

# **ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. BANK XYZ CABANG JAKARTA TS**

Dody Kurniawan S.E , - M.M  
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

## **Abstrak**

Selama ini pengukuran kinerja cabang Jakarta (CJTS) hanya ditinjau dari aspek keuangan saja dengan menggunakan rasio rasio keuangan sebagai indikator pengukuran, padahal permasalahan yang dihadapi cabang sebagian besar berdimensi pada non – keuangan .dan perkembangan bisnis perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan manajemen perlu menetapkan strategi persaingan yang tepat dan merumuskannya dalam tujuan yang ingin dicapai. Agar manajemen yakin bahwa tujuan yang ditetapkannya telah tercapai, maka harus dilakukan penilaian kinerja.Tujuan jangka panjang dapat dicapai jika kinerja keuangan didukung oleh kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat penilaian untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan pada Bank Utama dengan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu Rencana Kerja Manajemen dan Laporan Tahunan periode 2010 hingga 2013. Berdasarkan hasil analisis kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*, didapat hasil bahwa aspek non keuangan, yakni kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, serta kinerja dari perspektif pelanggan memperoleh hasil yang baik. Hal ini memicu kinerja perspektif keuangan yang juga meningkat setiap tahunnya. Langkah awal penelitian dengan observasi terhadap lingkungan eksternal dan internal CJTS , mengidentifikasi dan merumuskan permasalahan, menetapkan tujuan penelitian, mengumpulkan data data pendukung baik data primer maupun data sekunder melalui metode wawancara dengan para manajer dan supervisor dan karyawan di kantor Kantor Cabang , beberapa data dokumen nasabah .

**Kata kunci:** *persaingan, strategi, penilaian kinerja, balanced scorecard*

## **PENDAHULUAN**

Dunia bisnis dan industri mengalami perkembangan pesat. Dahulu, pengukuran kinerja dengan cara tradisional menggunakan sistem manajemen yang konservatif. Sehingga pengukuran kinerja secara keuangan belum mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam organisasi bisnis.

Pengukuran kinerja secara keuangan memiliki beberapa kelemahan antara lain: 1. Ketidakmampuan mengukur harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta intelektual (*intellectual property*) yakni sumber daya manusia. 2. Kinerja yang diukur secara keuangan hanya mampu berbicara mengenai masa lalu organisasi bisnis dan tidak mampu sepenuhnya menuntun mereka kearah yang lebih baik.

Suatu pengukuran kinerja memerlukan keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, keseimbangan ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Keseimbangan antara

peningkatan kemampuan operasional, pengenalan produk baru, keahlian karyawan, integritas manajemen, jaringan pemasok (*supply chain*) yang baik, basis pelanggan (*customer base*) yang selalu terpelihara, saluran distribusi (*distribution channel*) yang terintegrasi dengan baik, nama baik perusahaan; adalah beberapa elemen yang sangat berperan dalam menentukan kesuksesan perusahaan. Kinerja dari elemen-elemen di atas haruslah dapat dinilai dan secara terus menerus dapat ditingkatkan.

Salah satu sistem pengukuran yang paling efektif adalah dengan mengimplementasikan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah metode penilaian kinerja yang dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan penciptaan nilai (*value drivers*) suatu perusahaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dengan memantau dan membandingkan realisasi dengan target, manajemen dapat mengidentifikasi apakah target dibandingkan dengan aktifitas operasional yang telah dilakukan telah sesuai atau ada penyimpangan.

## LANDASAN TEORI

*Balance scorecard* terdiri atas dua kata yaitu : *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya, yang selanjutnya dapat dilakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan. Oleh sebab itu, jika kartu skor digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, aspek proses dan personal, serta kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal (Mulyadi, 2007).

Sedangkan menurut (Yuwono, Ikhsan, & Sukarno, 2003) *Balance Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dalam memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolok ukur bagi ketiga perspektif lainnya.

Konsep *balanced scorecard* dalam perkembangannya dapat dibedakan dalam tiga tahap, yaitu tahap awal, tahap pengembangan dan tahap terkini pengimplementasian yang dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Konsep *Balanced scorecard* pada Tahap Awal Perkembangannya

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor Akuntan Publik KPMG di Amerika Serikat yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang "Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan". Studi didorong oleh kesadaran bahwa waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan untuk

mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Balanced scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif antara kinerja keuangan dan non keuangan. Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. Kinerja non keuangan yang dimaksud di dalam Balanced scorecard adalah meliputi 3 perspektif yaitu customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep Balanced Scorecard pada tahap awal perkembangannya dapat dilihat pada gambar dibawah ini (Mulyadi, 2007).

**Gambar 2.1 Konsep Balanced Scorecard pada tahap Awal Perkembangannya.**

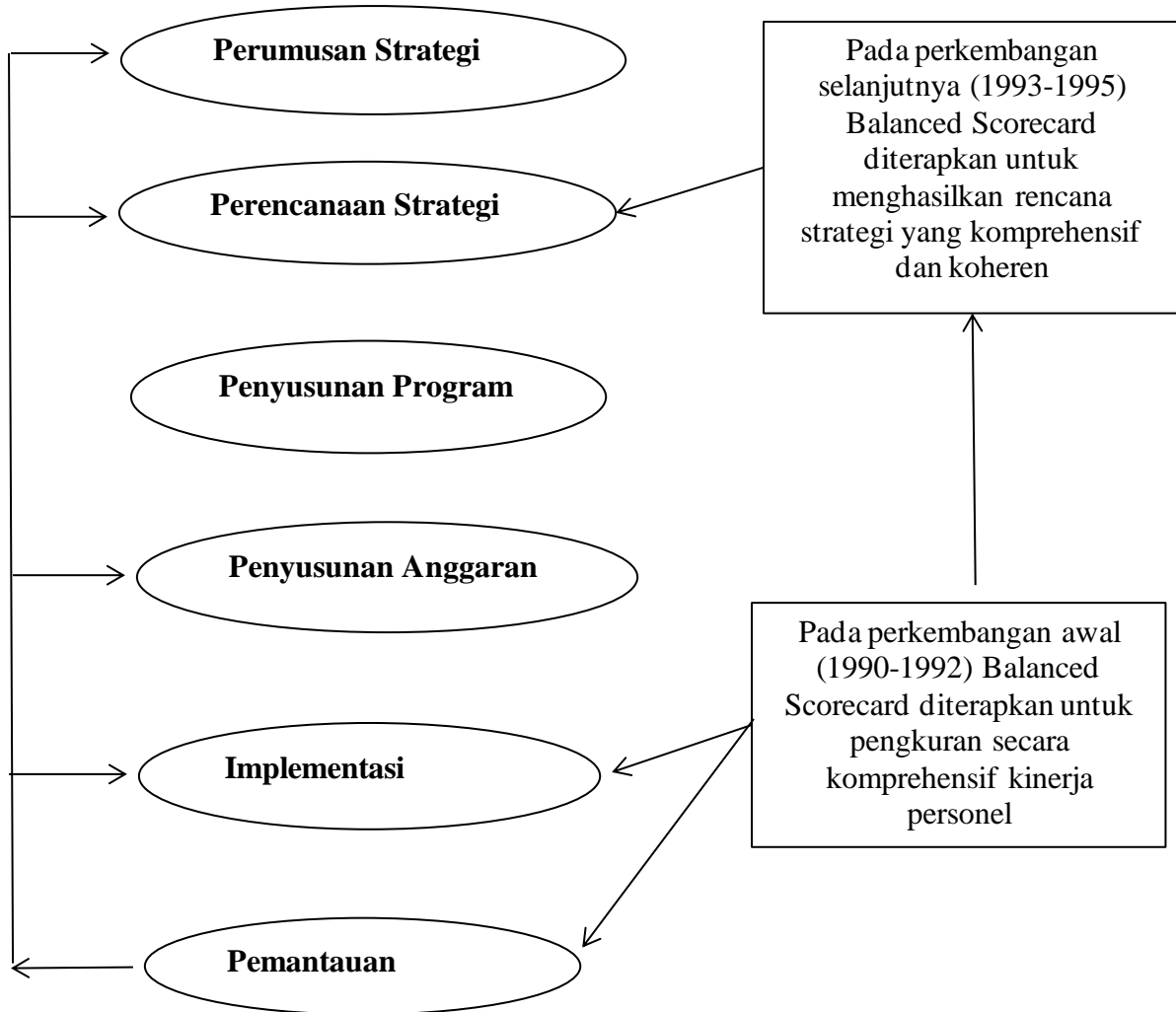
| PERSPEKTIF                   | UKURAN KINERJA EKSEKUTIF        |   |                                      |
|------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------------------|
| Keuangan                     | Bauran Pendapatan (revenue mix) | Return on Investment (RoI)<br>Pemanfaatan Aktiva (Asset Turnover) | Berkurangnya Biaya secara signifikan |
| Customer                     | Jumlah Customer Baru            | Jumlah Customer yang menjadi non customer                         | Kecepatan Waktu Layanan Customer     |
| Proses Bisnis/Intern         | Cycle Time                      | On Time Delivery  | Cycle Effectiveness                  |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Skill Coverage                  |   | Quality Work Life Index              |

Sumber: (Kaplan & Norton, 2007)

### **B. Perkembangan Konsep Balanced Scorecard**

Mulai pertengahan tahun 1993 Renaissance Solutions, Inc. (RSI) sebuah perusahaan konsultasi yang dipimpin oleh David P. Norton (yang semula menjadi CEO Nolan Norton Institute) menerapkan Balanced scorecard sebagai sebuah pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Mulai saat itu Balanced scorecard tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun telah berkembang menjadi inti sistim manajemen strategic (Mulyadi, 2007).

**Gambar 2.2: Perkembangan Peran Balanced Scorecard dalam Sistem manajemen Strategik**

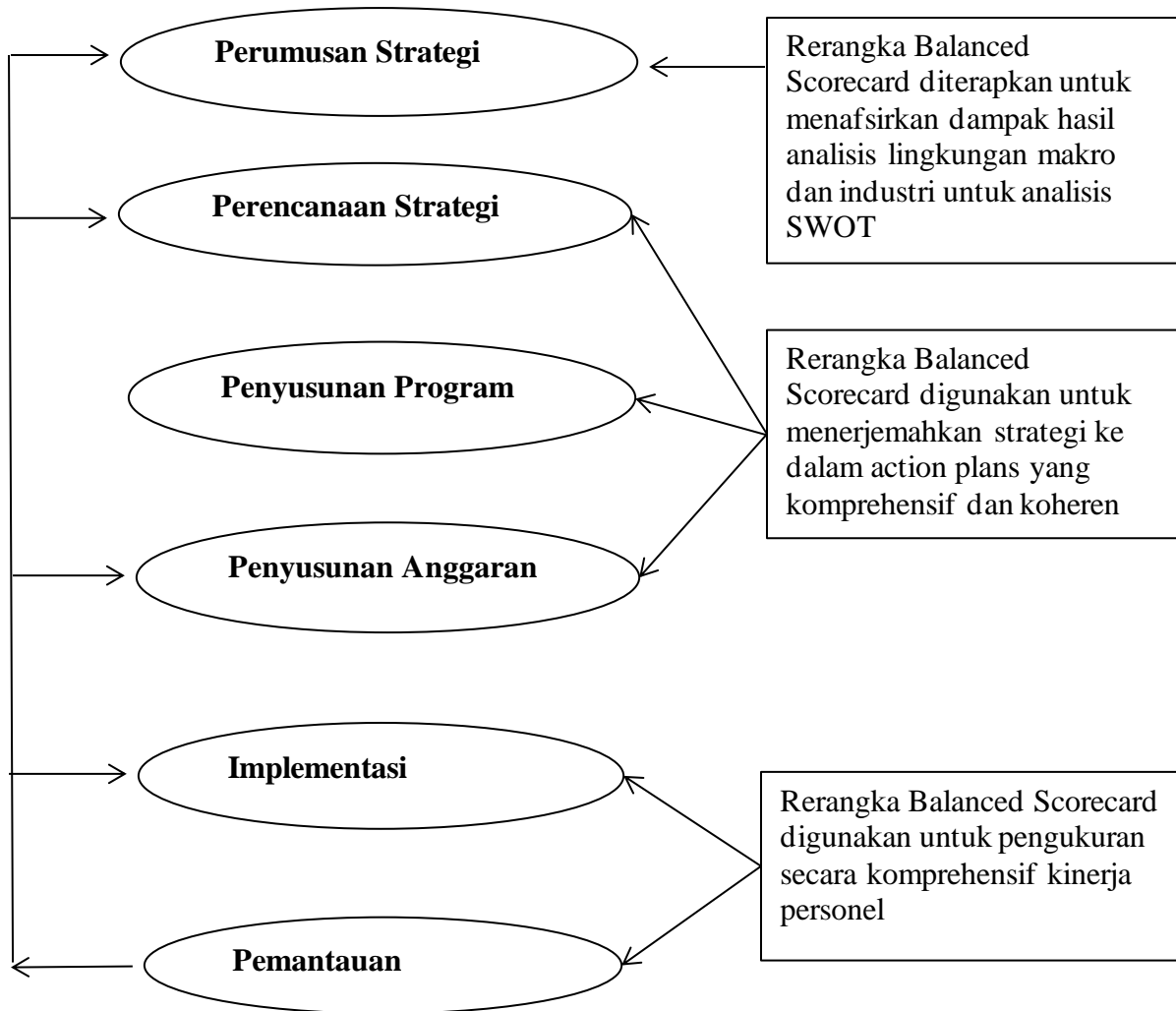


Sumber : (Kaplan & Norton, 2007)

### **C. Perkembangan Terkini Implementasi Balanced Scorecard**

Pada awal tahun 2000 Balanced Scorecard telah menjadi inti sistem manajemen strategik, tidak hanya bagi eksekutif namun bagi seluruh personel perusahaan, terutama dalam perusahaan yang telah memanfaatkan secara intensif teknologi informasi dalam operasi bisnisnya. Balanced Scorecard memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan. (Mulyadi, 2007).

**Gambar 2.3: Perkembangan Terkini Peran Balanced Scorecard dalam setiap Tahap Sistim Manajemen Strategik.**



Sumber : (Kaplan & Norton, 2007)

### 2.1.3 Keunggulan Balanced Scorecard

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

#### 1. Komprehensif

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

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

Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif customers, proses bisnis/interen serta pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan melipatganda dan berjangka panjang. Oleh karena kinerja keuangan dapat dijelaskan dengan nyata penyebabnya, personel dapat mengulangi sukses yang diperolehnya di lain kesempatan.

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

## **2. Koheren**

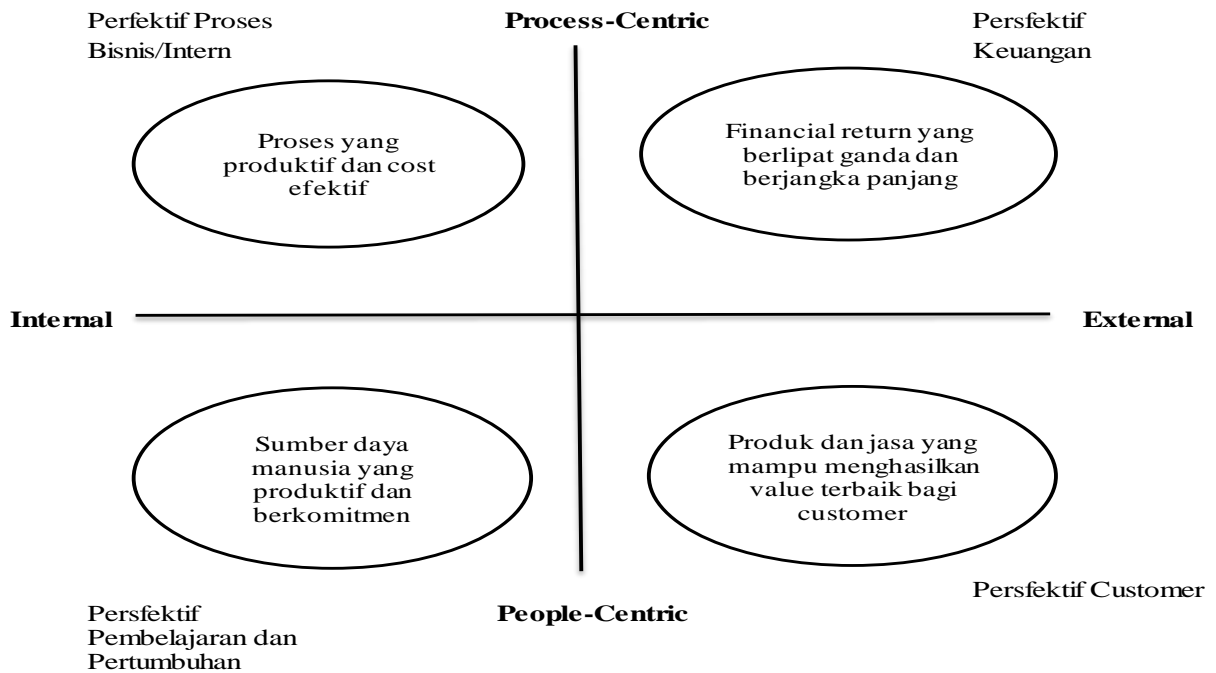
Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan,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

Dengan demikian , kekoherenan sasaran startegik yang dihasilkan dalam sistim perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistim perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipat gandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi pewujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis/intern, customers, atau keuangan. Dalam pendekatan Balanced Scorecard tidak ada inisiatif strategik yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu.

## **3. Seimbang**

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

**Gambar 2.4: Keseimbangan Sasaran Strategik**



Sumber : (Kaplan & Norton, 2007)

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

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

Garis horizontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses (*process centric*) dan pemusatan ke orang (*people centric*). Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif customer disebut terlalu berfokus ke orang (*people centric*), yang mengakibatkan

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

#### 4. Terukur

Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan Balanced Scorecard sasaran ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan di berbagai sasaran strategik non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda (Mulyadi, 2007).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

#### 4.2.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan variable pertumbuhan laba sebelum pajak, rasio laba terhadap modal (*return on equity*), rasio aset terhadap penjualan (*assets turnover*), dan rasio laba terhadap aset (*return on asstes*). Masing-masingnya akan diuraikan secara terperinci dibawah ini.

##### A. Pertumbuhan Laba sebelum Pajak.

Sesuai karakteristik perusahaan dagang (*trading company*), laba sebelum pajak merupakan hasil perpaduan antara penjualan barang, laba kotor atas barang yang dijual serta biaya yang dikeluarkan dalam usaha untuk terjualnya barang tersebut. Adapun data realisasi pertumbuhan laba sebelum pajak Bank XYZ CJTS untuk periode tahun 2010 – 2013 adalah sebagaimana tercantum pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.4 Realisasi Pertumbuhan Laba Sebelum Pajak 2010 - 2013**

| Tahun | Nominal Laba sebelum pajak (Rp jutaan) | Kenaikan (Penurunan) laba sebelum pajak | Persentase Pertumbuhan Laba sebelum pajak |
|-------|--|---|---|
| 2010  | 1.200.208                              | -                                       | -   |
| 2011  | 3.240.497                              | 2.040.289                               | 170 %                                     |
| 2012  | 7.176.390                              | 3.935.893                               | 121 %                                     |
| 2013  | 5.193.969                              | -1.982.421                              | -27 %                                     |



|           |                  |           |      |
|-----------|------------------|-----------|------|
|           |                  |           |      |
| Rata-rata | <b>4.202.766</b> | 1.331.254 | 88 % |

Sumber: Data Sekunder 2013, diolah.

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut secara rata-rata laba sebelum pajak malah mengalami kenaikan atau pertumbuhan positive sebesar 88% per tahun. Sedangkan target laba sebelum pajak menurut kantor pusat PT. Bank Panin Tbk terlihat di tabel dibawah ini.

| <b>Tahun</b> | <b>Target<br/>sebelum<br/>(Rp jutaan)</b> | <b>Laba<br/>pajak</b> | <b>Kenaikan<br/>(Penurunan) Laba<br/>sebelum pajak</b> | <b>Persentase<br/>Pertumbuhan Laba<br/>sebelum pajak</b> |
|--------------|---|-----------------------|--|--|
| 2010         | <b>1.200.208</b>                          |                       | -  | -  |
| 2011         | <b>1.800.312</b>                          |                       | 600.104  | 50%  |
| 2012         | <b>3.600.624</b>                          |                       | 1.800.312  | 100%   |
| 2013         | <b>7.201.248</b>                          |                       | 3.600.624  | 100 %  |
| Total        | 3.450.598                                 |                       | 2.000.347  | 83 %   |

Sumber : Data Sekunder 2013, diolah.

Berdasarkan tabel 4.2 dan tabel 4.3 tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa realisasi laba sebelum pajak yang rata-rata sebesar Rp 4.202.766 ribu atau setara dengan pertumbuhan positive 88 %, sudah melewati target laba sebelum pajak yang diharapkan kantor pusatnya yang rata-rata sebesar Rp 3.450.598 ribu atau setara dengan pertumbuhan sebesar 83 % per tahun. Pada tahun 2013 terjadi penurunan laba sebesar – 27 % atau sebesar Rp.-1.982.421

Dikarenakan adanya pencadangan Aktiva produktif atas tunggakan kredit bermasalah debitur senilai Rp. **2.439.576 oleh karena** Lemahnya kemampuan bayar debitur karena adanya kenaikan dollar USD dari Kurs 9.000 menjadi 12.000,- sehingga cashflow usaha debitur mengalami defisit dan mengakibatkan terlambatnya pembayaran kewajiban ke bank. Akan tetapi secara average pertumbuhan laba kantor cabang untuk 3 tahun terakhir ( 2010 - 2013 ) masih diatas target dari kantor pusat. Adapun berikut laba kotor usaha seperti terlihat di tabel dibawah ini:

**Tabel 4.6 Laporan Laba Rugi tahun 2010 – 2013**

| <b>Komponen</b>           | <b>2010</b>        | <b>2011</b>        | <b>2012</b>        | <b>2013</b>        |
|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Aset                      | <b>117.757.007</b> | <b>179.709.417</b> | <b>184.898.508</b> | <b>257.588.777</b> |
| Pemberian Kredit (Sales)  | <b>90.091.212</b>  | <b>108.920.033</b> | <b>137.667.234</b> | <b>177.180.908</b> |
| Laba Kotor                | <b>1.549.661</b>   | <b>3.543.288</b>   | <b>7.534.515</b>   | <b>5.573.914</b>   |
| Laba Kotor dalam %        | <b>1,72%</b>       | <b>3,25%</b>       | <b>5,47%</b>       | <b>3,15%</b>       |
| Biaya Operasional         | <b>349.453</b>     | <b>302.791</b>     | <b>358.125</b>     | <b>379.945</b>     |
| Cadangan Aktiva produktif | <b>1.055.074</b>   | <b>1.096.521</b>   | <b>336.663</b>     | <b>2.439.576</b>   |
| Laba Sebelum Pajak        | <b>1.200.208</b>   | <b>3.240.497</b>   | <b>7.176.390</b>   | <b>5.193.969</b>   |
| % Laba thd Penjualan      | <b>1,33%</b>       | <b>2,98%</b>       | <b>5,21%</b>       | <b>2,93%</b>       |

Sumber : Data sekunder 2014 , diolah

Secara keseluruhan performance dari tahun ke tahun mulai tahun 2010 hingga 2013 terlihat baik karena sales setiap tahunnya selalu melampaui target dan hanya tahun 2013 mengalami penurunan sebesar Rp.2.439.576 ribu dikarenakan adanya pencadangan aktiva produktif atas tunggakan pinjaman kredit debitur. Berikut table perbandingan realisasi dan target penjualan .

**Tabel 4.7 Perbandingan Realisasi dengan Target Bisnis 2010 – 2013**

| <b>Dalam ribuan</b>   | <b>2010</b>       | <b>2011</b>        | <b>2011 /10</b> | <b>2012</b>        | <b>2012 /11</b> | <b>2013</b>        | <b>2013 /12</b> |
|-----------------------|-------------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| Target Penjualan      | <b>76.577.530</b> | 103.604.893        | 35%             | 125.258.037        | 21%             | 165.200.680        | 32%             |
| Realisasi Penjualan   | <b>90.091.212</b> | <b>108.920.033</b> | 21%             | <b>137.667.234</b> | 26%             | <b>177.180.908</b> | 29%             |
| Realisasi vs Budget   | 13.513.682        | 5.315.140          |                 | 12.409.197         |                 | 11.980.228         |                 |
| Realisasi vs Budget % | 18%               | 5%                 |                 | 10%                |                 | 7%                 |                 |

Sumber : Data Sekunder 2013, diolah.

Berdasarkan realisasi penjualan yang dapat melampaui target selama tahun 2010 hingga 2013 dengan rincian kenaikan per tahun 2010 sebesar 18 % atau melebihi target sebesar Rp 13.513.682 ribu dan untuk tahun 2011 juga melawati target sebesar 5 % atau setara Rp.5.315.140 ribu dan untuk tahun 2012 juga melewati target sebesar 10 % atau setara dengan Rp. 12.409.197 ribu dan tahun 2013 juga melewati target sebesar 7 % atau setara dengan Rp. 11.980.228 ribu

Walaupun untuk tiap tahun selalu melewati target penjualannya , pemimpin cabang CJTS selalu berhati hati didalam memberikan pinjaman kepada calon debitur mengingat kondisi perekonomian sedang mengalami perlambatan dan fluktuasi USD yang cukup tinggi kenaikannya sehingga membuat para pengusaha lebih ketat dalam mengatur cashflow bisnis para debitur. Dan seelau rutin mengadakan kunjungan ke nasabah dan debitur terutama monitoring tunggakan kredit .

## **B. Non Performing Loan (NPL).**

Tingkat kelangsungan usaha bank berkaitan erat dengan aktiva produktif yang dimilikinya, oleh karena itu manajemen bank dituntut untuk senantiasa dapat memantau dan menganalisis kualitas aktiva produktif yang dimilikinya. Kualitas aktiva produktif menunjukkan kualitas aset sehubungan dengan risiko kredit yang dihadapi oleh bank akibat pemberian kredit dan investasi dana bank. Aktiva produktif yang dinilai kualitasnya meliputi penanaman dana baik dalam rupiah maupun dalam valuta asing, dalam bentuk kredit dan surat berharga (Siamat, 2005). Setiap penanaman dana bank dalam aktiva produktif dinilai kualitasnya dengan menentukan tingkat kolektibilitasnya. Kolektibilitas dapat diartikan sebagai keadaan pembayaran kembali pokok, angsuran pokok atau bunga kredit oleh nasabah serta tingkat kemungkinan diterima kembali dana yang ditanamkan dalam surat berharga atau penanaman lainnya. Sedangkan tingkat kolektibilitas dapat dibedakan menjadi empat tingkat, yaitu apakah lancar, kurang lancar, diragukan, atau macet. Perbedaan tersebut dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya suatu kerugian yang diakibatkan oleh adanya kredit yang tidak terbayarkan atau kredit bermasalah. Risiko kredit yang diterima oleh bank merupakan salah satu risiko usaha bank, yang diakibatkan dari tidak dilunasinya kembali kredit yang diberikan oleh pihak bank kepada debitur. Oleh karena itu kemampuan pengelolaan kredit sangat diperlukan oleh bank yang bersangkutan (Sinungan, 1997). Dalam penelitian ini digunakan rasio NPL dalam menunjukkan kemampuan manajemen bank dalam mengelola kredit bermasalah yang diberikan bank tersebut. Menurut Surat Edaran BI No. 3/30DPNP tanggal 14 Desember 2001, NPL diukur dari rasio perbandingan antara kredit bermasalah terhadap total kredit yang diberikan. NPL yang tinggi akan memperbesar biaya, sehingga berpotensi terhadap kerugian bank. Semakin tinggi rasio ini maka akan semakin buruk kualitas kredit bank yang menyebabkan jumlah kredit bermasalah semakin besar, dan oleh karena itu bank harus menanggung kerugian dalam kegiatan operasionalnya sehingga berpengaruh terhadap penurunan laba (ROA) yang diperoleh bank (Kasmir, 2002). Kredit dalam hal ini adalah kredit yang diberikan kepada pihak ketiga tidak termasuk kredit kepada bank lain. Kredit bermasalah adalah kredit dengan kualitas kurang lancar, diragukan dan macet. Sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia, besarnya NPL yang baik adalah di bawah 5%

**Tabel 4.8 Rasio Non Performance Loan 2010 – 2013**

| Tahun | Jumlah    | Persentase | Batas % tase Maskimal NPL | Keterangan         |
|-------|-----------|------------|---------------------------|--------------------|
| 2010  | 0         | 0 %        | 5 %                       | Sangat Baik        |
| 2011  | 924.392   | 0,85%      | 5 %                       | Cukup Baik         |
| 2012  | 0         | 0 %        | 5 %                       | <b>Sangat Baik</b> |
| 2013  | 2.325.613 | 1,31%      | 5 %                       | Cukup Baik         |

Sumber: Data sekunder 2013, diolah.

Dari tabel 4.8 pada Bank XYZ CJTS dapat ditarik kesimpulan bahwa pada tahun 2010 tidak terdapat NPL dan ditahun 2011 terdapat NPL sebesar 0.85 % ( masih dibawah batas maksimal NPL) dan ditahun 2012 tidak terdapat NPL dan pada tahun 2013 ada kenaikan NPL menjadi 1,31 % ( masih dibawah batas maksimal NPL).

### C. Rasio Laba terhadap Aset (*Return on Assets*).

Ukuran lainnya yang juga diperlukan dalam perspektif keuangan adalah rasio Laba terhadap Aset (*Return on Assets*). Rasio ini adalah untuk melihat seberapa efektif penggunaan aset untuk menghasilkan laba bagi perusahaan. Tabel 4.11 berikut menggambarkan rasio tersebut.

**Tabel 4.9 Rasio Laba Sebelum Pajak terhadap Aset 2010 – 2013**

| Tahun | Laba sebelum Pajak | Aset        | Rasio Laba terhadap Aset | Standard BI ROA ( 1,5 %) |
|-------|--------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 2010  | 1.549.661          | 117.757.007 | 1.32 %                   | Dibawah batas            |
| 2011  | 3.543.288          | 179.709.417 | 1,97%                    | <b>Baik</b>              |
| 2012  | 7.534.515          | 184.898.508 | 4.07 %                   | Baik                     |
| 2013  | 5.573.914          | 257.588.777 | 2.16%                    | Baik                     |

Sumber : Data Sekunder 2013, diolah.

Dari tabel 4.11 terlihat angka rasio mulai tahun 2010 – 2013 maka disimpulkan bahwa . Bank XYZ CJTS pada tahun 2010 memiliki tingkat ROA sebesar 1.32 % berarti masih dibawah batas standard minimum (1.5%). Dan pada tahun 2011 sebesar 1.97 % berarti sudah baik dan lebih baik lagi pada tahun 2012 sebesar 4.07 % ( sangat baik ) dan

sebesar 2.16 % untuk tahun 2013 terdapat penurunan , akan tetapi masih diatas batas minimum.

#### D. Kesimpulan Sementara Perspektif Keuangan periode 2010 – 2013

| No | Perspektif       | Keterangan         |
|----|------------------|--------------------|
| 1  | Pertumbuhan Laba | Masih kondisi baik |
| 2  | ROA              | Masih kondisi baik |
| 3  | NPL              | Cukup baik         |

#### Kesimpulan :

Berdasarkan data table diatas bahwa Pertumbuhan Laba masih dalam kondisi baik dan Return on Asset juga masih dalam kondisi baik dan Ratio Non Performance Loan NPL masih cukup baik.

#### 4.2.2 Perspektif Customer

Adapun pengukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif customer adalah pelanggan tetap (*customer retention*), penambahan dan customer yang pergi (*customer turnover*), dan tingkat kepuasan customer (*customersatisfaction*).

Sebelum dilakukan analisis kinerja dengan perspektif customer, terlebihdahulu akan disajikan data customer yang diperoleh dari Bank XYZ CJTS untuk periode tahun 2010 sampai dengan 2013 untuk pengukuran-pengukuran diatas, seperti terlihat di tabel 4.12 berikut ini:

**Tabel 4.10 Statistik nasabah tahun 2010 - 2013**

| Tahun   | Nasabah Tetap | Baru | Pergi | Jumlah nasabah |
|---------|---------------|------|-------|----------------|
| 2010    | 1502          | 121  | 3     | <b>1.620</b>   |
| 2011    | 1620          | 162  | 4     | 1.778          |
| 2012    | 1778          | 203  | 4     | <b>1,977</b>   |
| 2013    | 1977          | 231  | 5     | 2.655          |
| average |               | 179  | 4     |                |

Sumber: Data sekunder 2013 , diolah

Berdasarkan tabel 4.12 terlihat bahwa terjadi kenaikan jumlah nasabah dari tahun 2010 hingga 2013 . dengan rata rata sebesar 179 nasabah baru ( dalam kurung waktu 2010-2013) . adapun kenaikan nasabah berasal dari pinjaman kredit KPR dan komersil serta pembukaan rekening Giro Spesial dan tabungan Junior.

Beberapa upaya telah dilakukan PT Bank XYZ CJTS dalam usahanya untuk menjaga customer retention tetap tinggi diantaranya adalah: (a) kebijakan Bunga KPR Fixed 3 tahun, (b) kebijakan *bebas penalty*, (c) kerjasama kegiatan pameran untuk pinjaman modal kerja

diacara Broker dan Pasar retail Industri dan Sekolah sekolah. Adapun kebijakan kebijakan sebagai berikut:

- a) Kebijakan *bunga Fixed 3 tahun*  
PT Bank XYZ Tbk memberikan beberapa paket bunga fixed selama 3 tahun agar memudahkan dalam persaingan kredit KPR di pasar perbankan.
- b) Bebas Penalty  
Dalam rangka persaingan maka diberikan bebas penalty jika nasabah melakukan pelunasan dipercepat diatas 3 tahun.
- c) Kerjasama Kegiatan Pameran  
Untuk mendukung pemasaran dilakukan kerjasama dengan beberapa developer dan broker properti guna mendapatkan referal calon nasabah.

#### 4.2.2.1 Tingkat Kepuasan Customer

Dalam perspektif pelanggan yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana meningkatkan nilai bagi pelanggan (*customer value*). Pada perspektif ini penulis menggunakan ukuran kepuasan pelanggan dengan pertimbangan bahwa retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuesioner yang terdiri dari 17 pertanyaan seperti terlihat di lampiran-1., maka disini penulis menggunakan populasi sebagai objek yang dikirim kuesioner.

Data dari kuesioner yang bersifat kualitatif, kemudiandiubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala Linkert, sebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) atau Cukup Setuju diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5.

Dari 35 customer yang dikirim kuesioner yang terdiri atas 17 pertanyaan untuk masing-masingnya, semuanya telah memberikan jawaban. Untuk selanjutnya data dapat diolah dengan cara menentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dengan menggunakan formulasi seperti yang diuraikan di metode penelitian halaman 40, sebagai berikut:

Berdasarkan hasil kuesioner tersebut :

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$= (2975 - 595) : 5$$

$$= 476$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 17 \times 35 \times 5$$

$$= 2975$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 17 \times 35 \times 1$$

$$= 595$$

Dimana :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah Responden

EXmaks : Skor maksimal yang diberikan

EXmin : Skor minimal yang diberikan

Berdasarkan perhitungan dengan formulasi diatas maka dapatlah disusun kategori dari sangat tidak setuju (STS) sampai sangat setuju (SS), sebagai berikut:

1. dikategorikan sangat tidak setuju
2. dikategorikan tidak setuju
3. dikategorikan Netral
4. dikategorikan setuju
5. dikategorikan sangat setuju

Berdasarkan kelima kategori diatas, hasil perhitungan atas kuesioneryang diedarkan dapat diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan pelanggan PT Bank Panin CJTS sebagai berikut:

#### 4.2.2.1.1 Tingkat Kepuasan Pelanggan sub aspek Reliabilty

| No | Daftar Pertanyaan   | STS | TS | N  | S  | SS | Total |
|----|---|-----|----|----|----|----|-------|
|    |   | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  |       |
|    | I. Kehandalan Dalam Melayani ( <i>Reliability</i> )                                     |     |    |    |    |    |       |
| 1  | Bagaimanakah kondisi mesin ATM terisi , apakah berjalan dengan baik dalam pengoperasian | 1   | 4  | 17 | 5  | 8  | 35    |
| 2  | Apakah pengoperasian transaksi mudah dan tidak berbelit-belit                           | 1   | 3  | 20 | 6  | 5  | 35    |
| 3  | Apakah anda memperoleh bukti print laporan dan tercetak dengan baik                     | 2   | 3  | 20 | 6  | 4  | 35    |
| 4  | Apakah transaksi berjalan lancar dan cepat, tidak mengalami gangguan jaringan           | 1   | 2  | 20 | 6  | 6  | 35    |
|    | Grand Total   | 5   | 12 | 77 | 23 | 23 |       |
|    | Dalam %   | 4   | 9  | 55 | 16 | 16 |       |

#### Keterangan:

- 1.Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral ( N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

**Kesimpulan :**

Berdasarkan hasil Survey bahwa “Kehandalan Dalam Melayani (*Reliability*)” masih dalam kondisi Netral sebesar 55 % dan sebesar 4 % untuk kondisi Sangat tidak setuju. Maka dari itu perlu adanya perbaikan didalam aspek kehandalan dalam melayani.

#### 4.2.2.1.2 Tingkat Kepuasan Pelanggan sub aspek Sikap Tanggap dan Peduli (*responsiveness*)

| No | Daftar Pertanyaan  | STS | TS | N  | S  | SS | Total |
|----|--|-----|----|----|----|----|-------|
|    |  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  |       |
|    | II. Sikap Tanggap dan Peduli ( <i>Responsiveness</i> )   |     |    |    |    |    |       |
| 5  | Adakah pemberitahuan secara tertulis atau tidak tertulis kepada anda apabila mesin ATM tidak dapat digunakan | 2   | 2  | 20 | 2  | 9  | 35    |
|    | Adakah petugas yang bersedia menolong anda ketika mengalami kesulitan  | 1   | 1  | 21 | 10 | 2  | 35    |
| 7  | Apakah anda memperoleh pelayanan 24 jam ketika terdapat masalah dalam pengoperasian mesin ATM                | 1   | 4  | 19 | 10 | 1  | 35    |
| 8  | Adakah pemberian solusi dengan baik dari masalah yang di dapat ketika pengoperasian                          | 1   | 2  | 18 | 9  | 5  | 35    |
|    | Grand Total  | 5   | 9  | 78 | 31 | 17 |       |
|    | Dalam %  | 4   | 6  | 56 | 22 | 12 |       |

**Kesimpulan:**

Berdasarkan hasil Survey bahwa “Sikap Tanggap dan Peduli” masih dalam kondisi Netral sebesar 56 % dan sebesar 4 % untuk kondisi Sangat tidak setuju. Maka dari itu perlu adanya perbaikan di dalam aspek Sikap Tanggap dan Peduli.

#### 4.2.2.1.3 Tingkat Kepuasan Pelanggan sub aspek Jaminan Kepastian

| No | Daftar Pertanyaan  | STS | TS | N  | S  | SS | Total |
|----|--|-----|----|----|----|----|-------|
|    |  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  |       |
|    | III. Jaminan Kepastian   |     |    |    |    |    |       |
| 9  | Adakah rasa aman dan percaya ketika anda bertransaksi dengan menggunakan mesin ATM | 1   | 2  | 19 | 10 | 3  | 35    |
| 10 | Adakah rasa aman ketika anda berada dalam ruang mesin ATM                          | 1   | 2  | 21 | 8  | 3  | 35    |



|    |   |   |   |    |    |    |    |
|----|---|---|---|----|----|----|----|
| 11 | Adakah rasa percaya pada mesin ATM bahwa selalu tersedia uang ketika melakukan penarikan uang | 1 | 3 | 7  | 14 | 10 | 35 |
|    | Grand Total   | 3 | 7 | 47 | 32 | 16 |    |
|    | Dalam %   | 3 | 7 | 45 | 30 | 15 |    |

**Kesimpulan :**

Berdasarkan hasil Survey bahwa “jaminan Kepastian “ *masih* dalam kondisi Netral sebesar 45 % dan sebesar 3 % untuk kondisi Sangat tidak setuju. Maka dari itu perlu adanya perbaikan didalam aspek Jaminan Kepastian .

**4.2.2.1.4 Tingkat Kepuasan Pelanggan sub aspek Kebutuhan Nasabah ( empathy)**

| No | Daftar Pertanyaan  | STS | TS | N  | S  | SS | Total |
|----|--|-----|----|----|----|----|-------|
|    |  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  |       |
|    | IV. Memahami Kebutuhan Nasabah ( <i>Empathy</i> )  |     |    |    |    |    |       |
| 12 | Apakah lokasi mesin ATM berada di tempat yang strategis dan mudah dijangkau bagi anda                        | 1   | 2  | 22 | 5  | 5  | 35    |
| 13 | Apakah tersedia fitur-fitur yang sesuai kebutuhan anda dalam bertransaksi                                    | 1   | 2  | 23 | 4  | 5  | 35    |
| 14 | Apakah tersedia jaringan yang luas dan tersebar hingga proses transaksi tercapai hingga kedaerah tujuan anda | 9   | 10 | 9  | 4  | 3  | 35    |
|    | Grand Total  | 11  | 14 | 54 | 13 | 13 |       |
|    | Dalam %  | 10  | 13 | 51 | 12 | 12 |       |

**Kesimpulan :**

Berdasarkan hasil Survey bahwa Memahami Kebutuhan Nasabah (*Empathy*)*masih* dalam kondisi Netral sebesar 51 % dan sebesar 10 % untuk kondisi Sangat tidak setuju. Maka dari itu perlu adanya perbaikan dalam Memahami Kebutuhan Nasabah (*Empathy*).

**4.2.2.1.5 Tingkat Kepuasan Pelanggan sub aspek Keadaan Fisik ( Tangibles)**

| No | Daftar Pertanyaan  | STS | TS | N  | S  | SS | Total |
|----|--|-----|----|----|----|----|-------|
|    |  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  |       |
|    | V. Keadaan Fisik/Berwujud ( <i>Tangibles</i> )                         |     |    |    |    |    |       |
| 15 | Apakah kondisi mesin ATM bersih dan terawat                            | 1   | 1  | 5  | 19 | 9  | 35    |
| 16 | Apakah ruangan mesin ATM bersih dan memberikan rasa nyaman kepada anda | 1   | 2  | 10 | 14 | 8  | 35    |
| 17 | Apakah tersedia tempat pembuangan sampah dalam ruangan mesin ATM       | 1   | 2  | 10 | 12 | 10 | 35    |
|    | Grand Total  | 3   | 5  | 25 | 45 | 27 |       |

|         |   |   |    |    |    |
|---------|---|---|----|----|----|
| Dalam % | 3 | 5 | 24 | 43 | 26 |
|---------|---|---|----|----|----|

**Kesimpulan:**

Berdasarkan hasil Survey bahwa ‘Keadaan Fisik/Berwujud (*Tangibles*) ‘ masih dalam kondisi setuju sebesar 43 % dan sebesar 3 % untuk kondisi Sangat tidak setuju. Maka dari itu perlu adanya perbaikan didalam aspek Keadaan Fisik/Berwujud (*Tangibles*).

**Table 4.11 TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN**

| No | Daftar Pertanyaan  | STS | TS | N  | S  | SS | Tota<br>l |
|----|--|-----|----|----|----|----|-----------|
|    |  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  |           |
|    | <b>I. Keandalan Dalam Melayani (<i>Reliability</i>)</b>  |     |    |    |    |    |           |
| 1  | Bagaimanakah kondisi mesin ATM , apakah berjalan dengan baik dalam pengoperasian                             | 1   | 4  | 17 | 5  | 8  | 35        |
| 2  | Apakah pengoperasian transaksi mudah dan tidak berbelit-belit  | 1   | 3  | 20 | 6  | 5  | 35        |
| 3  | Apakah anda memperoleh bukti print laporan dan tercetak dengan baik  | 2   | 3  | 20 | 6  | 4  | 35        |
| 4  | Apakah transaksi berjalan lancar dan cepat, tidak mengalami gangguan jaringan                                | 1   | 2  | 20 | 6  | 6  | 35        |
|    | <b>II. Sikap Tanggap dan Peduli (<i>Responsiveness</i>)</b>  |     |    |    |    |    |           |
| 5  | Adakah pemberitahuan secara tertulis atau tidak tertulis kepada anda apabila mesin ATM tidak dapat digunakan | 2   | 2  | 20 | 2  | 9  | 35        |
| 6  | Adakah petugas yang bersedia menolong anda ketika mengalami kesulitan  | 1   | 1  | 21 | 10 | 2  | 35        |
| 7  | Apakah anda memperoleh pelayanan 24 jam ketika terdapat masalah dalam pengoperasian mesin ATM                | 1   | 4  | 19 | 10 | 1  | 35        |
| 8  | Adakah pemberian solusi dengan baik dari masalah yang di dapat ketika pengoperasian                          | 1   | 2  | 18 | 9  | 5  | 35        |

| <b>III. Jaminan Kepastian</b>                   |  |        |        |         |         |         |     |
|---|--|--------|--------|---------|---------|---------|-----|
| fc  | Adakah rasa aman dan percaya ketika anda bertransaksi dengan menggunakan mesin ATM                           | 1      | 2      | 19      | 10      | 3       | 35  |
| 10  | Adakah rasa aman ketika anda berada dalam ruang mesin ATM  | 1      | 2      | 21      | 8       | 3       | 35  |
| 11  | Adakah rasa percaya pada mesin ATM bahwa selalu tersedia uang ketika melakukan penarikan uang                | 1      | 3      | 7       | 14      | 10      | 35  |
| <b>IV. Memahami Kebutuhan Nasabah (Empathy)</b> |  |        |        |         |         |         |     |
| 12  | Apakah lokasi mesin ATM berada di tempat yang strategis dan mudah dijangkau bagi anda                        | 1      | 2      | 22      | 5       | 5       | 35  |
| 13  | Apakah tersedia fitur-fitur yang sesuai kebutuhan anda dalam bertransaksi                                    | 1      | 2      | 23      | 4       | 5       | 35  |
| 14  | Apakah tersedia jaringan yang luas dan tersebar hingga proses transaksi tercapai hingga kedaerah tujuan anda | 9      | 10     | 9       | 4       | 3       | 35  |
| <b>V. Keadaan Fisik/Berwujud (Tangibles)</b>    |  |        |        |         |         |         |     |
| 15  | Apakah kondisi mesin ATM bersih dan terawat  | 1      | 1      | 5       | 19      | 9       | 35  |
| 16  | Apakah ruangan mesin ATM bersih dan memberikan rasa nyaman kepada anda                                       | 1      | 2      | 10      | 14      | 8       | 35  |
| 17  | Apakah tersedia tempat pembuangan sampah dalam ruangan mesin ATM   | 1      | 2      | 10      | 12      | 10      | 35  |
| Grand total                                     |  | 27     | 47     | 281     | 144     | 96      | 595 |
| Grand total persentase                          |  | 4,54 % | 7,90 % | 47,23 % | 24,20 % | 16,13 % |     |

**Keterangan:**

1.Sangat Tidak Setuju (STS)

2. Tidak Setuju (TS)

- 3. Netral ( N)
- 4. Setuju (S)
- 5. Sangat Setuju (SS)

Berdasarkan table diatas dapat ditarik kesimpulan tingkat kepuasan customer berada di tingkat Netral ( N ) atau cukup setuju sebesar 47,23 % (mayoritas) dan 24,20 % berada pada level setuju dan sebesar 16.13 % pada posisi sangat setuju dan sebesar 7.9 % pada level tidak setuju dan sisanya sebesar 4.54 % pada level sangat tidak setuju . Ini menandakan dan dapat disimpulkan secara rata-rata customer cukup puas dengan layanan PT Bank Panin CJTS selama ini.

#### 4.2.3 Proses Bisnis Internal

Sasaran dari perspektif bisnis internal adalah untuk melihat peningkatan pencapaian PT Bank XYZ CJTS dari sisi internal. Ukuran yang digunakan adalah Inovasi baru, proses transaksi dan purna jual . Masing-masingnya akan diuraikan secara lebih terperinci berikut :

##### a. Inovasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Kepala Operasional dan Staff kantor cabang Bank XYZ CJTS” bahwa *Inovasi berupa Internet Banking dan Call Centre 24 Jam Sangat membantu didalam pelayanan perbankan 24 jam dan memberikan banyak kemudahan untuk nasabah”* . Saat ini Bank XYZ CJTS sudah menjalankan program terbaru dari kantor pusat antara lain :

| No. | Jenis Inovasi      | Keterangan   |
|-----|--------------------|--|
| 1   | Internet Banking   | Sangat membantu didalam transaksi perbankan berupa; Transfer antar Bank, pembayaran,Pembelian, Informasi Saldo, Historis transaksi sehingga memudahkan kenyamanan Nasabah dan karyawan dalam menggunakan fasilitas produk perbankan.       |
| 2   | Call Centre 24 jam | Dalam rangka peningkatan kenyamanan nasabah bank panin, maka telah diselenggarakan Layanan untuk :<br>1, informasi produk perbankan<br>2.Gangguan informasi kartu ATM dan Mesin ATM<br>Sehingga sangat membantu nasabah dalam pelayanan 24 |

|  |      |
|--|------|
|  | jam. |
|--|------|

**b. Proses transaksi**

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Kepala Operasional dan Staff kantor cabang Bank XYZ CJTS” bahwa Tombol pilihan antrian nasabah dan Percepatan Proses Kredit KPR dan Modal Kerja Sangat membantu didalam pelayanan perbankan 24 jam dan memberikan banyak kemudahan untuk nasabah”. Saat ini Bank XYZ CJTS sudah menjalankan program terbaru dari kantor pusat antara lain :

| No | Proses Transaksi  | Ketrangan  |
|----|---|--|
| 1  | Tombol Pilihan Pelayanan antri CS dan Teller            | Dengan adanya Tombol Pilihan Pelayanan untuk CS dan Teller sangat membantu nasabah dalam membuat lebih terseleksi akan kebutuhan nasabah sehingga efisiensi dan efektif bisa berjalan dengan baik.         |
| 2  | Efektifitas lamanya “Proses Kredit” KPR dan Modal Kerja | Demi kemajuan dan persaingan antar Bank. Maka bank panin CJTS telah mengadakan bagian khusus KPR dan Modal Kerja . dan membuat lebih tepat sasaran akan kebutuhan nasabah sehingga efisiensi dan efektif . |

**c. Purna Jual**

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Kepala Operasional dan Staff kantor cabang Bank XYZ CJTS “” bahwa program Gathering Nasabah dan Maintain berupa Ulang Tahun Nasabah Sangat membantu didalam hubungan baik dalam pelayanan sehingga memberikan banyak kemudahan untuk nasabah dalam komunikasi” . Saat ini Bank XYZCJTS sudah menjalankan program terbaru dari kantor pusat antara lain :

| No | Purna Jual                          | Ketrangan  |
|----|-------------------------------------|--|
| 1  | Program Gathering Nasabah Prioritas | Dengan adanya program rutin Garthering sangat membantu nasabah dalam kenyamanan dan kedekatan dengan nasabah sehingga akan mengerti kebutuhan nasabah sehingga efisiensi |

|   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
|   |                          | dan efektif bisa berjalan dengan baik.   |
| 2 | Program Birthday Nasabah | Dengan adanya program rutin pemberian Kue Ulang Tahun sangat membantu nasabah dalam kenyamanan dan kedekatan dengan nasabah sehingga akan membuat kenyamanan dan mengerti kebutuhan nasabah sehingga efisiensi dan efektif bisa berjalan . |

#### 4.2.4 Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari elemen yaitu kapabilitas karyawan dan kepuasan karyawan. Kapabilitas karyawan dimaksudkan agar karyawan mempunyai suatu kemampuan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Sedangkan kepuasan karyawan dimaksudkan, karyawan dalam menjalankan tugasnya selalu dalam kondisi termotivasi dan fokus untuk mencapai sasaran-sasaran yang menjadi tanggung jawabnya. Berikut ini kedua sasaran tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

##### A. Kapabilitas karyawan berdasarkan Jenjang pendidikan

Pada penelitian ini variabel jenjang pendidikan dan jangka waktu seorang karyawan telah bekerja di perusahaan (*seniority*) dijadikan sebagai ukuran. Semakin tinggi jenjang pendidikan seorang karyawan diharapkan kapabilitasnya dalam menjalankan tugasnya serta dalam menyelesaikan masalah yang timbul juga tinggi. Sedangkan semakin lama seorang karyawan berada dalam satu perusahaan diharapkan pengalamannya tersebut dapat membuatnya menjadi lebih cepat dan terlatih dalam menjalankan tugasnya serta menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

**Tabel 4.12 Komposisi karyawan berdasarkan Jenjang Pendidikan 2010 - 2013**

| Tahun | S2 | S1 | D3 | SMA<br>(sederajat) | Jumlah |
|-------|----|----|----|--------------------|--------|
| 2010  | 1  | 24 | 6  | 4                  | 35     |
| 2011  | 1  | 24 | 6  | 4                  | 35     |
| 2012  | 1  | 24 | 6  | 4                  | 35     |
| 2013  | 1  | 24 | 6  | 4                  | 35     |

Sumber: Data Sekunder 2013, diolah.

Dari tabel 4.17 terlihat bahwa komposisi karyawan berdasarkan jenjang pendidikan menggambarkan pergerakan yang stabil dari tahun 2010 sampai dengan 2013, dengan karyawan dengan jenjang pendidikan S1 sebesar 68,5 % mengisi komposisi yang lebih

dominan setiap tahunnya. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang dimiliki PT Bank XYZ telah memiliki kapabilitas yang memadai untuk menjadikan kinerja perusahaan lebih baik.

**Tabel 4.13 Komposisi Karyawan berdasarkan Masa Kerja**

| <b>Tahun</b> | <b>0&lt;5tahun</b> | <b>6 - 10 tahun</b> | <b>11 - 15 tahun</b> | <b>&gt;16 tahun</b> | <b>Jumlah</b> |
|--------------|--------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------|
| 2010         | 16                 | 10                  | 7                    | 2                   | 35            |
| 2011         | 16                 | 10                  | 7                    | 2                   | 35            |
| 2012         | 17                 | 10                  | 6                    | 3                   | 35            |
| 2013         | 17                 | 10                  | 6                    | 3                   | 35            |

Sumber : Data Sekunder 2013, diolah.

Dari tabel 4.18 dapat dilihat bahwa terdapat jumlah karyawan yang stabil dengan masa kerja dibawah 5 tahun mencapai 48 % dan 28 % untuk masa kerja diantara 6- 10 thn dan 20 % untuk masa kerja 11 – 15 thn dan sisanya 4 % diatas masa kerja 16 tahun. Hal itu dikarenakan adanya Rolling Staff didalam internal perusahaan bank panin. Dalam kurung waktu 4 tahun ( 2010 - 2013) jumlah cenderung stabil dan Ini menandakan semakin banyak karyawan yang memilih untuk tetap berkarir di PT Bank XYZ Tbk CJTS sehingga dapat membuat kinerja perusahaan lebih baik.

#### **A. Kepuasan karyawan**

Kepuasan karyawan merupakan salah satu indikator untuk mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang sangat penting, karena di perusahaan dagang seperti PT Bank XYZ CJTS, karyawan merupakan aset yang paling penting. Kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan ke seluruh karyawan dengan pertanyaan-pertanyaan seperti yang terlihat di lampiran-2 tesis ini. Dari 35 karyawan yang disebarkan kuesioner, kesemuanya memberikan jawabannya dengan hasil seperti terlihat di tabel 4.19 dibawah ini. Dengan menggunakan formulasi yang sama dengan tingkat kepuasan customer, maka didapatkan perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan**

#### **Kuesioner Kinerja Karyawan**

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

| No       | Pertanyaan  | STS | TS | N  | S  | SS | Total |
|----------|---|-----|----|----|----|----|-------|
| <b>A</b> | <b>Penilaian Umum</b>   |     |    |    |    |    |       |
| 1        | Dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya   | 2   | 3  | 20 | 4  | 6  | 35    |
| 2        | Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai yang diharapkan  | 1   | 4  | 19 | 5  | 6  | 35    |
| 3        | Memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas/kewajibannya dan melakukannya sehingga mendekati standar perusahaan/ instansi anda. | 2   | 2  | 21 | 5  | 5  | 35    |
| 4        | Memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim  | 1   | 4  | 20 | 5  | 5  | 35    |
| 5        | Memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas/pekerjaan  | 3   | 3  | 19 | 3  | 7  | 35    |
|          | Total   | 9   | 16 | 99 | 22 | 29 | 175   |
|          | Dalam %   | 5   | 9  | 57 | 13 | 17 |       |

#### **Kesimpulan sementara:**

Berdasarkan hasil kuesioner untuk penilaian Umum bahwa 57 % kepuasan karyawan dalam kondisi Netral atau Cukup setuju dan Sebesar 5 % dalam kondisi Sangat tidak . oleh karena itu perlu adanya perbaikan dalam kepuasan karyawan secara penilaian umum.

| No       | Pertanyaan   | STS | TS | N  | S | SS | Total |
|----------|--|-----|----|----|---|----|-------|
| <b>A</b> | <b>Penilaian Atas Ketrampilan</b>  |     |    |    |   |    |       |
| 1        | Memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan   | 1   | 4  | 20 | 3 | 7  | 35    |
| 2        | Memiliki kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah  | 1   | 4  | 20 | 5 | 5  | 35    |
| 3        | Memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing karyawan/pegawai lain untuk mencapai efisiensi dan efektivitas | 2   | 1  | 21 | 4 | 7  | 35    |
| 4        | Memiliki kemampuan menyelesaikan tugas-tugas administrative  | 1   | 4  | 20 | 2 | 8  | 35    |



|   |   |   |    |     |    |    |     |
|---|---|---|----|-----|----|----|-----|
| 5 | Memiliki kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil yang lebih baik | 3 | 3  | 19  | 3  | 7  | 35  |
|   | Total   | 8 | 16 | 100 | 17 | 34 | 175 |
|   | Dalam %   | 5 | 9  | 57  | 10 | 19 |     |

**Kesimpulan sementara:**

Berdasarkan hasil kuesioner untuk penilaian atas ketrampilan bahwa 57 % kepuasan karyawan dalam kondisi Netral atau Cukup setuju dan 5 % dalam kondisi sangat tidak setuju . oleh karena itu perlu adanya perbaikan dalam penilaian atas ketrampilan.

| No | Pertanyaan   | STS | TS | N   | S  | SS | Total |
|----|--|-----|----|-----|----|----|-------|
|    | <b>Efektivitas dan Efisiensi</b>   |     |    |     |    |    |       |
| 1  | Saya dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya   | 2   | 2  | 21  | 5  | 5  | 35    |
| 2  | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai yang diharapkan  | 1   | 4  | 20  | 5  | 5  | 35    |
| 3  | Saya memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas/kewajiban dan melakukannya sehingga mendekati standar perusahaan/instansi | 3   | 3  | 19  | 3  | 7  | 35    |
| 4  | Saya memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap konstruktif dalam tim                                       | 2   | 1  | 21  | 4  | 7  | 35    |
| 5  | Saya memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pekerjaan  | 1   | 4  | 20  | 2  | 8  | 35    |
| 6  | Saya memiliki sikap kerja yang menyenangkan dan berusaha konsentrasi pada tugas  | 3   | 3  | 19  | 3  | 7  | 35    |
| 7  | Saya memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang relatif baru  | 1   | 4  | 20  | 5  | 5  | 35    |
|    | Total  | 13  | 21 | 140 | 27 | 44 | 245   |
|    | Dalam %  | 5   | 9  | 57  | 11 | 18 |       |

**Kesimpulan :**

Berdasarkan hasil kuesioner untuk penilaian atas Efektifitas dan Efisiensi bahwa 57 % kepuasan karyawan dalam kondisi Netral atau Cukup setuju dan 5 % dalam kondisi sangat tidak setuju . oleh karena itu perlu adanya perbaikan dalam Efektifitas dan Efisiensi.

Berdasarkan hasil kuesioner tersebut maka dapat dihitung interval sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\ &= (2975 - 595) : 5 \\ &= 476 \end{aligned}$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$\begin{aligned} &= 17 \times 35 \times 5 \\ &= 2975 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 17 \times 35 \times 1 \\ &= 595 \end{aligned}$$

Dimana :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah Responden

EXmaks : Skor maksimal yang diberikan

EXmin : Skor minimal yang diberikan

Berdasarkan perhitungan dengan formulasi diatas maka dapatlah disusun kategori dari sangat tidak setuju (STS) sampai sangat setuju (SS), sebagai berikut:

1. dikategorikan sangat tidak setuju
2. dikategorikan tidak setuju
3. dikategorikan Netral atau cukup setuju
4. dikategorikan setuju
5. dikategorikan sangat setuju

Dibandingkan dengan index yang diperoleh dari hasil perhitungan kuesioner sebesar ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan PT Bank XYZ Tbk CJTS berada di level Netral atau cukup setuju, yang berarti secara rata-rata karyawan masih belum begitu puas dengan apa yang diberikan perusahaan kepadanya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dikemukakan di bab IV diatas, dapat ditarik kesimpulan dari masing-masing perspektif sebagai berikut:

#### A. Perspektif Keuangan

Tingkat pertumbuhan laba sebelum pajak PT Bank XYZ Tbk CJTS sejak tahun 2010 sampai 2013 sudah berjalan dengan baik. Akan tetapi pada akhir tahun 2013 mengalami penurunan .Hal itu disebabkan adanya pencadangan terhadap Non Performance Loan yangmana menjadi 1,31 % .

Walaupun demikian pengaruh NPL 1,31% masih dalam kondisi wajar (dibawah 5%) terbukti . Terbukti bahwa Tingkat ROA masih diatas 2% berarti Laba perusahaan masih diperoleh 2 kali dari asset kantor cabang yang dimiliki.

Dalam pengalaman tersebut, manajemen kantor cabang harus lebih prudent dalam pemberian kredit sehingga tidak mempengaruhi laporan kinerja keuangan.

#### B. Perspektif Customer

Customer tetap (*customer retention*) yang dijadikan sebagai ukuran untuk menilai kinerja PT Bank XYZ CJTS di sisi perspektif customer, hasilnya cukup baik yang ditandai dengan customer retention yang stabil dibanding total customer untuk kurun waktu tahun 2010 sampai dengan tahun 2013. Keberhasilan PT Bank XYZ CJTS dalam mempertahankan customer retention-nya adalah berkat beberapa kebijakan antara lain : pemberian suku bunga yang menarik, , kerjasama kegiatan pameran developer dan broker properti serta pemberian *reward* khusus ke beberapa broker terbaik serta pelayanan kepada nasabah yang baik.

Dari sisi penambahan dan customer yang pergi (*customer turnover*), PT Bank XYZ CJTS berhasil mempertahankan tingkat yang stabil. Ini sekaligus merupakan bagian dari strategi kantor cabang untuk hanya bekerja dengan customer yang terbatas tetapi dengan target yang signifikan per customer nya. Namun demikian strategi ini tidaklah baku mengingat semakin kuatnya persaingan di pasar perbankan Indonesia. Penambahan customer baru sepertinya menjadi pilihan di tahun-tahun selanjutnya.

Ukuran penting lainnya untuk dapat melihat kinerja PT Bank XYZ CJTS dari sisi perspektif customer adalah tingkat kepuasan customer (*customer satisfaction index*). Dari keseluruhan customer yang dikirim kuesioner diperoleh jawaban yang menunjukkan skor rata-rata sekitar 50 % berada pada kondisi Netral , yang artinya hanya berada di level cukup puas. Ini merupakan tugas penting bagi manajemen PT Bank XYZ CJTS di tahun-tahun selanjutnya untuk dapat memuaskan customernya agar target-target yang ditetapkan dapat dicapai.

### **C. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Ukuran yang digunakan untuk melihat kinerja PT Bank XYZ CJTS dari sisi perspektif Proses bisnis internal adalah Proses inovasi dan Proses Pelayanan dan Purna Jual.

Proses inovasi didalam fasilitas Internet Banking telah berhasil dan sangat membantu didalam transaksi perbankan berupa; Transfer antar Bank, pembayaran, Pembelian, Informasi Saldo, Historis transaksi rekening bank sehingga memudahkan kenyamanan Nasabah dan karyawan dalam bertransaksi.

Proses transaksi melalui adanya Tombol Pilihan Pelayanan untuk CS dan Teller sangat membantu nasabah dalam membuat lebih terseleksi akan kebutuhan nasabah sehingga efisiensi dan efektif bisa berjalan dengan baik.

Proses Purna Jual melalui adanya program rutin Garathering sangat membantu nasabah dalam kenyamanan dan kedekatan dengan nasabah sehingga akan mengerti kebutuhan nasabah sehingga efisiensi dan efektif bisa berjalan dengan baik. dan adanya program rutin pemberian Kue Ulang Tahun sangat membantu nasabah dalam kenyamanan dan kedekatan dengan nasabah sehingga akan membuat kenyamanan .

### **D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Di perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, kapabilitas karyawan dan tingkat kepuasan karyawan (*employee satisfaction index*) dijadikan sebagai dasar untuk menganalisis kinerja perusahaan PT Bank XYZ Tbk CJTS . Kedua ukuran ini menjadi penting karena tanpa kemampuan yang baik dari karyawan serta tidak ada kepuasan kerja bagi pegawai, akan sangat sulit bagi satu perusahaan untuk berkembang.

Kapabilitas karyawan dilihat dari sisi jenjang pendidikan terakhirnya serta lamanya seorang karyawan berkarir (*seniority*) di PT Bank XYZ Tbk CJTS. Dari sisi jenjang pendidikan, terlihat bahwa komposisi karyawan terbesar adalah level Sarjana satu (S1) di setiap tahunnya. Dan dari sisi lamanya seseorang berkarir, terlihat bahwa dari tahun ke tahun makin banyak karyawan dengan masa kerja yang makin panjang. Kedua data ini mengindikasikan bahwa PT Bank XYZ CJTS telah memiliki kapabilitas karyawan yang memadai.

Dari sisi tingkat kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction index*), setelah dilakukan survey dengan mengirimkan kuesioner dengan 17 pertanyaan ke semua karyawan 35 orang diperoleh skor rata-rata cukup puas. Ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan PT Bank XYZ Tbk CJTS berada di level cukup setuju, yang berarti secara rata-rata karyawan masih belum begitu puas dengan apa yang diberikan perusahaan kepadanya.

## 5.2 Saran

Dari apa yang dibahas Hasil dan Pembahasan, saran yang dapat diusulkan ke manajemen PT Bank XYZ CJTS sekaitan dengan 4 perspektif Balanced Scorecard adalah sebagai berikut:

1. Kinerja perusahaan secara umum dilihat dari profit setiap tahunnya, untuk menghindari terjadi kenaikan NPL maka komite kredit harus lebih berhati-hati terhadap bisnis nasabah yang ada sehingga dapat menekan tingkat kenaikan NPL.
2. Kepuasan karyawan sebaiknya menjadi *concern* manajemen, agar semua karyawan termotivasi untuk mencapai yang terbaik dibidang pekerjaannya masing-masing.
3. Kepuasan customer harus segera direview agar *customer satisfaction index* dapat ditingkatkan. Bila diperlukan dengan menciptakan program-program khusus seperti program hadiah dan iklan di media cetak dan elektronik.
4. Kerjasama dengan Broker Properti dan developer sebaiknya dilakukan dalam upaya melebarkan daerah pemasarannya, serta diiringi dengan Paket Promo produk kredit KPR dan Modal kerja untuk mempercepat naiknya penjualan.

Jika ketiga saran ini dapat diimplementasikan, diharapkan pertumbuhan laba PT Bank XYZ Tbk CJTS dapat dipacu untuk memenuhi target yang ditetapkan kantor pusatnya. Selanjutnya secara otomatis tentu akan berpengaruh ke rasio-rasio keuangan untuk menjadi lebih baik.

## REFERENSI

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
2. Kasmir. (2002). Analisis tingkat kecukupan modal dan loan to deposit ratio terhadap profitabilitas. *Dasar-Dasar Perbankan*.
3. Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. salemba empat*.
4. Siamat, D. (2005). Manajemen Lembaga Keuangan. "Kebijakan Moneter dan Perbankan." *Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Edisi Kesatu*.

5. Sinungan, M. (1997). *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Raksa.
6. Yuwono, S., Ikhsan, M., & Sukarno, E. (2003). *Petunjuk praktis penyusunan balanced scorecard: menuju organisasi yang berfokus pada strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Retrieved from <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=325599>
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
8. Kasmir. (2002). Analisis tingkat kecukupan modal dan loan to deposit ratio terhadap profitabilitas. *Dasar-Dasar Perbankan*.
9. Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. salemba empat.
10. Siamat, D. (2005). Manajemen Lembaga Keuangan. "Kebijakan Moneter dan Perbankan." Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Edisi Kesatu.
11. Sinungan, M. (1997). *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Raksa.
12. Yuwono, S., Ikhsan, M., & Sukarno, E. (2003). *Petunjuk praktis penyusunan balanced scorecard: menuju organisasi yang berfokus pada strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Retrieved from <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=325599>