

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya tentang pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* pada PT Bank Pembangunan Daerah NTT (Bank NTT), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada kinerja perspektif keuangan, diukur dengan indikator *Return On Investment* (ROI), *profit margin* dan rasio operasi. Indikator *ROI* menunjukkan peningkatan setiap tahunnya, kecuali pada tahun 2009 *ROI* mengalami penurunan sebesar 0,55% dari tahun sebelumnya. Untuk indikator *profit margin* mengalami penurunan tiap tahun kecuali pada tahun 2009 nilai *profit margin* mengalami peningkatan sebesar 3,73% dari tahun sebelumnya dan pada tahun 2010 kembali mengalami penurunan. Sedangkan untuk indikator rasio operasi mengalami peningkatan setiap tahunnya kecuali pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 2,45% yang disebabkan karena penurunan beban operasional yang tidak sebanding dengan penurunan penjualan bersih.

Peningkatan pencapaian ROI dan rasio operasi merupakan sinyal positif pada laporan keuangan yang dapat mempercepat pertumbuhan bank.

2. Pada kinerja perspektif konsumen (nasabah) yang diukur menggunakan indikator kepuasan nasabah (*customer satisfaction*), pemerolehan konsumen (*customer acquisition*), dan profitabilitas konsumen. Indikator kepuasan nasabah (*customer satisfaction*) diperoleh hasil penelitian di lapangan diperoleh informasi bahwa kinerja bank dilihat dari indikator kepuasan nasabah tergolong baik. Hal ini tercermin dari proporsi responden yang memberikan jawaban sangat puas dan puas yang mencapai 71,88%. Untuk

indikator pemerolehan konsumen (*customer acquisition*) mengalami penurunan dari tahun 2006-2009 yang disebabkan karena selisih penambahan konsumen (nasabah) tiap tahun menurun, dan pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 15,8%. Sedangkan indikator profitabilitas konsumen menunjukkan hasil yang baik walaupun pada tahun 2008 mengalami penurunan sebesar 25,31% namun pada tahun selanjutnya kembali mengalami peningkatan.

3. Pada kinerja perspektif proses internal bisnis yang diukur adalah indikator inovasi produk, *Loan Deposit Ratio* (LDR), dan layanan purna jual. Indikator inovasi produk dapat dilihat bagaimana inovasi yang dilakukan oleh Bank NTT. Dari data diketahui bahwa Bank NTT merupakan bank yang tanggap terhadap perkembangan sehingga selalu mengadakan inovasi-inovasi terbaru dalam produk-produk Bank NTT. Pada indikator LDR, terlihat bahwa terjadi peningkatan setiap tahunnya, kecuali pada tahun 2010 yang mengalami penurunan sebesar 28,4% yang disebabkan karena total dana pihak ke tiga pada tahun 2010 meningkat tajam, berbeda dengan tahun sebelumnya. Sedangkan pada indikator layanan purna jual terlihat bahwa bank telah mampu menangani keluhan maupun pengaduan yang masuk dari nasabah.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, secara umum ketiga indikator pengukur telah menunjukkan hasil yang baik. Indikator kepuasan karyawan hasil penelitian di peroleh informasi bahwa kinerja bank dilihat dari indikator kepuasan karyawan tergolong baik. Hal ini tercermin dari proporsi responden yang memberikan jawaban sangat puas dan puas mencapai 70,19%. Indikator retensi karyawan menunjukkan hasil yang cukup baik, tahun 2006-2009 nilai retensi karyawan mengalami peningkatan yang dikarenakan ada pegawai yang meninggal, pensiun, dan mengundurkan diri. Namun pada tahun 2010 nilai retensi mengalami penurunan sebesar 8,04%. Untuk indikator produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang baik karena terjadi peningkatan setiap tahunnya, walaupun pada tahun 2009 sempat

mengalami penurunan. Hal tersebut membuktikan bahwa loyalitas karyawan pada bank cukup baik, sehingga mampu meningkatkan pertumbuhan bank, karena karyawan merupakan salah satu *intangible assets* yang mempunyai peran penting dalam meningkatkan perkembangan sebuah perusahaan.

5. Tolok ukur kinerja keuangan dan non keuangan kedua-duanya adalah penting. Keempat perspektif ini akan dihubungkan dalam satu rangkaian sebab-akibat, dan tujuan akhir perusahaan tetap pada perspektif keuangan. Dalam hal ini perspektif konsumen, proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mempengaruhi perspektif keuangan.
6. Tidak ada ada pengukur kinerja yang lebih unggul dari pengukur kinerja yang lain. Namun demikian, pengukuran kinerja disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, objek penelitian, dan siklus hidup dari perusahaan tersebut. *Balanced scorecard* adalah salah satu pengukuran kinerja yang mempunyai cakupan yang luas dengan memberikan level indikator pengukuran kinerja dari level strategis sampai operasional, dari siklus hidup perusahaan yang di mulai dari awal (*introduction*) sampai pada tahap matang (*maturity*).

5.2 Implikasi

Implikasi penelitian ini menunjukkan pada perspektif keuangan menggunakan indikator *profit margin* diperoleh hasil nilai *profit margin* tidak stabil dan lebih banyak mengalami penurunan. Oleh sebab itu diharapkan pihak manajemen harus dapat menekan biaya operasional sehingga dapat meningkatkan laba bersih. Salah satu strategi penekanan biaya yaitu dengan menggunakan perencanaan yang tepat dan pembatasan biaya yang dianggap kurang bermanfaat. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan *profit margin* yang selama tahun 2007, 2008, dan 2010 mengalami penurunan.

Pada perspektif nasabah/konsumen yang menggunakan indikator kepuasan nasabah mencapai 71,88% yang tergolong baik namun pada batas terendah kategori

baik (70,00% - 79,99%). Pihak Bank perlu memperhatikan kepuasan nasabahnya karena tidak menutup kemungkinan indikator tersebut akan mengalami penurunan. Sebagai salah satu pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek non-keuangan, indikator ini menjadi sangat penting dan krusial yang dapat digunakan sebagai bahan penyusunan strategi perusahaan dalam persaingan. Hal ini juga bisa menjadi kesempatan bagi bank lain untuk bersaing dengan cara menciptakan kenyamanan yang lebih untuk bagi nasabah.

Perspektif proses bisnis internal yang menggunakan indikator LDR menunjukkan hasil yang baik namun terjadi penurunan pada tahun 2010. Pengukuran indikator ini dalam suatu kesatuan pengukuran *balanced scorecard* menjadi bagian dari perspektif proses bisnis internal yang artinya bukan dipandang hanya sebagai rasio keuangan tetapi lebih pada makna daya saing terhadap pesaing untuk item tingkat bunga pinjaman. Oleh sebab itu diharapkan bank harus responsif terhadap pinjaman yang diberikan kepada nasabah misalnya menetapkan tingkat bunga yang bersaing dan prosedur kredit yang lebih mudah dan sederhana.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menggunakan indikator retensi karyawan menunjukkan hasil yang kurang baik karena pada tahun 2006-2008 terjadi peningkatan nilai yang berarti *turnover* perusahaan meningkat. Sedangkan pada indikator kepuasan karyawan terjadi penurunan menjadi 70,19% yang tergolong baik namun persis pada batas bawah kategori baik (70,00% - 79,99%). Dengan adanya pengukuran kinerja ini dapat menjadi peringatan bagi pihak Bank untuk perlu memperhatikan tingkat kepuasan karyawannya karena tidak menutup kemungkinan indikator tersebut akan mengalami penurunan dan akan berpengaruh ke motivasi kerja dan pelayanan yang diberikan pada nasabah. Dampak lain yang bisa terjadi ialah perpindahan karyawan ke bank lain, yang seharusnya hal ini menjadi kurang baik untuk kerahasiaan strategi ataupun data base bank, karena sesungguhnya karyawan adalah asset perusahaan yang berharga.

5.3 Rekomendasi

Dari simpulan yang telah diuraikan tersebut, ada beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak manajemen Bank NTT dan Peneliti selanjutnya antara lain:

- a. Pada indikator kepuasan karyawan yang dapat dilihat dari kuisioner yang disebarkan ada beberapa komponen yang harus diperhatikan oleh pihak Bank, diantaranya fasilitas penunjang (kantin, tempat parkir, dan fasilitas lainnya), hari dan jam kerja yang ditetapkan pihak bank, serta program pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak bank. Untuk mengurangi penurunan nilai indikator tersebut pihak Bank dapat melakukan renovasi misalnya dengan menambah fasilitas seperti kantin, lahan parkir bagi pegawai, dan fasilitas lainnya yang dapat meningkatkan efisiensi kerja bagi karyawan Bank NTT.
- b. Pada indikator Kepuasan nasabah yang dapat dilihat dari kuisioner yang disebarkan ada beberapa komponen yang harus diperhatikan oleh pihak Bank, diantaranya kepuasan nasabah terhadap petugas Bank yang secara langsung berhubungan dengan nasabah selain *customer service*, seperti satpam dan petugas teller. Pihak Bank dapat melakukan pembinaan atau training melalui meeting secara periodik (setiap pagi) agar dapat melakukan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah.
- c. Pihak Bank dapat menetapkan target bagi masing-masing divisi/departemen agar dapat menjadi feedback sebagai hasil dari pengukuran kinerja.
- d. Peneliti menyadari bahwa terdapat keterbatasan dalam penelitian ini. Oleh karena itu dianjurkan bagi penelitian selanjutnya. Penelitian ini hanya membahas tentang implementasi *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Bank NTT tanpa mengukur pengaruh kinerja terhadap *return* saham atau variabel lainnya, sehingga bagi peneliti selanjutnya diharapkan menambah variabel baru seperti *return* saham, atau variabel lainnya yang berhubungan.