

# AN ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD AS TOOL OF MEASUREMENT PERFORMANCE AT THE BANK OF BENGKULU

**Nadia Sigiro**

**Ida Ayu Made Er Meytha Gayatri**

*Program Studi Manajemen*

*Fakultas Ekonomi Universitas Dehasen Bengkulu*

**Abstract:** *The purpose in this research was one effort to help the perpetrators business in asses the performance of the company (banking). Which is to know how the performance of PT.Bank of Bengkulu in the period 2013-2015 years, if viewd with the Balanced Scorecard approach. Based on the result measured performance used Balanced Scorecard method in Pt.Bank of Bengkulu viewed from the fourth perspective there were : 1. Perspective finance result of ratio ROA 2013 year amount 4,51%, 2014 year amount 3,69% and 2015 year amount 3,29% this can be said healthy. The result ratio BOPO 2013 year amount 526,35%, 2014 year amount 571,62% and 2015 year amount 593,99% this can be said unhealthy. The result ratio LDR 2013 year amount 104,05%, 2014 year amount 85,79% and 2015 year amount 91,05% this can be said healthy. 2. Customer perspective, the result from satisfaction of customer can be categorized satisfied at frequent 3,41-4,20 intervals. 3. Business perspective interval, the result from ratio AETR 2013 year amount 0,06% this can be said not good. 4. Perspective learning and growth, the result from productifitas employee 2013 year amount 19,81%, 2014 year amount 20,73% this can be said good. 2015 year amount 16,09% this can be said not good. Employee coaching 2013 year amount 0% this can be said not good, 2014 year amount 6,44% and 2015 year amount 16,09% this said good.*

**Keyword:** *Performance, Balanced Scorecard, Bengkulu Banking*

## PENDAHULUAN

Pesatnya pertumbuhan bisnis perbankan saat ini ditandai dengan munculnya perbankan-perbankan baru yang ada di Indonesia. Ketatnya persaingan ini membuat setiap perbankan untuk menyusun strategi bagaimana dapat bertahan dan memperbaiki manajemen perbankan. Perkembangan dunia perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produk, pelayanan, pengelolaan sumber daya manusia dan

penanganan transaksi antara bank dengan konsumen dan perbankan dengan perbankan lain.

Persaingan yang bersifat global dan tajam akan mempengaruhi laba yang diperoleh perbankan memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perbankan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*. Perubahan-perubahan tersebut menimbulkan motivasi bagi setiap perbankan untuk mempersiapkan dan mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang semakin berkembang.

Menurut Iksan (2009:103), kunci dari persaingan pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada nasabah. Bank dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen.

Saat ini masih banyak perbankan yang mengukur kinerjanya secara tradisional yang hanya berdasarkan pada tolak ukur keuangan saja. Pengukuran kinerja yang seperti ini akan berdampak buruk bagi perbankan. Karena dalam hal ini bank hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perbankan dijangka panjang.

Metode pengukuran kinerja menggunakan laporan keuangan memang cara termudah dalam menilai kinerja manajemen. Tetapi pengukuran yang hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsi karena beberapa alasan. Pertama, hal itu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perbankan. Kedua, manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior. Dan terakhir, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data menurut Kaplan dan Norton (2000:20).

Sistem pengukuran kinerja perbankan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan khususnya bank diharuskan menerapkan suatu konsep penilaian kinerja yang tidak hanya dilihat dari sisi keuangan, namun juga dilihat dari sisi nonkeuangan. Salah satunya dengan cara menerapkan strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada dalam suatu perbankan.

Tidak hanya perbankan secara global, persaingan kompetitif juga terjadi didalam dunia bisnis sektor perbankan yang ada di kota Bengkulu. Dimana pada masa sekarang sudah banyaknya berdiri berbagai jenis bank. Salah satu contohnya adalah bank syariah. Dimana dapat dilihat sekarang bahwa bank syariah sudah mampu berkembang pesat dengan baik dan mampu bersaing dengan bank yang lainnya. Maka dari itu, PT. Bank Bengkulu harus menyiapkan pengukuran kinerja, yang mana pengukuran kinerja harus selaras dengan visi dan misi PT. Bank Bengkulu itu sendiri.

Dalam hal ini yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja bank yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti : kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu berupa konsep metode *Balanced Scorecard (BSC)*.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perbankan secara sederhana dan mudah di mengerti oleh berbagai pihak dalam perbankan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perbankan.

Menurut Suwardi (2007: 16), *Balanced Scorecard (BSC)* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator *finansial* dan *nonfinansial* yang semuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Dengan menggunakan konsep metode *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu PT. Bank Bengkulu memberikan kerangka komprehensif untuk menterjemahkan visi kedalam sasaran-sasaran strategi. Sebagai bank yang terus berkembang, PT. Bank Bengkulu harus terus mampu bersaing dengan bank-bank sejenis lainnya yang juga telah berkembang pesat.

Persaingan yang semakin ketat juga harus diimbangi dengan manajemen yang baik agar bank bisa bertahan. Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja yang baik PT. Bank Bengkulu bisa menerapkan metode *Balanced Scorecard* sebagai model sistem manajemen strategi yang akan menterjemahkan visi dan strategi bank menjadi berbagai tujuan (objektif) dan ukuran-ukuran dalam empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Sujarweni (2016:134).

## KAJIAN PUSTAKA

### Bank

Menurut Hasibun (2006:2), bank adalah lembaga keuangan berarti bank adalah badan usaha yang kekayaannya terutama dalam bentuk *asset* keuangan (*financial asset*) serta bermotifkan profit dan juga sosial, jadi bukan hanya mencari keuntungan saja.

Menurut Nurastuti (2011:22), bank adalah lembaga intermediasi bagi pihak yang kelebihan dana dengan pihak yang kekurangan dana. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan utama, yaitu :

1. Menghimpun dana (*funding*)
2. Menyalurkan dana (*lending*)
3. Memberikan jasa bank lainnya (*service*)

Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok perbankan, sedangkan kegiatan memberikan jasa-jasa bank lainnya hanyalah merupakan pendukung dari kedua kegiatan diatas. Menurut Peraturan Bank Indonesia No. 14/14/PBI/2012 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank, Jenis laporan keuangan bank terdiri dari :

1. Laporan posisi keuangan (Neraca)
2. Laporan laba rugi komprehensif
3. Laporan perubahan ekuitas
4. Laporan arus kas
5. Catatan atas laporan keuangan, termasuk informasi mengenai komitmen dan kontinjensi.

Menurut Kasmir (2008:83), jenis-jenis rasio keuangan bank terdiri dari :

1. Rasio likuiditas bank  
Rasio likuiditas bank yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa likuid bank dalam melayani nasabahnya. Rasio ini terdiri dari, diantaranya :
  - a. *Quick ratio*
  - b. *Investing policy ratio*
  - c. *Banking ratio*
  - d. *Loan to assets ratio*
  - e. *Investment portfolio ratio*
  - f. *Loan to deposit ratio (LDR)*
2. Rasio solvabilitas bank

Rasio solvabilitas bank yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur efektivitas bank dalam mencapai tujuannya. Rasio ini terdiri dari, diantaranya :

- a. *Primary ratio*
  - b. *Risk assets ratio*
  - c. *Secondary risk ratio*
  - d. *Capital adequacy ratio (CAR)*
  - e. *Capital to debt ratio*
3. Rasio rentabilitas bank
- Rasio rentabilitas bank yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank dalam suatu periode tertentu. rasio ini terdiri dari, diantara :
- a. *Gross profit margin*
  - b. *Net profit margin*
  - c. *Return on equity capital*
  - d. *Return on assets (ROA)*
  - e. *Rate return on loan*
  - f. Biaya operasional dan pendapatan operasional (BOPO)

## Kinerja

Menurut Moeheriono (2009:60), kinerja atau *performance* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Menurut Samsudin (2005:159), kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Menurut *Cross dan Lynch* (2007:28), tujuan pengukuran kinerja adalah :

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.
3. Memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Menurut *Cross dan Lynch* (2007:29), manfaat pengukuran kinerja adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan, sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlihat dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan

2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (reduction of waste).
4. Membantu suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit, sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

### ***Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem management strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu bank kedalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (2000:17).

*Balanced Scorecard* mempunyai beberapa manfaat sebagai berikut (Kaplan dan Norton 2000:17).

1. Mengklarifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Melaksanakan peninjauan ulang strategi secara periodik dan sistematis.
6. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Dalam penggunaan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* yang dipakai banyak perusahaan, dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu menurut Mulyadi (2009:15).

1. Menjelaskan dan menterjemahkan visi dan strategi organisasi.  
Proses perancangan manajemen kinerja *Balanced Scorecard* diawali dengan penerjemahan strategi organisasi kedalam sasaran strategi organisasi yang lebih operasional dan mudah dipahami.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran.  
Strategi dengan indikator kinerja dikembangkan untuk mengukur pencapaian sasaran strategi organisasi. Hal ini akan menjadi alat komunikasi bagi organisasi dengan cara memberikan indikasi bagaimana kinerja dalam mencapai sasaran strategi tersebut.
3. Merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif strategi.

Pada tahap ini, organisasi mengkuantifikasikan dari hasil yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan sumber daya untuk mencapai hasil dari inisiatif strategi yang direncanakan akan dilaksanakan.

4. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategi. *Balanced Scorecard* menyediakan fungsi umpan balik karena model penilaian kinerja dirancang dengan mengkaitkan indikator kinerja dengan strategi organisasi.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2009:54), penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti suatu kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskriptif atau gambaran, melukiskan suatu sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Penelitian ini berusaha mendapatkan gambaran mengenai pengukuran kinerja PT. Bank Bengkulu menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

### Metode Pengambilan Sampel

Objek penelitian ini digunakan untuk mendukung teknik pengukuran tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank Bengkulu. Pengukuran kepuasan konsumen dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden pelanggan PT. Bank Bengkulu. Populasi dalam penelitian ini adalah nasabah PT. Bank Bengkulu sejumlah rata-rata 155 orang. Teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah menggunakan teknik *probability sampling* menurut Arikunto (2006:130), jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih. Jadi dari populasi tersebut peneliti mengambil 20% dari populasi, sehingga jumlah sampelnya adalah  $20\% \times 155 \text{ orang} = 31 \text{ orang}$ . Sedangkan untuk perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan sampel laporan keuangan PT. Bank Bengkulu periode 2014 dan 2015.

## Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan cara utama yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam pengumpulan data dan mengevaluasinya. Metode pengumpulan data adalah sebagai berikut :

a. Dokumentasi

Dokumentasi asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang yang tertulis. Dalam melaksanakan metode dokumentasi, menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, peraturan-peraturan, dengan catatan harian, serta dokumen (Arikunto, 2006:135). Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Standar Keuangan Bank Umum di Indonesia dan laporan keuangan dari tahun 2014 - 2015.

b. Kuesioner

Kuesioner dengan interval kelas adalah instrumen yang umum digunakan untuk meminta responden agar memberikan respons terhadap beberapa statement dengan memberikan respon apakah sangat puas, puas, cukup puas, kurang puas dan tidak puas terhadap setiap statement (Sari, 2010:70). Pengukuran variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah perspektif pelanggan PT. Bank Bengkulu yang dijabarkan dalam pertanyaan berdasarkan interval kelas dari 1 (sangat puas) sampai 5 (tidak puas).

## Metode Analisis

Mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

Menurut Sujarweni (2016:136) perspektif *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Keuangan

*Balanced Scorecard* memakai tolak ukur untuk melakukan penilaian terhadap kinerja keuangan menggunakan rasio-rasio keuangan seperti laba bersih dan ROI. Rasio tersebut sering digunakan perbankan untuk menilai kemampuan bank untuk menghasilkan laba. Menurut Sujarweni (2016:137), pengukuran kinerja perspektif keuangan dilakukan melalui tiga tolak ukur menggunakan rasio keuangan, antara lain :

a. *Return On Asset (ROA)*

*Return On Asset (ROA)* adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aset yang ada pada perusahaan.

Menurut Standar Keuangan Bank di Indonesia dari rasio *ROA* adalah rasio  $> 1,5 \%$ , artinya kinerja keuangan bank dikatakan sehat jika hasil rasio lebih besar atau  $1,5 \%$ .

- b. **Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasi (BOPO)**  
 Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasi (BOPO) adalah rasio efisiensi digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Semakin kecil rasio ini berarti semakin efisiensi biaya operasional yang dikeluarkan bank yang bersangkutan.

Menurut Standar Keuangan Bank Umum di Indonesia dari rasio BOPO adalah rasio  $\leq 93,52 \%$ , artinya kinerja keuangan bank dikatakan sehat jika hasil rasio lebih kecil atau sama dengan  $93,52 \%$ .

- c. ***Loan To Deposit Ratio (LDR)***  
*Loan To Deposit Ratio (LDR)* adalah rasio antara besarnya seluruh volume kredit yang disalurkan oleh bank dan jumlah penerimaan dana dari berbagai sumber.

Menurut Standar Keuangan Bank Umum di Inonesia dari rasio *LDR* adalah rasio  $\leq 110 \%$ , artinya kinerja keuangan bank dikatakan sehat jika hasil rasio lebih kecil atau sama dengan  $110 \%$ .

Berikut ini standar ukuran rasio dari setiap indikator kinerja keuangan Bank di Indonesia.

Tabel 1. Standar Ukuran Rasio Bank di Indonesia

Rasio	Standar BI	Keterangan
LDR	$\leq 110\%$	Sehat
ROA	$> 1,5\%$	Sehat
BOPO	$\leq 93,53\%$	Sehat

Sumber: [www.BI.go.id](http://www.BI.go.id)

2. **Perspektif Proses Bisnis Internal**  
 Perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang mengevaluasi relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik. Menurut Sujarweni (2016:141), dalam perspektif ini komponen yang dapat digunakan yaitu Proses Operasi. Proses operasi adalah proses dimana perbankan mengukur kualitas pelayanan dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Proses operasi pelayanan dapat dihitung menggunakan rumus *Administrative Expense To Total Revenue (AETR)*. *AETR* adalah rasio yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu, proses transaksi yang dilakukan.
  
3. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**  
 Menurut Sujarweni (2016:143), tujuan strategis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan melalui alat pengukuran sebagai berikut :
  - a. **Produktivitas Karyawan**  
 Produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Dapat dilihat dari laba bersih setelah pajak dan total karyawan yang ada dibank.
  
  - b. **Pelatihan Karyawan**  
 Pelatihan karyawan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan cara peningkatan keahlian, pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pengukuran pelatihan karyawan dilakukan untuk mengukur seberapa banyak karyawan yang mengikuti pelatihan pengembangan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### ***Analisis Balanced Scorecard***

1. **Kinerja Perspektif Keuangan**
  - a. ***Return On Asset (ROA)***  
 Menurut Standar Keuangan Bank Umum di Indonesia, standar *ROA* adalah > 1,5%. Artinya kinerja keuangan bank dikatakan sehat jika hasil rasio lebih besar atau sama dengan 1,5%.

Tabel 4. Penilaian *ROA* Tahun 2013,2014, dan 2015

Tahun	Laba Bersih Sebelum Pajak (Rp)	Total <i>Asset</i> (Rp)	<i>ROA</i>	Kriteria
2013	142.509.992	3.159.549.898	4,51%	Sehat
2014	145.029.894	3.920.719.978	3,69%	Sehat
2015	151.613.520	4.607.038.828	3,29%	Sehat

Sumber : Neraca dan Laporan Laba Rugi Komprehensif Tahun 2013, 2014 dan 2015.

- b. Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)  
Menurut Standar Keuangan Bank Umum di Indonesia, standar BOPO adalah  $\leq 93,52\%$ . Artinya kinerja keuangan bank dikatakan sehat jika hasil rasio lebih kecil atau sama dengan  $\leq 93,52\%$ .

Tabel 5. Penilaian BOPO Tahun 2013, 2014 dan 2015

Tahun	Biaya Operasional	Pendapatan Operasional	BOPO	Kriteria
2013	199.514.046	37.906.235	526,35%	Tidak Sehat
2014	217.563.153	38.060.377	571,62%	Tidak Sehat
2015	260.650.319	43.880.729	593,99%	Tidak Sehat

Sumber : Laporan Laba Rugi Komprehensif Tahun 2013,2014 dan 2015.

- c. *Loan To Deposit Ratio (LDR)*  
Menurut Standar Keuangan Bank Umum di Indonesia, standar *LDR* adalah  $\leq 110\%$ . Artinya kinerja keuangan bank dikatakan sehat jika hasil rasio lebih kecil atau sama dengan  $110\%$ .

Tabel 6. Penilaian *LDR* Tahun 2013, 2014 dan 2015

Tahun	Total Kredit Yang Diberikan (Rp)	Total Dana Pihak Ketiga	<i>LDR</i>	Kriteria
2013	2.395.252.695	2.301.862.299	104,05%	Sehat
2014	2.595.919.344	3.025.873.843	85,79%	Sehat
2015	3.282.201.170	3.604.617.463	91,05%	Sehat

Sumber : Laporan Laba Rugi Komprehensif Tahun 2013,2014 dan 2015.

2. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal  
Tabel 7. Penilaian *AETR* Tahun 2013, 2014 dan 2015

Tahun	Biaya Administrasi	Total Pendapatan	<i>AETR</i>	Kriteria
2013	Rp. 9.941	Rp. 37.906.235	0,02%	Baik
2014	Rp. 20.904	Rp. 38.060.377	0,05%	Baik
2015	Rp. 115.457	Rp. 43.880.729	0,26%	Tidak baik

Sumber : Laporan Laba Rugi Komprehensif Tahun 2013,2014 dan 2015.

3. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Produktivitas Karyawan

Tabel 8. Penilaian Produktivitas Karyawan Tahun 2013, 2014 dan 2015

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak (Rp)	Total Karyawan	Produktivitas Karyawan	Kriteria
2013	103.259.688	521 orang	19,81%	Baik
2014	Rp. 106.174.990	512 orang	20,73%	Baik
2015	Rp. 112.160.345	697 orang	16,09%	Tidak baik

Sumber : Laporan Laba Rugi Komprehensif dan Komposisi SDM Berdasarkan Status Karyawan.

b. Pelatihan Karyawan

Tabel 9. Penilaian Pelatihan Karyawan Tahun 2013,2014 dan 2015

Tahun	Karyawan Mengikuti Pengembangan	Total Karyawan	Pelatihan Karyawan	Kriteria
2013	0 orang	521 orang	0 %	Tidak baik
2014	33 orang	512 orang	6,44 %	Baik
2015	105 orang	697 orang	15,06%	Baik

Sumber : Pelatihan Karyawan dan Komposisi SDM Berdasarkan Status Karyawan Tahun 2013,2014 dan 2015.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap pengukuran kinerja PT. Bank Bengkulu dengan menggunakan Analisis *Balanced Scorecard*, maka hasil penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

Tabel 10. Hasil penilaian dari tiap tiga perspektif tahun 2013

Perspektif Keuangan	a. <i>ROA</i> = 4,51%, artinya sehat. b. <i>BOPO</i> = 526,35 %, artinya tidak sehat. c. <i>LDR</i> = 104,05% , artinya sehat.
Perspektif Proses Bisnis Internal	Proses Operasi  <i>AETR</i> = 0,02%, artinya baik.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Produktivitas Karyawan = 19,81%, artinya baik. b. Pelatihan Karyawan = 0%, artinya tidak baik.

Sumber : Data diolah 2017.

Perspektif keuangan hasil rasio *ROA* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2013 sebesar 4,51% hal ini dapat dikatakan sehat karena hasil rasio lebih besar dari ketentuan yang berlaku yaitu  $> 1,5\%$ . Hasil rasio *BOPO* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2013 sebesar 526,35% hal ini dapat dikatakan tidak sehat karena hasil rasio lebih besar dari batas ketentuan yang berlaku yaitu  $\leq 93,52\%$ , hal ini disebabkan oleh biaya operasional lebih besar dibandingkan dengan pendapatan operasional yang dimiliki. Hasil rasio *LDR* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2013 sebesar 104,05% hal ini dapat dikatakan sehat karena hasil rasio lebih kecil dari batas ketentuan yang berlaku yaitu  $\leq 110\%$ .

Perspektif proses bisnis internal hasil dari rasio *AETR* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2013 sebesar 0,02% hal ini dapat dikatakan baik karena biaya administrasi yang dikeluarkan lebih kecil sehingga total pendapatan yang dihasilkan lebih besar. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasil dari produktivitas karyawan pada PT. Bank Bengkulu tahun 2013 sebesar 19,81% hal ini dapat dikatakan baik karena hasil yang diperoleh diraih dari karyawan yang bekerja secara baik dengan aturan yang ada. Hasil dari pelatihan karyawan pada PT. Bank Bengkulu tahun 2013 sebesar 0% hal ini dapat dikatakan tidak baik karena ditahun ini karyawan tidak memperoleh pelatihan pengembangan.

Tabel 11. Hasil penilaian dari tiap tiga perspektif tahun 2014

Perspektif Keuangan	<p>a. <i>ROA</i> = 3,69%, artinya sehat</p> <p>b. <i>BOPO</i> = 571,62%, artinya tidak sehat</p> <p>c. <i>LDR</i> = 85,79%, artinya sehat</p>
Perspektif Proses Bisnis Internal	<p>Proses Operasi</p> <p><i>AETR</i> = 0,05%, artinya baik</p>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<p>Produktivitas Karyawan = 20,73%, artinya baik.</p> <p>Pelatihan Karyawan = 6,44%, artinya baik.</p>

Sumber : Data diolah 2017.

Perspektif keuangan hasil dari rasio *ROA* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2014 sebesar 3,69% hal ini dapat dikatakan sehat karena hasil rasio lebih besar dari ketentuan yang berlaku yaitu  $> 1,5\%$ . Hasil rasio *BOPO* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2014 sebesar 571,62% hal ini dapat dikatakan tidak sehat karena hasil rasio lebih besar dari ketentuan yang berlaku yaitu  $\leq 93,52\%$ , hal ini disebabkan oleh biaya operasional yang lebih besar dibandingkan dengan pendapatan operasional yang dimiliki. Hasil rasio *LDR* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2014 sebesar 85,79% hal ini dapat dikatakan sehat karena hasil rasio lebih kecil dari batas ketentuan yang berlaku yaitu  $\leq 110\%$ .

Perspektif proses bisnis internal hasil dari rasio *AETR* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2014 sebesar 0,05% hal ini dapat dikatakan baik karena biaya administrasi yang dikeluarkan lebih kecil sehingga total pendapatan yang dihasilkan lebih besar. Semakin kecil nilai *AETR* yang dihasilkan, semakin dapat melakukan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses yang dilakukan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasil dari produktivitas karyawan pada PT. Bank Bengkulu tahun 2014 sebesar 20,73% hal ini dapat dikatakan baik karena hasil produktivitas yang diraih oleh karyawan menunjukkan bahwa karyawan telah melakukan tugasnya secara baik dibawah pimpinan seorang manajer yang selalu mengawasi jalan kerjanya karyawan. Hasil dari pelatihan karyawan pada PT. Bank Bengkulu tahun 2014 sebesar 6,44% hal ini dapat dikatakan baik karena ditahun ini karyawan mendapatkan pelatihan pengembangan dibandingkan tahun sebelumnya bahwa karyawan tidak mendapatkan sama sekali pelatihan pengembangan.

Tabel 12. Hasil penilaian dari tiap tiga perspektif tahun 2015.

Perspektif Keuangan	a. <i>ROA</i> = 3,29%, artinya sehat b. <i>BOPO</i> = 593,99%, artinya tidak sehat c. <i>LDR</i> = 91,05%, artinya sehat
Perspektif Proses Bisnis Internal	Proses Operasi  <i>AETR</i> = 0,26%, artinya tidak baik.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Produktivitas Karyawan = 16,09%, artinya tidak baik. b. Pelatihan Karyawan = 15,06%, artinya baik.

Sumber : Data diolah 2017.

Perspektif keuangan hasil dari rasio *ROA* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2015 sebesar 3,29% hal ini dapat dikatakan sehat karena hasil rasio lebih besar dari ketentuan yang berlaku yaitu  $> 1,5\%$ . Hasil rasio *BOPO* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2015 sebesar 593,99% hal ini dapat dikatakan tidak sehat karena hasil rasio lebih besar dari ketentuan yang berlaku yaitu  $\leq 93,52\%$ , hal ini disebabkan oleh biaya operasional yang lebih besar dibandingkan dengan pendapatan operasional yang dimiliki. Hasil dari rasio *LDR* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2015 sebesar 91,05% hal ini dapat dikatakan sehat karena hasil rasio lebih kecil dari batas ketentuan yang berlaku yaitu  $\leq 110\%$ .

Perspektif proses bisnis internal hasil dari rasio *AETR* pada PT. Bank Bengkulu sebesar 0,26% hal ini dapat dikatakan tidak baik karena biaya administrasi yang dikeluarkan begitu banyak sehingga mengurangi total pendapatan yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Bengkulu belum berhasil melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan nasabah. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasil dari produktivitas karyawan pada PT. Bank Bengkulu tahun 2015 sebesar 16,09% hal ini dapat dikatakan tidak baik karena perolehan produktivitas karyawan ditahun ini mengalami penurunan ditahun sebelumnya. Itu mungkin disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut : beban kerja berlebihan, imbalance yang tidak memadai, kurangnya wewenang dan lain-lain. Hasil dari pelatihan karyawan pada PT. Bank Bengkulu Tahun 2015 sebesar 15,06% hal ini dapat dikatakan baik karena ditahun ini karyawan yang mengikuti pelatihan pengembangan mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya sehingga dengan meningkatnya pelatihan terhadap karyawan maka akan menimbulkan karyawan yang terampil dan memiliki kemampuan yang lebih baik lagi guna mencapai tujuan PT. Bank Bengkulu.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan :

### 1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan hasil dari rasio *ROA* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2013 sebesar 4,51%, 2014 sebesar 3,69% dan 2015 sebesar 3,29% hal ini dapat dikatakan sehat karena hasil rasio lebih besar dari ketentuan yang berlaku yaitu  $> 1,5\%$ . Hasil dari rasio *BOPO* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2013 sebesar 526,35%, tahun 2014 sebesar 571,62% dan tahun 2015 sebesar 593,99% hal ini dapat dikatakan tidak sehat karena hasil rasio lebih besar dari ketentuan yang berlaku yaitu  $\leq 93,52\%$ , hal ini disebabkan oleh biaya operasional lebih besar dibandingkan dengan pendapatan operasional yang dimiliki. Hasil dari rasio *LDR* pada PT. Bank Bengkulu tahun 2013 sebesar 104,05%, tahun 2014 sebesar 85,79% dan tahun 2015 sebesar 91,05% hal ini dapat dikatakan sehat karena hasil rasio lebih kecil dari batas ketentuan yang berlaku yaitu  $\leq 110\%$ .

### 2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses bisnis Internal hasil perhitungan kinerja perspektif proses bisnis internal menggunakan rasio *Administratif Expense To Total Revenue (AETR)* PT. Bank Bengkulu tiap tahunnya meningkat. Ditahun 2013 *AETR* PT. Bank Bengkulu sebesar 0,02% dan tahun 2014 sebesar 0,05% sehingga dapat dikatakan baik karena biaya administrasi yang dikeluarkan lebih kecil sehingga total pendapatan yang dihasilkan lebih besar. Sehingga semakin kecil nilai *AETR* yang dihasilkan, semakin dapat melakukan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses yang dilakukan. Sedangkan ditahun 2015 rasio *AETR* PT. Bank Bengkulu sebesar 0,26% hal ini dapat dikatakan tidak baik karena nilai *AETR* yang dihasilkan sangat meningkat ditahun sebelumnya. Jadi meningkatnya biaya administrasi yang harus dikeluarkan sehingga mengurangi total pendapatan yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Bengkulu belum berhasil melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan nasabah.

### 3. Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Bank Bengkulu melihat dari produktivitas karyawan tiap tahunnya berubah-ubah. Ditahun 2013 Produktivitas karyawan PT. Bank Bengkulu sebesar 19,81% dan tahun 2014 produktivitas karyawan sebesar 20,73% hal ini dapat dikatakan baik karena produktivitas karyawan yang dihasilkan tiap tahunnya meningkat. Sedangkan tahun 2015 produktivitas karyawan PT. Bank Bengkulu sebesar 16,09% hal ini dapat dikatakan tidak baik karena hasil produktivitas karyawan tahun ini mengalami penurunan yang lebih drastis ditahun 2013. Sehingga dapat dilihat bahwa itu semua disebabkan oleh beberapa faktor yaitu : beban kerja berlebihan, imbalan yang kurang memadai, kurangnya wewenang dan lain-lain. Hasil perhitungan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Bank Bengkulu melihat dari pelatihan karyawan tiap tahunnya mengalami peningkatan. Ditahun 2013 pelatihan karyawan PT. Bank Bengkulu sebesar 0% hal ini dapat dikatakan tidak baik karena

karyawan ditahun ini tidak mendapatkan pelatihan pengembangan. Sedangkan tahun 2014 pelatihan karyawan PT. Bank Bengkulu sebesar 6,44% dan tahun 2015 pelatihan karyawan PT. Bank Bengkulu sebesar 15,06% hal ini dapat dikatakan baik karena pelatihan karyawan mengalami peningkatan tiap tahunnya sehingga dengan meningkatnya pelatihan terhadap karyawan maka akan menimbulkan karyawan yang terampil dan memiliki kemampuan yang lebih baik lagi guna mencapai tujuan PT. Bank Bengkulu.

### SARAN

1. Diharapkan kepada PT. Bank Bengkulu untuk dapat menerapkan metode *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerjanya untuk tahun-tahun kedepan.
2. Dalam hal ini PT. Bank Bengkulu dapat memperhatikan lagi penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan nasabah.
3. Diharapkan PT. Bank Bengkulu dapat memperhatikan kembali keadaan yang terjadi, misalnya beban kerja berlebihan, imbalan yang tidak memadai, kurangnya wewenang dan lain-lain. Dan dalam hal ini PT. Bank Bengkulu dapat memberikan pelatihan pengembangan karyawan tiap tahunnya agar kualitas karyawan lebih baik tiap tahunnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Cross dan Lynch. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Edisi 4. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Hasibun, S.P Melayu. 2006. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Irawan. 2008. *Membedah Strategi Kepuasan Pelanggan*. Cetakan Pertama. Jakarta : Pradnya Paramitha, kelompok Gramedia.
- Ikhsan. 2009. *Manajemen Strategis Dalam Kompetisi Pasar Global*. Jakarta : Gaung Persada Press.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.
- Kasmir, 2008. *Analisis Laporan keuangan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya : Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : Universitas Ilmu Manajemen YKPN.
- Nurastuti, Wiji. 2011. *Teknologi Perbankan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

- Nasution, S. 2009. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Suwardi L. 2007. *Manajemen strategik*. Jakarta : Erlangga.
- Samsudin. 2005. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang : Tunggal Mandiri.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sari Diana Irine. 2010. *Manajemen Pemasaran Usaha Kesehatan*. Yogyakarta : Jiuha Medika.
- Sujarweni Wiratna V. 2016. *Akuntansi Manajemen Teori Dan Aplikasinya*. Yogyakarta : PB Pustaka Baru Press.
- Skripsi Antoni Sibarni. 2013. Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Bhayangkara Polda Bengkulu.
- Skripsi Lismeza Marpeka. 2015. Analisis Kinerja PT. Bank Pembiayaan Rakyat Safir Bengkulu.
- [www.peraturanbank/indonesia/No.14/14/PBI/2012](http://www.peraturanbank/indonesia/No.14/14/PBI/2012).
- [www.bi.go.id/standarkeuangan/bankumum/diindonesia/2013](http://www.bi.go.id/standarkeuangan/bankumum/diindonesia/2013).
- [www.bankbengkulu.co.id/publikasi/laporankeuangan/bank](http://www.bankbengkulu.co.id/publikasi/laporankeuangan/bank)