

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD
PADA PD. BPR BANK PASAR KABUPATEN KUDUS**

**THE APPLICATION OF BALANCED SCORECARD IN THE DISTRICT
COMPANY BPR BANK PASAR REGION OF KUDUS**

**Herlina Pujiastuti, Hari Susanta, Apriatni EP
d2d008038@gmail.com**

ABSTRACT

A new measurement system based on performance become necessity in managing an organization. The study was conducted in District Company BPR Bank Pasar Region of Kudus. The research design is for performance measurement model business balanced scorecard approach through four perspectives: financial, customer, internal business processes and learning and growth. Performance measurement model is considered able to balance financial performance with non-financial performance. Type of research is a case study. The data used in this study is primary data obtained through focus group discussion (FGD) and using data collection instruments such as questionnaires. And secondary data from the bank's financial statements for 2009, 2010 and 2011. Data analysis begins with translating the vision and mission into strategic goals, set targets and weights through the FGD, performing measurements on each perspective and calculates a score balanced scorecard. Based on the analysis, it could be concluded that the balanced scorecard is a total score of 94.12 and in the category of healthy according to predicate the health of BPR. Financial and customer perspectives in the category of healthy as expected, but in the perspective of internal business processes and learning and growth in the category is quite healthy. Advice can be given to the company is to improve the performance of the non-financial aspects, especially in the perspective of internal business processes and learning and growth.

Keywords: Performance Measurement and Balanced Scorecard

ABSTRAKSI

Suatu sistem pengukuran baru yang berbasis pada pengukuran kinerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mengelola suatu organisasi agar perusahaan dapat dengan mudah mengetahui kondisi perusahaannya. Penelitian dilakukan pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus dengan tujuan untuk merancang model pengukuran kinerja bisnis dengan pendekatan *balanced scorecard* melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran. Model pengukuran kinerja ini dipandang mampu menyeimbangkan kinerja finansial dengan kinerja non-finansialnya. Tipe penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui *facus group discussion* (FGD) dan dengan menggunakan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Dan data sekunder berupa laporan keuangan bank periode 2009, 2010 dan 2011. Analisis data diawali dengan menerjemahkan visi dan misi kedalam sasaran strategik, menetapkan target dan bobot melalui FGD, melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif dan menghitung skor *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil analisis, maka diperoleh kesimpulan bahwa skor total *balanced scorecard* adalah sebesar 94,12 dan berada pada kategori sehat sesuai dengan predikat tingkat kesehatan BPR. Perspektif keuangan dan pelanggan berada pada kategori sehat sesuai dengan yang diharapkan, namun pada perspektif proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori cukup sehat. Saran yang dapat diberikan untuk perusahaan adalah meningkatkan kinerja pada aspek non-finansial terutama pada perspektif proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja dan Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Melakukan penilaian kinerja manajemen perusahaan sangatlah penting, begitu pula pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus. Selama ini yang umum digunakan perusahaan adalah pengukuran yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu menilai aktiva intelektual dan tak berwujud perusahaan, seperti produk dan jasa yang bermutu tinggi, para pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan tinggi, proses internal yang responsive dan dapat diprediksi, dan pelanggan yang puas dan loyal (Kaplan dan Norton, 2000:6).

PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus merupakan Perusahaan Perbankan yang seluruh sahamnya milik Pemerintah Kabupaten Kudus, sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus didirikan dengan maksud dan tujuan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang. Berikut adalah tingkat kesehatan PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus apabila di nilai melalui perspektif keuangan :

Tabel 1
Tingkat Kesehatan Bank

Tahun	CAR	Rasio ROA	Rasio BOPO	Cash Ratio	LDR
2009	24,61% (sehat)	5,72% (sehat)	75,04% (sehat)	20,19% (sehat)	90,25% (sehat)
2010	27,12% (sehat)	7,29% (sehat)	69,01% (sehat)	17,35% (sehat)	94,94% (cukup sehat)
2011*	27,90% (sehat)	5,81% (sehat)	65,06% (sehat)	18,41% (sehat)	92,91% (sehat)

Sumber : PD. BPR Bank Pasar Kab. Kudus, 2012
Keterangan : Sampai dengan bulan september 2011

Walaupun secara finansial bank pasar dikatakan sehat, namun pada sisi lain masih mengalami kendala mengenai kredit macet yang terus meningkat. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 2
Kolektibilitas Kredit PD. BPR. Bank Pasar Kabupaten Kudus

Tahun	Jumlah Kredit yang diberikan	Kredit Macet	Prosentase
2009	28.909.380.000	1.447.323.000	5%
2010	29.412.150.000	1.584.705.000	5,39%
2011*	30.407.724.000	1.938.169.000	6,37%

Sumber : Bank Indonesia, diolah
Keterangan : Sampai dengan bulan September 2011

Berdasarkan data tersebut terlihat semakin tingginya prosentase kredit macet yang dihadapi PD. BPR Bank Pasar. Hal ini disebabkan karena pengelolaan manajemen yang kurang profesional. Petugas kurang jeli dalam menganalisa permohonan kredit sehingga menyebabkan perolehan laba dari PD.BPR Bank Pasar tidak maksimal yang akhirnya dapat menurunkan kinerja PD.BPR Bank Pasar.

Hal tersebut menunjukkan pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, oleh karena itu perlu dilengkapi dengan

informasi dari sektor non keuangan, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam penerapan visi, misi, dan strategi yang tepat agar perusahaan dapat terus berkembang (*continuous improvement*) dan untuk bertahan hidup (*going concern*).

Balanced scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam balanced scorecard, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*intenal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Berdasarkan ulasan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Penerapan *Balanced Scorecard* pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus”**.

Melihat fenomena yang diuraikan pada latar belakang masalah tersebut, timbul keraguan terhadap kinerja perusahaan PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus sehat ataukah tidak. Karena jika dinilai dari aspek keuangan, BPR tersebut menunjukkan keadaan sehat, namun pada aspek lain terlihat adanya prosentase kredit macet yang terus meningkat dari tahun ke tahun.

Berdasarkan uraian tersebut, dirasa perlu dicoba alternatif penilaian kinerja BPR dengan menggunakan *balanced scorecard* yang lebih komprehensif, seimbang, dan terukur karena dalam menilai kinerja BPR tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek nonkeuangan.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kinerja perspektif keuangan pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus?
2. Bagaimanakah kinerja perspektif pelanggan pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus?
3. Bagaimanakah kinerja perspektif proses internal/bisnis pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus?
4. Bagaimanakah kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus?
5. Apakah kinerja PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus sehat atau tidak jika diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*?

Berdasarkan latar belakang di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja perspektif keuangan pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja perspektif pelanggan pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus.
3. Untuk mengetahui bagaimana kinerja perspektif proses internal/bisnis pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus.
4. Untuk mengetahui bagaimana kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus.
5. Untuk mengetahui apakah kinerja PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus sehat atau tidak jika diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*.

KERANGKA TEORI

Kinerja menurut Suyadi Prawirosentono dalam Nawawi (2006:65) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi/perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Suatu perusahaan harus melakukan evaluasi supaya dapat berjalan dengan baik. Evaluasi dapat

dilakukan dengan cara mengukur kinerja sehingga kinerja perusahaan dapat dipantau secara periodik.

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi melalui standar yang telah ditetapkan perusahaan agar sesuai dengan hasil yang diinginkan oleh perusahaan.

Penilaian kinerja dengan sistem tradisional adalah penilaian menggunakan kinerja keuangan saja. Ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan oleh organisasi dan lebih memfokuskan pada penerahan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan jangka pendek.

Kaplan dan Norton (2000:6) menyatakan beberapa kelemahan pengukuran kinerja tradisional yaitu:

1. Ketidakmampuannya menilai aktiva intelektual dan tak berwujud perusahaan, seperti produk dan jasa yang bermutu tinggi, para pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan tinggi, proses internal yang responsive dan dapat diprediksi, dan pelanggan yang puas dan loyal.
2. Pengukuran lebih berorientasi kepada ukuran finansial masa lalu dan kurang memikirkan kinerja masa depan.
3. Tidak mampu mempresentasikan kinerja aktiva tak berwujud dan kapabilitas perusahaan yang merupakan bagian struktur asset perusahaan.

Balanced scorecard adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata (Kaplan dan Norton, 2000: 16).

Mulyadi (2001:18) menjelaskan bahwa keunggulan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif, yaitu *Balanced scorecard* memperluas perspektif keuangan ke tiga perspektif yang lain yaitu *customers*, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Kohern, artinya *Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.
3. Seimbang, artinya sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.
4. Terukur, yaitu *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customers*, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard* sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Keempat perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

METODE PENELITIAN

Metode dari penelitian ini adalah studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Kegiatan dari penelitian ini adalah mengamati dan mempelajari secara langsung PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus untuk memperoleh data yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*.

Populasi dan Sampel pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Perspektif Keuangan
Populasi pada perspektif keuangan yang digunakan pada penelitian ini adalah data-data sekunder yaitu neraca keuangan tahun 2009, 2010, dan 2011 (*time series*) yang telah dipublikasikan, sehingga tidak ada pengambilan sampel.
- Perspektif Pelanggan
Populasi pada perspektif pelanggan adalah nasabah pada PD. BPR Bank Pasar. Pada pertumbuhan nasabah menggunakan data sekunder sedangkan pada kepuasan nasabah populasi yang digunakan adalah jumlah nasabah pada bulan Januari tahun 2011 yaitu sebesar 2694 orang. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebesar 97 nasabah. Teknik pengambilan sampel pada kepuasan nasabah ini adalah *sampling incidental*
- Perspektif Proses Internal Bisnis
Populasi pada perspektif proses internal bisnis adalah data-data primer dan sekunder mengenai kecepatan pencairan dana tabungan, kecepatan realisasi kredit, dan akurasi analisa kredit pada tahun 2009 sampai 2011 (*time series*) sehingga tidak ada pengambilan sampel.
- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Populasi yang digunakan adalah karyawan PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus yang berjumlah 28 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling* jenuh dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel karena jumlah populasi relatif kecil

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu berupa jumlah karyawan selama 3 tahun yaitu tahun 2009 sampai 2011, tingkat kesehatan bank selama 3 tahun yaitu tahun 2009 sampai 2011, hasil diskusi mengenai target dan bobot pada masing-masing perspektif, hasil kuesioner tentang kepuasan nasabah dan kepuasan karyawan, dan rencana kerja tahun 2011 PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus. Data sekunder berupa neraca dan laporan rugi laba PD. BPR Bank Pasar tahun 2009 sampai 2011 yang dipublikasikan oleh Bank Indonesia.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah melalui *focus group discussion*, kuesioner, teknik pengumpulan dengan dokumen dan observasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah merumuskan visi dan misi kedalam sasaran strategis, melakukan penetapan target dan pembobotan melalui *focus group discussion*, melakukan pengukuran kinerja pada masing-masing perspektif, membandingkan antara pencapaian dan target yang telah ditetapkan, melakukan perhitungan skor *balanced scorecard*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada perspektif keuangan dilihat melalui empat indikator kunci yaitu permodalan, kualitas asset, rentabilitas dan likuiditas. Likuiditas memiliki skor paling tinggi yaitu sebesar 32,07. Hal ini sesuai dengan yang diharapkan, karena untuk bank yang sudah lama berdiri likuiditas memiliki tingkat kepentingan yang paling tinggi. Selanjutnya adalah permodalan dengan skor sebesar 18,58. Kualitas asset sebesar 8,52 dan rentabilitas sebesar 5,94. Skor keseluruhan pada perspektif keuangan adalah sebesar 65,11 dan berada pada kategori sehat dengan pencapaian target sebesar 101,7% atau diatas 81%.

Pada perspektif pelanggan dilihat melalui dua indikator kunci yaitu pertumbuhan nasabah dan kepuasan nasabah. Sesuai dengan yang diharapkan bahwa pertumbuhan nasabah memiliki skor yang paling tinggi. Pertumbuhan nasabah dihitung melalui jumlah kredit yang diberikan dan jumlah tabungan yang disetor. Jumlah kredit yang diberikan memiliki skor sebesar 5,07 sedangkan jumlah tabungan yang disetor memiliki skor sebesar 3,69. Pada kepuasan nasabah dilakukan melalui pembagian kuesioner terhadap 97 nasabah bank dan diperoleh skor sebesar 5,01. Skor keseluruhan pada perspektif pelanggan adalah sebesar 13,77 dan berada pada kategori sehat dengan pencapaian target sebesar 98,91% atau diatas 81%.

Pada perspektif proses internal bisnis dilihat melalui tiga indikator kunci yaitu kecepatan realisasi kredit, kecepatan pencairan dana tabungan dan akurasi analisa kredit. Pada perspektif proses internal bisnis, akurasi analisa kredit diharapkan akan memberikan sumbangan skor paling tinggi. Namun yang terjadi justru sebaliknya hanya menghasilkan skor sebesar 1,39. Skor tertinggi adalah kecepatan pencairan dana tabungan sebesar 2,73. Kecepatan realisasi kredit pegawai menghasilkan skor sebesar 2,625 sedangkan kecepatan realisasi kredit umum dengan skor sebesar 1,74. Secara keseluruhan proses internal bisnis menghasilkan skor sebesar 8,485 dan dapat dikatakan cukup sehat karena dengan pencapaian target sebesar 69,44%.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat melalui dua indikator kunci yaitu tingkat pendidikan dan pelatihan dan kepuasan karyawan. Sesuai dengan yang diharapkan yaitu kepuasan karyawan menyumbang skor tertinggi dengan skor 3,75. Namun pencapaian ini dapat dikatakan masih sangat rendah dan masih jauh dengan yang diharapkan. Selanjutnya pada tingkat pendidikan dan pelatihan diperoleh skor 3. Secara keseluruhan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menghasilkan skor sebesar 6,75 dan dapat dikatakan cukup sehat karena dengan pencapaian target sebesar 76,79%.

Secara keseluruhan perolehan skor adalah sebesar 94,12 dan berada pada kategori sehat sesuai dengan tata cara penilaian tingkat kesehatan bank. Bobot yang telah ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan yaitu perspektif keuangan menduduki peringkat pertama diikuti dengan perspektif pelanggan dan proses internal bisnis dan yang terakhir adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Namun pada perspektif proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran pencapaian kinerjanya belum sesuai dengan yang diharapkan sehingga masih perlu ditingkatkan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pengukuran kinerja melalui pendekatan *balanced scorecard* pada PD. BPR. Bank Pasar Kabupaten Kudus tahun 2011, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pada dasarnya *balanced scorecard* dapat dijadikan sebagai konsep pengukuran kinerja perbankan yang baik untuk menilai kinerja secara menyeluruh baik dari aspek finansial maupun non finansial. Hal tersebut dapat dilihat melalui empat perspektif yang telah diteliti yaitu:

1. Kinerja perspektif keuangan pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus pada tahun 2011 berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* pada tahun 2011 berada pada kategori sehat dengan pencapaian target sebesar 101,7% atau diatas 81%. Dengan demikian artinya PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus telah memiliki modal yang cukup untuk menghadapi penyusutan nilai harta bank yang timbul karena adanya harta bermasalah. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya pencapaian target sebesar 103,2% pada rasio CAR. Bank telah mampu menghasilkan laba dari aset yang dimiliki, hal tersebut dapat dilihat melalui rasio ROA dengan pencapaian target sebesar 98,99%. Bank juga mampu menjaga likuiditasnya dari kas yang dimilikinya sehingga mampu membayar kewajiban jangka pendeknya dari uang yang benar-

benar siap (aktiva yang lebih likuid), hal tersebut dapat dilihat melalui *cash ratio* dengan pencapaian target sebesar 133,62%. Namun dalam menjaga dan mengembalikan dana yang digunakan PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus hanya mampu mencapai target sebesar 71% yang dapat dilihat melalui rasio KAP.

2. Kinerja perspektif pelanggan pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus pada tahun 2011 berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* menunjukkan pencapaian target sebesar 98,91% dan berada pada kategori sehat karena berada di atas 81%. Artinya bahwa PD. BPR Bank Pasar telah mampu menciptakan kepuasan bagi nasabahnya sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan nasabah. Hal tersebut dilihat dari pencapaian target pada jumlah kredit yang diberikan yaitu sebesar 94,69% dan jumlah tabungan yang disetor yaitu sebesar 127,82%.
3. Kinerja perspektif proses internal bisnis pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus pada tahun 2011 berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* berada pada kategori cukup sehat dengan pencapaian target sebesar 69,44% atau berada di bawah 81%. Hal ini menunjukkan bahwa pihak bank masih kurang efektif dan efisien dalam menjalankan proses operasinya. Pada proses operasi melalui waktu proses diukur melalui kecepatan pencairan dana tabungan yang masih membutuhkan waktu cukup lama karena proses pencairan dana harus melalui *teller*. Dan pada kecepatan realisasi kredit bagi pegawai dapat dikatakan sudah baik karena pencapaian target telah mencapai 100%. Namun pada kredit umum, waktu analisis untuk menghasilkan keputusan masih kurang cepat. Keunggulan BPR dibandingkan dengan tipe bank lainnya adalah terletak pada kecepatan pelayanan, dan sebaliknya nasabah juga menginginkan agar permohonan kreditnya dapat direalisasikan secepatnya. Sedangkan untuk mutu proses diukur melalui akurasi analisa kredit. Kredit bermasalah yang dihadapi bank masih cukup tinggi yang ditunjukkan dengan pencapaian target pada akurasi analisa kredit yang hanya sebesar 45%. Apabila hal ini tidak diperbaiki, dikhawatirkan akan menurunkan kinerja perusahaan dan menjadikan bank tidak sehat.
4. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus pada tahun 2011 berada pada kategori cukup sehat dengan pencapaian target sebesar 76,79% atau berada di bawah 81%. Artinya bahwa bank telah berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan yang rutin diikuti oleh karyawan. Namun yang perlu diperhatikan adalah kepuasan karyawan masih sangat rendah yaitu dengan pencapaian target sebesar 53,58%. Apabila tidak diperhatikan hal ini dapat menurunkan kinerja bagi perusahaan.
5. Secara keseluruhan kinerja PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus pada tahun 2011 dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* berada pada kategori sehat yaitu dengan total skor *balanced scorecard* sebesar 94,12 atau lebih dari 81 sesuai dengan tata cara tingkat kesehatan bank. Hal tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan kinerja baik dalam aspek finansial maupun non finansial dapat dikatakan sudah baik.

Saran

Berdasarkan hasil analisis, diskusi dan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, maka saran-saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini yaitu :

1. Pada perspektif keuangan, pihak manajemen bank sebaiknya harus mempertahankan tingkat likuiditas bank yang diperoleh dari *cash ratio* sebesar 28,35% yang telah memenuhi target yang ditentukan yaitu sebesar 27,13% dan lebih meningkatkan perolehan *ROA* sebesar 7,93% sesuai dengan target yang ditetapkan bank agar pencapaian laba dapat lebih maksimal. Dan lebih memperhatikan kualitas asset melalui kualitas aktiva produktif supaya dana yang ditanamkan dapat diperoleh kembali.
2. Pada perspektif pelanggan, pihak manajemen bank harus terus menciptakan kepuasan

bagi nasabah dengan memperhatikan kualitas pelayanan melalui kecepatan dan ketepatan pelayanan dan terus mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan nasabah.

3. Pada perspektif proses internal bisnis, pihak manajemen bank harus mulai memperhatikan aspek non keuangan terutama pada perspektif ini dengan melakukan inovasi pada waktu proses agar dapat menciptakan nilai lebih dibanding dengan BPR lainnya sehingga dapat menarik nasabah baru. Tidak kalah penting, petugas juga harus menganalisis dengan baik permohonan kredit dengan efektif dan efisien dengan memperhatikan lima aspek yaitu aspek karakter yang memuat karakter calon debitur dilihat dari berbagai sifat antara lain : watak, kemauan, kejujuran, dan pengalaman hutangnya masa lalu. Aspek kemampuan yaitu memuat data kemampuan berusaha, kemampuan pemasaran, kemampuan membayar kembali hutangnya masa lalu, hubungan dengan rekan usahanya. Aspek permodalan memuat data keuangan calon debitur yang meliputi harta lancar, harta tetap, hutang lancar dan modal. Aspek Kondisi Ekonomi memuat data tentang kondisi usahanya, kondisi rumah tangganya, kondisi usahanya yang berkaitan dengan kondisi ekonomi pada umumnya. Aspek Jaminan memuat data tentang agunan yang akan disediakan, kebendaannya, keberadaannya, kondisi jaminannya, nilai jualnya, penilaian terhadap kelayakannya dan lain-lain.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pihak manajemen bank sebaiknya mulai memperhatikan kepuasan karyawannya. Apabila kepuasan karyawan tinggi diharapkan kinerjanya juga akan meningkat sehingga dapat memberikan kontribusi yang banyak bagi bank. Dengan begitu kinerja bank dapat meningkat. Karena berasal dari perspektif inilah perspektif lainnya dapat berhasil dengan baik.
5. Bank harus memperhatikan aspek non finansial untuk menunjang tercapainya tujuan pada aspek finansial. Dengan memperhatikan aspek non finansial maka akan diketahui penyebab dari tercapainya tujuan finansial. Dengan begitu kinerja perusahaan yang baik dapat lebih dipertahankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta