr	TB	STB
A. Perspektif Pelanggan										
• Pangsa Pasar										
1. Target segmen pasar yang akan dituju oleh BPR	2	6	0	0	0	5	3	0	0	0
2. Kemampuan BPR menguasai luasnya pasar	3	5	0	0	0	6	2	0	0	0
3. Peningkatan jumlah nasabah dari tahun ke tahun	3	5	0	0	0	4	4	0	0	0
• Retensi Pelanggan										
4. Kemampuan BPR untuk mempertahankan nasabah	3	5	0	0	0	5	3	0	0	0

5. Prosentase pertumbuhan bisnis dengan pertumbuhan nasabah yang dimiliki BPR.	4	4	0	0	0	3	5	0	0	0
• Akuisisi Pelanggan										
6. Kemampuan BPR untuk menarik/memenangkan pelanggan baru	5	3	0	0	0	6	2	0	0	0
• Kepuasan Pelanggan										
7. Kemampuan BPR untuk memuaskan kebutuhan nasabah	4	3	1	0	0	3	5	0	0	0
• Profitabilitas Pelanggan										
8. Keuntungan bersih yang diperoleh BPR dari segmen pasar saat ini	0	8	0	0	0	1	7	0	0	0
B. Perspektif Proses Bisnis Internal										
• Proses Inovasi										
9. Kemampuan BPR untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan saat ini	3	5	0	0	0	4	4	0	0	0
10. Kemampuan BPR untuk menciptakan produk atau jasa bagi pelanggan	3	5	0	0	0	4	4	0	0	0
• Proses Operasi										
11. Ketepatan waktu menyelesaikan transaksi dengan pelanggan	3	4	1	0	0	4	4	0	0	0
12. Kemampuan BPR untuk memenuhi permintaan kredit pelanggan	5	3	0	0	0	6	2	0	0	0

<ul style="list-style-type: none"> • Proses Pasca Jual 										
13. Kemampuan BPR dalam memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan setelah layanan jasa diberikan	1	6	1	0	0	2	6	0	0	0

Berilah tanda centang (√) sesuai dengan pengetahuan saudara pada kolom kenyataan/kinerja dan yang sesuai dengan harapan saudara berhubungan dengan peningkatan kualitas pelayanan BPR di masa yang akan datang pada kolom harapan, dengan ketentuan jawaban sebagai berikut:

Kinerja

SS : Sangat setuju

S : Setuju

Rr : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Harapan

SB : Sangat Berharap

B : Berharap

Rr : Ragu-ragu

TB : Tidak Berharap

STB : Sangat Tidak Berharap

Keterangan	Kenyataan/Kinerja					Harapan				
	SS	S	Rr	TS	STS	SB	B	Rr	TB	STB
C. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran <ul style="list-style-type: none"> • Kapabilitas Karyawan 										
14. BPR selalu mengadakan program pelatihan karyawan sehingga kepandaian dan kreativitas karyawan dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan	1	7	0	0	0	3	5	0	0	0

15. Karyawan diberi pelatihan dalam semua produk dan jasa yang diberikan oleh bank sehingga dapat menawarkan produk dan jasa yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang bersangkutan	1	6	1	0	0	2	6	0	0	0
<ul style="list-style-type: none"> • Kapabilitas Sistem Informasi 										
16. Karyawan dilatih untuk mampu menguasai teknologi dan informasi yang menyangkut pekerjaannya.	2	6	0	0	0	5	3	0	0	0
<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi, Pemberdayaan dan Keselaran 										
17. BPR selalu memberi kesempatan yang luas pada karyawan dalam mengungkapkan ide, gagasan, kritik dan saran.	4	3	1	0	0	3	4	1	0	0
18. BPR menghargai, memperhatikan dan melaksanakan saran yang diberikan oleh karyawan setelah menilai mutu saran yang diajukan sebagai ukuran partisipasi karyawan.	2	4	1	1	0	2	5	1	0	0
19. BPR menerbitkan setiap saran yang berhasil meningkatkan visibilitas dan kredibilitas proses.	2	4	2	0	0	1	5	2	0	0

20. BPR memperlihatkan manfaat dan perbaikan yang telah dicapai karena saran-saran yang diberikan karyawan.	2	5	1	0	0	3	3	2	0	0
21. BPR mengkomunikasikan struktur imbalan yang baru untuk setiap saran yang dilaksanakan perusahaan	1	4	3	0	0	1	4	3	0	0
22. BPR memberi kebebasan kepada karyawan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan demi kebaikan BPR	2	5	0	1	0	3	4	1	0	0
23. Pimpinan BPR selalu memberikan petunjuk dalam membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya	1	6	0	1	0	1	7	0	0	0
24. Pimpinan dan karyawan selalu mempunyai keselarasan tujuan dengan tujuan BPR secara keseluruhan.	3	5	0	0	0	5	3	0	0	0

C. Menentukan ukuran dari tiga perspektif yang ada di bawah ini yang menurut saudara paling penting terhadap kondisi BPR saat ini.

1. Perspektif Pelanggan

Beri angka 1 sampai dengan 5 sebagai penilaian sesuai dengan prioritas yang menurut Anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Pangsa Pasar	
Retensi Pelanggan	
Akuisisi Pelanggan	
Profitabilitas Pelanggan	
Kepuasan Pelanggan	

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Beri angka 1 sampai dengan 3 sebagai penilaian sesuai dengan prioritas yang menurut Anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Proses Inovasi	
Proses Operasi	
Pelayanan Pasca Jual	

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Beri angka 1 sampai dengan 3 sebagai penilaian sesuai dengan prioritas yang menurut Anda paling penting

Keterangan	Prioritas
Kapabilitas Karyawan	
Kapabilitas Sistem Informasi	
Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan	

KUESIONER UNTUK MENGETAHUI KEPUASAN KARYAWAN ⁴

A. Identitas Karyawan

Mohon diisi sesuai dengan data-data yang Anda miliki :

- 1) Jenis kelamin : L P
- 2) Umur : tahun
- 3) Jabatan :
- 4) Lama Bekerja : < 2 tahun
 antara 2 sampai dengan 5 tahun
 antara 5 sampai dengan 10 tahun
 > 10 tahun

B. Kondisi *Belief* (Kenyataan yang ada/Kinerja) dan Kondisi *Ideal* (Harapan karyawan)

Berilah tanda centang (✓) sesuai dengan pengalaman saudara pada kolom kenyataan/kinerja dan yang sesuai dengan harapan saudara berhubungan dengan peningkatan kualitas pelayanan BPR di masa yang akan datang pada kolom harapan, dengan ketentuan jawaban sebagai berikut:

Kinerja		Harapan	
SBk	: Sangat Baik	SB	: Sangat Berharap
Bk	: Baik	B	: Berharap
Rr	: Ragu-ragu	Rr	: Ragu-ragu

⁴ Sumber: Kaplan dan Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Peter R. Yosi pasla, M.B.A. (pen.), 2000, hal:109 - 126

TBk : Tidak Baik

TB : Tidak Berharap

STBk : Sangat Tidak Baik

STB : Sangat Tidak Berharap

No	Keterangan	Kenyataan/Kinerja					Harapan				
		SBk	Bk	Rr	TBk	STBk	SB	B	Rr	T B	STB
A 1	• Kepuasan Karyawan Cara BPR melibatkan Anda dalam proses pengambilan keputusan	6	10	2	0	0	9	8	1	0	0
2	Penghargaan yang diberikan BPR kepada Anda karena Anda telah melakukan pekerjaan dengan baik	4	13	1	0	0	8	10	0	0	0
3	Akses yang memadai kepada informasi agar Anda dapat melakukan pekerjaan dengan baik	2	13	1	2	0	8	8	2	0	0
4	Dorongan aktif yang diberikan pimpinan agar Anda bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif	6	10	2	0	0	7	8	2	1	0
5	Tingkat dukungan dari fungsi staff	3	13	1	1	0	8	9	0	1	0
6	Kepuasan Anda secara keseluruhan kepada BPR	2	13	3	0	0	9	8	1	0	0
	• Retensi karyawan										
7	Usaha BPR mempertahankan karyawan yang berkompeten	6	10	2	0	0	8	8	2	0	0
	• Produktivitas Karyawan										
8	Pendapatan yang Anda terima bila Anda bekerja efektif	3	12	3	0	0	10	7	1	0	0
9	Peningkatan pendapatan yang Anda terima bila Anda bekerja semakin efektif	3	10	4	1	0	9	8	1	0	0

C. Menentukan atribut yang paling penting untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan

Berilah angka 1 sampai dengan 3 sesuai dengan prioritas yang menurut saudara paling berpengaruh dalam kepuasan kerja saudara

Keterangan	Prioritas
Kepuasan Karyawan	
Retensi Karyawan	
Produktivitas Karyawan	

