

ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD APPLICATION AS ASSESSMENT OF PERFORMANCE IN BUMD, BUMN, AND BUMS BANKING IN PEKANBARU

Nyoto¹, Septriana²

¹Institut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia, ²Universitas Muhammadiyah Jakarta

Email: nyoto@lecturer.pelitaindonesia.ac.id^{1*}, septiriana@gmail.com²

ABSTRACT

Balanced Scorecard is a performance measurement tool that balances the old gauge dimensions of profitability with new dimensions such as quality aspects. Banks currently tend to focus on the achievement of profit which is still based on conventional performance appraisal. The research was conducted on several BUMD Banks and Bank BUMS located in Pekanbaru. Data collection techniques to obtain accurate data, do is by interview techniques, questionnaires and literature study. From the data processing found that Balanced Scorecard can be used as appraisal of performance appraisal both at sector bank of BUMD, BUMN, and BUMS.

Keywords: *Balanced Scorecard, BUMD, BUMN, BUMS*

ANALISIS APLIKASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA PERBANKAN BUMD, BUMN, DAN BUMS DI PEKANBARU

ABSTRAK

*Balanced Scorecard merupakan suatu alat pengukuran kinerja yang menyeimbangkan alat ukur lama yang berdimensi profitabilitas dengan dimensi baru seperti aspek kualitas. Perbankan saat ini masih cenderung terfokus pada pencapaian laba dimana hal ini masih berbasis pada penilaian kinerja secara konvensional. Penelitian dilakukan pada beberapa Bank BUMD dan Bank BUMS yang berada di Pekanbaru. Teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang akurat, lakukan adalah dengan teknik wawancara, kuesioner dan studi kepustakaan. Dari pengolahan data didapat bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai aplikasi penilaian kinerja baik pada bank sektor BUMD, BUMN, maupun BUMS.*

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, BUMD, BUMN, BUM*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi dan kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat, serta tingkat persaingan yang begitu ketat menuntut perusahaan untuk selalu dapat meningkatkan kinerjanya dan harus mampu berinovasi agar tidak mengalami ketertinggalan. Seiring dengan berubahnya kondisi dan tuntutan terhadap perusahaan, maka pengukuran kinerja keberhasilan perusahaan pun ikut berubah. Pengukuran keberhasilan tidak lagi hanya bisa dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pengukuran secara tradisional ini (*Traditional Financial Measures*) kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan.

Sistem pengukuran yang menghubungkan ukuran-ukuran finansial dan non finansial tersebut diharapkan akan bermanfaat karena lebih berfokus pada tindakan dan kepentingan bagi inisiatif strategis. Adapun salah satu sistem pengukuran kinerja strategis tersebut adalah *Balanced Scorecard (BSC)*. Tidak sedikit perbankan yang mencoba mengaplikasikan *Balanced Scorecard (BSC)* untuk menilai kinerjanya, baik bank daerah, nasional maupun swasta. Proses bisnis internal menunjukkan bahwa tingkat inovasi perusahaan tidak mengalami peningkatan, rasio AETR dikategorikan buruk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa produktivitas karyawan mengalami penurunan dengan kategori buruk, sementara tingkat pelatihan karyawan mengalami peningkatan, dan tingkat kepuasan karyawan dikategorikan baik atau puas. Saat ini, penilaian secara konvensional dinilai sudah tidak mampu lagi menggambarkan kondisi perusahaan yang sebenarnya secara keseluruhan karena tidak memperhatikan faktor lain yang dapat mendukung kinerja sebuah bank menjadi lebih baik dari pada sekedar laba dan rasio keuangan yang berhasil dicapainya ditengah-tengah persaingan yang semakin kompetitif, dimana meski tidak mencapai target laba yang ditetapkan namun perbankan itu tetap dapat eksis dan bertahan dengan nasabah yang tetap loyal terhadapnya.

Indikator *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini dikategorikan pada empat perspektif yaitu 1) perspektif keuangan, yang terdiri dari : *Return On Assets (ROA)*, *Non Performing Loan (NPL)*, Rasio Biaya Operasional (BOPO), dan *Liquidity to Debt Ratio (LDR)*. 2) Perspektif Pelanggan yang diukur dari: *Customer Satisfaction* (Kepuasan Nasabah), *Customer Retention* (Retensi Nasabah), *Customer Profitability* (Profitabilitas Nasabah), dan *Market Share* (Penguasaan Pasar). 3) Perspektif Proses Bisnis Internal diukur dengan Inovasi Produk (*NGR/Network Growth Ratio*), AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*), Pendapatan Produk Baru (*New Product Revenue/ NPR*), dan Proses Layanan Purnajual (*Customer Service*). 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran diukur dengan *Employee Productivity* (Produktifitas Karyawan), *Employee Training* (Pelatihan Karyawan), *Employee Satisfaction* (Kepuasan Karyawan) dan *Employee Retention* (Retensi Karyawan).

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2009).

Soetjipto dan Ardiyanti (2006) arti penting dari penilaian kinerja adalah : Untuk menghasilkan suatu strategi, perusahaan berusaha untuk tidak terlepas dari efisiensi dan efektivitas yang optimal yang tetap menjadi pertimbangannya dalam pengembangan produk yang dihasilkan. Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, maka manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Sistem penilaian kinerja tradisional yang menekankan pada aspek keuangan ini mendorong perilaku yang kurang baik dari orang-orang yang ada dalam perusahaan baik karyawan maupun manajer

Dengan munculnya pandangan baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focus*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif setidaknya harus memiliki syarat-syarat yaitu (Yuwono dkk, 2002): a) Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan. b) Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*. c) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif. d) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005).

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) adalah : 1) Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran 3) Merencanakan, menetapkan

sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Bank BUMD yaitu PT Bank RiauKepri, Bank BUMN yaitu PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, dan Bank BUMS yaitu PT Bank Central Asia (Persero) Tbk yang ada di Pekanbaru.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel *purposive*, yaitu dengan pemilihan sampel sesuai dengan informasi yang dibutuhkan, sehingga informasi yang di butuhkan relevan dengan sumbernya. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah diantaranya, 1) wawancara, 2) Kuesioner, 3) Studi Kepustakaan, 4) Dokumentasi.

Pengujian Kualitas Data

Adapun uji kualitas data dalam penelitian ini yaitu: a) Uji validitas, Uji validitas yang digunakan adalah dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pernyataan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Pengujian instrument penelitian ini dengan cara menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *Pearson* dengan taraf signifikansi = 5%. b) Uji Realibilitas, Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *one short* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau pengukuran dengan korelasi antar jawaban pertanyaan. uji realibilitas dilakukan dengan bantuan SPSS yang merupakan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan *reliable* apabila memiliki *Cronbach Alpha* >0.60 (Ghozali, 2005).

Uji Analisis Data

Analisis faktor merupakan salah satu metode reduksi data yang bertujuan menyederhanakan sekumpulan data yang saling berkorelasi menjadi kelompok-kelompok variabel lebih kecil (faktor) agar dapat dianalisis dengan mudah.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Responden penelitian adalah sebagian karyawan yang berjumlah 50 responden dari karyawan masing-masing kantor cabang Bank RiauKepri, BNI, dan BCA di Pekanbaru. Kemudian penyebaran kuesioner kepada nasabah yang berjumlah 100 responden untuk masing-masing bank tersebut. Pengumpulan data kuesioner ini dilakukan selama lebih kurang 3 bulan yaitu sejak September hingga November 2014.

Penjabaran Strategi Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan system pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan. Langkah awal yang harus dilakukan adalah merancang strategi yang diperlukan sesuai *goal setting theory* yang di terapkan ketiga bank tersebut (dalam hal ini penjabaran strategi di samakan dengan indikator pengukuran yang telah diuraikan diatas). Pencapaian tujuan strategi dapat dilakukan dengan cara menentukan ukuran sasaran yang relevan. Ukuran sasaran tersebut terdiri dari ukuran hasil (*lagging indicator*) dan ukuran pemicu kinerja (*leading indicator*) yang dapat dijabarkan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Penjabaran Strategi dengan Menggunakan konsep *Balanced Scorecard*

Sasaran Strategi	Lagging Indicator	Leading Indicator
Perspektif Keuangan		
Peningkatan ROA	Meningkatnya ROA	ROA
Penurunan NPL	Menurunnya NPL	NPL
Peningkatan efisiensi	Meningkatnya efisiensi dan kemampuan dalam melakukan kegiatan operasional	
Peningkatan LDR	Meningkatnya pengembalian kewajiban kepada nasabah yang telah menanamkan dana dengan kredit yang diberikan kepada debitur	LDR
Perspektif Konsumen		
Peningkatan kepuasan nasabah	Kepuasan nasabah	Survey kepuasan nasabah

Analisis Aplikasi *Balanced Scorecard* sebagai Penilaian Kinerja pada Perbankan BUMD, BUMN, dan BUMS di Pekanbaru (Nyoto dan Septriana)

Mempertahankan nasabah	Mempertahankan jumlah nasabah yang telah ada	<i>Customer Retention</i>
Peningkatan pendapatan jasa yang ditawarkan	Meningkatnya laba perusahaan	Profitabilitas konsumen
Peningkatan target pasar	Meningkatnya penguasaan segmen pasar	<i>Market share</i>
Perspektif Proses Bisnis Internal		
Peningkatan inovasi produk	Meningkatnya inovasi dan kreasi produk	NGR
Pengembangan, peningkatan layanan	Meningkatnya produk, efisiensi, efektivitas layanan	AETR
Peningkatan pendapatan produk baru	Meningkatnya jumlah pendapatan dari produk baru yang dihasilkan	NPR
Peningkatan layanan purna jual	Meningkatnya layanan penjualan produk kepada nasabah eksisting dan baru	CS
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
Peningkatan mutu karyawan	Meningkatnya kualitas sumber daya manusia perusahaan	Produktivitas karyawan
Peningkatan kompetensi karyawan	Meningkatnya jumlah karyawan yang terampil	Persentase pelatihan karyawan
Peningkatan kepuasan karyawan	Meningkatnya kepuasan karyawan	Survei kepuasan karyawan
Mempertahankan keberadaan karyawan	Mempertahankan jumlah karyawan terampil	<i>Employee retention</i>

Hasil Penelitian

Hasil Penilaian Kinerja pada Masing-Masing Perspektif

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan Bank RiauKepri, BNI, dan BCA dengan konsep *Balanced Scorecard* dilakukan melalui empat tolok ukur menggunakan rasio keuangan sebagai berikut:

ROA

Hasil dari analisis ROA ini tampak bahwa pada Bank RiauKepri nilai ROA terus mengalami peningkatan dari tahun 2011 ke tahun 2012 dan bertahan di tahun 2013 sebesar 3,0% dan naik di tahun 2014 sebesar 0,2% menjadi 3,2%. Begitu juga yang dialami BNI pada tahun 2013 nilai ROA meningkat sebesar 0,5% yang sebelumnya bertahan pada angka 2,9% dan meningkat kembali pada tahun 2014 sebesar 0,1% menjadi 3,5%. BCA dengan nilai ROA yang terus meningkat dari tahun ke tahun walaupun terjadi penurunan 0,2% di tahun 2012 namun meningkat kembali di tahun 2014 sebesar 0,1% menjadi 3,9%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar tingkat keuntungan yang dapat di capai ketiga bank tersebut, baik Bank RiauKepri, BNI, maupun BCA dengan rata-rata nilai ROA yang baik yaitu sebesar 2,95% pada Bank RiauKepri, 3,18% pada BNI, dan 3,78% pada BCA. Potensi keuntungan terbesar diperoleh oleh BCA dengan nilai rata-rata ROA tertinggi, ini menunjukkan kinerja BCA yang semakin membaik dari tahun ke tahun.

NPL

Non Performing Loan (NPL) mengukur persentase tingkat pengembalian kredit oleh nasabah. Batasan nilai NPL yang ditentukan oleh BI adalah sebesar 5%. Semakin kecil nilai persentase NPL suatu bank maka semakin baik kinerjanya dan sebaliknya, adapun perbandingan nilai NPL pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA dapat kita lihat tingkat NPL pada Bank RiauKepri tampak fluktuatif sebesar 2,6% pada tahun 2011 dan naik pada tahun 2012 sebesar 3,0% dan turun kembali pada tahun 2013 sebesar 2,4% dengan rata-rata tingkat NPL sebesar 2,65%. Hal ini menunjukkan kinerja yang cukup baik pada Bank RiauKepri karena tingkat pengembalian kredit yang di salurkan sebagian besar tidak macet. Sementara pada BNI nilai NPL terus turun dari tahun ke tahun, penurunan sebesar 0,8% dari 3,6% NPL pada tahun 2011 menjadi 2,8% pada tahun 2012, kemudian turun lagi sebesar 0,6% pada tahun 2013 menjadi 2,2%, dan di tahun 2014 turun menjadi 1,9%. Adapun rata-rata tingkat NPL BNI yaitu sebesar 2,63% dan hal ini menunjukkan kinerja yang cukup baik karena nilai NPL nya masih

berada dibawah standar BI yaitu sebesar 5%. Pada BCA kinerjanya dapat dikatakan sangat baik jika dilihat dari nilai NPL pada tabel 4.3 tersebut diatas dimana nilainya sangat kecil dan terus menunjukkan penurunan dari 0,5% pada tahun 2011 menjadi 0,4% pada tahun 2012 dan 2013 serta turun kembali di tahun 2014 menjadi 0,3%, dengan besar rata-rata nilai NPL sebesar 0,40%. BCA tergolong bank yang sangat baik untuk kategori pengelolaan tingkat NPL nya.

Dengan demikian dari nilai rata-rata NPL, tampak jelas perbandingan kinerja ketiga bank tersebut diatas, BCA menunjukkan kinerja yang paling baik mengungguli BNI dan Bank RiauKepri, dimana nilai rata-rata NPL nya paling kecil yaitu sebesar 0,40%.

BOPO

Perbandingan rasio efisiensi yang diukur dengan perbandingan biaya operasional terhadap pendapatan operasional pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA dapat dilihat rasio efisiensi pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA dimana masing-masing bank memiliki kinerja yang baik dari segi BOPO karena mengalami penurunan pada tiga tahun belakangan namun sedikit mengalami peningkatan pada tahun 2014 masing-masing sebesar 0,7% pada Bank RiauKepri, 3,5% pada BNI, dan yang terbesar pada BCA sebesar 20,2%. Hal ini diharapkan dapat menurun kembali untuk tahun-tahun berikutnya sehingga diharapkan bank dapat mencapai efisiensi biaya. Dengan semakin rendahnya nilai BOPO maka dapat diketahui semakin efisienlah perusahaan dalam mengelola *cost financing* nya. Dimana BCA masih unggul untuk bidang efisiensi ini dengan nilai rata-rata BOPO terendah dari BNI, dan Bank RiauKepri yaitu sebesar 53,3%.

LDR

Loan to Deposit Ratio menentukan komposisi pinjaman yang disalurkan bank terhadap total simpanan yang dimiliki bank. Semakin besar nilai LDR maka semakin baik kinerja sebuah bank tersebut. Adapun perbandingan nilai LDR pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA dapat dilihat masing-masing bank memiliki kinerja yang cukup baik dengan nilai LDR yang terus mengalami kenaikan, namun belum mencapai standar terbaik yang ditetapkan BI untuk penialain LDR yaitu sebesar 85%-110% pada nilai rata-rata LDR nya. Pada penilaian LDR ini Bank RiauKepri mengungguli BNI dan BCA dimana pada tahun 2013 nilai LDR nya mencapai 87,6% dari yang sebelumnya 66,5% pada tahun 2012 dan 65,7% pada tahun 2011. Sedangkan untuk rata-rata nilai LDR ketiga bank tersebut BNI lebih tinggi dari pada Bank RiauKepri dan BCA yaitu sebesar 80,3%.

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan diukur dengan bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggannya yang dalam hal perbankan ini adalah nasabah. Untuk mengetahui kinerja Bank RiauKepri, BNI, dan BCA melalui perspektif pelanggan ini dapat di lihat pada penjabaran berikut ini:

Customer Satisfaction (Kepuasan Nasabah)

Salah satu aspek penentu keberhasilan kinerja sebuah bank terletak pada nasabahnya. Nasabah menjadi faktor penentu karena nasabah adalah orang pertama yang merasakan kualitas pelayanan dari sebuah bank dan merupakan alat promosi langsung yang paling efektif tanpa harus diperintah oleh siapapun. Adapun hasil penilaian kinerja Bank RiauKepri, BNI, dan BCA pada aspek ini diperoleh dari survey penyebaran kuesioner yang berisi 15 pertanyaan kepada nasabah bank yang bersangkutan yang dibagi dalam lima aspek diketahui bahwa tingkat kepuasan nasabah pada ketiga bank tersebut menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,26 untuk Bank RiauKepri, 4,26 untuk BNI, dan 4,35 untuk BCA. Angka yang dihasilkan dari nilai rata-rata ini menginterpretasikan bahwa angka diatas 4,00 memiliki penilaian dengan kategori baik atau memuaskan. Terkait dengan penilaian tersebut BCA menempati posisi nilai kepuasan tertinggi yaitu 4,35 dengan kelebihan pada aspek fasilitas pelayanan dengan menyediakan jaringan dan teknologi pelayanan yang handal bagi nasabahnya. Sementara diurutkan kedua BNI dengan nilai yang nyaris sama dengan Bank RiauKepri yaitu sebesar 4,26 dengan kelebihan pada aspek keramahan dan kecepatan pelayanan di *teller* dan *customer service* nya, serta kenyamanan desain interior outlet nya. Sementara untuk Bank RiauKepri masih harus meningkatkan kualitas beberapa aspek dan konsistensinya untuk dapat memberikan pelayanan terbaik guna mempertahankan loyalitas nasabah dan meningkatkan pencapaian nasabah baru.

Customer Retention (Retensi Nasabah)

Customer retention menunjukkan seberapa besar kemampuan suatu bank untuk dapat mempertahankan nasabahnya. Semakin besar persentase perbandingan jumlah pelanggan lama dengan total pelanggan yang ada berarti semakin besar kemampuan perusahaan untuk mempertahankan nasabahnya, serta menunjukan semakin baik lah kinerja suatu bank dengan banyaknya nasabah yang tetap setia dan loyal menggunakan jasanya. Adapun hasil penilaian kinerja Bank RiauKepri, BNI, dan BCA pada aspek ini dapat kita lihat bahwa kemampuan mempertahankan nasabah pada ketiga bank tersebut cukup fluktuatif dimana persentase tertinggi di pegang oleh BCA pada angka rata-rata 53,23%, kemudian di ikuti BNI pada urutan kedua sebesar 45,19% dan Bank

RiauKepri sebesar 43,11%. Angka rata-rata tersebut menunjukkan tingkat kinerja yang cukup baik bagi perbankan dalam mempertahankan loyalitas nasabahnya. Pada Bank RiauKepri terdapat peningkatan dari tahun ke tahun rata-rata sebesar 1,29%, ini berarti Bank RiauKepri terus berupaya memenuhi kebutuhan nasabahnya dengan berbagai inovasi dan peningkatan layanan yang terus menerus ke arah yang lebih baik, sehingga nasabah tetap beraturan menggunakan jasanya. Sementara BNI dari tahun 2011 ke tahun 2014 terus mengalami penurunan walaupun dengan *range* yang tidak terlalu besar. Dalam hal ini terlihat bahwa BNI masih kurang memperhatikan aspek *customer retention* yang merupakan salah satu aspek penting dalam peningkatan kinerja guna mencapai tujuan perusahaan, hal ini disebabkan BNI lebih fokus pada pencapaian nasabah baru. Berbeda dengan BCA yang sudah memiliki kesadaran betapa pentingnya menjaga hubungan baik dengan nasabah yang sudah menggunakan jasanya, hal ini terlihat dari terus meningkatnya nilai *customer retention* BCA terutama di tahun 2014 ini yang mencapai 55,56 %.

Customer Profitability (Profitabilitas Nasabah)

Customer profitability menunjukkan tingkat pencapaian laba yang berhasil di peroleh perusahaan. Semakin tinggi nilai profitabilitas nasabah berarti menunjukkan semakin tinggi laba yang berhasil dicapai oleh bank tersebut. Berikut ini disajikan tingkat profitabilitas nasabah pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA dapat dijelaskan bahwa persentase profitabilitas nasabah pada ketiga bank tersebut terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pencapaian rata-rata profitabilitas nasabah terbesar diperoleh oleh BCA sebesar 58,58% di ikuti BNI sebesar 38,30% dan Bank RiauKepri sebesar 36,33%. Dalam hal ini terdapat kewajaran bahwa Bank RiauKepri dengan skala bank daerah sudah cukup mampu memperoleh profitabilitas nasabah yang cukup besar dengan nilai profitabilitas yang terus tumbuh dari tahun 2011 hingga 2014 ini. Sementara kinerja BCA harus diacungi jempol karena di tengah-tengah persaingan perbankan yang semakin ketat BCA mampu meningkatkan profitabilitas nasabahnya walaupun terdapat penurunan pada tahun 2013 lalu, sebagai bank swasta terbaik dari segi kinerja. Sementara BNI cukup stabil dalam menghadapi persaingan perbankan dengan tetap berupaya meningkatkan nilai profitabilitas nasabahnya. Dengan demikian hal ini berarti ketiga bank tersebut cukup *concern* untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam rangka meningkatkan profit perusahaan secara keseluruhan yang tujuannya untuk meningkatkan kesejahteraan perusahaan dan pekerjanya.

Market Share (Pangsa Pasar)

Market share menunjukkan seberapa besar penguasaan perusahaan terhadap pasar. Semakin besar perusahaan dapat menguasai pasar berarti semakin besar pula kesempatan perusahaan untuk memperoleh konsumen yang lebih banyak dan tentunya dapat meningkatkan keuntungan perusahaan secara keseluruhan, karena salah satu faktor keberhasilan sebuah perusahaan berada ditangan pelanggannya. tingkat *market share* ketiga bank tersebut sangat kompetitif, dimana penguasaan pasar terbesar dipegang oleh BCA sebesar 10,16% rata-ratanya. Hal ini tidak dapat di pungkiri bahwa dengan teknologi yang canggih BCA mampu merebut hati para nasabah yang semakin sadar akan pentingnya teknologi dan kebutuhan akan kemudahan dan kecepatan dalam bertransaksi, khususnya berkaitan dengan perbankan. Untuk BNI dengan nilai rata-rata pangsa pasar 7,58% sudah cukup baik dengan mulai meningkatkan kualitas layanan berbasis teknologi internet untuk kemudahan transaksi para nasabahnya, dengan mulai mengembangkan layanan *E-Channel* melalui berbagai media seperti *handphone*, komputer, mesin EDC, ATM dan sebagainya yang mana memang sudah terlebih dahulu ditetapkan oleh BCA. Sementara untuk Bank RiauKepri, dengan pangsa pasar rata-rata sebesar 5,22% tergolong baik karena merupakan Bank Pembangunan Daerah (BPD) pertama yang meluncurkan produk kartu kredit yang bekerjasama dengan salah satu bank swasta dan baru meningkatkan layanan dalam bidang berbasis teknologi berupa *SMS Banking* pada tahun 2013 lalu. Ini berarti ada peningkatan kinerja yang dilakukna oleh Bank RiauKepri dengan berupaya meningkatkan daya saing di tengah-tengah persaingan perbankan yang semakin ketat tidak hanya sesama BPD (Bank Pembangunan Daerah) tetapi juga dengan perbankan nasional, swasta, dan asing. Langkah ini diharapkan dapat terus meningkat untuk dapat menghadapi isu MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) yang akan masuk ke Indonesia dalam waktu dekat. Sehingga perbankan di Indonesia mampu bersaing dengan perbankan di negara-negara ASEAN.

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memungkinkan manajemen untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan pelanggan. Dalam perspektif ini perusahaan mengukur bagaimana cara meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan serta berbagai upaya apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas produk dengan berbagai inovasi sehingga dapat memiliki keunggulan kompetitif di mata pesaing. Adapun pengukuran kinerja dalam perspektif ini dilakukan dengan menghitung:

Inovasi Produk (*Network Growth Ratio* / NGR)

Inovasi produk menunjukkan seberapa besar tingkat kreativitas dari ketiga bank tersebut untuk menghasilkan pembaruan-pembaruan guna memenuhi keinginan nasabah. Tingkat inovasi produk (NGR) pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA menunjukkan seberapa besar masing-masing bank melakukan inovasi yang terus-menerus guna memenuhi keinginan nasabah yang semakin kompleks. Pada tabel 4.10 tersebut terlihat tingkat inovasi rata-rata tertinggi di capai oleh BNI yaitu sebesar 51,96% dimana saat ini BNI memang sedang *concern* dalam hal peningkatan layanan kepada nasabah, mulai dari memperbanyak jenis produk yang dapat di pilih nasabah sesuai dengan kebutuhannya, sampai view sign yang terus di tingkatkan guna memberi warna berbeda dan mudah dikenali oleh nasabah maupun pesaing. Sementara BCA dengan tingkat inovasi produk rata-rata sebesar 44,09% terus berupaya meningkat kan nilai tambah bagi nasabahnya dengan terus berinovasi untuk kemudahan transaksi nasabah salah satu nya dengan meluncurkan produk *t-cash* untuk berbagai pembayaran serta mempertahankan saldo nol dalam transaksi nasabah, sehingga nasabah tidak merasa di rugikan dengan adanya sistem saldo minimal yang di terapkan perbankan lain sebagai pesaingnya. Untuk Bank RiauKepri dengan tingkat inovasi rata-rata sebesar 37,97% dianggap cukup mampu bersaing dengan terus meningkatkan inovasi dalam berbagai bidang, salah satunya yang terbaru adalah layanan *sms banking* dan pengembangan ke arah *mobile banking* untuk kemudahan transaksi para nasabahnya. Ini merupakan suatu inovasi yang dicapai Bank RiauKepri untuk dapat bersaing dengan bank-bank lain yang setingkat maupun bank swasta dan nasional yang kini sudah menggunakan akses internet untuk melayani nasabahnya.

AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*)

Rasio AETR digunakan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan transaksi yang dilakukan oleh bank tersebut. Adapun hasil perhitungan rasio AETR pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA dapat dijelaskan bahwa selama periode 2011-2014 rasio AETR pada ketiga bank tersebut menunjukkan angka yang fluktuatif. Pada Bank RiauKepri terjadi kenaikan pada tahun 2012 dan 2014 dari tahun sebelumnya, namun sebaliknya pada BNI rasio AETR terus mengalami penurunan, dan pada BCA sama halnya seperti Bank RiauKepri yaitu mengalami kenaikan di tahun 2012 dan 2014. Namun hasil perhitungan rata-rata tingkat rasio AETR tertinggi dialami oleh BNI yaitu sebesar 51,31%, sedangkan Bank RiauKepri sebesar 49,53% dan BCA sebesar 47,92%. Dari ketiga bank tersebut BNI berhasil mencapai peningkatan efisiensi, efektivitas, serta ketepatan proses transaksi lebih baik.

Pendapatan Produk Baru (*New Product Revenue*/ NPR)

Peningkatan pendapatan produk baru menunjukan keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan akan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan yang berimbas pada peningkatan keuntungan bagi perusahaan serta berhasilnya inovasi yang dilakukan perusahaan. Adapun hasil perhitungan tingkat NPR pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA dapat di lihat bahwa pada masing-masing bank terdapat peningkatan persentase jumlah pendapatan dari produk baru yang diciptakan dari tahun 2011 hingga tahun 2014 dengan rata-rata kenaikan sebesar 35,04% pada Bank RiauKepri, 37,64% pada BNI, dan 57,21% pada BCA. Hal ini berarti masyarakat atau nasabah semakin menyukai produk yang dihasilkan dan cenderung memenuhi keinginan pasar, ketiga perbankan tersebut mulai mengetahui apa kebutuhan masing-masing nasabahnya dengan terus berinovasi menciptakan produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan si nasabah. Angka persentase rata-rata menunjukan skala kualitas produk dimana BCA unggul dengan persentase terbesar dimana dalam hal ini BCA masih memegang keunggulan dengan produk perbankan yang banyak diminati oleh pengguna jasa perbankan.

Layanan Purna Jual

Layanan purna jual menunjukkan seberapa besar jumlah transaksi pertahun dibandingkan dengan total jumlah nasabah. Semakin besar nilai rasio ini maka semakin baik pula proses pengelolaan yang di lakukan manajemen bank. Adapun tingkat layanan purna jual pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA dapat dilihat bahwa fluktuasi tingkat purna jual ketiga perbankan dimana terdapat kesamaan pada tahun 2011 hingga 2013 terjadi kenaikan rasio purna jual dan pada tahun 2014 terjadi penurunan. Tingkat rasio purna jual tertinggi terjadi pada tahun 2013 baik pada Bank RiauKepri, BNI, maupun BCA. Dengan hasil rata-rata tingkat purna jual sebesar 5,39% pada Bank RiauKepri, 6,58% pada BNI, dan 7,51% pada BCA. Dalam hal layanan purna jual ini BCA masih tetap unggul dari pada kedua perbankan daerah dan nasional, ini disebabkan oleh BCA menguasai teknologi terbaik untuk bidang perbankan dan selalu mengeluarkan inovasi-inovasi dalam hal melayani transaksi nasabah dengan jaringan yang luas dan kemudahan akses. Sementara untuk BNI dan Bank RiauKepri saat ini sudah mulai untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan teknologi guna mencapai keunggulan kompetitif bidang perbankan.

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia dengan tiga dimensi yaitu berupa kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi pemberdayaan dan keserasian

individu perusahaan. Tujuan strategis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditentukan melalui alat pengukuran sebagai berikut:

Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

Produktivitas karyawan menunjukkan ukuran hasil usaha peningkatan keahlian karyawan guna mencapai peningkatan pendapatan. Adapun perhitungan mengenai tingkat produktivitas karyawan pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan pada Bank RiauKepri dan BNI terus terjadi peningkatan pada tahun 2011 hingga 2014, namun pada BCA pada tahun 2014 terjadi penurunan namun tidak begitu signifikan karena rata-rata persentase tingkat produktivitas karyawan tertinggi di peroleh oleh BCA yaitu sebesar 75,27%. Ini berarti bahwa BCA memiliki keunggulan sumber daya manusia yang mampu menghasilkan pendapatan perkapita tertinggi daripada Bank RiauKepri dan BNI. Dalam hal keunggulan ini BCA memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik dengan adanya fasilitas sekolah khusus bagi para karyawannya yang disebut dengan *training center* BCA, disini karyawan benar-benar di bentuk dan di motivasi untuk terus berproduktivitas dan berkarya mengembangkan diri. Sementara Bank RiauKepri berada pada posisi kedua dengan keunggulan adanya pemberian training secara berkala kepada para karyawannya sesuai dengan level masing-masing karyawan, sehingga para karyawan lebih memahami fungsinya dalam menjalankan perannya dalam perusahaan, selain itu jangkauan dan konsentrasi kerja para karyawannya juga masih dalam skala lokal sebagai bank daerah yang jauh jika dibandingkan dengan bank swasta dan bank nasional. Pada BNI kecenderungan rendahnya tingkat produktivitas karyawan dibandingkan dengan perbankan seperti BCA dan Bank RiauKepri ini adalah disebabkan oleh masih rendahnya tingkat pengelolaan sumber daya manusia yang di lakukan oleh pihak manajemen, kurangnya fokus pada *handling work* dalam arti adanya pertukaran penugasan karyawan pada satu level yang berbeda hanya untuk sementara waktu (pengganti sementara). Dimana seharusnya hal ini tidak perlu dilakukan melainkan jika memang si karyawan mampu untuk berproduktivitas pada level tersebut hendaknya memang di tempatkan dan dibekali dengan ilmu untuk menempati posisi tersebut.

Persentase Pelatihan Karyawan (*Employee Training*)

Salah satu bentuk kepedulian perusahaan pada karyawannya adalah dengan memberikan pelatihan. Pelatihan berguna untuk menunjang kinerja para karyawan sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan di masing-masing unit kerjanya. Adapun tingkat *employee training* pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA dapat dilihat bahwa masing-masing perbankan memiliki tingkat yang cukup tinggi terhadap kepedulian pada karyawannya. Pada Bank RiauKepri persentase pelatihan karyawan terus meningkat dari tahun 2011 hingga 2013 dan mengalami penurunan pada tahun 2014 sebesar 3,99% dengan nilai rata-rata 88,77%. Pada BNI peningkatan terjadi pada tahun 2012 kemudian di 2013 dan 2014 terjadi penurunan yang cukup besar yaitu 22,88% pada tahun 2013 dan 20,43% pada tahun 2014. Sementara pada BCA peningkatan terjadi di tahun 2012 kemudian turun kembali di tahun 2013 dan 2014 namun tidak begitu besar hanya sebesar 9,6% di tahun 2013 dan 8,42% di tahun 2014, artinya masih ada upaya yang dilakukan BCA untuk tidak memperbesar angka penurunan pembekalan karyawan melalui pelatihan di tahun 2014. Penurunan angka rasio *employee training* menunjukkan semakin menurunnya perhatian perusahaan pada kemampuan karyawan. Dampak dari kurangnya perhatian perusahaan ini dapat menurunkan tingkat produktivitas karyawan di kemudian hari. Oleh karena itu manajemen harus berhati-hati jangan sampai angka pada rasio ini cenderung tinggi pada penurunan di tahun berikutnya. *Employee training* salah satu aspek penting yang harus diperhatikan perusahaan. Semakin rendahnya training yang diterima karyawan maka semakin tidak siaplah karyawan tersebut menghadapi tugas-tugas nya dan akan berdampak pada rendahnya kemampuan karyawan tersebut, kurangnya motivasi kerja, dan kurangnya keserasian dan kesaluran karyawan dalam bekerja.

Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Tingkat kepuasan karyawan diukur untuk mengetahui apakah karyawan telah merasa puas dengan apa yang mereka peroleh dari perusahaan. Karena salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah perusahaan adalah kepuasan karyawannya, Karyawan yang merasa puas akan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan dan akan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaannya. Adapun perhitungan rata-rata tingkat kepuasan karyawan pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA menunjukkan skor nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,98 pada Bank RiauKepri, 3,61 pada BNI, dan 3,93 pada BCA. Hal ini menggambarkan kondisi kepuasan karyawan yang cukup baik atau cukup puas karena rata-rata skor belum mencapai 4,00 untuk kategori puas. Berkaitan dengan hal ini kondisi tertinggi untuk tingkat kepuasan karyawan diperoleh oleh Bank RiauKepri dengan poin tertinggi pada aspek remunerasi, sementara pada BNI aspek tertinggi kepuasan karyawan berada pada aspek kondisi fisik atau fasilitas kerja yang di berikan, dan pada BCA poin tertinggi berada pada aspek motivasi. Kondisi ini menunjukkan masing-masing bank memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing yang membuat karyawan merasakan kepuasan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Pada dasarnya antara karyawan dan perusahaan saling membutuhkan satu sama lain, karyawan merupakan *asset* bagi perusahaan yang harus di jaga dengan baik dan di penuhi apa yang menjadi kebutuhan karyawan tersebut agar kinerja nya terus membaik guna

meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Sebaliknya, perusahaan merupakan tempat menggantungkan hidup bagi karyawan dan seorang karyawan akan berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan, sehingga harus ada keseimbangan diantara keduanya.

Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Retensi karyawan menunjukkan seberapa besar tingkat keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan *asset* nya yaitu berupa sumber daya manusia yang di miliki perusahaan tersebut. Semakin tinggi angka retensi nya semakin baik kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia atau karyawan yang di milikinya, dan sebaliknya. Dengan semakin kecil angka *labour turn over* nya suatu perusahaan maka akan mengurangi *cost* yang di keluarkan perusahaan. Untuk itu sangat penting mempertahankan seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Tingkat retensi karyawan pada Bank RiauKepri menunjukan angka yang terus meningkat meskipun pada tahun 2012 mengalami sedikit penurunan, hal ini sudah cukup baik dimana Bank RiauKepri terus berupaya menekan angka keluar masuknya karyawan. Sementara pada BNI tingkat retensi karyawan terus mengalami penurunan dari tahun 2011 hingga tahun 2014, ini menunjukkan kurangnya perhatian manajemen tentang pentingnya mempertahankan seorang karyawan bagi perusahaan. Dan pada BCA tingkat retensi karyawan dari tahun 2011 hingga tahun 2014 terus meningkat, hal ini menunjukkan tingkat kesadaran perusahaan mengenai arti pentingnya memelihara dan mempertahankan seorang karyawan bagi kelangsungan perusahaan. Namun, dari hasil perhitungan rata-rata BNI menempati peringkat tertinggi dalam hal mempertahankan karyawannya yaitu sebesar 3,15% di bandingkan dengan Bank RiauKepri dan BCA yang masing-masing menunjukkan angka 2,69% dan 2,62%.

Penilaian Kinerja Bank Secara Keseluruhan

Penilaian kinerja secara keseluruhan dilakukan setelah pengukuran masing-masing perspektif, dimana dalam hal ini dapat di lihat bahwa dari aspek perspektif keuangan BCA lebih unggul karena dapat mencapai kinerja sesuai standar Bank Indonesia yaitu nilai rata-rata ROA (3,78%) standar BI (1,5%), NPL (0,40%) standar BI (<5%), BOPO (53,3%) standar BI (85-92%), dan LDR (70,4%) standar BI (85-110%). Dalam hal ini, yang menjadi salah satu faktor pendukung BCA dapat mencapai kinerja yang baik pada perspektif *financial* adalah BCA merupakan bank umum dengan total *asset* terbesar (>100 di Indonesia dengan tingkat pencapaian laba nomor tiga terbesar setelah BRI dan Mandiri (Majalah Investor, Juni 2015). Dimana pengelolaan *asset* yang baik dapat menumbuhkan laba sehingga memicu perbaikan kinerja. Dari aspek perspektif pelanggan BCA menempati posisi teratas dengan pencapaian nilai rata-rata tingkat kepuasan nasabah 4,35, retensi nasabah 53,25%, profitabilitas nasabah 58,58%, dan *market share* sebesar 10,16%. Pada aspek ini BCA juga unggul karena ditopang oleh ketersediaan pelayanan dengan jaringan dan teknologi terbaik bidang perbankan, memiliki kesadaran akan pentingnya loyalitas nasabah, serta inovatif dalam memahami kebutuhan nasabah dengan menyediakan berbagai kemudahan dan kecepatan akses dalam bertransaksi.

Dari perspektif proses bisnis internal, BNI unggul pada aspek inovasi produk dengan nilai rata-rata sebesar 51,96% dan nilai rata-rata AETR sebesar 51,31% dengan faktor pendukung berupa ketersediaan beragam pilihan produk serta berbagai jenis transaksi dalam dan luar negeri bagi nasabah dengan menyediakan kantor layanan di enam negara di luar negeri dan terus melakukan perluasan, selain itu BNI merupakan pelopor kecepatan bertransaksi di *teller* dengan menggunakan sistem *formless* pada transaksi setoran bagi nasabah sehingga lebih efektif dan efisien dalam mengatasi waktu antri nasabah. Sementara pada aspek pendapatan produk baru dan layanan purna jual BCA kembali unggul dengan nilai rata-rata sebesar 57,21% NPR, dan 7,51% CS. Hal ini disebabkan oleh semakin mengertinya BCA dalam memenuhi keinginan pasar dengan menyediakan berbagai fasilitas pelayanan yang handal, jaringan yang luas dan mudah di akses.

Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pada aspek produktivitas karyawan dan tingkat pelatihan karyawan BCA unggul kembali dengan nilai rata-rata 75,27% dan 89,10%. Hal ini ditunjang dengan kemampuan manajemen Sumber Daya Manusia BCA yang baik yaitu memiliki sekolah khusus bagi para karyawannya yaitu *Training Center* BCA sehingga karyawan termotivasi untuk berproduktivitas dan berkarya mengembangkan diri, serta besarnya perhatian BCA bagi perkembangan *skill* karyawannya. Sementara itu pada aspek kepuasan karyawan Bank RiauKepri unggul dengan nilai rata-rata 3,98 walaupun belum mencapai standar memuaskan dengan skala >4, adapun faktor pendukungnya adalah sistem remunerasi yang ditetapkan Bank RiauKepri cukup tinggi dibandingkan dengan perbankan yang lainnya, dimana pemberian remunerasi berdasarkan jenjang pendidikan, jabatan, dan tugas serta tanggung jawab yang di emban karyawannya. Sedangkan pada aspek retensi karyawan BNI lebih unggul dengan nilai rata-rata sebesar 3,15% meskipun secara periode terus menerus mengalami peningkatan, hal ini di duga karena faktor kejelasan status kerja karyawan dan fasilitas penunjang kerja yang lengkap.

Dari penilaian rata-rata secara keseluruhan BCA tampak lebih baik dari pada perbankan sektor pemerintah nasional dan daerah yaitu BNI dan Bank RiauKepri. Hal ini diduga karena BCA sebagai bank swasta benar-benar memperhatikan nasabah sebagai satu-satunya sumber kekuatan perusahaan sehingga BCA berupaya memberikan layanan terbaik dengan segala kelengkapan sarana dan prasarana dalam hal pelayanan terhadap

nasabah. Selain itu untuk menunjang kinerjanya BCA berupaya menyediakan teknologi yang handal dan membuat berbagai inovasi-inovasi terbaru guna menunjang proses bisnis internal dan berupaya menjaga aset terpenting perusahaan berupa sumber daya manusia yang memiliki *skill* dan talenta agar dapat mendorong laju pertumbuhan laba perusahaan dari aspek keuangan dengan memberikan dan memenuhi segala kebutuhan karyawannya dalam aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

Sementara itu, hal yang sama dilakukan oleh BNI namun terkendala pada ketersediaan teknologi yang memadai dan memenuhi tuntutan persaingan yang semakin kompetitif. BNI berupaya meningkatkan laba perusahaan dari tahun ke tahun, dengan menawarkan berbagai gimik menarik bagi nasabah dengan program program hadiah dan sarana kemudahan bertransaksi dengan menyediakan kantor layanan hampir di seluruh wilayah Indonesia yang dapat di jangkau nasabah dengan mudah. Kendala lain yang di hadapi BNI adalah dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran, dimana tingkat perputaran karyawan pada bank BNI dari tahu ke tahun terus mengalami peningkatan sehingga tergolong tinggi, walaupun secara keseluruhan tidak begitu mencolok. Namun dari segi pertumbuhan jumlah nasabah BNI mampu meningkatkan loyalitas nasabah dengan memberikan pelayanan terbaik dan kemudahan bertransaksi.

Pada Bank RiauKepri, keunggulan kinerja terletak pada aspek keuangan karena sebagai satu-satunya bank milik pemerintah daerah yang sepenuhnya di percaya dalam hal pengelolaan APBD, ketidak unggulan Bank RiauKepri dibandingkan dengan BNI dan BCA adalah pada aspek pelayanan pelanggan dan proses bisnis internal dimana Bank RiauKepri baru berupaya mengembangkan teknologi yang sudah lama menjadi tuntutan pasar dalam perbankan sebagaimana yang telah di lakukan BNI dan BCA. Bank RiauKepri dianggap terlambat dalam mengembangkan pelayanan sebagai aspek penting sehingga belum menetapkan standar layanan sebagaimana pada BNI dan masih harus mengembangkan teknologi terkini yang dapat memberikan kemudahan bagi nasabah seperti pada BCA.

Pencapaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Pencapaian kinerja diketahui melalui pencapaian indikator masing-masing penilaian kinerja yang dihitung dengan membandingkan skor nilai rata-rata kinerja dengan bobot persentase nilai yang telah di tetapkan, dimana dilakukan scoring terlebih dahulu terhadap masing masing perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut sehingga diperoleh hasil yang berimbang. Adapun penilaian kinerja keuangan dilakukan dengan cara memberikan bobot nilai pada masing-masing rasio keuangan sesuai acuan menurut ketentuan Bank Indonesia. Penilaian kinerja dari non keuangan menggunakan kriteria lain yang telah di tetapkan, dan tingkat kepuasan nasabah dan karyawan di ukur berdasarkan skala likert. Adapun hasil perhitungan skor penilaian kinerja secara keseluruhan pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA sebagai berikut :

Tabel 2. Skor Penilaian Kinerja Bank Riau Kepri

Rasio	Tahun				Rata-rata
	2011	2012	2013	2014	
ROA	9	9	9	9	9
NPL	20	18	20	20	19,5
BOPO	9	9	9	9	9
LDR	16	16	20	16	17
Total Rasio	54	52	58	54	54,5
Retensi Nasabah	2	2	2	2	2
Profitabilitas Nasabah	2	2	2	2	2
Market Share	2,25	2,25	2	2	2,1
Total	6,25	6,25	6	6	6,1
NGR	2	2	2	2	2
AETR	2,5	2,25	2,5	2,25	2,4
NPR	2	2	2	2	2
CS	2	2,25	2,25	2	2,1
Total	8,5	8,5	8,75	8,25	8,5
Produktifitas Karyawan	4	4	4	4	4
Pelatihan Karyawan	5	5	5	5	5
Retensi Karyawan	4	4	4	4,5	4,1
Total	13	13	13	13,5	13,1

Sumber: Data sekunder yang diolah

Tabel 3. Skor Penilaian Kinerja Bank BNI

Rasio	Tahun				Rata-rata
	2011	2012	2013	2014	
ROA	9	9	9	9	9
NPL	18	20	20	20	19,5
BOPO	9	9	9	9	9
LDR	16	16	20	20	18
Total Rasio	52	54	58	55,5	52
Retensi Nasabah	2	2	2	2	2
Profitabilitas Nasabah	2	2	2	2	2
Market Share	2,5	2,25	2,25	2,3	2,5
Total	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25
NGR	2	2,25	2,25	2,2	2
AETR	2,25	2,25	2,25	2,5	2,3
NPR	2	2	2	2	2
CS	2,25	2,25	2,25	2,25	2,3
Total	8,5	8,75	8,75	9	8,8
Produktifitas Karyawan	4	4	4	4	4
Pelatihan Karyawan	5	5	4,5	4	4,6
Retensi Karyawan	4,5	4,5	4	4	4,3
Total	13,5	13,5	13,5	12	13,1

Sumber: Data sekunder yang diolah

Tabel 4. Skor Penilaian Kinerja Bank BCA

Rasio	Tahun				Rata-rata
	2011	2012	2013	2014	
ROA	9	9	9	9	9
NPL	20	20	20	20	20
BOPO	9	9	9	9	9
LDR	16	16	16	16	16
Total Rasio	54	54	54	54	54
Retensi Nasabah	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Profitabilitas Nasabah	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Market Share	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Total	7	7	7	6,75	6,9
NGR	2	2	2	2	2
AETR	2,5	2,5	2,5	2,25	2,4
NPR	2,25	2,25	2,25	2,25	2,3
CS	2,25	2,25	2,25	2,25	2,3
Total	9	9	9	8,75	8,9
Produktifitas Karyawan	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Pelatihan Karyawan	5	5	5	5	5
Retensi Karyawan	4	4	4	4,5	4,1
Total	13,5	13,5	13,5	14	13,6

Sumber: Data sekunder yang diolah

Dari skor penilaian kinerja dapat diukur pencapaian indikator penilaian dapat dicapai baik oleh Bank RiauKepri, BNI, dan BCA yaitu NPL pada BCA, Kepuasan nasabah pada Bank RiauKepri, BNI, serta BCA, dan Pelatihan pada Bank RiauKepri serta BCA.

Sementara untuk pencapaian secara keseluruhan baik Bank RiauKepri, BNI, maupun BCA ketiganya belum dapat mencapai kinerja yang telah ditetapkan sesuai dengan pembobotan sebagaimana tersaji dalam tabel 5 berikut ini:

Tabel 5. Pencapaian Indikator Penilaian Kinerja

Perspektif	Indikator	Nilai rata-rata pencapaian			Standar Pembobotan
Keuangan	ROA	9	9	9	10
	NPL	19,5	19,5	20	20
	LDR	9	9	9	10
	BOPO	17	18	16	20
Pelanggan	Kepuasan	2,5	2,5	2,5	2,5
	Retensi	2	2	2	2,5
	Profitabilitas	2	2	2,3	2,5
	Market Share	2,1	2,3	2,4	2,5
Proses Bisnis Internal	NGR	2	2,2	2	2,5
	AETR	2,4	2,3	2,4	2,5
	NPR	2	2	2,3	2,5
	CR	2,1	2,3	2,3	2,5
Pertumbuhan dan pembelajaran	Produktifitas	4	4	4,5	5
	Pelatihan	5	4,6	5	5
	Retensi	4,1	4,3	4,1	5
	Kepuasan	4,5	4,5	4,5	5

Sumber : Data sekunder yang diolah

Pada tabel diatas terlihat bahwa dari 16 indikator yang digunakan dalam keempat perspektif pada *balanced scorecard* dapat diketahui hanya 3 indikator yang dapat dicapai baik oleh Bank RiauKepri, BNI, dan BCA yaitu NPL pada BCA, Kepuasan nasabah pada Bank RiauKepri, BNI, serta BCA, dan Pelatihan pada Bank RiauKepri serta BCA.

Sementara untuk pencapaian secara keseluruhan baik Bank RiauKepri, BNI, maupun BCA ketiganya belum dapat mencapai kinerja yang telah di tetapkan sesuai dengan pembobotan sebagaimana tersaji dalam tabel berikut ini:

Tabel 6. Pencapaian Indikator Kinerja Keseluruhan

Perspektif	Bank Raiu Kepri	BNI	BCA	Standar Pembobotan
Keuangan	54.5	53.5	54	60
Pelanggan	6.1	6.3	6.9	10
Proses Bisnis Internal	8.5	8.8	8.9	10
Pertumbuhan dan Pembelajaran	13.1	13.1	13.6	20

Sumber : Data sekunder yang diolah

Pada tabel 6 diatas terlihat bahwa ketiga sektor bank tersebut belum dapat mencapai standar yang telah di tetapkan dalam penilaian pencapaian kinerja dengan 16 indikator pada empat perspektif *balanced scorecard*. Selanjutnya dilakukan perhitungan total skor kinerja pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA untuk menentukan hasil akhir penilaian kinerja apakah Bank RiauKepri, BNI, dan BCA mencapai standar kelayakan kinerja dengan perhitungan yang berimbang sesuai prinsip pada *balanced scorecard* ini. Adapun total skor kinerja Bank RiauKepri, BNI, dan BCA disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 7. Total Skor Kinerja Bank RiauKepri

Perspektif	2011	2012	2013	2014
Keuangan	54	52	58	54
Pelanggan	6.25	6.25	6	6
Proses Bisnis Internal	8.5	8.5	8.75	8.25
Pertumbuhan dan Pembelajaran	13	13	13	13.5
Total	81.75	79.75	85.75	81.75

Sumber : Data sekunder yang diolah

Tabel 8. Total Skor Kinerja BNI

Perspektif	2011	2012	2013	2014
Keuangan	52	54	58	58
Pelanggan	6.25	6.25	6.25	6.25
Proses Bisnis Internal	8.5	8.75	8.75	9

Pertumbuhan dan Pembelajaran	13.5	13.5	13.5	12
Total	80.25	82.5	86.5	85.25

Sumber : Data sekunder yang diolah

Tabel 9. Total Skor Kinerja BCA

Perspektif	2011	2012	2013	2014
Keuangan	54	54	54	54
Pelanggan	7	7	7	6.75
Proses Bisnis Internal	9	9	9	8.75
Pertumbuhan dan Pembelajaran	13.5	13.5	13.5	14
Total	83.5	83.5	83.5	83.5

Sumber : Data sekunder yang diolah

Adapun nilai rata-rata total skor kinerja Bank RiauKepri, BNI, dan BCA secara keseluruhan di sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 10. Nilai Rata-rata Total Skor Kinerja Bank RiauKepri, BNI, dan BCA

Perspektif	Bank Riau Kepri	BNI	BCA
Rata-rata total skor	82.25	83.63	83.5

Sumber : Data Sekunder Yang diolah

Tabel 11. Nilai Skor Rata-rata Tingkat Kepuasan Keseluruhan

Perspektif	Skor Rata-rata			Keterangan Berdasarkan Sakala Likert
	Bank Riau Kepri	BNI	BCA	
Kepuasan Nasabah	4.26	4.26	4.35	Baik/Puas
Kepuasan Karyawan	3.98	3.61	3.93	Cukup Baik/Cukup Puas

Sumber : Data Sekunder Yang diolah

Dari tabel dapat dilihat bahwa dalam kurun waktu 4 tahun terakhir kinerja ketiga bank yang diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (skor kartu berimbang) dapat digolongkan dalam kondisi sangat baik sesuai dengan kriteria total skor kinerja AA dengan total skor kinerja 82,25% pada Bank RiauKepri, 83,63% pada BNI, dan 83,5% pada BCA. Hal ini berarti ketiga bank tersebut sudah dapat mencapai standar kelayakan kinerja secara keseluruhan. Namun agar lebih optimal, upaya selanjutnya yang dapat dilakukan ketiga bank tersebut baik Bank RiauKepri, BNI, dan BCA adalah dengan menetapkan kebijakan yang lebih tepat guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan sesuai dengan visi, misi, dan sasaran strategis perusahaan serta memformulasikan ulang bobot standar pencapaian yang dapat dilakukan dengan konsultan bisnis perusahaan masing-masing bank tersebut.

Pada tabel dapat diketahui tingkat kepuasan nasabah pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA menunjukkan kategori baik atau puas dengan nilai skor rata-rata 4,26 pada Bank RiauKepri dan BNI serta 4,35 pada BCA. Hasil kepuasan nasabah menunjukkan bahwa ketiga bank tersebut sudah mampu memenuhi keinginan nasabah dalam hal pelayanan dan penawaran produk serta kelengkapannya. Sementara untuk kepuasan karyawan baik Bank RiauKepri, BNI, maupun BCA masih menunjukkan hasil dengan kategori cukup baik atau cukup puas dengan nilai rata-rata 3,98 pada Bank RiauKepri, 3,61 pada BNI, dan 3,93 pada BCA. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga bank tersebut masih harus meningkatkan dan memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia.

Pada penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan ini, pada tahun 2011 hingga tahun 2014 baik pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA menunjukkan peningkatan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Irawan (2009), Rachman (2010), Suyono, Chandra & Irawati (2017) dan Rachman (2017).

PENUTUP

Berdasarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian ini maka dapat suatu kesimpulan yaitu (1) *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai aplikasi penilaian kinerja baik pada bank sektor BUMD, BUMN, maupun BUMS. (2) Kinerja dari perspektif keuangan baik pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA yang diukur dari rasio ROA, NPL, BOPO, dan LDR menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami peningkatan dan perkembangan yang baik dari tahun 2011 hingga 2014. (3) Kinerja dari perspektif pelanggan baik Bank RiauKepri, BNI, dan BCA yang diukur dengan menggunakan tingkat kepuasan pelanggan, tingkat retensi nasabah, profitabilitas, dan *market share* juga menunjukkan hasil yang baik selama empat tahun penelitian 2011 hingga 2014. Masing-masing bank terus berupaya untuk meningkatkan kinerja guna memberikan pelayanan

Analisis Aplikasi *Balanced Scorecard* sebagai Penilaian Kinerja pada Perbankan BUMD, BUMN, dan BUMS di Pekanbaru (Nyoto dan Septriana)

terbaik bagi nasabahnya. (4) Kinerja dari perspektif proses bisnis internal yang baik pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA yang diukur dengan menggunakan tingkat inovasi produk (*Network Growth Ratio/NGR*), AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*), tingkat Pendapatan Produk Baru (*New Product Revenue/ NPR*), dan layanan purna jual di peroleh hasil yang cukup baik dimana masing-masing bank berupaya untuk memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas yang tinggi serta berusaha mencapai keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas dan ketepatan serta kecepatan dalam proses transaksi. (5) Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran baik pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA yang di ukur dengan menggunakan tingkat Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*), Persentase Pelatihan Karyawan (*Employee Training*), tingkat Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*), dan Retensi Karyawan (*Employee Retention*) menunjukkan peningkatan dari tahun 2011 hingga tahun 2014. (6) Hasil penilaian kinerja keseluruhan selama 4 (empat) tahun penelitian yaitu tahun 2011 hingga tahun 2014 pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA menunjukkan hasil yang sangat baik pada kategori AA yang digolongkan retensi nasabah, profitabilitas, dan *market share* juga menunjukkan hasil yang baik selama empat tahun penelitian 2011 hingga 2014. Masing-masing bank terus berupaya untuk meningkatkan kinerja guna memberikan pelayanan terbaik bagi nasabahnya. (7) Kinerja dari perspektif proses bisnis internal yang baik pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA yang diukur dengan menggunakan tingkat inovasi produk (*Network Growth Ratio/NGR*), AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*), tingkat Pendapatan Produk Baru (*New Product Revenue/ NPR*), dan layanan purna jual di peroleh hasil yang cukup baik dimana masing-masing bank berupaya untuk memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas yang tinggi serta berusaha mencapai keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas dan ketepatan serta kecepatan dalam proses transaksi. (8) Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran baik pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA yang di ukur dengan menggunakan tingkat Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*), Persentase Pelatihan Karyawan (*Employee Training*), tingkat Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*), dan Retensi Karyawan (*Employee Retention*) menunjukkan peningkatan dari tahun 2011 hingga tahun 2014. (9) Hasil penilaian kinerja keseluruhan selama 4 (empat) tahun penelitian yaitu tahun 2011 hingga tahun 2014 pada Bank RiauKepri, BNI, dan BCA menunjukkan hasil yang sangat baik pada kategori AA yang digolongkan dalam kondisi sangat baik dengan total skor kinerja sebesar 82,25% pada Bank RiauKepri, 83,63% pada BNI, dan 83,5% pada BCA. Hal ini sesuai dengan standar kelayakan kinerja secara keseluruhan, yang berarti ketiga sektor perbankan tersebut mengacu pada Bank Indonesia selaku otoriter moneter nasional.

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindrajan. 2001. *Management Control System. Tenth Edition*. New York: Mc.Graw-Hill Irwin.
- Aurora, Novella. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja*.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Giri, Efrain Ferdinan. 1998. "Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik." *Jurnal Kajian Bisnis*, No. 13, 35-46.
- Hansen, Mowen. 2005. *Akuntansi Manajemen. Edisi Tujuh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Irawan, Dessy Arfani. 2009. *Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard pada PT.Bank Mandiri (persero) Tbk*. Skripsi. Universitas Gunadarma. Bandung
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Mulyadi. 2009. *Balanced Scorecard Manajemen Kinerja Kinerja Personel*. Yogyakarta UPP STIM YKPN
- Rachman, Cut Saskia. 2010. *Analisis Implementasi Performance Management Berbasis Balanced Scorecard: Studi Kasus Pada Bank X*. Tesis
- Robert S. Kaplan. 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston Harvard: Business.
- Soetjipto, B.W dan Ardiyanti, Niken. (2006). *Menggapai SDM Optimal: Kinerja, Produktivitas dan Kreativitas*. Jakarta: Lembaga Manajemen FEUI.
- Suyono, Chandra, T., & Irawati. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Profitabilitas Perbankan (Studi Bank Umum di Indonesia Periode 2006-2010). *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 262-275.
- Universitas Sebelas Maret. Gaspersz, Vincent. 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, Balanced Scorecard dan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyuni, Sri. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Semen Bosowa Maros*. Skripsi. Universitas Hasanudin.
- Yuwono, Sony. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama