

**ANALISI SKINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCE SCORE CARD
(STUDI KASUS PADA PT. BPR PADANG TARAB)**

Asnah*

Dosen STIE Haji Agus Salim Bukittinggi, Sumatera Barat, Indonesia
e-mail: asnahanas80@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT.BPR Padang Tarab dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan penilaian kinerja tersebut, dapat diketahui bahwa hubungan sebab akibat antara faktor pendukung kinerja dengan hasil yang dicapai. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa perspektif keuangan yaitu nilai *Return on Asset* (ROA), *Rasio Operasi* (BOPO), *Loan to Deposit Ratio* (LDR) belum sesuai dengan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Belum terjadi peningkatan *cost effectiveness* untuk mencapai laba yang optimal. Perspektif konsumen dapat meningkatkan market share, kepuasan nasabah menghasilkan angka yang cukup baik serta. Tetapi tidak didukung dengan peningkatan profitabilitas karena profitabilitas cenderung menurun dari selama lima tahun. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio AETR menunjukkan belum menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi dan ketepatan proses transaksi. Kemudian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktifitas karyawan, karena adanya pelatihan terhadap karyawan setiap tahunnya.

Kata kunci: *balanced scorecard*; *cost effectiveness*; penilaian kinerja

Abstract

This study aims to determine how the Padang Tarab PT.BPR performance using the Balanced Scorecard concept. By using the performance appraisal, it is known that a causal link between the factors supporting performance with the results . From these results it can be seen that the financial perspective value Return on Assets (ROA) Operating ratio (ROA), Loan to Deposit Ratio (LDR) is not in accordance with that stipulated by Bank Indonesia. Not to increased cost effectiveness to achieve optimal profit. The consumer perspective can increase market share, customer satisfaction with a result that is quite good as well. Tatapi not supported by improved profitability due to decreased profitability tends dari for five years. Internal business perspective using AETR ratio shows have not shown increased effectiveness, efficiency and accuracy of transaction processing. Then, the learning and growth perspective showed increased employee productivity, for their training of employees annually.

Keywords: *balanced scorecard*; *cost effectiveness*; *performance appraisal*

PENDAHULUAN

Dewasa ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. (Darmawati, 2011)

Kedua informasi di atas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* hadir untuk menggantikan konsep *scorecard* model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja. *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hardiyanto:2005).

Melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan organisasi tersebut dapat menilai keberhasilan manajemen organisasi dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem/ *reward system* dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Mulyadi dan Setyawan, 2002).

Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada

peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya (Srimindarti, 2004), karena hal tersebut berhubungan langsung dengan hasil akhir yang berkelanjutan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan saja memiliki kelemahan, yaitu tidak mampu untuk mempresentasikan kinerja aktiva takberwujud (*intangible asset*) dalam laporan keuangan secara memadai, padahal struktur harta/ aset perusahaan di era informasi ini justru didominasi oleh aktiva takberwujud yang merupakan harta-harta intelektual seperti sistem, teknologi, *skill*, *enter-preneurship* karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan (Sudibyo, 1997).

Menurut Kaplan dan Norton (1996) kinerja keuangan saja tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik, karena aktiva takberwujud memungkinkan perusahaan untuk:

- (1) Mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien.
- (2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju.
- (3) Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu yang pendek.
- (4) Memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap yang berkesinambungan.
- (5) Mengembangkan teknologi informasi, database, dan sistem. Untuk itu diperlukan metode pengukuran kinerja

yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan, namun juga aspek-aspek lain yang dinilai penting untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa konsep *balanced scorecard* (BSC) dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (ataudikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu:

- 1) perspektif keuangan,
- 2) perspektif konsumen,
- 3) perspektif proses bisnis internal,
- 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan adalah PT. BPR Padang Tarab yang berlokasi di Pakan Rabaa padang Tarok Kec. Baso Kabupaten Agam. Untuk mengetahui perkembangan dari usaha yang telah dijalankan selama ini maka sangat cocok kiranya digunakan analisis *Balance scorecard* dengan mengacu kepada empat metode menurut Kaplan dan Norton (1996). Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan diharapkan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa datang, serta memungkinkan untuk menilai *intangible asset* seperti kepuasan

pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain-lain.

Ukuran-ukuran pada masing-masing perspektif pada PT. BPR Padang Tarab harus diseimbangkan antara ukuran output dan ukuran kepastian (penggerak kinerja), antara ukuran-ukuran objektif dan subjektif, antara ukuran internal dan eksternal, dan ukuran keuangan dan non keuangan. Lebih terfokusnya target dari keempat perspektif tersebut yang selaras dengan perkembangan baru dalam bidang organisasi seperti *learning organization*, diharapkan para karyawan yang bekerja pada PT. BPR Padang Tarab dari tingkat manajemen atas sampai tingkat level bawah mengetahui apa visi dan strategi perusahaannya, karena BSC bukan sebagai pengendali perilaku karyawan tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi, dan proses belajar dalam suatu perusahaan, serta mengarahkan upaya pencapaian tujuan perusahaan kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk menghadapi pergeseran kekuasaan dalam pasar akibat globalisasi ekonomi, dimana sekarang konsumenlah yang memegang kendali bisnis. Konsumen menjadi sangat pemilih, serta menentukan barang dan jasa apa yang akan didesain oleh produsen untuk memenuhi kebutuhan mereka.

BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. BSC juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, BSC tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*). Pengukuran *driver* tersebut konsisten dengan dan merupakan perwujudan dari pendapat Porter dalam Kaplan dan Norton (1996) yang menyatakan bahwa "*only by moving to the level of underlying drivers can the true sources of competitive advantage be identified*".

Menurut survey yang dilakukan oleh Gartner Group (dalam Monika Kussetya Ciptani, JAK 2000), sebanyak 60% dari 1000 perusahaan versi majalah fortune (Agustus, 1999), menerapkan filosofi BSC dalam keseluruhan sistem manajemen mereka pada tahun 2000. Salah satu caranya adalah melalui pelatihan dan pengetahuan kepada karyawan yang dikembangkan melalui intranet perusahaan dan juga mensosialisasikan program implementasi BSC melalui acaradiskusi dan pertemuan, serta perusahaan berusaha memonitor opini konsumen mengenai produk yang dihasilkan melalui *fraternal customer index*.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *ex post facto*, artinya penulis meneliti peristiwa-peristiwa yang telah terjadi pada PT. BPR Padang Tarab dan kemudian melihat kebelakang melalui data empiris (laporan keuangan) untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan dengan menggunakan analisa *Balance Scorecard* dengan empat perspektif yaitu (1) perspektif keuangan, (2) perspektif konsumen, (3) perspektif proses bisnis internal, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Objek Penelitian

Dalam penelitian ini penulis meneliti hal-hal yang berkaitan dengan analisa *Balance Scorecard* dengan empat perspektif yaitu (1) perspektif keuangan, (2) perspektif konsumen, (3) perspektif proses bisnis internal, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Objek penelitian pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Padang Tarab. lokasinya adalah Jalan Raya Bukittinggi-Payakumbuh Padang Tarab Kecamatan Baso (Anggaran Dasar PT. BPR Padang Tarab).

Penelitian yang akan penulis lakukan pada BPR Padang Tarab, karena BPR merupakan suatu lembaga keuangan yang membantu pemerintah dalam pelaksanaan

pembangunan daerah dan menghimpun dana dari masyarakat berupa simpanan tabungan, tabungan deposito dan perkreditan.

Jenis Dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan dan nasabah PT BPR Padang Tarab
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2011, 2012, 2013, 2014 dan 2015 Rasio keuangan yang digunakan pada perspektif keuangan antara lain: ROA, BOPO, LDR serta kinerja keuangan perusahaan

Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data pada penelitian ini menggunakan metode:

- i. Wawancara
Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung pada pihak PT BPR Padang Tarab Tujuannya adalah untuk mengetahui profil perusahaan, gambaran umum perusahaan dan mendapatkan laporan tahunan PT BPR Padang Tarab desember tahun 2011, 2012, 2013, 2014 dan 2015
- ii. Kuesioner
Penyebaran kuesioner untuk karyawan masing-masing berjumlah 30 responden di Kantor PT BPR Padang Tarab. Kuesioner untuk nasabah berjumlah 30 responden dilakukan di Kantor PT BPR Padang Tarab

iii. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja Balanced Scorecard.

Metode Analisis Data

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka penelitian ini dilakukandengan teknik analisis sebagai berikut :

1. Diawali dengan melakukan penelitian yaitu mengetahui visi dan misi PT BPR Padang Tarab. Hal ini dilakukan untuk mengetahui arah dantujuan bank yang sebenarnya.
2. Menetapkan target diawali dari perspektif keuangan, konsumen, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan dari penetapan target ini digunakan untuk memotivasi manajemen bank agardapat mencapai apa yang sudah ditetapkan.
3. Penilaian kinerja ini dilakukan melalui empat perspektif yaitu:
 - a) Pengukuran kinerja perspektif keuangan
 - b) Pengukuran kinerja perspektif pelanggan/konsumen
 - c) Pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis
 - d) Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional Variabel

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999), variabel adalah pengukuran yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Definisi operasional adalah penentuan pengukuran sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Analisis rasio keuangan digunakan dalam menilai laporan keuangan perusahaan. Penilaian kinerja pada

perspektif keuangan ini diukur dengan datasekunder melalui laporan tahunan perusahaan selama periode Lima tahun yaitu tahun 2011, 2012, 2013,2014 dan 2015 menggunakan rasio keuangan sebagai berikut (Riyanto 2010)

1. Return on Asset (ROA)

ROA merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh laba secara keseluruhan. Rumus untuk mencari ROA adalah sebagai berikut:

$$ROA = \frac{LabaBersih}{TotalAktiva} \times 100\%$$

2. BOPO merupakan rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya.Rumus untuk mencari rasio efisiensi (BOPO) adalah sebagai berikut:

$$BOPO = \frac{BiayaOperasional}{Pendapatan Operasional} \times 100\%$$

3. Rasio LDR (Loan to Deposit Ratio)

Rasio LDR adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikandengan dana yang diterima oleh bank.Rumus untuk mencari Rasio LDR adalah sebagai berikut :

Rasio LDR

$$= \frac{Total Kredit Yang diberikan}{Total dana pihak ketiga} \times 100\%$$

Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara: (Riyanto, 2010)

1. Menguasai pangsa pasar (Market share), digunakan untuk mengetahui seberapa besar penguasaan segmen pasar dibandingkan dengan bank yang sejenis. Dilakukan dengan cara mengukur perbandingan antara total aktiva PT BPR Padang Tarab dengan total aktiva bank lainnya. Semakin tinggi nilai market share pada PT.BPR Padang Tarab, berarti semakin baik penguasaan segmenpasarnya.

2. Tingkat kepuasan konsumen (nasabah), digunakan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan PT.BPR Padang Tarab kepada nasabahnya. Rumus untuk menghitung tingkat kepuasan konsumen (nasabah) dengan acuan berdasarkan skalalickert adalah sebagai berikut :

Rasio LDR

$$= \frac{\text{Jumlah total nilai rata rata responden}}{\text{Total pernyataan responden}} \times 100\%$$

3. Profitabilitas konsumen, digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai PT.BPR Padang Tarab dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Rumus nyadapat dilihat dibawah ini:

Profitabilitas Konsumen

$$= \frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukandengan cara (Riyanto, 2010) :

1. Inovasi melalui pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan PT.BPR Padang Tarab guna memenuhi kebutuhan masyarakat terutama nasabah PT.BPR Padang Tarab Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur peningkatan jaringan unit kerja dengan cara membandingkan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja padaperiode tertentu. Rumusnya dapat dilihat dibawah ini:

Network Growth Ratio (NGR)

$$= \frac{\text{Delta Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$$

2. Proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (Administrative Expense to Total

Revenue) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan PT.BPR Padang Tarab Rumusnya dapat dilihat dibawah ini:

$$\text{AETR} = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total pendapatan}} \times 100\%$$

3. Untuk meningkatkan layanan purnajual, PT BPR Padang Tarab menunjukkan citra positif perusahaan melalui peningkatan kualitas kinerja karyawan dalam rangka untuk mencapai kepuasan nasabah.Di dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan kepada konsumen (nasabah) berisi hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal. Diukur melalui instrument yang meliputi: fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kondisi karyawan, kualitas karyawan, serta ketenangan dan kenyamanan. Kuesioner tersebut terdiri dari 15 pernyataan dan diukur menggunakan skala likert 1-5 (Anthanias sopoulos, et.aldalam Mas'ud, 2004).

Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara: (Riyanto, 2010)

1. Tingkat produktivitas karyawan, digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu pada PT BPR Padang Tarab

Produktifitas karyawan

$$= \frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Jumlah karyawan keseluruhan}} \times 100\%$$

2. Tingkat persentase pelatihan karyawan

$$= \frac{\text{Persentase karyawan terampil}}{\text{Karyawan yang ditraining}} \times 100\%$$

3. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat persentase pelatihan karyawan yang terampil.

Kepuasan Karyawan

$$= \frac{\text{Jumlah Total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah pernyataan responden}} \times 100\%$$

Di dalam kuesioner kepuasan karyawan berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Diukur melalui instrument yang meliputi: kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, kondisi fisik serta kepuasan karyawan. Kuesioner tersebut terdiri dari 12 pernyataan yang merupakan dandiukur menggunakan skala 5 poin oleh (Machmudah dalam Putri, 2008).

Kinerja Secara Keseluruhan

Dapat dilakukan dengan cara membandingkan tiap indikator dengan masing-masing perspektif menggunakan konsep Balanced Scorecard. Keempat Perspektif tersebut diukur dengan menggunakan scoring dan hasilnya diharapkan menjadi berimbang. Pemberian ditetapkan. Scoring disesuaikan dengan standar yang ditetapkan.

Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep balanced scorecard yaitu perhitungan yang digunakan menggunakan scoring. Untuk mengetahui persentase bobot nilai rasio-rasio keuangan dapat menggunakan acuan sesuai dengan standar ketentuan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia yaitu (SK Dir Bank Indonesia No. 30/12/KEP/DIR/1997)

1) ROA (Return on Asset)

Standar terbaik ROA menurut Bank Indonesia adalah 1,5%. Variabel ini mempunyai bobot nilai 15%. Skor nilai ROA ditentukan sebagai berikut:

- Kurang dari 0%, skor nilai = 0
- Antara 0%-1%, skor nilai = 80
- Antara 1%-2%, skor nilai = 100
- Lebih dari 2%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki nilai ROA sebesar 1,87%, maka skor akhir ROA adalah $15\% \times 100 = 15$.

2) BOPO (Rasio Biaya Operasional)

Standar terbaik BOPO menurut Bank Indonesia adalah 92%. Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai BOPO ditentukan sebagai berikut:

Jika BOPO bernilai : (SK Dir Bank Indonesia No. 30/12/KEP/DIR/1997)

- Lebih dari 125%, skor nilai = 0
- Antara 92% - 125%, skor nilai = 80
- Antara 85% - 92%, skor nilai = 100
- Kurang dari 85%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki BOPO 86,44%, maka skor akhir BOPO adalah $15\% \times 100 = 15$.

3) LDR (Loan to Deposit Ratio)

Standar terbaik LDR menurut Bank Indonesia adalah 85%-110%. Variabel ini diberi bobot nilai sebesar 20%. Skor nilai LDR ditentukan sebagai berikut:

Jika LDR bernilai: (SK Dir Bank Indonesia No. 30/12/KEP/DIR/1997)

- Kurang dari 50%, skor nilai = 0
- Antara 50% - 85%, skor nilai = 80
- Antara 85% - 110%, skor nilai = 100
- Lebih dari 110%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki LDR 86,93%, maka skor akhir LDR adalah $20\% \times 100 = 20$.

4) Rasio AETR

Standar terbaik 10%. Bank dengan tingkat AETR antara 8,5%-10% berarti bank dapat mengendalikan biaya administrasi tetapi tetap memberikan pelayanan dengan baik (Henry, 2004). Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai AETR ditentukan sebagai berikut: (SK Dir Bank Indonesia No. 30/12/KEP/DIR/1997)

- Lebih dari 12%, skor nilai = 0
- Antara 10% - 12%, skor nilai = 80
- Antara 8,5% - 10%, skor nilai = 100
- Kurang dari 8,5%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki AETR 8,64%, maka skor akhir AETR adalah $15\% \times 100 = 15$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Penelitian

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan PT BPR Padang Tarab dengan konsep BSC dilakukan melalui tiga tolokukur menggunakan rasio keuangan, antara lain:

a. ROA

Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba/ profitabilitas dapat

diukur dengan menggunakan beberapa konsep dan juga indikator, berikut ini dapat kita lihat pengukuran kinerja perusahaan dalam memberdayakan/ memanfaatkan asset dalam rangka memperoleh keuntungan, dengan melihat seberapa besar perputaran asset dalam memperoleh keuntungan yang dihitung dengan rasio Retrun On Aseet (ROA) seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Return on Asset (ROA) Pada PT BPR Padang Tarab (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
% ROA	3,75 %	3,72 %	1,62 %	0,98 %	0,88 %
Rata-rata	2,19 %				

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan PT BPR Padang Tarab

Hasil dari analisis ini adalah ROA pada PT BPR Padang Tarab tahun 2011 sebesar 3,75%, di tahun 2012 menurun menjadi 3,72%, tahun 2013 menurun menjadi 1,62 %, tahun 2014 menurun menjadi 0,98 % dan tahun 2015 turun menjadi 0,88 %. Dengan adanya penurunan ROA dari tahun 2011 sampai 2015 menunjukkan bahwa PT BPR Padang Tarab mengalami penurunan keuntungan dari tahun ketahun. Penurunan tersebut pada tahun 2011 dan 2012 masih diatas rata – rata, tapi tahun 2013, 2014 dan tahun 2015 penurunan tersebut berada dibawah nilai rata rata maka dapat dikatakan kurang baik. Kinerja keuangan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Tarab dari segi analisa Return On Asset dikategorikan kurang baik karena sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dalam SK DIR

BI No. 30/12/KEP/DIR/1997 bahwa bank yang dikatakan sehat dari segi Rasio ROA berada pada posisi 0,88 sampai dengan 3,75% dan setiap tahunnya mengalami penurunan sehingga Bank dalam mengelola assetnya untuk menghasilkan laba masih kurang maksimal.

b. Rasio Efisiensi (BOPO)

Analisa ini adalah analisa yang dipergunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam mengelola semua pendapatan yang akan digunakan untuk membiayai seluruh biaya operasional perusahaan. Semakin besar efisiensi yang dilakukan oleh PT. BPR Padang Tarab dalam membelanjakan pendapatnya maka keuntungan perusahaan akan semakin meningkat sebagai mana perhitungan yang dapat kita lihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Rasio Efisiensi (BOPO) PT BPR Padang Tarab (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
% BOPO	82,91 %	89,08 %	92,61%	95,92 %	95,93%
Rata-rata	91,29 %				

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan PT BPR Padang Tarab

Hasil dari tabel 2 menunjukkan bahwa BOPO pada tahun 2011 sebesar 82,91% , naik menjadi 89,08 % tahun 2012, naik menjadi 92,61 tahun 2013 ,

naik menjadi 95,92 dan naik kembali tahun 2015 menjadi 95,93. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi nilaiBOPO maka semakin buruk

kualitasnya. Jika mengacu pada ketentuan Bank Indonesia menyatakan bahwa standar terbaik BOPO adalah dibawah 92%, dalam hal ini PT BPR Padang Tarab tahun 2011 dan 2012 berada pada kondisi ideal dan pada tahun 2013 sampai 2015 kondisi PT. BPR Padang Tarab berada dalam kondisi tidak ideal (buruk). Hal ini terlihat dari biaya yang dikeluarkan PT. BPR Padang Tarab untuk operasionalnya setiap tahun mengalami peningkatan yang melebihi standar yang

ditetapkan oleh Bank Indonesia dengan ambang batas 85% dalam kondisi sehat sedangkan BPR Padang Tarab tidak selektif menggunakan pendapatan untuk membiayai operasional perusahaannya. Kedepannya PT. BPR Padang Tarab lebih fokus lagi menentukan anggaran dan biaya prioritas yang akan dikeluarkan untuk biaya operasional.

c. Rasio Likuiditas (Loan to Deposit Ratio)

Tabel 3. Rasio Loan to Deposit Ratio (LDR) PT BPR Padang Tarab (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
% LDR	70,30 %	70,51 %	82,61 %	81,20 %	68,34 %
Rata-rata	74,59 %				

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan PT BPR Padang Tarab

Hasil dari tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2011 rasio LDR sebesar 70,30%, naik menjadi 70,51 dan naik menjadi 82,61, tapi tahun 2014 mengalami penurunan menjadi 81,20 lalu turun lagi pada tahun 2015 menjadi 68,31 dan nilai tersebut lebih kecil dibanding nilai rata-rata 74,59. Jika mengacu pada ketentuan BI standar terbaik LDR adalah 85%-110%, hal ini menandakan bahwa PT BPR Padang Tarab berada pada posisi tidak ideal. Sebaiknya kedepan BPR Padang Tarab dapat mencadangkan dananya untuk jangka waktu tertentu agar LDR yang ditetapkan oleh Bank Indonesia tidak masuk dalam klasifikasi tidak sehat serta mencari alternative terbaik lainnya

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Kepuasan konsumen (nasabah) ini diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan nasabah. Alat ukur yang biasa digunakan adalah:

a. Pangsa Pasar (Market share)

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari segi pangsa pasar maka BPR Padang Tarab membandingkan dengan rasio pangsa pasar BPR yang ada di Sumatera Barat, sehingga nantinya bisa dilihat kekuatan yang dimiliki oleh BPR Padang Tarab untuk meningkatkan pangsa pasar yang ada tersebut serta untuk mengambil langkah dan kebijakan dalam menentukan strategi yang akan dipakai. Perhitungan rasio pangsa pasar PT. BPR Padang Tarab dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Pangsa Pasar/ Market Share (2011-2015) (000)

Total Aktiva	2011	2012	2013	2014	2015
PT BPR Padang Tarab	7.414.512	8.593.939	7.863.636	8.790.538	9.807.729
BPR Sumbar	1.278.247.128	1.406.329.365	1.333.945.475	1.345.826.704	1.434.114.127
% pangsa Pasar	0,58%	0,61 %	0,58 %	0,65 %	0,68 %
Rata rata	0,62 %				

Sumber : data sekunder yang diolah dari laporan tahunan PT BPR Padang Tarab

Perbandingan total aktiva antara PT BPR Padang Tarab dengan BPR Sumatera Barat dilihat dari data statistik keuangan daerah se-Sumatera Barat. Pada tahun 2011 sebesar 0,58% dan tahun 2012 mengalami kenaikan 0,61%. Kemudian turun menjadi 0,58% pada tahun 2013, lalu naik menjadi 0,65% tahun 2014, dan mengalami kenaikan tahun 2015 menjadi 0,68% serta nilai rata-rata keseluruhan mencapai 0,62%. Hal ini menunjukkan bahwa PT BPR Padang Tarab menekankan daya saing, suku bunga serta meningkatkan kualitas produk dan jasa guna memberikan kepuasan terhadap nasabah.

b. Kepuasan Konsumen (Nasabah)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah terhadap atribut pada PT BPR Padang Tarab dapat dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Hasil uji realibilitas dan validitas dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah

Varibel Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Konsumen	0,759	Reliabel

Sumber: Output SPSS versi 19.0 dan data primer yang diolah

Tabel 6. Profitabilitas Konsumen PT BPR Padang Tarab (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Laba bersih sebelum Pajak	255.174.000	170.102.000	128.780.000	80.812.000	79.664.000
Penjualan Bersih	1.493.334.000	1.585.968.000	1.749.592.000	1.800.963.000	1.943.075.000
% Profitabilitas konsumen	17,08 %	10,72 %	7,36 %	4,48 %	4,09 %
Rata rata	8,746 %				

Sumber : data sekunder yang diolah dari laporan tahunan PT BPR Padang Tarab

Hasil dari tabel 6 menjelaskan bahwa persentase profitabilitas konsumen pada tahun 2011 sebesar 17,08%, tahun 2012

Dari table 5 dapat diketahui bahwa tanggapan nasabah mengenai Kepuasan Nasabah menggunakan uji realibilitas. Indikator untuk uji realibilitas adalah Cronbach's Alpha, apabila nilai Cronbach's Alpha > 0.6 menunjukkan instrumen yang digunakan reliable (Ghozali,2005).

c. Profitabilitas Konsumen

Analisa profitabilitas konsumen adalah analisa terhadap kemampuan bank dalam menghasilkan keuntungan atau laba dari aktiva atau sumber dana yang dipercayakan oleh masyarakat kepada bank tersebut. Keuntungan yang diperoleh bank juga akan menambah kepercayaan pemegang saham untuk menempatkan dananya pada PT. BPR Padang Tarab begitu juga dengan konsumen atau nasabah. Berikut dapat kita lihat perhitungan rasio profitabilitas konsumen pada PT. BPR Padang Tarab pada table berikut:

menurun 10,72%, tahun 2013 menurun 7,36%, tahun 2014 menurun 4,48% dan tahun 2015 menurun 4,09%. hal ini

dapat disimpulkan bahwa tingkat Profitabilitas perusahaan terus mengalami penurunan dari tahun 2011 sampai tahun 2015. Penyebab terjadinya penurunan karena persaingan yang semakin ketat antara sesama lembaga keuangan ditambah lagi dengan banyaknya lembaga pembiayaan yang masuk dalam ranah keuangan mikro. Selain itu kondisi ekonomi masyarakat yang tidak stabil menyebabkan

banyaknya kredit bermasalah yang tidak menghasilkan keuntungan.

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Setelah melakukan pengukuran pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, PT BPR Padang Tarab mengembangkan tujuan dan strategi untuk mengukur perspektif bisnis internal. Hasil dari perhitungan rasio NGR dapat dilihat pada tabel 7 dibawah ini:

Tabel 7. Rasio NGR (Network Growth Ratio) PT BPR Padang Tarab (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Delta Unit kerja	24	29	33	38	43
Total Unit kerja keseluruhan	86	86	86	86	86
% Ratio NGR	27,90%	33,72 %	38,37 %	44,18 %	50 %
Rata rata	38,83 %				

Sumber : data sekunder yang diolah dari laporan tahunan PT BPR Padang Tarab

Untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT BPR Padang Tarab,

perhitungan dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR pada table 8. dibawah ini:

Tabel 8. Rasio AETR Pada PT PT BPR Padang Tarab (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
% AETR	19,15 %	23,69 %	20,49 %	23,17 %	20,49 %
Rata-rata	21,39 %				

Sumber: data sekunder yang diolah dari laporan tahunan PT BPR Padang Tarab

Hasil dari tabel 7 menjelaskan bahwa selama periode tahun 2011-2015 mengalami peningkatan dengan nilai rata-rata keseluruhan 38.83%. Hal ini menunjukkan bahwa PT BPR Padang Tarab berhasil melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan nasabah. Sedangkan pada tabel 8 menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan pada rasio AETR sebesar 21,39%, dan total pendapatan dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang

dilakukan PT BPR Padang Tarab . Pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan, peningkatan pelayanan purna jual lainnya meningkat lebih baik.

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

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

a. Produktivitas Karyawan

Perhitungan mengenai tingkat produktivitas karyawan dapat dilihat pada tabel 9 dibawah ini:

Tabel 9. Produktivitas Karyawan PT BPR Padang Tarab (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Laba bersih sebelum pajak	255.174.000	170.102.000	128.780.000	80.812.000	79.664.000
Karyawan keseluruhan	30	30	30	30	30
Total	8,505.800	5,670,066	4.292.666	2.693.733	2.655.466
Rata rata	4,763.546				

Sumber : data sekunder yang diolah dari laporan tahunan PT BPR Padang Tarab

b. Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan

Sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia untuk pengembangan karyawan maka biaya yang harus dikeluarkan juga ada

aturannya. Bila dilihat dari karyawan yang diikuti dalam pendidikan dan pelatihan serta training lainnya setiap tahunnya mengalami peningkatan sebagai mana dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10. Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan (2011-2016)

	2011	2012	2013	2014	2015
Karyawan yang ditraining	4	6	7	10	12
Total karyawan	30	30	30	30	30
% Karyawan yang terampil	13,33 %	20 %	23,33 %	33,33 %	40 %
Rata rata	25,99%				

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Pengujian kualitas data menggunakan uji reabilitas dan uji validitas. Hasil dari pengujian data dapat dilihat pada tabel 11 di bawah ini :

Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

Varibel Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Karyawan	0,763	Reliabel

Sumber: Output SPSS versi 19.0 dan data primer yang diolah

Dari tabel 11 dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan mengenai Kepuasan karyawan menggunakan uji realibilitas. Indikator untuk uji realibilitas adalah Cronbach's Alpha, apabila nilai Cronbach's Alpha > 0.6 menunjukkan

instrumen yang digunakan reliable (Ghozali,2005).

Penilaian Kinerja Bank Secara Keseluruhan

Setelah dilakukan pengukuran masing-masing perspektif kemudian dilanjutkan dengan analisis kinerja secara keseluruhan. Penilaian kinerja keuangan dilakukan dengan cara memberikan bobot nilai pada rasiokeuangan sesuai acuan menurut ketentuan Bank Indonesia. Tingkat kepuasan nasabah dan karyawan dapat diukur berdasarkan skala likert. Penilaian kinerja PTBPR Padang Tarab cara keseluruhan ini menggunakan konsep balanced scorecard dilakukan dengan cara scoring untuk mendapat hasilyang berimbang. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 12 dibawah ini:

Tabel 12. Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan (2011 – 2015)

Ratio	2011		2012		2013		2014		2015	
	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score
ROA	90	13,5	90	13,5	100	15	80	12	80	12
BOPO	90	13,5	100	15	80	12	80	12	80	12
LDR	80	16	80	16	80	16	80	16	80	16
AETR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		43		44,5		43		40		40
Network Growth Ratio	27,90%		33,72 %		38,37 %		44,18 %		50 %	
Market Share	0,58%		0,61 %		0,58 %		0,65 %		0,68 %	
Profitabilitas konsume	17,08 %		10,72 %		7,36 %		4,48 %		4,09 %	
Produtifitas karyawan	8,505.800		5,670,066		4.292.666		2.693.733		2.655.466	
% Pelatihan Karyawan terampil	13,33 %		20 %		23,33 %		33,33 %		40 %	

Sumber: data sekunder yang diolah

Dari analisa yang telah dilakukan baik terhadap karyawan maupun terhadap nasabah dapat dijelaskan bahwa tingkat kepuasan nasabah memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja perusahaan, selain itu yang tidak kalah pentingnya adalah kepuasan karyawan dalam bekerja, karena karyawan merupakan asset yang berharga yang dimiliki oleh perusahaan dalam memajukan usahanya berikut dapat kita lihat hasil persentase tingkat kepuasan keseluruhan baik karyawan maupun nasabah pada table berikut ini:

Tabel 13. Hasil Persentase (%) Tingkat Kepuasan Keseluruhan

	Score Nilai Rata rata	Keterangan berdasarkan skala linkert
Tingkat kepuasan nasabah	4,20	Baik
Tingkat Kepuasan karyawan	4,33	Baik

Hasil analisis data dari keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2011-2015 menunjukkan keberhasilan PT BPR Padang Tarab dalam meningkatkan nilai rata-rata tingkat persentase pelatihan karyawan sebesar 25,99, mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan dengan nilai rata-rata sebesar Rp 4,763.546. PT BPR Padang dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan sebesar 4.33 yang memiliki kategori baik/puas. Pada perspektif bisnis internal menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio NGR sebesar 38,83% dan rasio AETR sebesar 21,39%. Penilaian ini bertujuan untuk mengembangkan inovasi dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan purna jual.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab-bab terdahulu, penilaian Kinerja dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif yang selanjutnya dapat disimpulkan:

Perspektif Keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, BOPO dan LDR. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ROA dari tahun 2011 sampai 2015 mengalami penurunan hal ini menunjukkan bahwa PT BPR Padang Tarab mengalami penurunan keuntungan dari tahun ketahun penurunan tersebut berada dibawah nilai rata rata maka dapat dikatakan kurang baik. BOPO pada tahun 2011 sampai tahun 2015 mengalami kenaikan , Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi nilai BOPO maka semakin buruk kualitasnya. Jika mengacu pada ketentuan Bank Indonesia menyatakan bahwa standar terbaik BOPO adalah 92%, dalam hal ini PT BPR Padang Tarab berada pada kondisi tidak ideal , kemudian nilai rata-rata rasio LDR sebesar 74,59% , Jika mengacu pada ketentuan BI standar terbaik LDR adalah 85%-110%, hal ini menandakan bahwa PT BPR Padang Tarab berada pada posisi tidak ideal.

Perspektif Pelanggan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa menjelaskan bahwa market share pada PT BPR Padang Tarab mengalami peningkatan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 0,62 % Hal ini menunjukkan bahwa PT BPR Padang Tarab terus menekankan daya saing, suku bunga serta meningkatkan kualitas produk dan jasa guna memberikan kepuasan terhadap nasabah. Untuk mengetahui kualitas pelayanan dan profitabilitas konsumen dapat dinilai dengan melakukan survey mengenai tingkat kepuasan nasabah dengan kuesioner. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan nasabah menunjukkan nilai skor rata-rata keseluruhan 4.33. Angka tersebut menunjukkan hasil yang baik/puas. Kemudian nilai tingkat Profitabilitas

perusahaan terus mengalami penurunan dari tahun 2011 sampai tahun 2015 hal ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba semakin menurun

Perspektif Bisnis Internal

PT BPR Padang Tarab mulai memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan layanan purna jual dan memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas terhadap PT BPR Padang Tarab . Hasil dari pengukuran rasio NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor dan rasio AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT BPR Padang Tarab .

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil dari penelitian ini menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat persentase pelatihan karyawan berhasil dilakukan PT BPR Padang Tarab . Mengenai tingkat kepuasan karyawan menunjukkan nilai skor rata-rata keseluruhan 4.20. Angka tersebut menunjukkan hasil yang baik/puas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Bankir, R.D. et al., (2004), "*The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy*", *The Accounting Review*, Vol. 79 No.1.
- Budiharjo, C. 2008." *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Semangat Kerja*

- Karyawan (Studi pada Balai Latihan Kerja dan Industri Semarang)*. Program Sarjana, Universitas Diponegoro Semarang.
- Cahyono, D. 2000. "Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Sektor Publik." *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 3 Ciptani, M. K. 2000. "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar." *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2, No.1
- Darsono dan Ashari. 2005. *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan*. Jogjakarta: Penerbit Andi.
- Fadlillah, N. 2006. "Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Jakarta Pondok Kopi Dengan Metode *Balanced Scorecard*". Program Sarjana Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herlina, E. 2004. "Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pengukuran Komprehensif pada Perusahaan jasa (Studi Kasus Rumah Sakit Roemani)" Program Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Henry. 2004."Analisis Penilaian Kinerja Usaha PT BRI (Persero) Sebelum dan Sesudah Tahun 1998 Yang Diukur Dengan *Balanced Scorecard*".Program Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro.
- Horne, V. dan James C. dkk. 1997. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta : Salemba 4.
- Hoque, Z. dan Wendy, J. 2000. "Linking *Balanced Scorecard Measure to Size and Market Factor : Impact on Organization Performance*". *Journal of Management Accounting Review*. Vol 12.
- Ikhsan, A. dan Sutopo. 2003. "Implementasi Konsep *Balanced Scorecard (BSC)* Bagi Small and Medium Business di Indonesia: Suatu Tinjauan Teoritis", EKOBIS , Vol 4, No.1. Indriantoro, N. dan Supomo, B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*, edisi satu. Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan, R. dan D. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, edisi satu. United States Of America : Harvard Business School Press. .2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Aksi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kasmir. 2003. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, edisi Enam. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kotler, P. 1997. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba 4.
- Kusuma, E. 2003. "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat ukur Kinerja Pada organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Yayasan Setara Semarang. Program Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Lasdi, L. 2002. "Balanced scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan bisnis Global." *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 2.
- Lipe, M. G. dan S. Salterio. 2002. "A note the judgmental effects of the *Balanced Scorecard's information organization*". *Accounting, Organization and Society*. Vol.27.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.

- Mulyadi dan J. Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. edisi 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Mowen, H. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Jakarta : Salemba 4.
- Putri, D. P. 2008. “*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus PT BTN (Persero) Cabang Solo)*.”Program Sarjana, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rindawati,E. 2007. “*Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perbankan Syariah dengan Perbankan Konvensional*”.Program Sarjana, Universitas Islam Indonesia.
- Robbins, S.P.2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Bahasa Indonesia. Jakarta: PT INDEKS Gramedia.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Santoso. B. Totok dan T. Sigit. 2006. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Edisi kedua. Jakarta : Salemba Empat.
- Tjiptono, F. 2004. *Manajemen Jasa*. Jogjakarta : Penerbit Andi.
- Umar, H. 1997. *Riset Akuntansi: Panduan Lengkap untuk Membuat Skripsi*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wardhani. 1999. “*Balanced Scorecard Sebaagai Salah Satu Sarana Pengukur Kinerja Operasi Perusahaan*”. Jurnal Siasat Bisnis. Vol.7.
- Zakir, I. 2006. “*Pengukuran dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah)*. Program Sarjana, Universitas Diponegoro.