

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Tunggal (2000), tolak ukur kinerja merupakan indikator dari pekerjaan yang dilakukan dan hasil yang dicapai suatu aktivitas, proses, atau unit organisasi dan tolak ukur kinerja berupa financial dan non financial.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan penilaian perilaku dalam melaksanakan peran untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Pihak manajemen akan lebih menyukai alternatif-alternatif yang membuat kinerja mereka terlihat baik. Hal tersebut menyebabkan manajemen memusatkan perhatiannya pada ukuran-ukuran yang dipergunakan perusahaan, maka perilaku manajemen akan berubah sehingga kinerja yang dihasilkan akan berubah sesuai dengan ukuran perusahaan. Dengan mengukur hasil kinerja suatu usaha maka dapat diperoleh data untuk membantu mengkoordinasikan proses pengambilan keputusan dalam organisasi dan dapat memberi dasar yang baik bagi manajemen untuk menentukan bagaimana unit usaha dapat memenuhi tujuan perusahaan secara keseluruhan.

2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (disfunctional behaviour) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui

umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001:416).

2.1.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Mulyadi, 2001:416):

1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personal secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personal, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan personal dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personal.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.1.2 Pengukur Kinerja Tradisional

Dalam masyarakat tradisional, ukuran kinerja yang biasanya digunakan adalah ukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Namun ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan organisasi untuk tujuan-tujuan jangka pendek.

Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio-rasio keuangan yang meliputi:

- a. Rasio likuiditas yang meliputi kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek bila jatuh tempo.
- b. Rasio leverage yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh utang.
- c. Rasio aktivitas yang mengukur seberapa efektif manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
- d. Rasio pertumbuhan yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya di dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.

- e. Rasio penilaian yang mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui pengeluaran biaya investasi.

Menurut Weston dan Copeland (1989) pengukuran kinerja dengan rasio-rasio seperti diatas mempunyai keterbatasan-keterbatasan, yaitu:

- a. Rasio ini disusun berdasarkan data akuntansi dan data ini dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda dan bahkan bisa merupakan hasil manipulasi.
- b. Jika perusahaan menggunakan tahun fiskal yang berbeda atau jika faktor musiman merupakan pengaruh yang penting maka akan mempunyai pengaruh terhadap rasio-rasio perbandingannya.
- c. Analisis harus sangat hati-hati dalam menentukan baik buruknya suatu rasio dalam membentuk suatu penilaian menyeluruh dari perusahaan berdasarkan serangkaian rasio keuangan.
- d. Rasio yang disesuaikan dengan rata-rata industri tidak memberikan kepastian dalam perusahaan berjalan normal dan memiliki manajemen yang baik.

Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1996:7) kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada kinerja keuangan yaitu:

- 1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak nampak (*Intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
- 2. Kinerja keuangan yang mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah lebih baik.

2.1.3 Balanced Scorecard

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada sektor keuangan saja, tanpa memperhatikan sektor non keuangan. Sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada sektor keuangan membuat perusahaan sulit untuk berkembang. Oleh karena itu pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton,

mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan.” Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2.1.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

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 akan diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *Balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, interen dan eksteren (Mulyadi, 2005:1). Menurut Hansen dan Mowen (2000:509), *Balanced scorecard* adalah system manajemen strategis yang mendefinisikan system akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pernyataan mengenai berbagai perspektif *Balanced Scorecard* dalam mengukur pencapaian kinerja perusahaan di atas sejalan dengan pernyataan Kaplan dan Norton (1996:38) yang menjelaskannya secara lebih spesifik seperti pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Measuring Business Strategy

<i>PERSPEKTIVE</i>	<i>GENERIC MEASURES</i>
<i>Financial</i>	<i>Return on investment and economic value added</i>
<i>Customer</i>	<i>Satisfaction, retention, market, and account share</i>
<i>Internal</i>	<i>Quality, response time, cost, and new product introduction</i>
<i>Learning and Growth</i>	<i>Availability infrastructure</i>

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

Berdasarkan uraian-uraian dalam pernyataan diatas, maka berbagai perspektif *balanced scorecard* dalam pengukuran pencapaian kinerja perusahaan bank sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*) : menjawab bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham.
2. Perspektif Nasabah (*Customer Perspective*) : menjawab bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*) : apa yang harus diunggulkan perusahaan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*) : apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan penciptaan nilai secara berkesinambungan.

Balanced Scorecard merupakan pendekatan yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif serta menerjemahkan visi unit bisnis dan strateginya kedalam tujuan dan pengukuran yang berwujud, dimana pengukuran tersebut mencerminkan keseimbangan antara hal-hal sebagai berikut:

1. Pengukuran hasil (pada masa lalu) dan pemicu kinerja masa depan.
2. Pengukuran eksternal dan pengukuran internal.
3. Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

4. Proses *top-down* yang merupakan suatu penjabaran dari visi, misi dan strategi dengan proses *bottom up* dimana hasil pengukuran di tingkat operasional didorong untuk memberikan umpan balik guna mengevaluasi strategi tersebut.
5. Pengukuran-pengukuran atas hasil yang dilihat secara objektif, data kuantitatif, dan unsur subjektif yang berwujud pertimbangan-pertimbangan manajerial.
6. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

2.1.3.2 Manfaat *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000:17) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu:

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

2.1.3.3 Tujuan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard dapat menggambarkan konsep organisasi atau badan usaha dalam mencapai tujuannya yang berhubungan dengan faktor-faktor kunci kesuksesan badan usaha (Kaplan dan Norton, 1996).

Secara formal, konsep *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa organisasi atau badan usaha harus mengukur berbagai segi dari kinerjanya yang mampu mewakili

berbagai macam keinginan dari stakeholder yang berbeda-beda. Melalui pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat memotivasi perbaikan-perbaikan pada produk, proses produksi, pengembangan pasar dan pelanggan.

2.1.4 Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard mengukur empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategi yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Keempat perspektif tersebut diuraikan berikut ini:

2.1.4.1 Perspektif Keuangan (*Financial perspective*)

Perspektif keuangan dalam pengukuran pencapaian kinerja perusahaan bank berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard* masih tetap menjadi perhatian utama. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan bank. Perbaikan-perbaikan tersebut tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur.

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dari sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Income*, *Return On Investment*, atau bahkan *Economic Value Added*.

Berdasarkan pada pernyataan diatas, maka dapat dipahami bahwa pengukuran kinerja keuangan perlu mempertimbangkan adanya tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu: Sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus

kehidupan bisnis. *Kaplan dan Norton* membagi daur hidup bisnisnya menjadi tiga tahapan sebagai berikut:

a. Pertumbuhan (*Growth*)

Growth adalah tahap pertama dan tahap awal siklus kehidupan perusahaan bank yang ditunjukkan dengan adanya produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik.

b. Bertahan (*Sustain*)

Sustain merupakan tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Perusahaan bank masih melakukan investasi (penyaluran kredit pada nasabah) dan re-investasi (penghimpunan dari nasabah), berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila memungkinkan.

c. Menunai (*Harvest*)

Pada tahap ini perusahaan bank berada pada puncak kematangan, sehingga perusahaan bank bisa melakukan panen atas investasi yang dilakukannya. Perusahaan bank tidak melakukan investasi yang lebih besar lagi, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk melalui penghimpunan dana dan penyaluran kredit, serta penghematan berbagai kebutuhan model kerja perusahaan bank.

Berikut beberapa indikator yang digunakan dalam perspektif keuangan :

a. *Return On Investment (ROI)*

ROI merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi dalam jangka waktu tertentu. Semakin tinggi nilai ROI berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva, begitu pula sebaliknya. Rumus untuk mencari ROI adalah sebagai berikut :

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Operating Asset}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai ROI berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva, begitu pula sebaliknya.

b. Profit Margin

Profit Margin merupakan salah satu rasio rentabilitas yang menggambarkan laba (rugi) bersih per penjualan yang dihasilkan. Semakin tinggi nilai profit margin semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi. Rumus untuk mencari *Profit Margin* adalah sebagai berikut :

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai profit margin semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

c. Rasio operasi

Rasio operasi menggambarkan perputaran operating assets dalam hubungannya dengan penjualan bersih dan aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan. Rumus untuk mencari rasio operasi adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Penjualan bersih}}{\text{Aktiva Lancar}} \times 100\%$$

Semakin tinggi rasio operasi berarti menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan aktiva lancar yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih.

2.1.4.2 Perspektif Pelanggan / Konsumen (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* melihat aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin *survive* apabila tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolok ukur pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal yang penting dalam perspektif ini. Pada dasarnya perspektif nasabah ini merupakan *leading indicator*, karena kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah nasabah di masa yang depan meskipun kinerja keuangan terlihat baik pada masa saat ini.

Berikut beberapa indikator yang digunakan dalam perspektif pelanggan :

1. Pemerolehan Pelanggan (*customer acquisition*), mengukur kemampuan perusahaan meningkatkan pelanggan per tahunnya. Guna semakin menumbuhkan nasabah dalam segmen pasarnya, maka perusahaan bank berupaya menarik dan memenangkan nasabah atau bisnis barunya (*customer acquisition*).

Rumus untuk menghitung *Customer Acquisition* adalah sebagai berikut :

$$Customer Acquisition = \frac{\text{Selisih Periode Sebelum \& Sesudah}}{\text{Total Konsumen}} \times 100\%$$

2. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), merupakan suatu tingkat kepuasan pelanggan terhadap kriteria/nilai tertentu yang diberikan oleh perusahaan. Ukuran kepuasan nasabah akan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan bank melaksanakan usahanya. Secara umum, perusahaan bank menginginkan nasabahnya lebih dari sekedar terpuaskan

kebutuhannya, namun menginginkan nasabahnya memberikan keuntungan (*customer profitability*) bagi usahanya.

Tingkat kepuasan konsumen digunakan untuk mengetahui sejauh mana derajat kualitas pelayanan PT Bank NTT kepada nasabahnya, yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Konsumen} = \frac{\text{Jumlah Pernyataan Puas}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

Upaya yang bisa dilakukan perusahaan bank untuk mempertahankan adalah dengan meningkatkan pangsa pasarnya dalam segmen nasabah dan sasarannya diawali dengan mempertahankan nasabah (*customer retention*). Pada dasarnya, retensi dan akuisisi nasabah ditentukan oleh upaya perusahaan bank untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan nasabahnya (*customer satisfaction*).

3. Profitabilitas konsumen

Profitabilitas konsumen digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai perusahaan dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Rumus untuk mencari profitabilitas konsumen adalah sebagai berikut:

$$\text{Profitabilitas Konsumen} = \frac{\text{Pendapatan Jasa}}{\text{Total Keuntungan Jasa}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai profitabilitas konsumen, berarti menunjukkan semakin tinggi keuntungan yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

2.1.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif ini memungkinkan pihak manajemen untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaannya dijalankan dan apakah produk dan jasa bank sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan nasabah. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perspektif ini harus dirancang secara tepat oleh pihak manajemen perusahaan bank.

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Kinerja dari perspektif tersebut diperoleh dari proses kinerja bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Indikator yang diukur dalam perspektif ini adalah : inovasi (*inovation*), dan *LDR (Loan Deposit Ratio)*.

a. Inovasi (Inovation)

Inovasi merupakan tahap penelitian dan pengembangan produk dan jasa bank yang biasanya dilakukan oleh bagian R & D (*Research and Development*) perusahaan bank. Pada tahap ini, perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Ukuran untuk penelitian dasar dan terapan pada perusahaan bank yang utama adalah pelayanan produk dan jasa bank yang baru, dan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk memasarkan produk dan jasa bank yang baru. Adapun ukuran untuk pengembangan produk yang bisa digunakan perusahaan bank yang utama adalah besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk dan jasa bank yang baru, dan frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan produk dan jasa bank yang baru.

b. LDR (*Loan Deposit Ratio*)

LDR menyatakan seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan nasabah dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuidasinya. Rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan bank dengan dana yang diterima oleh bank. Semakin tinggi rasio tersebut, maka semakin rendah likuidasi bank tersebut.

Berikut rumus perhitungan LDR :

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

LDR adalah rasio yang pada awalnya digunakan untuk mengukur tingkat likuiditas bank. Namun, demikian, sejak terjadinya krisis perbankan dan dilanjutkan dengan proses rekapitalisasi perbankan tahun 1999 akhirnya LDR berubah fungsi dan lebih sering digunakan sebagai indikator utama untuk mengukur kemampuan sebuah bank dalam proses bisnis internalnya menyalurkan kredit (fungsi intermediasi).

c. Layanan purna jual

Layanan purna jual ditunjukkan dengan penanganan keluhan nasabah, yaitu dengan mengukur jumlah keluhan yang ditangani dibandingkan dengan jumlah keseluruhan keluhan. Semakin tinggi nilai layanan purna jual berarti semakin baik, artinya bank telah mampu menangani keluhan dari para nasabahnya.

2.1.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dan

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Dalam perspektif ini ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada beberapa indikator yang diukur, yaitu :

a. Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Kepuasan karyawan dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan prasyarat untuk meningkatnya produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan *customer service*. Oleh karena itu pihak manajer harus mengamati sedini mungkin terhadap kepuasan karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, dapat dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner.

Tingkat Kepuasan Karyawan dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pernyataan Puas}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan berarti semakin baik, artinya karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja.

b. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan.

Retensi karyawan dihitung menggunakan perhitungan perputaran karyawan kunci. Rumus untuk mencari retensi karyawan adalah sebagai berikut :

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

Semakin tinggi tingkat retensi karyawan berarti menunjukkan semakin tinggi pula presentase perputaran karyawan. Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta tidak tampak (*intangibel asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Jadi jika ada karyawan yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

c. Tingkat produktivitas karyawan

Digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Rumus untuk mencari tingkat produktivitas karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai profitabilitas konsumen, berarti menunjukkan semakin tinggi keuntungan yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

2.1.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005:11-15) :

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif

keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembayaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

1. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.
2. Memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara 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.

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strstegik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang di hasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

2.1.6 Pandangan Umum tentang Bank

2.1.6.1 Definisi Bank

Bank berasal dari bahasa Italia ” Bonca”, yang berarti bangku (*Bench*) yaitu meja tempat seorang dealer uang bekerja. Sebuah bank sekarang adalah lembaga keuangan yang memberikan rekening koran dan menyediakan jasa keuangan lainnya kepada pelanggan untuk mendapatkan keuntungan terutama dari bunga yang

dibayarkan untuk deposito dari pembebanan atas pinjaman ditambah honor untuk jasa yang lain.

Menurut *Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998*, Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya, dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak.

2.1.6.2 Jenis Bank

Sesuai dengan UU No 10 Tahun 1998, jenis bank yang diakui secara resmi terdiri atas (Kasmir, 2003:33):

1. Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.
2. Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya, tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

2.1.6.3 Kegiatan Perbankan

Kegiatan bank di Indonesia terutama Bank Umum adalah sebagai berikut (Kasmir, 2003:24-26):

1. Menghimpun dana dari masyarakat (*Funding*).
Menghimpun dana berarti mengumpulkan atau mencari dana dengan cara membeli dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito.
2. Menyalurkan dana kepada masyarakat (*Lending*)

Menyalurkan dana berarti melemparkan kembali dana yang telah disimpan melalui simpanan giro, tabungan dan deposito kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman (*lanable fund*) bagi bank konvensional atau pembiayaan bagi bank syariah.

3. Memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*)

Jasa-jasa bank lainnya merupakan jasa pendukung kegiatan bank. Jasa-jasa ini diberikan terutama untuk mendukung kelancaran kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung terhadap penyimpanan dana dan penyaluran kredit.

2.1.6.4 Fungsi Bank

Secara umum, fungsi utama bank adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat untuk berbagai tujuan atau sebagai *financial Intermediary*. Secara lebih spesifik bank dapat berfungsi sebagai (Budisantoso dan Triandaru, 2006:9) :

- a. *Agent of trust*, artinya bank sebagai lembaga yang landasannya adalah kepercayaan (*trust*).
- b. *Agent of development*, artinya bank sebagai lembaga yang memobilisasi dana untuk pembangunan ekonomi.
- c. *Agent of sevices*, artinya bank sebagai lembaga yang juga memberikan penawaran jasa perbankan lain kepada masyarakat, disamping melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana.

2.2. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian oleh Nano Yanuar, dengan judul ”*Analisis Balanced Scorecard di Perusahaan Leasing X*”. Hasil penelitian ini menunjukkan sejak digunakannya *Balanced Scorecard* pada tahun 2002, perusahaan mengalami peningkatan dalam banyak hal. Dari penjualan, terjadi peningkatan sebesar 717 juta pada tahun 2003 menjadi 1.798 juta di akhir tahun 2005. Jumlah konsumen yang

dilayani meningkat dari 111.539 di tahun 2001 menjadi 728.438 di tahun 2005. Nilai Agunan yang diambil alih dari konsumen menurun dari 10.262 juta tahun 2001 menjadi hanya 3.967 juta tahun 2005.

Terdapat persamaan penelitian ini yaitu kedua-duanya meneliti dengan menggunakan *Pendekatan Balanced Scorecard*, sedangkan perbedaannya pada objek penelitiannya.

2. Penelitian oleh Dolpali, Yessytaviera K. (2010) dengan judul "*Analisis Kinerja Bank NTT dengan Pendekatan Balanced Scorecard*". Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa keempat perspektif *Balanced Scorecard* memiliki peningkatan setiap tahunnya kecuali pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menggunakan indikator pengukur yaitu retensi karyawan diperoleh hasil yang kurang baik, hal ini dikarenakan karena ada pegawai yang meninggal, pensiun dan mengundurkan diri. Sedangkan pada indikator kepuasan karyawan kinerja Bank sudah tergolong baik.

Terdapat persamaan penelitian yaitu kedua-duanya menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan objek penelitian, namun perbedaannya adalah pada tahun penelitian dan penambahan indikator yang digunakan sebagai pengukur.

3. Penelitian oleh Putri, Dhika Pratiwi (2008) dengan judul "*Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Tabungan Negara Cabang Solo*". Dari hasil penelitian tersebut menyimpulkan dari perspektif keuangan, pencapaian ROI dan rasio operasi telah mampu melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan, namun nilai *profit margin* masih berada dibawah target. Dari perspektif konsumen, pencapaian *market share* masih belum mencapai target yang telah ditentukan. Dari perspektif internal bisnis, inovasi produk telah melampaui terget 60% per tahun. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, membuktikan bahwa loyalitas karyawan pada Bank cukup baik sehingga mampu meningkatkan pertumbuhan bank.

Terdapat persamaan penelitian ini yaitu kedua-duanya meneliti dengan menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*, sedangkan perbedaannya pada objek penelitiannya.

4. Penelitian yang dilakukan oleh *Monika K. Ciptani* (2000), mengenai "*Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*" menyatakan bahwa *Balance Scorecard* meninjau peningkatan kinerja sebuah organisasi dari empat perspektif, yaitu : Perspektif Keuangan (*financial perspective*), Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), Perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*), dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Keempat perspektif tersebut saling mendukung satu sama lain dan tidak dapat dipisah-pisahkan. Dalam pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut, keseimbangan antara *balanced scorecard* dari masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja yang berlipatganda. Hal ini disebabkan karena peningkatan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendorong peningkatan kinerja perspektif proses internal bisnis dan perspektif pelanggan/konsumen yang akan mendorong kinerja finansial perusahaan secara keseluruhan sehingga terjadi pelipatgandaan kinerja perusahaan.

Terdapat persamaan penelitian ini yaitu kedua-duanya meneliti dengan menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*, sedangkan perbedaannya pada jenis penelitian.

5. Penelitian oleh Lasdi (2002) dengan judul "*Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif Dalam Lingkungan Bisnis Global*" menunjukkan bahwa implementasi *balanced scorecard* tidak hanya didasarkan pada daya tarik konseptual sebagai sistem pengukuran kinerja baru semata. Perusahaan harus menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja proses manajemen perusahaan.

Terdapat persamaan penelitian ini yaitu kedua-duanya meneliti dengan menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*, sedangkan perbedaannya pada jenis penelitian.

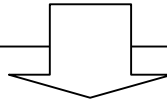
6. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2000) dengan judul “*Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik*” menunjukkan bahwa dalam prakteknya penerapan *Balanced Scorecard* tidaklah semudah yang diperkirakan, karena penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi.

Terdapat persamaan penelitian ini yaitu kedua-duanya meneliti dengan menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*, sedangkan perbedaannya pada jenis penelitian.

2.3. Bagan Alur Berpikir

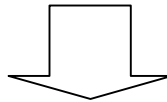
Latar Belakang

Dewasa ini disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada sektor keuangan saja menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. *Balanced Scorecard* adalah salah satu konsep pengukuran kinerja bisnis yang menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan melalui 4 perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



Rumusan Masalah

”Bagaimana kinerja Bank NTT dengan penerapan *Balanced Scorecard*, dimana terdapat empat perspektif dalam pendekatan *balance scorecard*, yaitu : perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)?”



Landasan Teori

1. Menurut *Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998*, Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya, dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak.
2. Menurut Tunggal (2000), tolak ukur kinerja merupakan indikator dari pekerjaan yang dilakukan dan hasil yang dicapai suatu aktivitas, proses, atau unit organisasi dan tolak ukur kinerja berupa financial dan non financial.
3. Menurut Hansen dan Mowen (2000:509), *Balanced scorecard* adalah system manajemen strategis yang mendefinisikan system akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi.

