

**ANALISIS PERBANDINGAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE KONVENSIONAL
DAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
PT BANK CENTRAL ASIA, Tbk.**



8/8/2007
Fak. Ekonomi
& (Stat)efs
Hasanah
525

OLEH :

SARI ANGGRAENI AMIRUDDIN

A 311 03 038

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2007

**ANALISIS PERBANDINGAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE KONVENSIONAL
DAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
PT BANK CENTRAL ASIA, Tbk.**

OLEH :

SARI ANGGRAENI AMIRUDDIN

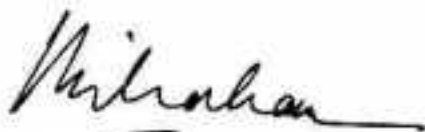
A31103038

AKUNTANSI

**Skripsi Sarjana Lengkap untuk Memenuhi Sebagian
Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Makassar**

Disetujui oleh,

Pembimbing I,



Drs. M. Ishak Amsari, M.Si, Ak

Pembimbing II,



Dra. Hj. Sri Sundari, M.Si, Ak

**ANALISIS PERBANDINGAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE KONVENSIONAL
DAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
PT BANK CENTRAL ASIA, Tbk**

OLEH :
SARI ANGGRAENI AMIRUDDIN
A 311 03 038

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 19 JULI 2007

TIM PENGUJI

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. H. Amiruddin, M.Si, Ak	(Ketua, FE-UH)	1. 
2. Drs. H. Muallimin, M.Si, Ak	(Sekretaris, FE-UH)	2. 
3. Dra. Hj. Sri Sundari, M.Si, Ak	(Anggota, FE-UH)	3. 
4. Drs. Syamsuddin, M.Si, Ak	(Anggota, FE-UH)	4. 
5. Drs. Asri Usman, M.Si, Ak	(Anggota, FE-UH)	5. 

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua


Drs. H. Amiruddin, M.Si, Ak

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Unhas
Ketua


Drs. H. Amiruddin, M.Si, Ak

KATA PENGANTAR

Bismillahi Rahmanirrahim

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan Berkah, Rahmat, dan Hidayah-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini, dengan judul "Analisis Perbandingan Pengukuran Kinerja dengan Metode Konvensional dan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Bank Central Asia, Tbk." sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Limpahan hormat dan bakti serta doa yang tulus penulis persembahkan kepada Ayahanda serta Ibunda tercinta, H.Amiruddin Saeni dan Hj. Isnawati Kasim D.M. yang telah mengasuh dan membimbing penulis dengan segenap doa dan kasih sayangnya yang tulus senantiasa mengiringi perjalanan dalam menuntut ilmu.

Seiring dengan selesainya skripsi ini, penulis ingin menghaturkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. M. Ishak Amsari, M.Si, Ak, selaku pembimbing pertama dan Ibu Dra. Hj. Sri Sundari, M.Si,Ak. selaku pembimbing kedua yang dengan penuh kesabaran mereka membimbing dan mengarahkan penulis hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Amiruddin, M.Si, Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
3. Para dosen yang telah banyak memberikan ilmunya yang berharga selama penulis menempuh studi di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

4. Pak Asrianto, Pak Aso', dan semua pegawai akademik, terima kasih atas kerjasama dan bantuannya selama ini.
5. Pak Mukhsin beserta stafnya, Pak Revkie Hadiyono dan semua karyawan lainnya yang tidak sempat penulis sebutkan. Terima kasih atas bantuan dan bimbingannya kepada penulis selama melaksanakan penelitian di Bank Central Asia, Tbk. Cabang Makassar
6. Adik-adikku yang tersayang, Muh. Hidayat Amiruddin dan ST. Hardiyanti Amiruddin.
7. Buat sahabat dan teman-temanku (Linda, Hj.Eni, Qq, Endah, Dhila, Adhy, Taqim, Ichal, Fadli, K'Igu, K'Zul serta seluruh keluarga besar Ikatan Mahasiswa Akuntansi Universitas Hasanuddin, yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu-satu), terima kasih atas seluruh kebaikan dan dukungan kalian kepada penulis selama ini.

Akhirnya sebagai manusia biasa, Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun. Penulis juga berharap agar dapat memanfaatkan ilmu pemberian ilahi. Dan akhirnya semoga tulisan ini dapat memberi manfaat bagi penulis khususnya dan siapapun yang menyempatkan diri untuk membacanya.

Wabillahi Taufik Walhidayah.

Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

Makassar, 19 Juli 2007

Hormat kami

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	3
1.3 Perumusan Masalah Penelitian.....	3
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	4
BAB II : METODE PENELITIAN	
2.1 Daerah Penelitian.....	6
2.2 Jenis Data dan Sumber.....	6
2.3 Metode Pengumpulan Data.....	7
2.4 Metode Analisis Data.....	8
2.5 Sistematika Penulisan.....	17
BAB III : LANDASAN TEORI	
3.1 Pengukuran Kinerja Usaha Bank.....	19
3.1.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja.....	19

3.1.2	Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja.....	20
3.1.3	Pengukuran Kinerja Berdasarkan Standar Bank Indonesia.....	20
3.2	Pengukuran Kinerja Menurut Metode Konvensional.....	23
3.2.1	Pengertian Laporan Keuangan.....	23
3.2.2	Tujuan Laporan Keuangan.....	24
3.2.3	Pengertian Analisis Laporan Keuangan.....	25
	3.2.3.1 Faktor –faktor yang diperlukan dalam menganalisis Laporan Keuangan.....	25
	3.2.3.2 Rasio-rasio dalam Analisis Laporan Keuangan.....	26
3.2.4	Kelemahan dan Kelebihan Sistem Pengukuran Kinerja Konvensional.....	27
3.3	Pengukuran Kinerja Menurut Balanced Scorecard.....	28
3.3.1	Pengertian dan Tujuan Balanced Scorecard.....	29
3.3.2	Manfaat Balanced Scorecard.....	30
3.3.3	Komponen-komponen dalam Balanced Scorecard.....	31
	3.3.3.1 Perspektif Finansial.....	31
	3.3.3.2 Perspektif Pelanggan.....	32
	3.3.3.3 Perspektif Bisnis Internal.....	35
	3.3.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	37
3.4	Perbandingan Pengukuran Kinerja Konvensional dengan Balanced Scorecard....	38

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1	Sejarah dan perkembangan Perusahaan.....	40
4.2	Visi dan Misi BCA.....	42
4.3	Strategi Dasar BCA.....	43

4.4	Kompetensi BCA.....	43
4.5	Tata Kelola Perusahaan.....	47
4.6	Keunggulan, Produk dan Layanan BCA.....	52
4.7	Teknologi, Kontinuitas Bisnis, Security, serta Jaringan BCA.....	55

BAB V : PEMBAHASAN

5.1	Analisis Pelaksanaan Pengukuran Kinerja Bank saat ini.....	57
5.2	Analisis Pengukuran Kinerja menurut Metode Konvensional.....	62
5.2.1	Berdasarkan Laporan Keuangan.....	63
5.2.2	Berdasarkan Analisis Laporan Keuangan.....	65
5.3	Analisis Pengukuran Kinerja menurut Metode Balanced Scorecard.....	66
5.3.1	Perspektif Keuangan.....	67
5.3.2	Perspektif Pelanggan.....	69
5.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	76
5.3.4	Perspektif Belajar dan Bertumbuh.....	80
5.3.5	Rangkuman Hasil dari Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan pada empat perspektif Balanced Scorecard dengan standar yang ditetapkan.....	88

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan.....	91
6.2	Saran.....	95

DAFTAR PUSTAKA.....	99
----------------------------	-----------

LAMPIRAN - LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 : <i>Core Measurement Group</i>	34
Gambar 3.2 : <i>Customer Value Proposition</i>	35
Gambar 3.3 : <i>Value Chain</i> Perspektif Proses Bisnis Internal.....	36
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT Bank Central Asia,Tbk.....	46
Gambar 4.2 : Struktur Tata Kelola Perusahaan.....	47

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 : Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Berdasarkan Surat Keputusan Direksi bank Indonesia.....	22
Tabel 5.1 : Kinerja BCA Menurut Standar Kesehatan Bank Indonesia.....	59
Tabel 5.2 : Perhitungan Tingkat Kesehatan BCA.....	62
Tabel 5.3 : Komposisi Dana Pihak Ketiga.....	76
Tabel 5.4 : Profil Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	82
Tabel 5.5 : Kemampuan Sistem Informasi BCA.....	86
Tabel 5.6 : Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja BCA Berdasarkan Metode Balanced Scorecard.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Rasio Keuangan PT Bank Central Asia, Tbk
- Lampiran 2 : Ikhtisar Data Keuangan PT Bank Central Asia, Tbk
- Lampiran 3 : Ikhtisar Data Keuangan 5 tahun terakhir & Indikator Pengukuran Utama lainnya pada PT Bank Central Asia, Tbk
- Lampiran 4 : Grafik Ikhtisar Data Keuangan PT Bank Central Asia, Tbk
- Lampiran 5 : Ikhtisar Dana Pihak Ketiga (Konsolidasi) PT Bank Central Asia, Tbk
- Lampiran 6 : Kuesioner Kepuasan Nasabah
- Lampiran 7 : Kuesioner Kepuasan Karyawan
- Lampiran 8 : Data Kuesioner Kepuasan Nasabah Kategori Atribut Jasa Perusahaan
- Lampiran 9 : Data Kuesioner Kepuasan Nasabah Kategori Citra Perusahaan
- Lampiran 10: Data Kuesioner Kepuasan Nasabah Kategori Hubungan Dengan Nasabah
- Lampiran 11: Data Kuesioner Kepuasan Karyawan PT Bank Central Asia, Tbk
- Lampiran 12: Uji Validitas & Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Nasabah Kategori Atribut Jasa Perusahaan
- Lampiran 13: Uji Validitas & Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Nasabah Kategori Citra Perusahaan
- Lampiran 14: Uji Validitas & Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Nasabah Kategori Hubungan Dengan Nasabah
- Lampiran 15: Uji Validitas & Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Karyawan PT Bank Central Asia, Tbk

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini, dimana kemajuan teknologi berkembang sedemikian pesatnya, dan pertukaran informasi dari suatu negara ke negara lainnya dapat dilakukan dengan mudah dan cepat, sehingga batas perdagangan antar negara maupun regional semakin tidak ada dan kekuasaan konsumen semakin meningkat dalam menentukan pilihannya.

Dengan terciptanya pasar internasional yang cenderung semakin kompetitif dalam perdagangan global, hanya perusahaan-perusahaan yang mempunyai standar kinerja yang tinggi dalam usahanya yang dapat bertahan dan menghasilkan keuntungan.

Dalam rangka menghadapi keadaan yang semakin kompetitif tersebut perusahaan perlu mengorientasikan misi perusahaan ke arah kepuasan pelanggan agar tetap dapat bersaing dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan peningkatan nilai perusahaan bagi *Stake Holders* akan terjadi dengan sendirinya, bila perusahaan mampu melakukan terobosan-terobosan ke pasar yang baru dan meningkatkan pendapatan dan margin laba melalui kemampuan melontarkan produk baru, menciptakan nilai yang besar bagi pelanggan, dan melakukan perbaikan efisiensi operasi secara berkesinambungan.

Untuk mengetahui bagaimana keadaan suatu perusahaan ataupun kinerja perusahaan diperlukan suatu sistem pengukuran yang terpadu. Namun pada kenyataannya, bank seringkali hanya menggunakan tolok ukur keuangan seperti *Return*

on Investment (ROI), *Earning per Share* (EPS), dan tolok ukur lainnya dimana uang dihitung berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi keuangan perusahaan dalam mengukur kinerja.

Namun pengukuran yang hanya menggunakan tolok ukur keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur harta tidak berwujud (*Intangible Asset*) dan harta-harta intelektual seperti sumber daya manusia dalam perusahaan. Lebih dari itu, kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Sehingga tolok ukur dipandang tidak lagi memadai untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Mengingat keterbatasan-keterbatasan dari pengukuran kinerja konvensional, maka Robert S Kaplan dan David P Norton (1996) mengusulkan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang disebut dengan "*Balanced Scorecard*". *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif, dimana selain mempertimbangkan kinerja finansial (tolok ukur keuangan) juga mempertimbangkan kinerja non finansial (tolok ukur operasional). Tolok ukur operasional meliputi tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.

PT Bank Central Asia Tbk, selanjutnya disebut BCA, merupakan perusahaan yang bergerak didalam jasa perbankan. Dimana BCA telah tumbuh dan berkembang sehingga memiliki kekuatan finansial dalam bentuk aset dan modal yang cukup besar. Selama ini BCA memiliki nasabah yang cukup banyak, dan telah meraih banyak prestasi baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Salah satu apresiasi yang baru-baru

ini diperoleh BCA berasal dari InfoBank dan Asian Banker, dimana BCA dinilai sebagai satu-satunya perbankan nasional yang memiliki kinerja keuangan sangat bagus. Dimana dalam hal ini BCA masih cenderung menggunakan penilaian dan pengukuran kinerja dengan metode konvensional.

Dengan latar belakang masalah diatas dan mengingat pentingnya pengukuran kinerja, maka dalam kesempatan ini penulis ingin melakukan penilaian dan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh BCA.

Sedangkan judul yang diajukan penulis adalah "ANALISIS PERBANDINGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE KONVENSIONAL DAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT BANK CENTRAL ASIA Tbk,"

1.2 Ruang Lingkup Penelitian

Sesuai dengan latar belakang di atas, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian agar masalah yang dibatasi tidak terlalu luas. Penelitian ini dibatasi pada Pengukuran Kinerja BCA, berdasarkan perbandingan antara Metode Konvensional dengan Metode *Balanced Scorecard* yang mencakup 4 perspektif pengukuran.

1.3 Perumusan Masalah Penelitian

Pengukuran kinerja pada BCA masih cenderung menggunakan penilaian dan pengukuran kinerja dengan metode konvensional, dimana pengukuran tersebut belum dapat mewakili penilaian kinerja perusahaan, sehingga perlu diterapkan tolok ukur yang lebih komprehensif yaitu dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang merupakan alternatif pengukuran kinerja yang dilihat dari empat perspektif yaitu : Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Sehubungan dengan hal itu maka permasalahan yang diangkat penulis adalah :

"Apakah penerapan *Balanced Scorecard* dapat memberikan manfaat yang lebih daripada Metode Konvensional, sebagai suatu sistem pengukuran kinerja pada BCA?"

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sistem penilaian kinerja konvensional yang selama ini diterapkan oleh BCA.
2. Untuk mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang baru pada BCA

Adapun kegunaan yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan

Memberikan masukan tentang sistem manajemen strategis yang lebih komprehensif dan seimbang dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang sekaligus bermanfaat sebagai bahan masukan dalam mengevaluasi kecepatan pengukuran kinerja perusahaan.

2. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan tentang penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan jasa sehingga dapat membandingkan antara kenyataan yang ada dalam praktek dengan teori-teori yang selama ini dipelajari.

3. Bagi Peneliti Lain

Sebagai usulan penelitian dan bahan bacaan yang diharapkan dapat menambah wawasan untuk pengembangan penalaran ilmiah, serta sebagai tambahan informasi bagi mereka yang ingin mempelajari lebih dalam mengenai *Balanced Scorecard*.

BAB II

METODE PENELITIAN

2.1 Daerah Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Makassar yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani , Makassar Sulawesi Selatan.

2.2 Jenis Data dan Sumber Data

Untuk menganalisis dan menginterpretasikan data dengan baik diperlukan jenis data dan sumber data.

Adapun jenis data yang digunakan adalah :

- a. Data Kualitatif, yang terdiri dari kumpulan data non angka yang sifatnya deskriptif antara lain : gambaran umum perusahaan, sejarah singkat perusahaan, daftar nama karyawan, dan data-data lain yang relevan dengan objek penelitian.
- b. Data kuantitatif, yang terdiri dari data yang berupa angka-angka, antara lain: laporan laba rugi, neraca, data jumlah karyawan dan semua data yang relevan dengan objek penelitian.

Sedangkan sumber data yang digunakan adalah :

- a. Data primer

Data yang diperoleh dari hasil pengamatan dan wawancara penulis dengan pihak-pihak perusahaan seperti General Manager mengenai Gambaran Umum Perusahaan, Manager Keuangan mengenai kondisi keuangan perusahaan, Karyawan mengenai kepuasan terhadap

perusahaan, pelatihan mereka untuk meningkatkan keahlian, *Customers* mengenai kepuasan terhadap perusahaan, dan semua pihak yang dianggap berkompeten untuk dilakukan wawancara.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari perusahaan dan sudah terolah dan didapatkan lewat dokumen-dokumen.

2.3 Metode Pengumpulan Data

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*) yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung pada tempat penelitian dengan cara sebagai berikut :

a. Wawancara (*Interview*)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab dengan pihak yang berkompeten. Penggunaan teknik ini sangat membantu penulis dalam memperoleh data yang sebenarnya, karena data yang diperoleh berasal langsung dari pihak perusahaan sehingga dapat dipercayai kebenarannya.

b. Pengamatan (*Observasi*)

Dilakukan untuk memperoleh keterangan yang lebih terperinci mengenai kondisi badan usaha yang bersangkutan. Data yang diperoleh dari *observasi* ini adalah data laporan keuangan, kegiatan investasi yang dilakukan perusahaan, sumber daya manusia, posisi nasabah, pangsa pasar dan sistem informasi.

c. Daftar Pertanyaan (*Kuesioner*)

Dilakukan untuk memperoleh data primer. Penggunaan teknik ini sangat membantu penulis untuk mengetahui dan mengukur pendapat atau opini dari responden (*customer* dan karyawan).

d. Dokumentasi, yaitu penulis mengumpulkan data melalui dokumen-dokumen menyangkut data perusahaan.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu dengan mempelajari literatur dan tulisan-tulisan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas, dimaksudkan untuk memperoleh landasan teori yang akan digunakan dalam membahas masalah yang akan diteliti.

2.4 Metode Analisis Data

Penulis menggunakan metode deskriptif yang bertujuan mendeskripsikan atau menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat. Alasan pemilihan metode penelitian deskriptif ini adalah untuk melakukan perbandingan antara hasil pengukuran kinerja konvensional yang dipakai dengan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yaitu yang berdasarkan *Balanced Scorecard*.

Metode Analisis Data yang digunakan oleh penulis adalah :

1. Pengukuran Kinerja yang dilakukan BCA (Konvensional).

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh BCA selama ini, diukur dari dua sisi, yaitu :

- a. Pengukuran Kinerja BCA menurut standar kesehatan Bank Indonesia.
- b. Pengukuran Kinerja berdasarkan laporan keuangan. Dalam mengukur kinerja laporan keuangan ada dua hal yang dianalisis yaitu data laporan

keuangan, yang terdiri dari data Neraca dan Laporan Rugi Laba dan Rasio Analisis Laporan Keuangan,

Adapun Rasio-rasio yang digunakan adalah :

$$\text{- Capital Adequacy Ratio (CAR)} = \frac{\text{Equity Capital}}{\text{Total Loans + Securities}} \times 100\%$$

(Kasmir, 2000: 278)

CAR adalah rasio kinerja bank untuk mengukur kecukupan modal yang dimiliki bank untuk menunjang aktiva yang mengandung atau menghasilkan risiko, misalnya kredit yang diberikan.

$$\text{- Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity Capital}} \times 100\%$$

(Kasmir, 2000: 280)

ROE merupakan rasio untuk mengukur kemampuan manajemen bank mengelola *capital* yang ada untuk mendapatkan *net income*.

$$\text{- Loan to Deposit Ratio (LDR)} = \frac{\text{Total Loans}}{\text{Total Deposit + Equity}} \times 100\%$$

(Kasmir, 2000: 272)

LDR merupakan rasio untuk mengukur komposisi jumlah kredit yang diberikan dibandingkan dengan jumlah dana masyarakat dan modal sendiri yang digunakan.

$$\text{- Return On Asset (ROA)} = \frac{\text{Net Profit Margin}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

(Vincent Gaspersz, 2005: 43)

ROA merupakan rasio yang mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dayanya, yang kadang-kadang

disebut sebagai tingkat pengembalian atas investasi (*Return On Investment*).

- Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO).

$$\frac{\text{Biaya (Beban) Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100 \%$$

(Lukman Dendawijaya, 2005: 119)

Rasio ini membandingkan antara biaya operasional dan pendapatan operasional. Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

2. Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Dalam pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* ada empat perspektif, (Kaplan & Norton, 1996) yaitu :

a. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini mengukur kinerja perusahaan dari segi keuangan dan membagi siklus kehidupan bisnis menjadi tiga tahap, yaitu : *Growth*, *Sustainable*, dan *Harvest*. Dimana pada masing-masing mempunyai sasaran keuangan yang berbeda-beda. Dan metode analisis data yang digunakan adalah :

- 1) Menentukan siklus bisnis BCA
- 2) Menggambarkan tujuan jangka panjang Perusahaan.
- 3) Menentukan kegiatan investasi dan reinvestasi yang dilakukan oleh BCA
- 4) Menganalisis tingkat pengembalian atas investasi BCA

b. Perspektif Pelanggan.

1) Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

- Menentukan dan menganalisis pangsa pasar BCA.
- Menentukan dan menganalisis jumlah pelanggan lama yang mampu dipertahankan oleh BCA (Retensi Pelanggan).
- Menentukan dan menganalisis pelanggan baru yang mampu diraih oleh BCA (Akuisisi Pelanggan).
- Menentukan tingkat profitabilitas yang diperoleh dari pelanggan atas produk dan jasa layanan yang telah diberikan oleh BCA.
- Menentukan dan menganalisis tingkat kepuasan pelanggan terhadap jenis produk dan layanan yang telah diberikan oleh BCA melalui penyebaran kuesioner.

Pemilihan sampel untuk mengetahui kepuasan pelanggan menggunakan metode *Non-Probability Sampling*. Dimana penentuan besaran sampel merupakan pertimbangan dari penulis atau masukan dari orang yang dianggap ahli (*judgment sampling*).

Untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen digunakan metode analisis data sebagai berikut :

- Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan maupun non keuangan. Data non keuangan berupa jawaban responden dari pernyataan-pernyataan yang diberikan dan merupakan suatu hal yang terpenting dalam penelitian ini, karena data dikumpulkan melalui kuesioner.

Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat pengukur yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Apabila data yang dipakai dalam proses pengumpulan data tidak valid atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Oleh karena itu, suatu alat pengukur perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat kesahihan) dan realibilitas (tingkat keandalan).

- Uji Validitas Data

Analisis data diawali dengan pengujian validitas data. Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Validitas dalam penelitian ini termasuk dalam validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk merupakan konsep pengukuran validitas dengan cara menguji apakah suatu instrumen mengukur konstruk sesuai dengan apa yang diharapkan, artinya validitas konstruk menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuesioner dengan skor total harus signifikan (Singgih Santoso : 20).

Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 12.0 *for windows*.

- Uji Reliabilitas Data

Selain harus diuji validitas, suatu penelitian juga harus diuji reliabilitasnya. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya relatif konsisten, maka alat tersebut *reliable*. Uji realibilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrumen. Semakin tinggi harga *Alpha* (mendekati angka satu), maka kuesioner semakin *reliable* (konsisten).

- Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala Likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74), sebagai berikut :
- a. Jika Sangat Tidak Memuaskan diberi nilai 1.
 - b. Jika Kurang Memuaskan diberi nilai 2.
 - c. Jika Cukup Memuaskan diberi nilai 3.

- d. Jika Memuaskan diberi nilai 4.
 - e. Jika Sangat Memuaskan diberi nilai 5.
- Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan konsumen, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:79), adalah :

$$IKK = PP$$

Dimana :

IKK = Indeks Kepuasan Konsumen

PP = *Perceived Performance*

Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi 5, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:80).

$$I_{kmaks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$I_{kmin} = R \times PP \times EX_{min}$$

$$Interval = (I_{kmaks} - I_{kmin}) : 5$$

Dengan keterangan :

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

Exmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

Exmin = Skor minimal yang bisa diberikan

- Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan memuaskan, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan :
- a. Sangat Tidak Memuaskan
 - b. Kurang Memuaskan.
 - c. Cukup Memuaskan
 - d. Memuaskan
 - e. Sangat Memuaskan.

2) Kelompok Pengukuran Proposisi Pelanggan

- Menentukan dan menganalisis atribut jasa dan produk yang diberikan kepada pelanggan melalui penyebaran kuesioner.
- Menentukan dan menganalisis hubungan dengan pelanggan BNI melalui penyebaran kuesioner.
- Menentukan dan menganalisis citra reputasi BCA dimata pelanggan melalui penyebaran kuesioner.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

- 1) Menentukan dan menganalisis proses inovasi yang telah dikeluarkan oleh BCA terhadap produk dan jasa layanan.
- 2) Menentukan dan menganalisis proses operasi yang dilakukan oleh BCA terhadap waktu pemrosesan transaksi, dapat menggunakan rumus *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) sebagai berikut :

$$MCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

(Kaplan & Norton, 1996 :101)

Dimana :

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pemrosesan Transaksi}}{\text{Waktu Pemrosesan Transaksi} + \text{Waktu Inspeksi} + \text{Waktu Antri}}$$

Keterangan :

➤ Waktu Pemrosesan Transaksi

Adalah waktu yang diperlukan nasabah untuk menulis rekeningnya.

➤ Waktu Inspeksi

Adalah waktu yang diperlukan oleh karyawan untuk memproses rekening yang telah ditulis oleh nasabah.

➤ Waktu Antri

Adalah waktu yang dihabiskan nasabah untuk mengantri.

Dalam penghitungan waktu pemrosesan, jika rasio yang dihasilkan mendekati angka 0,5 , akan menunjukkan semakin baiknya tingkat keefisienan dalam melakukan proses transaksi.

- 3) Menentukan dan menganalisis tentang kualitas jasa melalui penyebaran kuesioner.
- 4) Menentukan dan menganalisis tentang pelayanan purna jual yang telah diberikan BCA.

d. Perspektif Belajar dan Bertumbuh

- 1) Menentukan dan menganalisis kemampuan pegawai, meliputi program pendidikan dan pelatihan.
- 2) Menentukan dan menganalisis tingkat kepuasan pegawai, melalui penyebaran kuesioner.

- 3) Menganalisis Sistem Informasi yang ada di BCA.
- 4) Menentukan dan menganalisis motivasi, kekuasaan, dan keselarasan pegawai dalam perusahaan, melalui penyebaran kuesioner.

2.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan dalam penulisan skripsi. Adapun sistematika penulisan adalah sebagai berikut :

BAB I. Pendahuluan

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II. Metodologi Penelitian

Bab ini terdiri dari daerah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data serta metode analisis.

BAB III. Landasan Teori

Bab ini terdiri dari teori-teori yang berhubungan dengan pokok pembahasan yang diuraikan dalam tinjauan pustaka dimana berisikan pengukuran kinerja usaha bank, pengukuran kinerja menurut metode konvensional dan menurut metode *Balanced Scorecard*, dan mengenai kerangka pemikiran yang merupakan hasil dari tinjauan pustaka dan teori yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

BAB IV. Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini terdiri dari sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, pembagian tugas dari PT. Bank Central Asia, Tbk .

BAB V. Pembahasan

Bab ini berisikan tentang hasil analisis dan pembahasan atas masalah-masalah yang diteliti dengan alat analisis yang telah dipilih dan ditentukan oleh penulis pada metodologi penelitian (Bab II) dan landasan teori pada tinjauan pustaka (BAB III).

BAB VI. Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari hasil keseluruhan analisis dan pembahasan dalam skripsi ini.

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1 Pengukuran Kinerja Usaha Bank

3.1.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Sebelum mempelajari pengukuran kinerja usaha Bank, maka terlebih dahulu akan dibahas mengenai pengertian sistem pengukuran kinerja dan manfaat pengukuran kinerja. Sehingga dapat dipahami tentang sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

Definisi sistem menurut Mulyadi (1993:6)

"Sistem adalah suatu jaringan yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan".

Definisi pengukuran kinerja menurut Mulyadi (1993:419)

"Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya".

Dari definisi tentang sistem dan pengukuran kinerja maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu jaringan yang terpadu yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berkaitan untuk mengevaluasi hasil dari aktivitas-aktivitas yang telah dilaksanakan guna mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan atau organisasi.

3.1.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok dari sistem pengukuran kinerja menurut Mulyadi (1993:420) adalah:

"Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi guna mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan".

3.1.3 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Standar Bank Indonesia.

Dalam mengukur kinerja setiap bank, Bank Indonesia telah menetapkan lima hal yang harus diperhatikan oleh setiap bank (L.Dendawijaya, 2005:141), yaitu :

a) **Capital Adequacy Ratio (CAR) atau Persyaratan Kecukupan Modal**

Yaitu menghitung perbandingan jumlah modal yang harus dimiliki oleh setiap bank, yaitu minimal 8% sesuai dengan kapasitas direksi Bank Indonesia No.26/20/KEP/DIR tanggal 29 Mei 1993. Namun pada tanggal 12 November 1998, ada perubahan tentang persyaratan kecukupan modal yang harus dimiliki bank yaitu minimal 4%.

b) **Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK)**

Yaitu persentase perbandingan batas maksimum penyediaan dana yang diperkenankan terhadap modal bank. Dalam hal ini Bank Indonesia memberikan ketentuan BMPK untuk nasabah perorangan sebesar 25% dari modal bank, kelompok peminjam sebesar 25% dari modal bank, dan untuk pihak-pihak yang terkait dengan bank, baik sebagai satu peminjam atau kelompok peminjam ditetapkan setinggi-tingginya 10% dari modal bank.

c) Posisi Devisa Neto (PDN)

Yaitu selisih bersih antara aktiva dan kewajiban dalam valuta asing. Berdasarkan peraturan yang telah dikeluarkan oleh Bank Indonesia, maka bank wajib memelihara posisi devisa neto pada setiap akhir kerja setinggi-tingginya 20% dari modal.

d) Loan Deposit Ratio (LDR)

Yaitu perbandingan antara jumlah kredit yang diberikan dengan jumlah dana pihak ketiga. Dana pihak ketiga yang dihimpun oleh BNI, berupa tabungan, deposito, giro, surat-surat berharga yang diterbitkan serta obligasi. Bank Indonesia telah menetapkan agar setiap perbankan menjaga LDR-nya maksimum 110%.

e) Kredit Usaha Kecil (KUK)

Yaitu kredit yang diberikan kepada pengembang usaha kecil. Untuk KUK ini Bank Indonesia menetapkan tiga kelompok kebijakan yaitu :

- Menaikkan plafon kredit maksimum dari Rp.250 juta menjadi Rp.350 juta, dan menurunkan batasan maksimum kekayaan bersih pengusaha kecil dari Rp.600 juta menjadi Rp.200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- Menerapkan sanksi finansial kepada bank-bank yang tidak memenuhi target pencapaian KUK dan sebaliknya memberikan imbalan finansial kepada bank-bank yang berhasil melebihi target pencapaian KUK.

- Mengingat target pencapaian KUK dari 20% menjadi 22,5%. Untuk bank-bank yang rasio KUK-nya belum mencapai 20% akan dikenakan sanksi finansial.

Tata cara penilaian tingkat kesehatan bank berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No.30/11/KEP/DIR tanggal 30 April 1997 tentang cara penilaian tingkat kesehatan bank umum, adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1

Faktor-Faktor Yang Dinilai dan Bobotnya

Faktor yang dinilai	Komponen	Bobot
1. Permodalan	Rasio modal terhadap aktiva tertimbang menurut resiko (ATMR)	25%
2. KAP	a) Rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif.	25%
	b) Rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif yang dibentuk terhadap penyisihan penghapusan aktiva produktif yang wajib dibentuk.	5%
3. Manajemen	a) Manajemen Umum	10%
	b) Manajemen Resiko	15%
4. Rentabilitas	a) Rasio Laba terhadap rata-rata volume usaha.	5%
	b) Rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional	5%
5. Likuiditas	a) Rasio kewajiban bersih call money terhadap aktiva lancar dalam rupiah.	5%
	b) Rasio kredit terhadap dana yang diterima oleh bank dalam rupiah / valas.	5%

Sumber : Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No.30/11/KEP/DIR Tanggal 30 April 1997 Tentang Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank.

Penilaian tingkat kesehatan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia ditetapkan dalam empat golongan predikat, yaitu :

- a) Nilai kredit 81 sampai 100 berpredikat sehat
- b) Nilai kredit 66 sampai dengan kurang dari 81 berpredikat cukup sehat
- c) Nilai kredit 51 sampai dengan kurang dari 66 berpredikat kurang sehat
- d) Nilai kredit 0 sampai dengan kurang dari 51 berpredikat tidak sehat

3.2 Pengukuran Kinerja Menurut Metode Konvensional

Sistem manajemen konvensional mengukur kinerja dengan hanya menggunakan pada satu tolok ukur keuangan (finansial). Perspektif konvensional cenderung mengandalkan pengukuran keuangan jangka pendek saja sebagai indikator kinerja perusahaan. Sistem pengendalian manajemen dan operasional perusahaan dibentuk disekitar ukuran dan target keuangan yang tidak berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategi jangka panjang. Jadi penekanan oleh sebagian besar perusahaan yang memakai ukuran perspektif konvensional masih ditempatkan pada pengukuran kinerja jangka pendek yang akan meninggalkan suatu kesenjangan antara pengembangan suatu strategi dan implementasinya.

3.2.1 Pengertian Laporan Keuangan

Hampir setiap perusahaan menyusun laporan keuangan dengan tipe tertentu, bentuk dan kerumitan laporan yang bervariasi menurut kebutuhan pemakainya. Terdapat banyak individu dan kelompok yang mempunyai kepentingan terhadap hasil dari Analisis Laporan Keuangan, yaitu pemilik, manajer, kreditor, karyawan, pemerintah dan masyarakat.

Dalam Standar Akuntansi Keuangan (2002:2), dijelaskan pengertian Laporan Keuangan sebagai berikut :

"Laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan (yang disajikan dalam berbagai cara seperti : laporan arus kas atau laporan arus dana, catatan dan laporan lain, serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan tambahan yang berkaitan dengan laporan tersebut, misalnya informasi segmen industri dan geografis serta pengungkapan pengaruh perubahan harga".

Pengertian Laporan Keuangan menurut Sofyan S. Harahap (1998:105), yaitu:

"Laporan keuangan menggambarkan kondisi keuangan dan hasil usaha suatu perusahaan pada saat tertentu atau jangka waktu tertentu".

Jadi dapat disimpulkan dari definisi-definisi diatas bahwa laporan keuangan pada dasarnya adalah hasil proses akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat untuk berkomunikasi antara data keuangan atau aktivitas suatu perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan data atau aktivitas perusahaan tersebut. Dan yang termasuk laporan keuangan adalah Neraca, Laporan Laba Rugi, Laporan Perubahan Ekuitas, dan Laporan Arus Kas.

3.2.2 Tujuan Laporan Keuangan

Tujuan umum dan khusus dari Laporan Keuangan seperti yang dikemukakan Ahmad Belkaoui (1997:83), adalah:

"Tujuan laporan keuangan adalah memberikan informasi yang dapat dipercaya kepada para pengguna laporan keuangan dengan menyajikan secara wajar, dan sesuai dengan prinsip akuntansi yang diterima umum mengenai posisi keuangan, hasil usaha, dan perubahan lain dalam posisi keuangan".

3.2.3 Pengertian Analisis Laporan Keuangan

Menurut Jumingan (2006:42), Analisis Laporan Keuangan merupakan :

" Suatu penelaahan tentang hubungan dan kecenderungan atau tren untuk mengetahui apakah keadaan keuangan, hasil usaha, dan kemajuan keuangan perusahaan memuaskan atau tidak memuaskan".

Menurut Munawir (1998:34), tujuan Analisis Laporan Keuangan adalah sebagai berikut:

" Dengan kata lain laporan keuangan suatu perusahaan perlu dianalisa karena dengan analisa tersebut akan diperoleh semua jawaban yang berhubungan dengan masalah posisi keuangan dan hasil-hasil yang dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan"

Dalam definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa hasil Analisis Laporan Keuangan dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, serta memprediksi kemungkinan kondisi kinerja perusahaan bagi para pengguna laporan keuangan.

3.2.3.1 Faktor-Faktor Yang Diperlukan Dalam Menganalisis Laporan Keuangan

Dalam pelaksanaan Analisis Laporan Keuangan, hal yang menjadi tolok ukur bagi seorang analis terhadap suatu perusahaan, yaitu :

1. Likuiditas

Adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya. Atau kemampuan untuk memenuhi kewajiban keuangan saat ditagih.

2. Solvabilitas

Adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasikan, baik kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang.

3. Rentabilitas

Adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Hal ini dapat diukur dengan keberhasilan perusahaan dan kemampuannya menggunakan aktiva secara produktif.

3.2.3.2 Rasio-Rasio Dalam Analisis Laporan Keuangan

Dalam mengukur likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan, maka yang menjadi tolok ukurnya adalah perhitungan rasio-rasio. Rasio-rasio yang diukur tersebut haruslah mempunyai pembanding (Kasmir, 2000:263).

Dalam penulisan skripsi ini, pembanding rasio yang akan digunakan oleh penulis adalah didasarkan pada catatan kondisi keuangan dan hasil operasi perusahaan pada tahun-tahun lampau.

1. Likuiditas Perusahaan

$$\text{Loan to Deposit Ratio (LDR)} = \frac{\text{Total Loans}}{\text{Total Deposit} + \text{Equity}} \times 100\%$$

(Kasmir, 2000: 272)

2. Solvabilitas Perusahaan

$$\text{Return On Asset (ROA)} = \frac{\text{Net Profit Margin}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

(Vincent Gaspersz, 2005: 43)

3. Rentabilitas Perusahaan

Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO),

$$\frac{\text{Biaya (Beban) Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100 \%$$

(Lukman Dendawijaya, 2005: 119)

$$\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity Capital}} \times 100 \%$$

(Kasmir, 2000: 280)

3.2.4 Kelemahan Dan Kelebihan Sistem Pengukuran Kinerja Konvensional

Dalam menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan perspektif konvensional terdapat kelemahan dan kelebihan (Kaplan & Norton, 1996:6).

Kelebihan yang dimiliki pengukuran konvensional adalah :

- a) Data yang diperlukan mudah didapat, karena datanya sudah tersedia.
- b) Dianggap handal karena dihasilkan melalui proses yang dilindungi dengan berbagai aturan sesuai dengan standar akuntansi.
- c) Pengukurannya sudah jelas (kuantitatif).

Sedangkan kelemahan-kelemahan yang dapat terjadi adalah :

- a) Perspektif konvensional cenderung menekankan pada ukuran keuangan sebagai indikator utama kinerja perusahaan.
- b) Dalam sistem konvensional, tidak mampu menghubungkan strategi jangka panjang karena hanya berfokus pada ukuran keuangan.
- c) Pendekatan konvensional hanya mengukur kinerja perusahaan berdasarkan angka-angka keuangan dan tidak mampu mengukur harta tidak berwujud.

3.3 Pengukuran Kinerja Menurut Balanced Scorecard

Istilah kinerja seringkali dihubungkan dengan kondisi keuangan perusahaan. Yakni bahwa sebuah perusahaan dengan pengukuran-pengukuran keuangan melalui *Return on Investment (ROI)*, *Return on Capital (ROCE)*, dan *profit margin* mampu memberikan hasil yang memuaskan setidaknya-tidaknya bagi pemilik saham perusahaan itu maupun terhadap karyawan. Namun pengukuran kinerja model lama (konvensional) sudah tidak memadai lagi, karena hanya mengejar tujuan keuntungan (*profitability*) jangka pendek semata dan tidak memperhatikan aspek-aspek eksternal organisasi, seperti tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, *employee retention*, dan lain sebagainya.

Untuk mengatasi kebiasaan - kebiasaan yang muncul dari metode pengukuran yang mengukur kinerja perusahaan dari satu aspek yaitu keuangan, maka Robert S. Kaplan dan David C. Norton (1996) mengusulkan pengukuran kinerja bisnis *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer perusahaan mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan dimasa yang akan datang. Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan mereka mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur demi perbaikan kinerja masa depan.

Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka ; para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus ; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.

3.3.1 Pengertian dan Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut pencetus ide pengukuran kinerja yang berdasarkan *Balanced Scorecard* yaitu Robert S. Kaplan dan David C. Norton (1996:8), mendefinisikan sebagai berikut:

"The Balanced Scorecard complements financial measures of past performance with measures of the scorecard are derived from an organization's vision and strategy. The objectives and measures view organizational performance from four perspective : financial, customer, internal business process, and learning and growth. While retaining, view the financial perspective, an interest in short-term performance, the Balanced Scorecard clearly reveals the value drivers for superior long-term, financial, and competitive performance".

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen dan alat pengukur kinerja dengan mempertimbangkan empat perspektif, yang meliputi perspektif keuangan dan non-keuangan. Perspektif non-keuangan adalah dilihat dari pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh. *Balanced Scorecard* juga melihat kinerja perusahaan tidak hanya dalam jangka pendek saja tetapi juga dalam jangka panjang.

Melalui *Balanced Scorecard* para eksekutif dapat melihat perusahaan dalam empat perspektif, dimana masing-masing perspektif dilengkapi tolok ukur yang berbeda (Vincent Gasperz , 2005:38), yaitu :

- Perspektif Finansial
Bagaimana kita memuaskan pemegang saham?
- Perspektif Pelanggan
Bagaimana kita memuaskan pelanggan?
- Perspektif Bisnis Internal
Apa proses-proses yang sebaiknya diunggulkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan?
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Bagaimana kita akan mempertahankan keberlangsungan kemampuan terhadap perubahan dan peningkatan ?

3.3.2 Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat dari *Balanced Scorecard* bagi perusahaan (Kaplan & Norton, 1996:17), adalah sebagai berikut :

- *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non-keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).

- *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

3.3.3 Komponen-Komponen dalam Balanced Scorecard

Balanced Scorecard yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran *Balanced Scorecard* perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan. Adapun berikut ini akan dijelaskan mengenai komponen-komponen penting dalam *Balanced Scorecard*.

3.3.3.1 Perspektif finansial

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya laba operasi, *Return On Capital Employee (ROCE)*, nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Sasaran-sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis.

Adapun tahapan-tahapan tersebut adalah, (Kaplan & Norton, 1996 : 42) :

- Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Tahap ini merupakan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi untuk berkembang baik.

- Tahap Bertahan (*Sustain*)

Suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mensyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin.

- Tahap Panen (*Harvest*)

Suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, tidak melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.

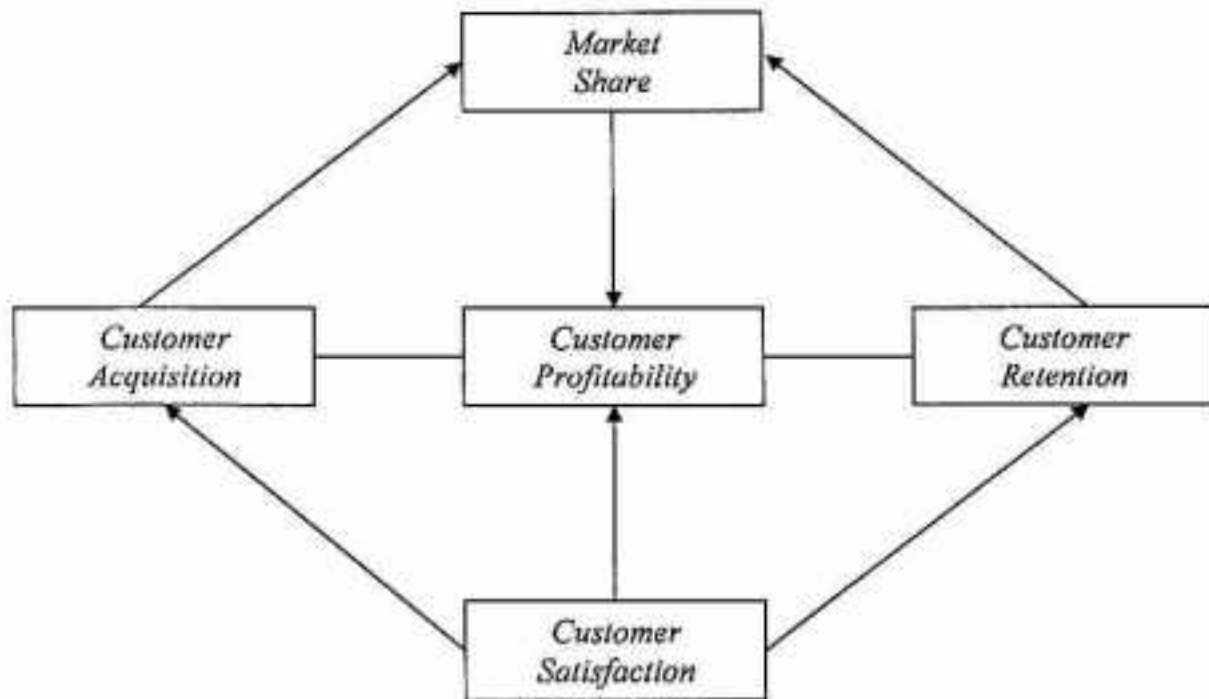
3.3.3.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masing - masing. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik.

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Core Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan & Norton, 1996:59) :

- Kelompok yang pertama *Core Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini:
 1. *Market Share* , yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 2. *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
 3. *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
 4. *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu , seperti tingkat pelayanan.
 5. *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

Gambar 3.1 Core Measurement Group



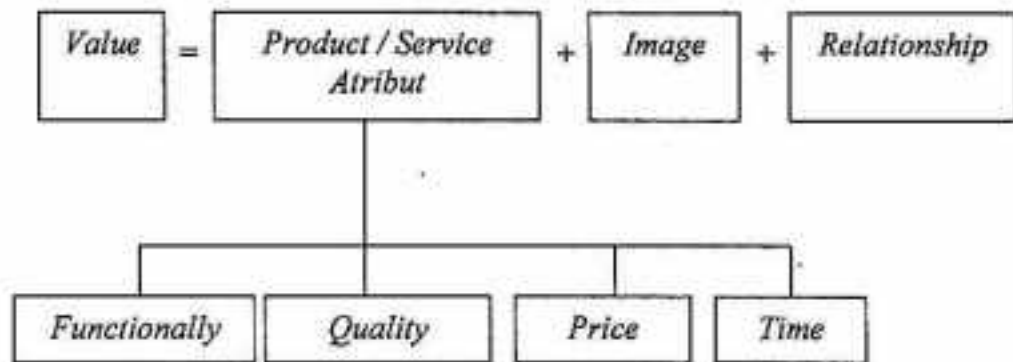
Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 1996.

- Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* atau Proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *Performance's Driver* (Pemicu Kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu :
 1. *Product or Services Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.

2. *Customer Relationship*, meliputi pengiriman produk atau jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.
3. *Image and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Ketiga kategori yang tercakup dalam *Customer Value Proposition* dapat dilihat dengan jelas dalam model berikut ini :

Gambar 3.2 *Customer Value Proposition*



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 1996.

3.3.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:96), perspektif bisnis internal terbentuk dalam suatu model dalam *value chain*, sebagai berikut :

Gambar 3.3
Value Chain
 Perspektif Proses Bisnis Internal



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 1996

Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

2. Operasi (*Operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

3. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

3.3.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people*, *system* dan *organizational procedures*. Perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari orang (*people*), sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 1996:110), yaitu :

1. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan rutin diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus-menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

2. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat

berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

3. Motivasi, Kekuasaan, dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

3.4 Perbandingan Pengukuran Kinerja Konvensional Dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam "*Wake Up to the Balanced Scorecard*" (1995:22) menjelaskan perbandingan pengukuran kinerja antara konvensional dengan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Kriteria yang digunakan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja lebih luas dibandingkan dengan konvensional.
2. *Balanced Scorecard* sudah didesain untuk keseimbangan dalam membuat keputusan dengan fokus pada hubungan timbal balik antara tekanan persaingan yang berbeda dihadapi oleh perusahaan dan membangkitkan semangat secara terus-menerus untuk improvisasi.
3. *Balanced Scorecard* memaksa para manajer untuk berfikir di dalam isu-isu persaingan yang sangat mendasar yang memberi dampak jangka panjang, daripada jangka pendek.

4. Pengukuran kinerja konvensional yang hanya bertumpu pada kinerja keuangan saja tidak mampu mengukur harta tak berwujud (*Intangible Assets*) dan harta intelektual (Sumber Daya Manusia) perusahaan.
5. Pengukuran kinerja konvensional tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan juga tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik untuk memperbaiki kinerja pada periode berikutnya.
6. Pengukuran kinerja konvensional memiliki dua kelemahan utama yaitu Pertama, pengukuran kinerja berdasarkan metode konvensional tidak mampu berhubungan baik dengan visi dan strategi organisasi. Kedua, pengukuran kinerja berdasarkan metode konvensional, seperti Return On Capital dan Earning per share, dapat memberikan kenaikan pada pengambilan keputusan jangka pendek, dimana berbahaya untuk daya saing, peningkatan secara terus-menerus dan inovasi. Pengukuran kinerja konvensional mendorong perusahaan untuk memperoleh hasil keuntungan jangka pendek pada riset biaya dan pengembangan. Hal itu akan menimbulkan dampak pada pangsa pasar dan penjualan yang dapat menimbulkan kerusakan pada keuntungan perusahaan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

BCA secara resmi berdiri pada tanggal 21 Februari 1957 dengan nama Bank Central Asia NV. Banyak hal yang telah dilalui sejak saat berdirinya itu, dan barangkali yang paling signifikan adalah krisis moneter yang terjadi di tahun 1997. Krisis ini membawa dampak yang luar biasa pada keseluruhan sistem perbankan di Indonesia. Namun secara khusus, kondisi ini mempengaruhi aliran dana tunai di BCA dan bahkan sempat mengancam kelanjutannya. Banyak nasabah yang menjadi panik lalu beramai-ramai menarik dana mereka. Akibatnya, bank terpaksa meminta bantuan dari pemerintah Indonesia. Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) lalu mengambil alih BCA di tahun 1998. Berkat kebijaksanaan bisnis dan pengambilan keputusan yang arif, BCA berhasil pulih kembali dalam tahun yang sama. Di bulan Desember 1998, dana pihak ke tiga telah kembali ke tingkat sebelum krisis. Aset BCA mencapai Rp.67,93 triliun, padahal di bulan Desember 1997 hanya Rp.53,36 triliun. Kepercayaan masyarakat pada BCA telah sepenuhnya pulih, dan BCA diserahkan oleh BPPN ke Bank Indonesia di tahun 2000.

Selanjutnya, BCA mengambil langkah langkah besar dengan menjadi perusahaan public. Penawaran Saham Perdana berlangsung di tahun 2000, dengan menjual saham sebesar 22,5 % yang berasal dari divestasi BPPN. Setelah penawaran saham perdana itu, BPPN masih menguasai 70,30 % dari seluruh saham BCA. Penawaran saham kedua dilaksanakan dibulan Juni dan Juli 2001, dengan BPPN mendivestasikan 10 %

lagi dari saham miliknya di BCA. Dalam tahun 2002, IBRA melepas 51 % sahamnya di BCA melalui tender penempatan privat yang strategis. Farindo Investment, Ltd., yang berbasis di Mauritius, memenangkan tender tersebut. Pada Februari 2004, BPPN mendivestasikan lagi 1,4 % dari total saham BCA kepada investor public melalui *private placement*. Dan terakhir, pada September 2005, PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA), institusi penerus tugas-tugas BPPN, melepas 5,02 % saham BCA milik pemerintah dengan total perolehan dana sebesar Rp.2,194 triliun melalui mekanisme pasar.

Sampai saat ini BCA memiliki lebih dari 790 Kantor Cabang (terdiri dari 119 Kantor Cabang Utama, 670 Kantor Cabang Pembantu dan 1 Kantor Kas) dan dikoordinasikan oleh 11 Kantor Wilayah dan 1 Kantor Non Wilayah. Sedangkan untuk kegiatan di luar negeri dilayani oleh Kantor Perwakilan yang berkedudukan di Singapura dan Hongkong.

4.2 Visi Dan Misi BCA

- Visi bisnis dari BCA adalah :
 - Dengan menerapkan manajemen profesional, BCA turut menunjang pembangunan ekonomi Indonesia, memberikan jasa perbankan yang beragam dan berkualitas tinggi, khususnya kepada nasabah retail komersial melalui jaringan kantor cabang yang tersebar luas serta mencapai *return on assets* di atas rata-rata industri perbankan nasional.
 - Bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia.
- Misi bisnis dari BCA adalah :
 - Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan.
 - Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah.
 - Meningkatkan nilai *francais* dan nilai *stakeholder* BCA.
- Tata nilai BCA adalah :
 - Fokus pada nasabah.
 - Prinsip rantai nilai (*value chain*).
 - Memahami, mendalami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara terbaik
 - Integritas
 - Jujur, dan tulus.
 - Nasabah memilih bank yang dipercaya

- Kepercayaan dibangun melalui tindakan yang mencerminkan integritas dan etika bisnis yang tinggi secara konsisten.
- Dasar bagi relasi jangka panjang.
- Kerjasama Tim
 - Himpunan orang yang memiliki pertalian khas (*special bonding*), komitmen, tata cara dan sinergi untuk mencapai suatu tujuan.
 - Konflik yang positif.
- Berusaha mencapai yang terbaik
 - Senantiasa melakukan yang terbaik dengan cara dan kualitas terbaik.
 - *Improvement* tidak harus sempurna
 - Pengorbanan demi hasil jangka panjang yang lebih baik

4.3 Strategi Dasar BCA

- Memfokuskan diri pada transaksi pembayaran dan penyelesaian melalui investasi di jaringan yang kokoh, yang sekaligus meningkatkan basis dana pihak ketiga BCA.
- Meningkatkan aktiva produktif melalui penyaluran kredit yang menguntungkan disertai pengelolaan risiko yang efektif.
- Menerapkan tata kelola dan prinsip kehati-hatian disetiap aspek bisnis.

4.4 Kompetensi BCA

BCA menyediakan beragam solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan dengan bertumpu pada keunggulan BCA sebagai transaksional terkemuka di Indonesia, antara lain :

a. Perbankan Konsumer

Tahapan BCA menguasai lebih dari 20% pangsa pasar tabungan di Indonesia. Jaringan ATM BCA bertambah 869 unit menjadi 5.042 unit. Selain itu jumlah kartu kredit yang diterbitkan tumbuh 24,2 %, sehingga BCA menjadi penerbit kartu kredit terbesar kedua di Indonesia (Laporan tahunan BCA 2006).

b. Perbankan Komersial

Kontribusi kredit komersial mencapai 45,6 % dari total kredit bank. Dengan didukung oleh jaringan BCA yang luas, BCA dapat melayani beragam segmen di sektor UKM, dan sektor komersial pada bidang perniagaan dan perdagangan domestik. Kemajuan yang berarti juga dicapai dalam *linkage programme* dengan BPR (Bank Perkreditan Rakyat) dan koperasi (Laporan tahunan BCA 2006).

c. Perbankan Korporasi

Kredit korporasi mencapai hampir 40 % dari total kredit bank. Selama tahun 2006, pertumbuhan kredit korporasi tercatat sebesar 19 %. BCA berpartisipasi dalam penyaluran kredit sindikasi dengan nilai lebih dari USD 340 juta (Laporan tahunan BCA 2006).

d. Tresuri dan Perbankan Internasional

BCA menutup tahun 2006 dengan kondisi neraca yang bagus, likuiditas yang memadai, margin bunga bersih yang lebih tinggi, pendapatan yang solid dari portofolio investasi dan tanpa eksposur nilai tukar yang material.

BCA aktif dalam perdagangan obligasi lokal dan sebagai agen penjual Obligasi Ritel Indonesia (ORI), BCA menguasai 16 % pangsa pasar transaksi outward remittance (Laporan tahunan BCA 2006).

Gambar 4.2

Struktur Tata Kelola Perusahaan



Sumber : PT Bank Central Asia, Tbk.

4.5 Tata Kelola Perusahaan

Prinsip-prinsip tata kelola perusahaan (GCG) merupakan pondasi dari bisnis yang transparan dan sehat. Dalam mencapai keunggulan, BCA mengadopsi praktik tata kelola perusahaan yang terbaik. Hal tersebut merupakan komitmen bank untuk mempertahankan kepercayaan nasabah, pemegang saham, mitra bisnis dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya.

Manual Tata Kelola Perusahaan

Berdasarkan pada praktik tata kelola terbaik (*best practice*), Anggaran Dasar Bank dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, BCA telah menyusun Manual Tata Kelola Perusahaan. Manual tersebut dievaluasi dari waktu ke waktu. Saat ini, BCA sedang melakukan revisi terhadap manual tersebut agar sesuai dengan Peraturan BI No.8/4/PBI/2006. Disamping itu, BCA telah mendefinisikan dan mempublikasikan standar nilai dan etika yang tertuang dalam Kode Etik Bankir BCA yang meliputi :

- Kepatuhan, ketaatan pada undang-undang dan peraturan yang berlaku, serta sistem dan prosedur yang telah ditetapkan bank.
- Integritas, tidak menyalahgunakan jabatan dan wewenangnya untuk kepentingan pribadi maupun keluarga, menjaga nama baik, keamanan harta kekayaan bank, kerahasiaan data nasabah dan data bank, menjaga perilaku agar kepentingan pribadi tidak bertentangan dengan kepentingan bank ataupun nasabah.
- Etika, tidak melakukan perbuatan tercela.
- Keharmonisan lingkungan kerja, menjaga dan membina keharmonisan lingkungan kerja dan persaingan yang sehat.
- Kompetensi, senantiasa meningkatkan pengetahuan dan wawasan, dengan mengikuti perkembangan industri perbankan khususnya dan dunia usaha pada umumnya.

Struktur Tata Kelola Perusahaan

Sebagaimana tertuang dalam Manual Tata Kelola Perusahaan dan Anggaran Dasar BCA, Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab melaksanakan fungsi pengendalian dan manajemen BCA.

- Dewan Komisaris

Dewan Komisaris memberikan pengarahan kepada Direksi dalam proses penyusunan visi, misi, serta rencana kerja dan anggaran bank. Dewan Komisaris, dengan mempertimbangkan masukan dari komite-komite dibawahnya, juga menominasikan dan memberikan remunerasi anggota Direksi; mengevaluasi dan menyetujui keputusan manajemen dan tindakan strategis yang diusulkan oleh Direksi; memonitor praktik manajemen risiko; mengevaluasi dan menindaklanjuti temuan audit internal dan eksternal; berkonsultasi mengenai penyaluran kredit kepada pihak terkait; mengawasi pelaksanaan GCG dan mengevaluasi kinerja Direksi.

- Direksi

Direksi bertanggung jawab menyusun strategi bisnis, anggaran dan rencana kerja sesuai dengan visi dan misi bank. Direksi juga bertanggung jawab terhadap struktur pengendalian internal bank dan penerapan manajemen risiko dan praktik-praktik akuntansi dan pembukuan bank sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia; lebih lanjut lagi Direksi mengawasi pelaksanaan audit internal, melakukan tindak lanjut yang diperlukan sesuai dengan arahan Dewan Komisaris.

- **Komite Audit**

Komite Audit memastikan bahwa laporan keuangan bank telah disusun secara berhati-hati sesuai dengan peraturan yang berlaku; dan memastikan kecukupan penerapan sistem pengendalian internal dan proses-proses pelaporan keuangan.

- **Komite Remunerasi dan Nominasi**

Komite Remunerasi dan Nominasi mengevaluasi dan memberikan rekomendasi kepada dewan Komisaris atas remunerasi dan nominasi direksi untuk diajukan kepada RUPS guna mendapatkan persetujuan.

- **Komite Manajemen Risiko**

Komite ini memastikan bahwa kerangka kerja pengelolaan risiko telah memberikan perlindungan yang memadai terhadap seluruh risiko bank. Komite bertugas menyusun kebijakan dan strategi dan menganalisa sistem manajemen risiko yang ada dengan tujuan untuk terus menyempurnakannya.

- **Komite Aset Liabilitas (Asset and Liability Comitte / ALCO)**

ALCO bertanggung jawab merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan likuiditas, posisi devisa neto, penetapan suku bunga, manajemen portofolio investasi dan manajemen struktur neraca. ALCO memonitor fluktuasi suku bunga untuk mencapai imbal hasil yang optimal.

- **Komite Kebijakan Perkreditan**

Komite Kebijakan Perkreditan mengelola penyaluran kredit untuk mencapai target-target kredit yang ditentukan secara berhati-hati. Komite juga memonitor penerapan kebijakan kredit untuk memastikan pelaksanaan yang konsisten dan

bertanggung jawab dan membantu Direksi mencari solusi atas kendala penerapannya.

- **Komite Pemutus Kredit**

Komite ini dibentuk untuk memutuskan kredit berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh Direksi dengan memperhatikan pengembangan bisnis dan prinsip kehati-hatian. Komite Pemutus Kredit bertanggung jawab memberikan pengarahan dalam analisa kredit yang lebih mendalam dan komprehensif, memutuskan kredit sesuai dengan batas wewenang / jenis kredit yang ditetapkan Direksi dan berkoordinasi dengan ALCO berkaitan dengan pendanaan kredit.

- **Komite Sumber Daya Manusia**

Komite ini memastikan keselarasan dan kebijakan SDM dengan strategi dan tujuan BCA dan dilaksanakan secara seksama. Komite membantu merumuskan strategi dan kebijakan SDM dan memastikan konsistensi pelaksanaannya.

- **Komite Teknologi Informasi**

Komite Teknologi Informasi dibentuk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif bank melalui pemanfaatan teknologi. Komite ini menentukan arah dan kebijakan pengembangan TI dalam jangka menengah dan jangka panjang; memberikan rekomendasi dan memutuskan investasi teknologi.

- **Komite Penyelesaian Kasus Kepegawaian**

Komite ini memberikan saran-saran kepada Direksi dalam menyelesaikan kasus-kasus disiplin karyawan melalui evaluasi yang mendalam terhadap setiap kasus agar keputusan yang dibuat sesuai dengan prinsip keadilan. Komite ini bertanggung jawab mengadministrasikan sanksi, membenahi sistem dan

prosedur operasional dan menindaklanjuti penyelesaian kasus-kasus disiplin. Komite ini mengevaluasi laporan penyelesaian kasus pelanggaran yang dilaporkan oleh cabang utama atau kantor wilayah dan memberikan arahan dalam menangani kasus-kasus kecurangan atau pelanggaran.

- **Audit Internal**

Audit Internal bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pengawasan internal bank dengan melakukan pemeriksaan terhadap seluruh unit kerja dan anak perusahaan bank dan menyampaikan laporan hasil audit kepada Direksi dan Dewan Komisaris.

- **Sekretaris Perusahaan**

Sekretaris Perusahaan merupakan bagian tidak terpisahkan dalam penerapan kebijakan keterbukaan dan memastikan agar bank mematuhi ketentuan dan peraturan pasar modal yang berlaku. Sekretaris Perusahaan juga memelihara citra bank melalui berbagai aktivitas hubungan dengan komunikasi eksternal, khususnya kepada investor, masyarakat pasar modal, dan para pemegang saham.

4.6 Keunggulan, Produk dan Layanan BCA

Sebagai bank transaksional, BCA menawarkan rangkaian jasa yang luas untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik para nasabah. Sebagai lembaga intermediari keuangan, BCA bekerja keras untuk memperkuat sisi kredit dengan mempersiapkan berbagai paket yang menarik bagi nasabah potensial. BCA memiliki sejumlah keunggulan yang menjadi kunci keberhasilan dalam menyediakan jasa-jasa yang berguna, efisien dan mudah.

Seiring dengan tujuan BCA menjadi pilihan pertama dalam perbankan transaksional, BCA telah terus menerus bekerja untuk memperluas ragam produk, jasa, dan saluran penghantar.

Produk Simpanan

- Tahapan BCA, salah satu produk perbankan unggulan BCA berupa rekening tabungan yang menyediakan berbagai macam manfaat dan kemudahan bagi nasabah BCA dalam transaksi perbankan.
- Tahapan Gold, tahapan BCA khusus bagi nasabah bisnis dalam membantu kelancaran usahanya, dengan beberapa fasilitas-fasilitas lebih dibandingkan dengan Tahapan BCA biasa. Misalnya, Layanan Autoprint, Layanan info via sms / e-mail, Layanan Appointee, Automatic Transfer System (ATS) online.
- Deposito Berjangka BCA, simpanan dana Rupiah, USD, SGD, HKD, AUD, JPY, GBP dan EUR, yang dapat ditarik dalam jangka waktu tertentu.
- Giro, produk multiguna untuk kelancaran bisnis nasabah dan dapat melakukan penarikan rekening setiap saat dengan menggunakan sarana *Letter of Authorisation*. Serta fasilitas *auto transfer*, *joint account*, penarikan atau penyetoran antar cabang.
- BCA Dollar, produk simpanan tabungan dalam mata uang USD dan SGD.

BCA Card

- Kartu Kredit, kartu kredit berbasis Smart Chip (EMV), telah mencapai lebih dari 1,3 juta kartu yang terdiri dari Paspur BCA, BCA MasterCard, BCA Visa dan BCA JCB.

- Smartcash BCA, sebuah kartu yang berfungsi sebagai penyedia dana pinjaman dengan fasilitas tarik tunai untuk berbagai keperluan bisnis seperti dana usaha, sampai berbelanja seperti layaknya kartu kredit lainnya.
- AstraWorld BCA, dipersembahkan khusus untuk para pemilik mobil yang telah menjadi anggota AstraWorld, dan nasabah yang melakukan pembelian mobil merek BMW, Daihatsu, Isuzu, Peugeot, dan Toyota di jaringan PT Astra International, Tbk.

Perbankan Elektronik

- ATM BCA, multi fungsi berbagai transaksi perbankan baik tunai maupun non-tunai. Misalnya, Tarik Tunai, Transfer antar rekening BCA / antar bank, Informasi Saldo, Pembayaran (telepon, PLN, PAM, dll), Isi Pulsa, Informasi Kurs, Setoran Tunai, Berbelanja, dsb.
- Debit BCA, kartu transaksi pembayaran pada saat berbelanja di puluhan ribu merchant yang bertanda Debit BCA di seluruh Indonesia.
- Tunai BCA, kartu transaksi ambil uang tunai pada saat berbelanja di puluhan ribu merchant yang bertanda Tunai BCA diseluruh Indonesia.
- m-BCA, layanan perbankan BCA 24 jam sehari yang memberi kemudahan bertransaksi melalui ponsel kapan saja dan dimana saja.
- Klik BCA, layanan perbankan elektronik yang memberi kemudahan untuk melakukan transaksi perbankan melalui jaringan internet.
- Call Center, layanan BCA by phone dengan bantuan Customer Service Officer BCA dalam mendapatkan informasi perbankan dan melakukan transaksi finansial perbankan melalui telepon ataupun ponsel.

Fasilitas Kredit

- Kredit Kepemilikan Rumah, Kredit Kendaraan Bermotor, Kredit Modal Kerja
- Kredit Ekspor, Kredit Investasi, Kredit Sindikasi

Bank Garansi

- Bid Bond, Payment Bond, Performance Bond.
- Pusat Pengelolaan Pembebasan dan Pengembalian Bea Masuk.

Fasilitas Ekspor-Import

- Bill Discounting, Documentary Collections, Bankers Acceptance.

Layanan Transaksi Perbankan Lainnya

- Safe Deposit Box, box tahan api dengan ukuran-ukuran tertentu yang disediakan oleh bank sebagai fasilitas penyimpanan barang-barang berharga.
- Kiriman Uang Valas, layanan pengiriman uang dalam valuta asing yang ditujukan kepada pihak penerima yang berdomisili baik di dalam maupun di luar negeri.
- Inkaso, layanan bantuan bagi nasabah BCA menagihkan warkat, baik dalam mata uang Rupiah maupun mata uang negara lainnya.

4.7 Teknologi, Kontinuitas Bisnis, Security, serta Jaringan BCA

Teknologi

BCA mengadopsi teknologi yang sangat selektif, dan telah diakui baik tingkat nasional maupun internasional sebagai pemimpin dalam aplikasi teknologi. BCA juga menggunakan teknologi guna mendukung treasury, pengelolaan risiko dan pengembangan saluran penghantaran yang terus-menerus dilakukan oleh BCA.

Kontinuitas Bisnis

Sesuai dengan peraturan yang ditetapkan Bank Indonesia, BCA memperkuat dan merelokasikan *Disaster Recovery Center* (DRC) ke sebuah lokasi di luar negeri dengan bantuan salah satu penyedia TI terbesar di dunia.

Security

BCA memanfaatkan jasa TruSecure Corporation, sebuah perusahaan yang berkedudukan di Amerika Serikat. Perusahaan konsultan pengamanan ini secara teratur mengevaluasi pengamanan sistem dan memberikan rekomendasi untuk tindakan-tindakan penyempurnaan yang perlu diambil.

Jaringan

Sampai saat ini BCA memiliki lebih dari 790 Kantor Cabang (terdiri dari 119 Kantor Cabang Utama, 670 Kantor Cabang Pembantu dan 1 Kantor Kas) dan dikoordinasikan oleh 11 Kantor Wilayah dan 1 Kantor Non Wilayah. Sedangkan untuk kegiatan di luar negeri dilayani oleh Kantor Perwakilan yang berkedudukan di Singapura dan Hongkong. Di tingkat internasional, BCA bekerja sama dengan lebih dari 1.735 bank koresponden di 101 negara guna menyediakan jasa-jasa seperti Perintah Pembayaran (Payment Order).

BCA juga memiliki BCA Bizz yang menyediakan jasa-jasa untuk keperluan pemilik usaha, BCA Consumer Plus untuk melayani kebutuhan nasabah seperti KPR, KKB, Kartu Kredit, juga 4.400 ATM BCA, 19.400 merchant di 26.700 gerai bagi kartu Debit BCA, Tunai BCA serta 34.000 merchant kartu kredit BCA, Klik BCA bagi layanan perbankan melalui Internet, jasa mobile banking melalui saluran m-BCA, SMS Top Up BCA, BCA by Phone serta Call Center Halo BCA.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Pelaksanaan Pengukuran Kinerja Bank Saat ini

Pengukuran kinerja BCA saat ini menggunakan tolak ukur keuangan saja dalam mengukur kinerja perusahaan, sehingga tidak mencerminkan kesehatan perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari segi finansial saja, tetapi juga dari segi non finansial. Dengan menggunakan aspek keuangan didalam mengukur kinerja perusahaan maka BCA melakukan analisis terhadap laporan keuangan dari segi standar kesehatan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Selama ini seluruh perbankan di Indonesia dalam mengukur kinerja keuangannya berdasarkan suatu standar kesehatan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia selaku Bank Sentral melalui Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 30/11/KEP/DIR Tanggal 30 April 1997. Tiap tahun Bank Indonesia menilai kinerja perbankan, yang bertujuan apakah selama periode akuntansi setiap bank telah menerapkan sikap kehati-hatian (*Prudential Banking*) dan juga apakah telah menjalankan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia. Didalam mengukur kinerja keuangan pada setiap bank di Indonesia telah menetapkan lima hal yang harus diperhatikan oleh setiap bank, yaitu :

1. *Capital Adequacy Ratio* (CAR) atau Persyaratan Kecukupan Modal

Dalam hal ini kecukupan modal yang dimiliki oleh BCA tahun 2006 mencapai 22,1 % meningkat 0,6 % dibandingkan tahun 2005 sebesar 21,5 %. Kejadian

penting yang berpengaruh terhadap CAR tahun 2006 adalah adanya peningkatan terhadap cadangan tambahan modal sebesar Rp. 2.096.236 Milliar.

Berdasarkan ketentuan Bank Indonesia, CAR minimum pada tahun 2006 adalah sebesar 8 %, sehingga dengan CAR sebesar 22,1 % tersebut maka penilaian unsur permodalan adalah sehat.

2. Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK)

Peningkatan kredit komersial dan UKM sebesar 16,6 % dan kredit korporasi sebesar 19 % . Kenaikan neto tersebut menunjukkan ekspansi yang selektif bagi BCA dalam menyalurkan kredit selama tahun 2006. sehingga berdasarkan posisi per 31 Desember 2006, BMPK BCA tidak melampaui ketentuan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia.

3. Posisi Devisa Neto (PDN)

PDN atau dikenal dengan *Net Open Position* adalah selisih bersih antara aktiva dan kewajiban dalam valuta asing baik yang dicatat di neraca maupun direkening administratif. Berdasarkan peraturan yang telah dikeluarkan oleh Bank Indonesia, maka bank wajib memelihara Posisi Devisa Neto pada setiap akhir kerja setinggi-tingginya 20% dari modal.

BCA telah memenuhi kebutuhan Bank Indonesia dalam Posisi Devisa Neto yaitu sebesar 3,4 % pada tahun 2005 dan 0,6 % pada tahun 2006.

4. *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

Rasio ini di tahun 2006 sebesar 40,3 % menurun dibandingkan tahun 2005 sebesar 41,8 %. Masih rendahnya rasio ini menunjukkan bahwa fungsi

intermediannya belum sepenuhnya berjalan, sebagai akibat kondisi makro yang belum kondusif dan sektor riil yang belum berjalan normal.

5. Kredit Usaha Kecil (KUK)

Adapun KUK BCA dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2006 telah memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia, yaitu tahun 2005 sebesar 33,6 % dan tahun 2006 sebesar 37,4 %.

Angka-angka yang disajikan pada butir satu sampai dengan lima diatas dapat dilihat pada Tabel V.1.

Tabel V.1

Kinerja BCA Menurut Standar Kesehatan Bank Indonesia

	Standar dari Bank Indonesia	2005	2006
CAR	> 4 %	21,5 %	22,1 %
BMPK	Perorangan (< 25 %) Kelompok Peminjam (< 25 %) Pihak terkait dengan bank (< 10 %)	Tidak melampaui ketentuan	Tidak melampaui ketentuan
PDN	< 20 %	3,4 %	0,6 %
LDR	< 110 %	41,8 %	40,3 %
KUK	> 20 %	33,6 %	37,4 %

Sumber : Laporan Tahunan BCA

Tata cara penilaian tingkat kesehatan Bank berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 30/11/KEP/DIR tanggal 30 April 1997 tentang cara penilaian tingkat kesehatan bank umum, adalah sebagai berikut :

1. Faktor Permodalan

Permodalan yang dimiliki BCA pada tahun 2006 sebesar 46,7% turun dibandingkan tahun 2005 sebesar 47,1 %

2. Faktor Kualitas Aktiva Produktif

Kualitas aktiva dinilai berdasarkan dua rasio berikut :

- Rasio Aktiva Produktif terhadap Total Aktiva

Rasio tersebut pada tahun 2006 sebesar 82,9 % menurun dibandingkan tahun 2005 sebesar 83,8 % , maka penilaian atas rasio tersebut adalah sehat.

- Rasio Pemenuhan PPA Produktif

Rasio tersebut pada tahun 2006 sebesar 136,9 % meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar 123,0 % , maka penilaian atas rasio tersebut adalah sehat.

3. Faktor Manajemen

Penilaian didasarkan kepada manajemen permodalan, manajemen aktiva, manajemen rentabilitas, manajemen likuiditas dan manajemen umum. Penilaian manajemen didasarkan pada pertanyaan yang terdiri dari manajemen umum sebesar 40 % dan manajemen resiko sebesar 60 % sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia. Berdasarkan hal tersebut maka penilaian unsur manajemen adalah sehat.

4. Faktor Rentabilitas

Rentabilitas dinilai berdasarkan dua rasio berikut :

- Rasio laba terhadap rata-rata aktiva (ROA)

ROA pada tahun 2006 sebesar 3,8 % meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar 3,4 % . Kenaikan rasio ini menunjukkan bahwa rasio laba terhadap terhadap rata-rata aktiva (ROA) BCA adalah sehat.

- Rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO)
Rasio BOPO di tahun 2006 sebesar 68,8 %, meningkat dibandingkan dengan rasio tahun 2005 sebesar 66,8 %. Peningkatan rasio tersebut menunjukkan semakin menurunnya tingkat efisiensi yang dijalankan BCA.

Dengan BOPO sebesar 68,8 % maka penilaian atas unsur BOPO adalah sehat.

5. Faktor Likuiditas

Likuiditas dinilai berdasarkan rasio berikut :

- Rasio kredit yang diberikan terhadap dana (LDR)
Rasio ini di tahun 2006 sebesar 40,3 % menurun dibandingkan tahun 2005 sebesar 41,8 %. Penurunan rasio tersebut menunjukkan menurunnya bagian dana yang disalurkan dalam bentuk kredit.
Dengan rasio LDR sebesar 40,3 % maka penilaian atas unsur likuiditas adalah sehat.

Tabel V. 2

Perhitungan Tingkat Kesehatan BCA

Faktor	2005	2006	Pendapat
1. Permodalan	47,1 %	46,7 %	Sehat
2. KAP			
▪ Aktiva Produktif terhadap Total Aktiva	83,8 %	82,9 %	Sehat
▪ Pemenuhan PPA Produktif	136,9 %	123,0 %	Sehat
3. Manajemen	25 %	25 %	Sehat
4. Rentabilitas			
▪ ROA	3,4 %	3,8 %	Sehat
▪ BOPO	66,8 %	68,8 %	Sehat
5. Likuiditas	41,8 %	40,3 %	Sehat

Sumber : Laporan Tahunan BCA

5.2 Analisis Pengukuran Kinerja Menurut Metode Konvensional

Dalam pengukuran kinerja secara konvensional BCA cenderung mengukur kinerja dengan hanya menggunakan pada tolak ukur keuangan (finansial). Sehingga pengukuran kinerja BCA berorientasi pada pengukuran kinerja jangka pendek yang dapat menimbulkan kesenjangan antara pengembangan suatu strategi dan implementasinya.

Dalam pengukuran kinerja secara konvensional akan dibagi dalam tiga bagian, yaitu: berdasarkan Laporan Keuangan, yang terdiri dari data Neraca dan Laporan Laba Rugi, dan berdasarkan Analisis Laporan Keuangan.

5.2.1 Berdasarkan Laporan Keuangan

1. Data Neraca, terdiri dari :

- Total Aktiva per 31 Desember 2006 sebesar Rp.176.799 miliar, meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar Rp.150.181 miliar. Komponen utama dari pertumbuhan aktiva ini adalah peningkatan kredit sebesar 13,5 % menjadi Rp. 61,4 miliar dan investasi pada SBI yang meningkat dari Rp. 777 miliar ditahun 2005 menjadi Rp. 23.100 miliar pada tahun 2006.
- Total Aktiva Produktif per 31 Desember 2006 sebesar Rp.146.512 miliar, meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar Rp. 125.906 miliar.
- Total Surat-surat Berharga per 31 Desember 2006 sebesar Rp. 48.565 miliar,meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar Rp. 22.672 miliar.
- Penghimpunan Dana Masyarakat
 - Giro
Penghimpunan dana giro per 31 Desember 2006 sebesar Rp.34.234 miliar, meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar Rp.28.966 miliar.
 - Tabungan
Penghimpunan dana tabungan per 31 Desember 2006 sebesar Rp.71.568 miliar, meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar Rp.63.560 miliar.

- Deposito

Penghimpunan dana deposito per 31 Desember 2006 sebesar Rp.46.934 miliar, meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar Rp.37.029 miliar.

- Ekuitas yang diperoleh BCA pada tahun 2006 adalah sebesar Rp.18.067 miliar, meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar Rp.15.847 miliar.

2. Data Laporan Laba-Rugi, dalam hal ini terdapat beberapa hal yang dijadikan tolok ukur yaitu :

- Pendapatan Bunga Bersih untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2006 sebesar Rp.9.483 miliar meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar Rp.7.653 miliar. Hal ini disebabkan selain faktor tingkat suku bunga kredit pada tahun 2006 lebih tinggi dibandingkan tahun 2005, juga disebabkan oleh pertumbuhan kredit korporasi, kredit komersial dan UKM.
- Pendapatan Operasional Lainnya untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2006 sebesar Rp.2.225 miliar meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar Rp.1.979 miliar. Hal ini disebabkan beberapa faktor yang diantaranya adalah pertumbuhan pendapatan provisi dan komisi lainnya.
- Beban Operasional Lainnya untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2006 sebesar Rp.5.115 miliar meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar Rp.4.269 miliar. Hal ini disebabkan faktor meningkatnya

biaya operasional dan depresiasi sehubungan dengan pembukaan cabang-cabang dan ATM baru, ekspansi bisnis, dan naiknya inflasi.

- Laba Bersih Tahun Berjalan untuk tahun yang berakhir 2006 sebesar Rp.4.243 miliar meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar Rp.3.598 miliar. Penggerak utama peningkatan laba bersih ini adalah kenaikan pendapatan bunga bersih.

Angka-angka yang disajikan pada Data Neraca dan Laporan Laba Rugi diatas dapat dilihat pada Lampiran 2 dan 3.

5.2.2 Berdasarkan Analisis Laporan Keuangan

Dalam Analisis Laporan Keuangan BCA membagi dalam tiga bagian, yaitu: Likuiditas, Solvabilitas dan Rentabilitas. Adapun Analisis Laporan Keuangan BCA adalah sebagai berikut:

1. Likuiditas

- *Loan to Deposit Ratio (LDR)*

Rasio ini di tahun 2006 sebesar 40,3 % menurun dibandingkan tahun 2005 sebesar 41,8 %. Penurunan rasio tersebut menunjukkan menurunnya bagian dana yang disalurkan dalam bentuk kredit.

2. Solvabilitas

- *Return on Asset (ROA)*

ROA pada tahun 2006 sebesar 3,8 % meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar 3,4 %. Kenaikan rasio ini menunjukkan bahwa semakin baiknya pengelolaan asset BCA dalam menghasilkan laba.

3. Rentabilitas

- *Return on Equity* (ROE)

ROE pada tahun 2006 sebesar 29,1 % meningkat dibandingkan tahun 2005 sebesar 28,2 %. Kenaikan rasio ini menunjukkan adanya peningkatan kinerja BCA yang juga dapat dilihat dengan meningkatnya keuntungan laba bersih.

- Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

Rasio BOPO di tahun 2006 sebesar 68,8 %, meningkat dibandingkan dengan rasio tahun 2005 sebesar 66,8 %. Peningkatan rasio tersebut menunjukkan semakin menurunnya tingkat efisiensi yang dijalankan BCA.

5.3 Analisis Pengukuran Kinerja Menurut Metode *Balanced Scorecard*

Didalam pengukuran kinerja konvensional BCA masih cenderung menggunakan Analisis Laporan Keuangan sebagai alat untuk mengukur kinerjanya. Sedangkan dalam hal Analisis Keuangan kelemahan yang masih dimiliki BCA yaitu meningkatnya Beban operasional sebesar Rp.846 miliar yang menunjukkan semakin menurunnya tingkat efisiensi yang dijalankan BCA.

Untuk mengatasi kebiasaan yang muncul dari metode pengukuran yang hanya mengukur kinerja BCA dari satu aspek yaitu aspek keuangan saja, maka penulis mengusulkan pengukuran kinerja bisnis dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan BCA mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan dimasa yang akan datang. Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan BCA mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa depan.

Untuk menggunakan *Balanced Scorecard* ada empat perspektif yang harus diperhatikan oleh BCA, yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

5.3.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja menurut *Balanced Scorecard* untuk perspektif keuangan pada khususnya akan dianalisis atas posisi perusahaan dalam siklus bisnisnya. Siklus bisnis dibagi dalam tiga tahap, yaitu Pertumbuhan (*Growth*), Bertahan (*Sustain*), dan Panen (*Harvest*) dimana masing-masing tahap memiliki sasaran keuangan yang berbeda-beda.

Pada awal pendirian, dimana BCA berada pada Tahap Pertumbuhan (*Growth*) BCA berupaya membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan.

Tetapi saat ini posisi BCA berada dalam siklus bisnis Tahap Bertahan (*Sustain*). Hal ini terlihat dari kegiatan-kegiatan usaha yang dilakukan oleh BCA selama beberapa tahun terakhir ini. Walaupun BCA telah berdiri selama lebih dari 50 tahun, kegiatan-kegiatan usaha yang dilakukannya masih berkisar dalam kegiatan investasi dan reinvestasi.

Apabila nanti BCA berada pada Tahap Panen (*Harvest*) maka BCA tidak perlu lagi melakukan investasi dalam jumlah yang besar, dan hanya melakukan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang dimilikinya. Karena pada tahap ini BCA hanya menikmati hasil dari investasi yang telah ditanamkan pada kedua siklus bisnis sebelumnya.

Dalam Corporate Plan, BCA berusaha untuk menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia. Kesiapan BCA dalam pencapaian prestasi usaha dimasa yang akan datang, didukung oleh :

- BCA merupakan bank transaksional terdepan di Indonesia dan telah mencapai prestasi "Bank Sehat".
- BCA memiliki kemampuan dan pengalaman pengelolaan bisnis perbankan, baik bisnis korporasi, konsumen, komersial, treasury dan perbankan internasional
- BCA memiliki tim manajemen yang sangat profesional yang selalu mengikuti kebijakan dan regulasi perbankan nasional dan internasional.
- BCA memiliki sumber daya manusia yang terlatih dengan baik dan berorientasi pada pelayanan bagi nasabah.
- BCA didukung oleh pemanfaatan teknologi yang paling mutakhir secara tepat.
- BCA memiliki jaringan cabang yang tersebar luas di seluruh Indonesia.

Berdasarkan peluang-peluang bisnis dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki BCA, maka prospek usaha BCA baik dibidang korporasi, konsumen, komersial, treasury dan perbankan internasional memiliki peluang untuk terus berkembang dimasa yang akan datang.

Berdasarkan pengukuran yang telah dijabarkan pada tolok ukur keuangan, terlihat bahwa tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan oleh BCA pada tahun 2006 meningkat. Hal ini dapat dilihat dari laba yang dihasilkan BCA selama tahun 2006 yang disajikan dalam tabel V.1 dan V.2 Per 31 Desember 2006, CAR BCA mencapai 22,1 % yang berarti lebih tinggi dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya yang sebesar 21,5 %.

Selain itu juga rasio-rasio profitabilitas juga menunjukkan peningkatan yang terlihat dari membaiknya ROA dan ROE, masing-masing menjadi sebesar 3,8 % dan 29,1 % pada tahun 2006, dari 3,4 % dan 28,2 %. Sedangkan untuk NPL terjadi penurunan yang cukup signifikan dari sebesar 1,7 % per 31 Desember 2005 menjadi 1,3 % per 31 Desember 2006.

Dari kondisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja BCA ditinjau pada perspektif keuangan pada tahun 2006 menunjukkan adanya peningkatan. Hal ini tercermin dari tingkat Kesehatan BCA menurut Standar Bank Indonesia dan juga peningkatan laba bersih sebesar 17,9 %.

5.3.2 Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja pada Perspektif Pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran, yaitu Kelompok Pengukuran Inti (Core Measurement) dan Pengukuran

Penunjang (Customer Value Proposition). Sasaran strategi dalam perspektif nasabah meliputi :

- Meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah, dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan nasabah dan juga mempertahankan nasabah yang ada
- Meningkatkan jumlah kantor layanan baru untuk menjangkau nasabah potensial dilokasi-lokasi yang strategis. Dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah nasabah dan pangsa pasar.

Dengan demikian, tolok ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif nasabah adalah :

1. Pangsa Pasar (Market Share)

Tolak ukur ini merupakan tolok ukur yang penting karena terkait erat dengan visi BCA. Pangsa Pasar dihitung dari besarnya pasar atau jumlah nasabah yang berhasil dikuasai oleh BCA dibandingkan dengan total pasar atau jumlah nasabah potensial dalam bisnis perbankan di Indonesia. Perluasan Pangsa Pasar ini tidak terlepas dari krisis moneter yang melanda Asia yang mengakibatkan banyak bank-bank yang dilikuidasi sehingga banyak nasabah yang mengalihkan dananya ke BCA sebagai bank transaksional yang profesional.

Dalam hal ini Pangsa Pasar yang mampu dikuasai Tahapan BCA tahun 2006 mencapai 25,01 % atau meningkat 4,14 % dibandingkan tahun 2005 sebesar 20,87 % (Laporan tahunan BCA 2006). Peningkatan Pangsa Pasar BCA menunjukkan peningkatan tingkat kepercayaan nasabah perbankan Indonesia terhadap BCA.

2. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk tingkat kepuasan pelanggan / nasabah BCA selalu berusaha untuk terus-menerus memperbaiki mutu dan sistem pelayanan yang diberikan untuk dapat memberikan kepuasan kepada nasabahnya. Tolok ukur yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah adalah hasil dari kuesioner yang disebarakan kepada nasabah BCA. Hal-hal yang menjadi pertanyaan dalam kuesioner adalah tentang jenis produk dan pelayanan yang telah diberikan BCA kepada para nasabahnya.

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuesioner yang pernah digunakan oleh Vidia Valva dalam skripsinya yang berjudul "Pengukuran Kinerja PT Angkasa Pura I Cabang Bandara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*".

Kuesioner terdiri dari 12 pertanyaan yang mencakup 3 kategori yaitu atribut jasa perusahaan, citra perusahaan, dan hubungan dengan nasabah.

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan (nasabah BCA) sebanyak 60 dan yang kembali adalah 50 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak dua belas (12) pertanyaan. Yang terbagi atas 3 kategori, yaitu kategori atribut jasa perusahaan sebanyak 6 pertanyaan, kategori citra perusahaan sebanyak 2 pertanyaan, dan kategori hubungan dengan nasabah sebanyak 4 pertanyaan.

Setelah dilakukan uji validitas ternyata ada satu butir pertanyaan dianggap tidak valid yakni pertanyaan nomor 3 pada kategori atribut jasa perusahaan, (pertanyaan dinyatakan valid ketika angka korelasi perhitungan SPSS menunjukkan $< 0,05$)

sedangkan hasil perhitungan SPSS pada pertanyaan nomor 3 adalah 0,212 maka pertanyaan tersebut tidak dimasukkan dalam pengolahan data selanjutnya.

Hasil uji reliabilitas untuk kategori atribut jasa perusahaan sebanyak 6 pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,682, kategori citra perusahaan sebanyak 2 pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,804, dan kategori hubungan dengan nasabah sebanyak 4 pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,745. Ini menunjukkan bahwa kuesioner cukup reliabel, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari kuesioner yang terdiri dari dua belas (12) pertanyaan. Yang terbagi atas 3 kategori, yaitu kategori atribut jasa perusahaan sebanyak 6 pertanyaan, hanya 5 pertanyaan yang dimasukkan dalam pengolahan data karena pertanyaan nomor 3 dinyatakan tidak valid, kategori citra perusahaan sebanyak 2 pertanyaan, dan kategori hubungan dengan nasabah sebanyak 4 pertanyaan. (Lihat lampiran 12,13 dan 14).

Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

2.1 Kategori atribut jasa perusahaan :

$$\text{Interval} = (\text{Ikmax} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks}$$

$$= 5 \times 50 \times 5$$

$$= 1250$$

$$\text{Ikmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin}$$

$$= 5 \times 50 \times 1$$

$$= 250$$

$$\text{Interval} = (1250 - 250) : 5$$

$$= 200$$

- a) 250 - 450 → dikategorikan tidak memuaskan
- b) 450 - 650 → dikategorikan kurang memuaskan
- c) 650 - 850 → dikategorikan cukup memuaskan
- d) 850 - 1050 → dikategorikan memuaskan
- e) 1050 - 1250 → dikategorikan sangat memuaskan

Berdasarkan interval data yang didapat diatas, maka lima kategori diatas diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan nasabah BCA berdasarkan atribut jasa perusahaan. Nasabah BCA akan dikategorikan memuaskan ketika perhitungan hasil kuesioner minimal berada pada interval 850 sampai dengan 1050 dan Indeks Kepuasan Nasabah BCA yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1166 atau berada pada kategori sangat memuaskan (Lihat lampiran 8). Dari perhitungan tersebut berarti nasabah BCA telah merasa sangat terpuaskan oleh pelayanan BCA pada kategori atribut jasa perusahaan.

2.2 Kategori citra perusahaan :

$$\text{Interval} = (Ik_{maks} - Ik_{min}) : 5$$

$$IK_{maks} = PP \times R \times Ex_{maks}$$

$$= 2 \times 50 \times 5$$

$$= 500$$

$$\begin{aligned}
 Ik_{\min} &= PP \times R \times Ex_{\min} \\
 &= 2 \times 50 \times 1 \\
 &= 100
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= (500 - 100) : 5 \\
 &= 80
 \end{aligned}$$

- a) 100 - 180 → dikategorikan tidak memuaskan
- b) 180 - 260 → dikategorikan kurang memuaskan
- c) 260 - 340 → dikategorikan cukup memuaskan
- d) 340 - 420 → dikategorikan memuaskan
- e) 420 - 500 → dikategorikan sangat memuaskan

Nasabah BCA akan dikategorikan memuaskan pada kategori citra perusahaan ketika perhitungan hasil kuesioner minimal berada pada interval 340 sampai dengan 420. Indeks kepuasan nasabah BCA yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada kategori Citra Perusahaan adalah 400 atau berada pada kategori memuaskan (Lihat lampiran 9). Dari perhitungan tersebut berarti nasabah BCA telah merasa terpuaskan oleh pelayanan BCA pada kategori citra perusahaan.

1.3 Kategori hubungan dengan nasabah :

$$\text{Interval} = (Ik_{\max} - Ik_{\min}) : 5$$

$$\begin{aligned}
 IK_{\max} &= PP \times R \times Ex_{\max} \\
 &= 4 \times 50 \times 5 \\
 &= 1000
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Ik_{\min} &= PP \times R \times Ex_{\min} \\
 &= 4 \times 50 \times 1
 \end{aligned}$$

$$= 200$$

$$\text{Interval} = (1000 - 200) : 5$$

$$= 160$$

- a) 200 - 360 → dikategorikan tidak memuaskan
- b) 360 - 520 → dikategorikan kurang memuaskan
- c) 520 - 680 → dikategorikan cukup memuaskan
- d) 680 - 840 → dikategorikan memuaskan
- e) 840 - 1000 → dikategorikan sangat memuaskan

Nasabah BCA akan dikategorikan memuaskan pada kategori hubungan dengan nasabah ketika perhitungan hasil kuesioner minimal berada pada interval 680 sampai dengan 840. Indeks kepuasan nasabah BCA yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada kategori hubungan dengan nasabah adalah 769 atau berada pada kategori memuaskan (Lihat lampiran 10). Dari perhitungan tersebut berarti nasabah BCA telah merasa terpuaskan oleh pelayanan BCA pada kategori hubungan dengan nasabah.

3. Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama dan Menarik Pelanggan Baru

Tingkat kepuasan nasabah yang diukur berdasarkan kuesioner ini, sangat mempengaruhi loyalitas nasabah lama dan berpengaruh untuk menarik nasabah baru. Jika nasabah merasa puas maka sangatlah tinggi kemungkinannya untuk tetap menjadi nasabah di BCA dan kemungkinan untuk memperoleh nasabah baru juga besar.

Pada tahun 2006, ditengah kondisi perekonomian yang tumbuh melambat dan likuiditas yang ketat, dana pihak ketiga BCA mampu tumbuh sebesar 17,9 % (Laporan tahunan BCA 2006). Produk tabungan Tahapan BCA secara konsisten

berkontribusi secara signifikan terhadap total dana pihak ketiga BCA. Pada tahun 2006 kontribusi tersebut mencapai 44,1 % dari total dana pihak ketiga. Tahapan BCA juga menguasai lebih dari 20 % pangsa pasar tabungan nasional. Selain itu, produk giro maupun deposito berjangka BCA juga meningkat, masing-masing sebesar 18,2% dan 26,7 % (Angka – angka yang disajikan dapat dilihat pada lampiran 5).

4. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Tolok ukur ini dapat diketahui melalui survey kepada pelanggan atau nasabah secara periodik. Bagi BCA, nasabah yang menguntungkan adalah nasabah yang menyimpan dananya dalam bentuk giro dan tidak menarik dananya dalam waktu yang cukup lama. Hal ini akan menguntungkan BCA karena dana yang disimpan dapat digunakan BCA untuk melakukan kegiatan usaha yang menghasilkan laba.

Tabel V.3

Komposisi Dana Pihak Ketiga (dalam milliar Rupiah)

	2005 (dalam milliar Rupiah)	2006 (dalam milliar Rupiah)	Persentase (%)
Giro	28.966	34.234	18,2 %
Tabungan	63.560	71.568	12,6 %
Deposito	37.029	46.934	26,7 %
Total	129.555	152.736	

Sumber : Laporan Tahunan BCA

5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal ada tiga tolok ukur, yaitu : Inovasi, Operasi dan Pelayanan Purna Jual. Sasaran dari perspektif proses bisnis internal yaitu untuk mengetahui bagaimana kegiatan yang selama ini dilakukan perusahaan untuk

mengantisipasi kebutuhan nasabah lama yang dapat dipertahankan dan nasabah baru yang dapat diperoleh dan pada akhirnya akan memperbesar penguasaan pangsa pasar BCA dan meningkatkan nilai bauran pendapatan.

Tolok ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis ini adalah :

1. Inovasi

Tolok ukur ini berguna untuk mengukur tingkat keberhasilan produk-produk baru dalam meraih pendapatan selama periode tertentu. Porsi kredit konsumen BCA pada akhir tahun 2006 mencapai 13,8 % dari seluruh pinjaman yang disalurkan bank, tidak hanya berbeda dari tahun sebelumnya. Kredit pemilikan rumah (KPR) tumbuh sebesar 23,9 % menjadi Rp 4,4 triliun dan piutang kartu kredit meningkat sebesar 34,3 % menjadi Rp1,6 triliun (Laporan tahunan BCA 2006).

Dalam upaya untuk memenuhi segmen pasar dengan gaya hidup tertentu, BCA telah menambahkan ragam produk kartu kredit BCA. Salah satu dari beberapa program yang BCA lakukan, adalah kerja sama dengan grup-grup ritel ternama seperti Studio 21 untuk melayani penggemar film, Starbucks Coffee, Pizza Hut dan lain-lain. Salah satu daya tarik kartu kredit BCA adalah pilihan cara pembayaran yang beragam yang memberikan kenyamanan kepada nasabah.

Selama periode 2006, BCA menambah 23 cabang menjadi 791 cabang; menambah 869 ATM menjadi 5.042 ATM; menambah 12.574 terminal *electronic data capture* (EDC) menjadi 53.807 EDC. BCA juga mengembangkan dan mensinergikan berbagai produk dan layanan sebagai salah satu upaya dalam menciptakan nilai tambah bagi nasabah. Pendekatan ini juga merupakan

kecenderungan dimasa mendatang dan sejalan dengan upayanya yang secara bertahap mengembangkan relationship banking, sebagai contoh BCA bekerja sama dengan Astra CMG Life menyediakan jasa asuransi bagi pemegang kartu BCA, sekaligus meluncurkan Tabungan Pendidikan yang dimaksudkan untuk menyediakan dana investasi dan proteksi kepada pemegang kartu bagi pembiayaan pendidikan anak-anak mereka hingga tingkat universitas. Selain itu, BCA juga mengembangkan BCA Consumer Plus yang merupakan konsep cabang hybrid atau 'one stop shop' yang didukung dengan system perbankan elektronik yang *online* dan *realtime*.

2. Operasi

Dalam kegiatan operasi ada dua tolok ukur yang digunakan , yaitu yang pertama waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses transaksi di perusahaan dan yang kedua tentang kualitas jasa yang telah diberikan.

a. Waktu Pemrosesan Transaksi

Untuk mengetahui tingkat efisiensi waktu yang digunakan dalam proses transaksi yang dilakukan oleh karyawan BCA selama ini maka perlu dianalisis tentang waktu yang dibutuhkan oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan proses transaksi. Analisis yang dilakukan adalah kegiatan umum yang dilakukan nasabah BCA, seperti penabungan atau penarikan dana. Rumus yang digunakan untuk mengukur waktu proses tersebut adalah, *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), yaitu :

$$MCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

Pada transaksi yang dilakukan oleh nasabah di BCA, data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

➤ Waktu Pemrosesan Transaksi

Adalah waktu yang diperlukan nasabah untuk menulis rekeningnya. Waktu yang diperlukan adalah kurang lebih 3 menit.

➤ Waktu Inspeksi

Adalah waktu yang diperlukan oleh karyawan untuk memproses rekening yang telah ditulis oleh nasabah. Waktu yang diperlukan adalah kurang lebih 3 menit.

➤ Waktu Antri

Adalah waktu yang dihabiskan nasabah untuk mengantri. Waktu yang diperlukan adalah kurang lebih 5 menit.

Efisiensi Waktu Pemrosesan

$$MCE = \frac{3}{3+3+5} = 0,3$$

Dalam penghitungan waktu pemrosesan, jika rasio yang dihasilkan mendekati angka 0,5 akan menunjukkan semakin baiknya tingkat keefisienan dalam melakukan proses transaksi. Dalam hal ini BCA mencapai angka rasio 0,3. sehingga hal ini menunjukkan bahwa tingkat keefisienan BCA dalam melakukan proses transaksi sudah sangat baik.

b. Kualitas Jasa

Dalam hal kualitas jasa yang telah diberikan BCA kepada nasabahnya dapat dilihat dari hasil kuesioner. Dari hasil kuesioner yang dibagikan

kepada 50 nasabah BCA Cabang Makassar, menunjukkan bahwa rata-rata nasabah BCA merasa puas atas pelayanan BCA selama ini (Lihat lampiran 8).

3. Pelayanan Purna Jual

Kegiatan yang berkaitan dalam pelayanan purna jual adalah kegiatan pelayanan yang dinikmati oleh nasabah setelah melakukan proses transaksi berkaitan dengan produk yang dibeli. Dalam hal ini BCA berusaha untuk memberikan pelayanan purna jual yang memuaskan untuk menyenangkan nasabahnya. Pelayanan purna jual yang ditawarkan BCA, seperti dengan Tunai BCA, m-BCA, Call Center, Klik BCA, dsb.

Dalam hal ini BCA terus berusaha untuk tetap memberikan pelayanan optimal kepada nasabahnya, dimana pengukuran pada perspektif dimulai dari penyediaan produk sampai pada pelayanan purna jual.

5.3.4 Perspektif Belajar dan Bertumbuh

Dalam perspektif belajar dan bertumbuh, ada tiga tolok ukur yang digunakan, yaitu Kemampuan Karyawan, Kemampuan Sistem Informasi dan Motivasi, Kekuasaan dan Keselarasan. Sasaran-sasaran strategis dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah :

- Meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pengembangan sistem SDM (Sumber Daya Manusia) secara berkesinambungan.
- Meningkatkan pemanfaatan teknologi guna menunjang penyempurnaan sistem teknologi informasi untuk memperkuat kompetensi bank dalam

pencapaian efisiensi, efektivitas, produktivitas dan mutu layanan yang unggul.

➤ Kemampuan Karyawan

Dalam menganalisis kemampuan karyawan ada beberapa tolok ukur yang harus diperhatikan BCA, yaitu :

▪ Pendidikan dan Pelatihan

BCA selalu mendukung program keterampilan, pendidikan maupun pengembangan karyawan. Program-program tersebut diklasifikasikan menjadi dua kelompok besar yaitu :

- Program pelatihan utama yang meliputi pengembangan keterampilan dan pengetahuan perbankan, antara lain :
 - a) *Product Knowledge.*
 - b) *Integrated Loan System.*
 - c) Hukum dan Praktek Operasional Bank.
 - d) Keuangan Perbankan.
 - e) *Credit Administration.*
 - f) *Training for teller*
 - g) *Training for CSO , dsb.*
- Program pengembangan profesionalisme, yang mencakup pengembangan kompetensi dan fungsi pelayanan, serta pelatihan keterampilan manajerial, antara lain :
 - a) *Selling Skills For Bankers.*
 - b) *Credit Risk Scoring.*

- c) *BCA Proficiency Test.*
- d) *Branch Credit Management.*
- e) *Tutorial Operational.*
- f) *International Commerce, dsb.*

Tabel V.4
 Profil Karyawan berdasarkan Tingkat Pendidikan
 Tahun 2006

Tingkat Pendidikan	Jumlah Karyawan
SD,SMP,SMU	8.157
Diploma dan Sarjana	11.929
Pasca Sarjana	434
Total	20.520

Sumber : Laporan tahunan BCA

- **Tingkat Kepuasan Karyawan**

Karyawan yang puas merupakan syarat bagi terciptanya kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan atas kinerja BCA sangat ditopang oleh kinerja yang baik dari para pegawai BCA tersebut. Maka kepuasan pegawai merupakan hal yang penting untuk diketahui.

Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuesioner. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah pengembangan kuesioner yang telah digunakan oleh Vidia Valva, (2005) dalam skripsinya yang berjudul "Pengukuran Kinerja PT Angkasa Pura I Cabang Bandara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*".

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada karyawan BCA sebanyak 55 dan yang kembali adalah 50 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 6 pertanyaan.

Setelah dilakukan uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas untuk 6 pertanyaan pada kuesioner kepuasan karyawan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,780. Ini menunjukkan bahwa kuesioner cukup reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda (Lihat lampiran 15).

Dari 50 kuesioner yang terdiri dari 6 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

$$\text{Interval} = (\text{Ikmax} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks}$$

$$= 6 \times 50 \times 5$$

$$= 1500$$

$$\text{Ikmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin}$$

$$= 6 \times 50 \times 1$$

$$= 300$$

$$\text{Interval} = (1500 - 300) : 5$$

$$= 240$$

- a) 300 - 540 → dikategorikan tidak memuaskan
- b) 540 - 780 → dikategorikan kurang memuaskan
- c) 780 - 1020 → dikategorikan cukup memuaskan
- d) 1020 - 1260 → dikategorikan memuaskan
- e) 1260 - 1500 → dikategorikan sangat memuaskan

Berdasarkan interval data yang didapat di atas, maka lima kategori diatas diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan karyawan BCA.

Karyawan BCA akan dikategorikan memuaskan ketika perhitungan hasil kuesioner minimal berada pada interval 1020 sampai dengan 1260. Hasil data dari kuesioner yang disebarakan kepada karyawan BCA disajikan dalam lampiran 11.

Indeks kepuasan karayawan BCA yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 884 atau berada pada kategori cukup memuaskan. Dari perhitungan tersebut berarti karyawan BCA belum termasuk pada kategori baik, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 1020 sampai dengan 1260.

Hal ini berarti PT Bank Central Asia, Tbk. belum mampu mencapai kepuasan dari karyawan yang merupakan salah satu indikator untuk menilai kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun dari perhitungan diatas, standar yang harus dipenuhi untuk pegawai puas yakni berada pada interval antara 1020 sampai dengan 1260 point.

Berdasarkan data-data di atas, dapat disimpulkan bahwa harus lebih banyak perbaikan yang dilakukan oleh PT Bank Central Asia, Tbk dalam perspektif ini, tentu

saja pada peningkatan kepuasan karyawan pada tahun-tahun kedepan. Diharapkan dengan perbaikan tingkat kepuasan pada tahun-tahun kedepan, maka kinerja karyawan dapat lebih meningkat dan nasabah menerima pelayanan yang lebih memuaskan pada kinerja PT Bank Central Asia, Tbk.

➤ Kemampuan Sistem Informasi

Dalam hal pemanfaatan teknologi BCA telah mengupayakan peningkatan dan penyempurnaan system teknologi informasi untuk memperkuat kompetensi bank, khususnya dalam pelayanan kepada nasabah. BCA meningkatkan sistem *internet banking* dengan mengadopsi *platform* yang skalanya dapat terus ditingkatkan. Hal ini dilakukan dengan memperbesar kapasitas pemrosesan dan *bandwith*, sehingga memungkinkan nasabah dapat menikmati respon yang lebih cepat dan sebagai langkah antisipasi terhadap peningkatan volume transaksi internet banking dimasa depan. Selain itu, BCA juga telah mengembangkan system pendukung untuk *frontliner* dengan penerapan versi terbaru dari "*Microsoft Windows Server*" dan browser serta memperbaharui sistem-sistem identifikasi dan otentifikasi.

Pengamanan yang efektif untuk memproteksi akses ke sistem teknologi informasi dan kontinuitas bisnis merupakan prioritas utama bagi pengembangan teknologi informasi setiap bank. Untuk itu, BCA telah melakukan investasi yang signifikan pada *non-stop production system*, untuk meningkatkan kemampuan dalam transaksi melalui *electronic delivery channel*, termasuk ATM, *Internet Banking*, *mobile* dan *phone banking*. Kapasitas pemrosesan untuk memenuhi kebutuhan transaksi nasabah telah diperbesar hingga tiga kali lipat dibandingkan sebelumnya.

Pada waktu bersamaan, BCA telah merancang data center di lokasi baru yang sesuai standar internasional guna menggantikan fasilitas yang sudah ada. Pengelolaan identitas pemakai yang memiliki otorisasi juga telah dipusatkan dan disederhanakan. Tak kalah pentingnya, pihak BCA juga melakukan sentralisasi dan penyederhanaan sistem otorisasi dan *identity management* (IDM). Langkah-langkah tersebut dimaksudkan untuk mempersingkat *response time*. Demikian pula, dalam pengelolaan *user ID* dan otorisasi juga dihubungkan langsung dengan system pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung peningkatan efisiensi operasional bank.

Dengan dukungan sistem informasi yang handal dan efisien maka usaha menyediakan produk dan jasa yang beraneka ragam pada lini operasional dalam upaya mewujudkan Visi BCA sebagai "*To be bank of choice and mayor pillar of the Indonesian economy*" dapat segera tercapai.

Tabel V.5
Kemampuan Sistem Informasi BCA

Fasilitas	Fungsi
a) Automatic Teller Machine (ATM)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penarikan uang tunai ➤ Transfer antar rekening BCA dan antar bank. ➤ Pembayaran telepon, PLN, kartu kredit, PAM, PBB, dll. ➤ Informasi kurs ➤ Pembelian tiket pesawat, reksadana, dan saham. ➤ Setoran uang tunai.
b) Internet Banking Klik BCA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informasi Rekening ➤ Pembayaran telepon, PLN, kartu kredit,

	<p>PAM, PBB, dll.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transfer antar rekening BCA dan antar bank. ➤ Pembelian tiket pesawat, reksadana dan saham. ➤ Administrasi (ganti pin, hapus daftar pembayaran/ transfer, dll)
<p>c) Mobile Banking m-BCA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informasi saldo, info kurs, info kode bank, mutasi rekening. ➤ Pembelian isi pulsa, saham, dll ➤ Pembayaran berbagai macam tagihan kartu kredit, asuransi, PLN, PAM, dll. ➤ Transfer antar rekening BCA maupun rekening bank lain. ➤ Aktivasi, ganti pin, dll.

Sumber : Laporan tahunan BCA 2006

5.3.5 Rangkuman hasil (*Score*) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dengan standar yang ditetapkan.

Tabel V.6
Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja BCA
Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard*

4 (Empat) Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> serta ukuran kinerja	Standar / Target	Realisasi
Perspektif Finansial : <ul style="list-style-type: none"> ▪ CAR ▪ ROA ▪ ROE ▪ NPL 	<ul style="list-style-type: none"> > 21,5 % > 3,4 % > 28,2 % < 1,7 % 	<ul style="list-style-type: none"> 22,1 % 3,8 % 29,1 % 1,3 %
Perspektif Pelanggan : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pangsa Pasar ▪ Tingkat Kepuasan Pelanggan : <ul style="list-style-type: none"> - Atribut jasa perusahaan - Citra perusahaan - Hubungan dengan nasabah ▪ Retensi Pelanggan ▪ Profitabilitas Pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> 22,5 % Min.IKP dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 850 sampai dengan 1050 point. Min.IKP dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 340 sampai dengan 420 point. Min.IKP dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 680 sampai dengan 840 point. Meningkat hingga 15 % Rp. 150.000 miliar 	<ul style="list-style-type: none"> 25,01 % Indeks 1166 point atau dikategorikan sangat memuaskan Indeks 400 point atau dikategorikan memuaskan Indeks 769 point atau dikategorikan memuaskan Meningkat hingga 17,9 % Rp. 152.736 miliar

<p>Perspektif Proses Bisnis Internal :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovasi • Operasi • Pelayanan Purna Jual 	<p>785 cabang Menambahkan ragam produk kartu kredit Jumlah transaksi inovasi hingga Rp.800 triliun</p> <p>Rasio < 0,5 Menambahkan ragam pelayanan purna jual</p>	<p>791 cabang Kartu kredit studio 21, starbucks Coffe, Pizza Hut. Jumlah transaksi inovasi sebesar Rp. 928 triliun</p> <p>Rasio 0,3 Tunai BCA, m-BCA, Klik BCA</p>
<p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan karyawan • Tingkat kepuasan karyawan • Kemampuan sistem informasi 	<p>Memperbanyak program pelatihan keterampilan, pendidikan dan pengembangan karyawan</p> <p>Min.IKP dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 1020 sampai dengan 1260 point.</p> <p>Peningkatan volume transaksi internet banking, mobile, dan phone banking.</p>	<p>Terdapat ± 80 program pelatihan dan pengembangan karyawan</p> <p>Indeks 884 point atau dikategorikan cukup.</p> <p>Volume transaksi nasabah melalui internet banking, mobile, dan phone banking meningkat hingga 2 kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya.</p>

Sumber : hasil olahan data

Dari total 17 tolok ukur yang digunakan terdapat 16 tolok ukur yang memenuhi standar atau target yang ditetapkan, sedangkan 1 tolok ukur yang tidak memenuhi standar atau target yang ditetapkan, yaitu pada tolok ukur tingkat kepuasan karyawan. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh PT Bank Central Asia, Tbk adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Total persentase kinerja} &= \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100 \% \\
 &= \frac{16}{17} \times 100 \% \\
 &= 94,11 \%
 \end{aligned}$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai Bank Central Asia, tbk. ditetapkan standar, Standar yang digunakan disini adalah standar yang digunakan oleh Vidia Valva dalam skripsinya dengan judul "Pengukuran Kinerja PT Angkasa Pura I Cabang Bandara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*" sebagai berikut :

- a) Sangat baik : 80 – 100 % dari standar yang ditetapkan
- b) Baik : 60 – 80 % dari standar yang ditetapkan
- c) Cukup : 40 – 60 % dari standar yang ditetapkan
- d) Kurang : 20 – 40 % dari standar yang ditetapkan
- e) Tidak baik : 0 – 20 % dari standar yang ditetapkan

Dari hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh PT Bank Central Asia, tbk melalui pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 94,11 % dari tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja PT Bank Central Asia, tbk secara keseluruhan berada pada batas antara sangat memuaskan atau dikatakan sangat baik.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan penulis pada bab sebelumnya, maka kesimpulan-kesimpulan yang dapat ditarik oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Pengukuran kinerja yang saat ini umum digunakan perbankan adalah pengukuran kinerja keuangan (Konvensional). Dalam mengukur kinerja keuangannya perbankan mengikuti standar kesehatan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Direksi BI No.30/11/KEP/DIR Tanggal 30 April 1997. Ada lima hal yang harus diperhatikan oleh setiap perbankan, yaitu *Capital Adequacy Ratio* (CAR), Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), Posisi Devisa Neto (PDN), dan Kredit Usaha Kecil (KUK). Dalam menilai tingkat kesehatan bank maka dikeluarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia yang meliputi Faktor Permodalan, Kualitas Aktiva Produktif, Manajemen Rentabilitas dan Likuiditas. Selain memiliki kinerja dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia, perbankan juga menggunakan Analisis Laporan Keuangan yang meliputi data Neraca dan data Laporan Laba Rugi dan juga Analisis Laporan Keuangan.
2. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang memberi kerangka kerja yang komprehensif bagi para eksekutif dan manajemen dengan

menjabarkan tujuan-tujuan strategis perusahaan dalam beberapa himpunan tolok ukur kinerja yang terkait secara logis satu dengan yang lainnya. *Balanced Scorecard* menyoroti perusahaan dari empat perspektif, yang masing-masing dilengkapi dengan tolok ukur yang meliputi Perspektif Keuangan, Tingkat Kepuasan Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan.

- Perspektif Keuangan

Pada Perspektif Keuangan BCA termasuk ke dalam perusahaan yang berada pada tahap bertahan (Sustain). Hal ini terbukti dari kegiatan perusahaan yang masih berkisar pada kegiatan investasi dan reinvestasi. Sasaran-sasaran untuk perspektif keuangan adalah meningkatkan laba bersih, meningkatkan jumlah aktiva, mengurangi kerugian kredit macet.

- Perspektif Pelanggan

Dari Perspektif Pelanggan terlihat bahwa pada umumnya nasabah BCA merasa puas terhadap produk dan jasa BCA. Tetapi merasa kurang puas terhadap ketidakramahan karyawan dalam melayani nasabahnya. Sedangkan dalam segi pangsa pasar, kemampuan mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru, serta memiliki nasabah yang menguntungkan BCA cukup berhasil menambah jumlah nasabahnya. Sasaran-sasaran untuk Perspektif Pelanggan adalah meningkatkan kualitas hubungan pelayanan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

- **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dari Perspektif Proses Bisnis Internal terlihat bahwa kinerjanya memuaskan, dimana BCA berusaha untuk mengembangkan produk dan jasa keuangan inovatif, dan berusaha untuk memberikan pelayanan purna jual yang memuaskan. Sasaran-sasaran untuk Proses Bisnis Internal adalah memahami kebutuhan nasabah dan menciptakan produk dan jasa yang inovatif, mengurangi masalah-masalah operasional.

- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terlihat bahwa karyawan BCA dari Kantor Cabang Ahmad Yani Makassar merasa cukup puas terhadap pekerjaannya, dimana hal ini akan meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Sedangkan dari segi kemampuan sistem informasi, kinerja BCA menunjukkan keberhasilan yaitu dengan adanya beberapa layanan seperti mobile banking, internet banking, dsb yang memberikan kenyamanan bagi nasabah dalam bertransaksi. Dari sisi Motivasi, Kekuasaan, dan Keselarasan, BCA memberikan berhasil memberikan kepuasan bagi karyawannya. Sasaran-sasaran dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan dengan objektif, mendukung proses pengembangan karir karyawan dalam kesuksesan organisasi.

3. Dihitung sejak dari waktu pendiriannya pada tanggal 21 Februari 1957, usia BCA memasuki setengah abad. Oleh karena itu dalam usianya yang relatif tua tersebut, BCA telah berusaha menunjukkan sebagai bank yang telah memberikan kontribusi relatif besar dalam gerak perekonomian bangsa Indonesia. Sebagai salah satu bank berkategori besar BCA sampai dengan tahun 2006 telah memiliki lebih dari 790 Kantor Cabang (terdiri dari 119 Kantor Cabang Utama , 670 Kantor Cabang Pembantu dan 1 Kantor Kas) dan dikoordinasikan oleh 11 Kantor Wilayah dan 1 Kantor Non Wilayah. Sedangkan untuk kegiatan di luar negeri dilayani oleh Kantor Perwakilan yang berkedudukan di Singapura dan Hongkong.

Dalam mengantisipasi perkembangan lingkungan usaha dan perubahan kebutuhan masyarakat akan pelayanan jasa keuangan, BCA juga melakukan penyesuaian atas produk dan jasa yang ditawarkan. Beberapa produk simpanan yang telah populer dimasyarakat adalah : Tahapan BCA, TAPRES, Rekening Giro, Deposito Berjangka, dan Sertifikat Deposito.

Pelaksanaan pengukuran kinerja BCA saat ini belum menggambarkan keadaan BCA yang sebenarnya, karena metode konvensional yang digunakan oleh BCA hanya menggunakan Analisis Laporan Keuangan hasil kurang memuaskan. Selain itu juga hasil ini tidak mencerminkan kinerja BCA secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* sangat diperlukan BCA sebagai suatu sistem pengukuran kinerja, disebabkan *Balanced Scorecard* dilengkapi dengan tolok ukur yang meliputi Pengukuran Keuangan, Tingkat Kepuasan Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Aktivitas Pembelajaran dan Pertumbuhan yang dapat membantu

manajemen dalam memahami adanya hubungan timbal balik dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yang sekaligus berfungsi untuk mengevaluasi beraneka ragam aktivitas BCA, agar dapat dideteksi aktifitas mana yang menyebabkan merosotnya kinerja perusahaan sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah ditarik, maka penulis menyarankan BCA untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja, karena pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* tidak hanya mempertimbangkan sisi keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan sisi non-keuangan. Adapun dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pihak perusahaan harus memperhatikan empat perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Balanced Scorecard yang disarankan adalah sebagai berikut :

- Perspektif Keuangan

Dalam Perspektif Keuangan penulis menyarankan agar BCA melakukan pengawasan yang ketat terhadap aktivitas pembiayaan yang diberikan agar tingkat pengembaliannya dapat terus lancar.

- Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini penulis menyarankan agar pihak manajemen memberikan pelatihan yang lebih baik dari sebelumnya sehingga kualitas pelayanan terhadap nasabah dapat terpenuhi.

- **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif ini penulis menyarankan agar manajemen memperbaiki atau meningkatkan keefisienan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif ini penulis menyarankan agar manajemen memperhatikan indikator yang memiliki *score* terendah, karena dengan adanya *score* tersebut menjelaskan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan. Salah satu alasan ketidakpuasan karyawan dapat saja disebabkan karena besarnya gaji dan tunjangan yang diberikan perusahaan tidak sebanding dengan kualitas atau kemampuan kerja karyawan dalam perusahaan. Situasi ini dapat menciptakan ketidak efektif dan efisiennya kinerja karyawan, yang nantinya akan menghambat motivasi karyawan dalam melayani customer.

DAFTAR PUSTAKA

- Dendawijaya, Lukman, 2005, *Manajemen Perbankan*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Garrison, Ray. H. dan Eric W. Norren, 2000, *Managerial Accounting*, Terjemahan: A.Totok Budisantoso, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent, 2005, *Sistem Manajemen Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*, Cetakan Ketiga, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri, 2002, *Analisa Kritis Atas Laporan Keuangan*, Cetakan Ketiga, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Husein Umar, 2007, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David P Norton, 1996, *Balanced Scorecard Strategy Into Action*, Terjemahan : Pasla Yosi Peter R, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kasmir, 2000, *Manajemen Perbankan*, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- _____, 2003, *Bank & Lembaga Keuangan Lainnya*, Edisi Keenam, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- L.M. Samryn, 2002, *Akuntansi Manajerial*, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Kedua, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, dan Johny Setyawan, 1999, *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen "Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan"*, Edisi Kesatu, Cetakan Kesatu, Penerbit Aditya Media, Yogyakarta.
- Niven, Paul R, 2007, *Balanced Scorecard Diagnostic : Maintaining Maximum Performance*, Terjemahan : Andre Wiriadi, Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Santoso, Singgih 2005, *SPSS untuk Statistik Parametrik*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Valva, Vidia, 2005, 'Pengukuran Kinerja PT Angkasa Pura I Cabang Bandara Udara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan Balanced Scorecard', *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Makassar.*

LAMPIRAN 1

Rasio Keuangan

Rasio (Tidak Konsolidasi)	31 Des 2006	31 Des 2005
Permodalan		
1. CAR dengan memperhitungkan risiko kredit		
2. CAR dengan memperhitungkan risiko kredit dan risiko pasar	22,2%	21,7%
3. Aktiva tetap terhadap modal	22,1%	21,5%
	25,4%	25,8%
Aktiva Produktif		
1. Aktiva produktif bermasalah	0,6%	0,8%
2. PPAP terhadap aktiva produktif	1,3%	1,2%
3. Pemenuhan PPA produktif	136,9%	123,0%
4. Pemenuhan PPA non produktif	100,0%	100,0%
5. NPL - gros	1,3%	1,7%
6. NPL - bersih	0,3%	0,8%
Rentabilitas		
1. ROA	3,8%	3,4%
2. ROE	29,1%	28,2%
3. NIM (tanpa biaya premi penjaminan pemerintah)	7,4%	6,2%
4. NIM (dengan biaya premi penjaminan pemerintah)	7,2%	6,0%
5. BOPO*	68,8%	66,8%
LDR	40,3%	41,8%
Kepatuhan		
1. a. Persentasi pelanggaran BMPK		
a.1. Pihak terkait	0,0%	0,0%
a.2. Pihak tidak terkait	0,0%	0,0%
b. Persentase pelampauan BMPK	0,0%	0,0%
b.1. Pihak terkait	0,0%	0,0%
b.2. Pihak tidak terkait	13,1%	12,4%
2. GWM rupiah	0,6%	3,4%
3. Posisi Devisa Neto (PDN)		

Sumber : Laporan Tahunan BCA 2006

LAMPIRAN 2

Ikhtisar Data Keuangan

	2005	2006
Profitabilitas (miliar rupiah)		
Laba bersih	3.598	4.243
Laba bersih per saham (Rp)	292	345
Pendapatan bunga bersih	7.653	9.483
Pendapatan operasional lainnya	1.979	2.225
Ukuran Kinerja (%)		
ROA*	3,4	3,8
ROE*	28,2	29,1
NIM*	6,0	7,2
Likuiditas (%)		
LDR*	41,8	40,3
Efisiensi (%)		
Rasio <i>cost efficiency</i> *	42,9	43,6
Aktiva (%)		
Pertumbuhan kredit	34,1	13,5
Aktiva produktif terhadap total aktiva	83,8	82,9
Rasio NPL*	1,7	1,3
Pasiva (%)		
Pertumbuhan dana pihak ketiga	(1,6)	17,9
Giro dan tabungan terhadap total DPK	71,4	69,3
Rasio Permodalan (%)		
CAR*	21,5	22,1
CAR* (Tier 1)	19,5	20,0
CAR* (Tier 1)	3.400	5.200
Harga saham per 31 Desember (Rp)	47,1	46,7
Kepemilikan masyarakat (%)		

Sumber : Laporan Tahunan BCA 2006

LAMPIRAN 3

Ikhtisar Data Keuangan

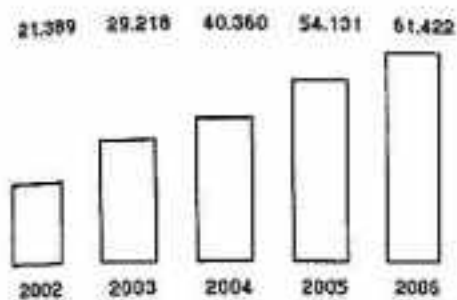
Ikhtisar data keuangan 5 tahun terakhir (audit, konsolidasi, pada atau untuk tahun yang berakhir 31 Desember

	2002	2003	2004	2005	2006
Neraca (dalam miliar rupiah)					
Total Aktiva	117,304	133,260	149,169	150,181	176,799
Total Aktiva Produktif	104,520	119,980	131,047	125,906	146,512
Kredit - Gros	21,389	29,318	40,360	54,131	61,422
Surat-Surat Berharga	27,577	48,129	50,418	22,672	48,565
Korporasi	815	3,455	4,080	4,422	3,872
Lainnya	26,762	44,674	46,338	18,250	44,693
Obligasi Pemerintah - Rekapitulasi ¹	47,702	37,301	36,956	34,001	28,935
Dana Pihak Ketiga ²	103,716	118,014	131,626	129,555	152,736
Giro	21,557	25,278	28,772	28,966	34,234
Tabungan	45,705	56,394	69,066	63,560	71,568
Deposito	36,454	36,342	33,788	37,029	46,934
Pinjaman Diterima ³	573	457	843	831	2,295
Modal Sendiri	11,508	12,625	13,925	15,847	18,067
Laba Rugi (dalam miliar rupiah)					
Pendapatan Bunga Bersih	5,464	5,337	6,585	7,653	9,483
Pendapatan Operasional Lainnya	1,184	1,435	1,746	1,979	2,225
Beban Operasional Lainnya	(3,125)	(3,532)	(3,533)	(4,269)	(5,115)
Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif dan Lainnya	(139)	(120)	(219)	(358)	(584)
Laba Operasional Bersih	3,364	3,120	4,477	5,004	6,009
Laba Sebelum Pajak	3,400	3,140	4,329	5,124	6,067
Laba Bersih Tahun Berjalan	2,542	2,391	3,196	3,598	4,243
Laba Bersih per Saham (Rp) ⁴	213	197	260	292	345
Rasio Keuangan⁵					
Rasio Laba terhadap Rata-Rata Aktiva ⁶	3,2%	2,6%	3,2%	3,4%	3,8%
Rasio Laba terhadap Rata-Rata Ekuitas ⁷	33,5%	23,9%	28,3%	28,2%	29,1%
Rasio Laba terhadap Rata-Rata Ekuitas ⁷	5,8%	4,9%	5,3%	6,0%	7,2%
Marjin Bunga Bersih ⁸	32,2%	28,0%	24,0%	21,5%	22,1%
Rasio Kecukupan Modal (CAR) ⁹	20,4%	24,6%	30,6%	41,8%	40,3%
Rasio Kredit terhadap Dana Pihak Ketiga (LDR) ¹⁰	3,5%	2,3%	1,3%	1,7%	1,3%
Rasio NPL terhadap Total Kredit ¹¹					
Indikator Utama Lainnya					
Jumlah Rekening (dalam ribuan)	6,847	6,731	6,787	6,611	6,825
Jumlah Cabang (domestik dan luar negeri)	782	780	760	774	791
Jumlah ATM	2,340	2,540	3,218	4,173	5,042
Jumlah Kartu ATM (dalam ribuan)	5,688	5,623	5,779	5,859	6,142
Jumlah Kartu Kredit (dalam ribuan)	587	681	807	1,025	1,273

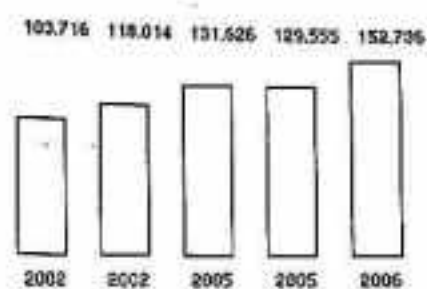
Sumber : Laporan Tahunan BCA

LAMPIRAN 4

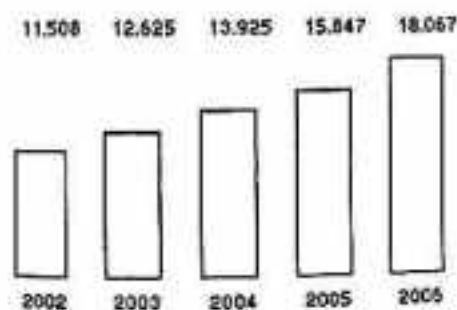
Kredit - gros (dalam miliar rupiah)



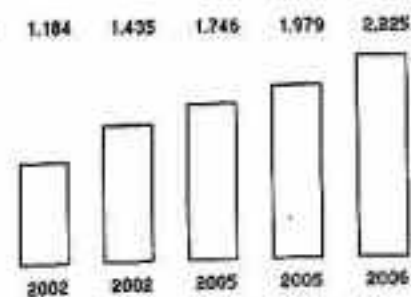
Dana Pihak Ketiga (dalam miliar rupiah)



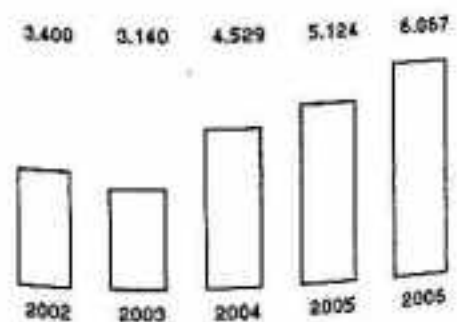
Ekuitas (dalam miliar rupiah)



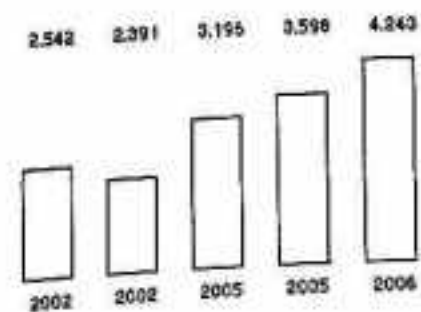
Pendapatan Operasional Lainnya (dalam miliar rupiah)



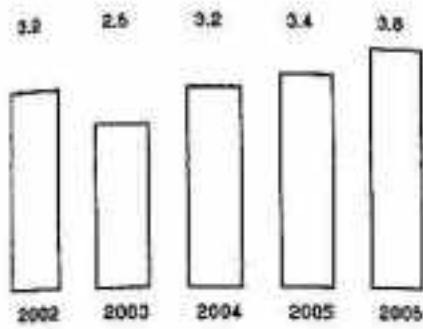
Laba Sebelum Pajak (dalam miliar rupiah)



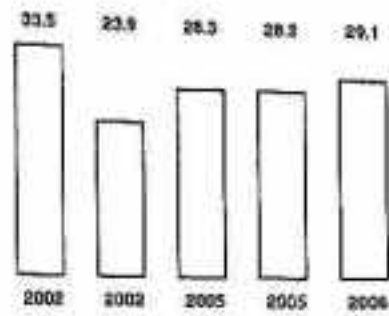
Laba Bersih (dalam miliar rupiah)



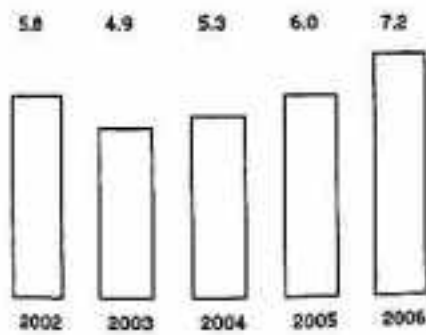
Laba terhadap Rata-Rata Aktiva (%)



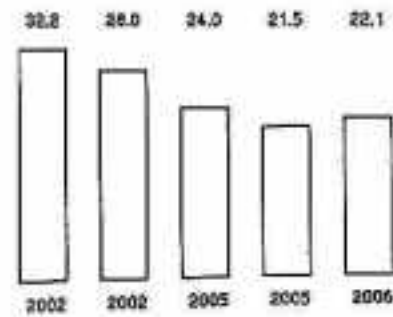
Laba terhadap Rata-Rata Ekuitas (%)



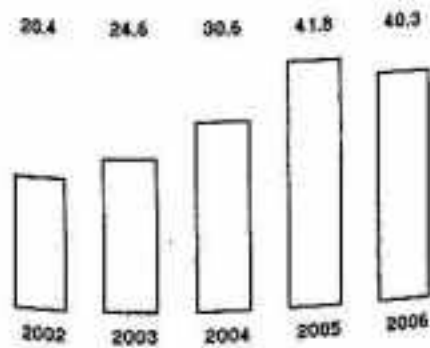
Marjin Bunga Bersih (%)



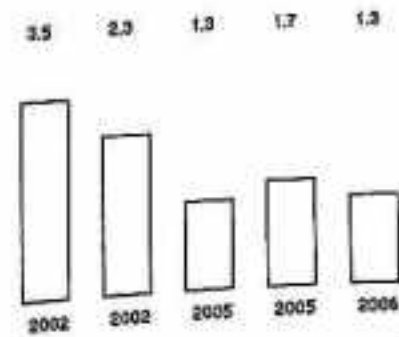
Rasio Kecukupan Modal (%)



Kredit yang Diberikan Terhadap Dana Pihak Ketiga (LDR) (%)



Rasio NPL (%)



LAMPIRAN 5

Dana Pihak Ketiga (Konsolidasi)

	31 Desember 2006		31 Desember 2005		Naik/ (turun)		Suku Bunga Rata-rata		
	Miliar Rupiah	Komposisi	Miliar Rupiah	Komposisi	Miliar Rupiah	%	2006	2005	Naik/ (Turun)
Giro	34.234	22,4%	28.966	22,3%	5.268	18,2%			
Rupiah	25.646	16,8%	21.764	16,8%	3.882	17,8%	2,0%	2,0%	0,0%
Valuta Asing	8.588	5,6%	7.202	5,5%	1.386	19,2%	2,4%	1,5%	0,9%
Tabungan	71.568	46,9%	63.560	49,1%	8.008	12,6%	4,5%	4,0%	0,5%
Jumlah Dana Murah	105.802	69,3%	92.526	71%	13.276	14,3%			
Deposito	46.934	30,7%	37.029	28,6%	9.905	26,7%			
Rupiah	42.514	27,8%	33.108	25,6%	9.406	28,4%	10,1%	6,6%	3,5%
Valuta Asing	4.420	2,9%	3.921	3,0%	499	12,7%	3,4%	2,1%	1,3%
Jumlah Dana Pihak Ketiga	152.736	100%	129.555	100%	23.181	35%			
Rupiah	139.728	91,5%	118.432	91,4%	21.296	18,0%			
Valuta Asing	13.008	8,5%	11.123	8,6%	1.885	16,9%			

Sumber : Laporan Tahunan BCA

LAMPIRAN 6

KUESIONER

Hal : Permohonan kesediaan menjadi responden

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Nasabah
Bank Central Asia, Tbk.
Di
Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi, Universitas Hasanuddin Makassar yang sedang melakukan penelitian ilmiah untuk penulisan skripsi guna menyelesaikan studi saya. Dalam penelitian, saya akan melakukan Analisis Perbandingan Pengukuran Kinerja dengan Metode Konvensional dan Metode Balanced Scorecard pada PT Bank Central Asia, Tbk. Untuk itu, saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner yang terlampir.

Jawaban dari bapak/ibu akan dianalisis secara agregat, tanpa memperhatikan nama orang. Saya akan menjamin kerahasiaan jawaban bapak/ibu sesuai dengan etika penelitian.

Demikian permohonan saya, atas kesediaan dan partisipasi bapak/ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Makassar, Juni 2007

Peneliti

Sari Anggraeni Amiruddin

Cara Pengisian Kuesioner

Berilah tanda (V) pada kolom yang tersedia , jika :

- A. Tidak Memuaskan
- B. Kurang Memuaskan
- C. Cukup Memuaskan
- D. Memuaskan
- E. Sangat Memuaskan

**KUESIONER KEPUASAN NASABAH
PT BANK CENTRAL ASIA, Tbk**

I. Atribut Jasa Perusahaan	A	B	C	D	E
1. Kemampuan Bank dalam melaksanakan setiap proses transaksi dengan akurat.					
2. Jaminan keamanan dan kepercayaan terhadap proses transaksi yang dilakukan.					
3. Besarnya biaya yang dikenakan dalam melakukan proses transaksi.					
4. Pelayanan transaksi yang cepat dan prosedur yang tidak berbelit-belit.					
5. Kemudahan nasabah dalam mencapai lokasi Bank.					
6. Banyaknya Produk yang ditawarkan BCA untuk memberi kemudahan bagi nasabah.					
II. Citra Perusahaan					
1. Citra perusahaan sebagai Bank yang aman, sehat dan terpercaya.					
2. Citra perusahaan sebagai Bank yang memberikan pelayanan yang ramah dan berkualitas.					
III. Hubungan Dengan Nasabah					
1. Pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melakukan proses transaksi.					
2. Kecepatan tanggapan karyawan dalam menyelesaikan masalah.					
3. Keramahan karyawan Bank dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah.					
4. Memberikan akses terhadap pelayanan Bank atau informasi 24 jam sehari.					

LAMPIRAN 7

Hal : Permohonan kesediaan menjadi responden

Kepada Yth.
Karyawan/Karyawati
Bank Central Asia, Tbk.
Di
Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi, Universitas Hasanuddin Makassar yang sedang melakukan penelitian ilmiah untuk penulisan skripsi guna menyelesaikan studi saya. Dalam penelitian, saya akan melakukan Analisis Perbandingan Pengukuran Kinerja dengan Metode Konvensional dan Metode Balanced Scorecard pada PT Bank Central Asia, Tbk. Untuk itu, saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner yang terlampir.

Jawaban dari bapak/ibu akan dianalisis secara agregat, tanpa memperhatikan nama orang. Saya akan menjamin kerahasiaan jawaban bapak/ibu sesuai dengan etika penelitian.

Demikian permohonan saya, atas kesediaan dan partisipasi bapak/ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Makassar, Juni 2007

Peneliti

Sari Anggraeni Amiruddin

KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN
PT BANK CENTRAL ASIA, Tbk (Cab. Makassar)

Berilah tanda (X) pada pilihan anda

I. Data Responden

1. Jenis Kelamin

- a. Laki-Laki
- b. Perempuan

5. Lama Bekerja di BCA

- a. < 1 tahun
- b. 1 – 5 tahun
- c. 6 - 10 tahun
- d. > 10 tahun

2. Usia

- a. < 20 tahun
- b. 20 – 30 tahun
- c. 31 – 40 tahun
- d. > 41 tahun

6. Jabatan / Pekerjaan

- a. Kepala Cabang / Kepala Divisi
- b. Manajer Unit (Unit Manager)
- c. Konsultan
- d. Staff keuangan & administrasi
- e. Staff divisi lainnya...

3. Pendidikan Terakhir

- a. S2
- b. S1
- c. SMU
- d. SMP
- e. Lain – lain

7. Jenis penghargaan yang pernah
diberikan oleh perusahaan

- a. Bonus
- b. Ruang Kerja
- c. Promosi Jabatan
- d. Perjalanan Wisata
- e. Lain-lain.....

4. Status

- a. Menikah
- b. Belum Menikah

II. Pertanyaan

Keterangan :

- A. Tidak memuaskan
- B. Kurang memuaskan
- C. Cukup memuaskan
- D. Memuaskan
- E. Sangat Memuaskan

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Gaji dan tunjangan yang diberikan : | A | B | C | D | E |
| 2. Kesempatan untuk promosi : | A | B | C | D | E |
| 3. Pembagian tugas pada perusahaan : | A | B | C | D | E |
| 4. Pemberian penghargaan atas prestasi kerja oleh perusahaan : | A | B | C | D | E |
| 5. Hubungan dengan rekan kerja : | A | B | C | D | E |
| 6. Kondisi lingkungan kerja dikantor : | A | B | C | D | E |

Terima Kasih

LAMPIRAN 8

TABEL
 DATA KUESIONER TINGKAT KEPUASAN NASABAH
 KATEGORI ATRIBUT JASA PERUSAHAAN

Konsumen	Nilai Kuesioner Untuk Nomor						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	3	5	5	5	28
2	4	4	3	4	4	5	24
3	4	5	2	2	4	4	21
4	5	4	3	4	5	5	26
5	4	5	3	3	4	5	24
6	3	3	3	3	3	4	19
7	4	4	3	4	3	4	22
8	3	4	4	4	5	4	24
9	3	4	3	4	4	4	22
10	5	4	1	4	5	5	24
11	4	4	3	3	5	4	23
12	4	4	3	3	5	5	24
13	4	3	4	4	4	4	23
14	3	2	3	2	4	1	15
15	2	2	4	3	5	5	21
16	2	3	4	1	5	3	18
17	3	4	3	2	4	4	20
18	4	4	2	1	3	3	17
19	3	3	3	2	3	4	18
20	3	4	4	2	5	3	21
21	3	4	4	3	4	4	22
22	4	4	3	3	4	5	24
23	5	4	3	3	4	5	25
24	4	5	3	4	4	4	22
25	4	5	1	4	4	4	23
26	4	4	1	4	4	5	23
27	4	5	1	4	4	5	26
28	5	5	1	5	5	5	26
29	5	5	1	5	5	5	26
30	5	5	5	2	5	4	25
31	4	5	4	5	4	5	28
32	4	5	4	5	4	4	21
33	5	5	1	2	5	5	24
34	4	5	2	4	4	5	23
35	4	5	1	4	4	5	23
36	5	5	1	3	4	5	25
37	5	5	4	2	5	5	25
38	5	4	4	2	5	5	23
39	5	4	2	2	5	5	23
40	4	5	2	2	3	5	27
41	4	5	4	5	3	5	26
42	5	5	4	4	5	5	26
43	4	4	4	4	5	5	26

39	4	4	3	4	4	5	24
40	4	4	3	4	4	5	24
41	5	4	4	5	4	5	24
42	4	5	2	5	4	5	27
43	5	5	5	5	4	3	23
44	5	4	4	3	3	5	24
45	4	5	3	4	6	4	25
46	4	4	3	4	4	5	24
47	4	5	3	3	4	4	23
48	4	3	5	5	4	3	24
49	4	4	4	5	5	5	27
50	4	4	3	3	5	5	24
TOTAL NILAI							1166
NILAI RATA-RATA							23,32

Sumber : Hasil olahan data primer

LAMPIRAN 9

TABEL
DATA KUESIONER TINGKAT KEPUASAN NASABAH
KATEGORI CITRA PERUSAHAAN

Konsumen	Nilai Kuesioner Untuk Nomor		Total
	1	2	
1	5	5	10
2	4	4	8
3	4	3	7
4	4	4	8
5	4	4	8
6	5	4	9
7	4	4	8
8	5	5	10
9	4	4	8
10	5	4	9
11	5	5	10
12	5	4	9
13	3	4	7
14	4	2	6
15	2	1	3
16	2	4	6
17	4	2	6
18	4	2	6
19	4	2	6
20	4	3	7
21	4	3	7
22	5	3	8
23	5	3	8
24	5	4	9
25	5	2	7
26	5	2	7
27	5	1	6
28	5	4	9
29	5	5	10
30	5	5	10
31	5	4	9
32	5	3	8
33	4	4	8
34	4	4	8
35	5	1	6
36	5	4	9
37	4	4	8
38	4	4	8

39	5	5	10
40	5	5	10
41	4	5	9
42	4	4	8
43	4	5	9
44	5	4	9
45	5	4	9
46	4	4	8
47	3	3	6
48	4	4	8
49	4	5	9
50	4	4	8
Total Nilai			400
Nilai Rata-Rata			8

Sumber : Hasil olahan data primer

LAMPIRAN 10

TABEL
 DATA KUESIONER TINGKAT KEPUASAN NASABAH
 KATEGORI HUBUNGAN DENGAN NASABAH

Konsumen	Nilai Kuesioner Untuk Nomor				Total
	1	2	3	4	
1	4	5	5	5	19
2	3	3	3	4	13
3	4	4	4	4	15
4	4	4	4	5	17
5	4	4	4	5	17
6	3	3	3	3	12
7	4	4	4	5	17
8	3	3	5	4	15
9	4	4	4	4	16
10	5	4	1	1	11
11	4	3	5	3	15
12	4	4	5	5	18
13	4	5	4	4	17
14	4	3	4	2	13
15	3	3	2	4	12
16	3	2	2	3	10
17	3	2	2	3	10
18	3	3	2	4	12
19	4	3	3	4	14
20	3	3	3	5	14
21	3	3	3	4	13
22	3	3	3	4	13
23	4	2	2	5	13
24	5	1	1	5	12
25	5	2	2	4	13
26	5	4	2	4	15
27	5	4	1	5	16
28	5	5	4	5	19
29	5	5	2	5	17
30	5	5	2	5	18
31	5	4	4	5	15
32	5	4	2	4	16
33	5	5	2	5	17
34	5	5	2	5	13
35	4	2	2	5	16
36	4	2	4	5	17
37	5	4	4	5	17
38	4	4	4	5	17

39	5	5	4	5	19
40	5	5	4	5	19
41	4	5	4	5	19
42	3	3	5	5	19
43	5	5	5	4	15
44	3	3	5	5	20
45	5	4	5	5	16
46	4	4	5	5	19
47	4	3	4	4	16
48	4	5	4	4	15
49	4	3	4	4	17
50	3	3	4	5	16
Total Nilai					769
Nilai Rata-Rata					15,38

Sumber : Hasil olahan data primer

LAMPIRAN II

TABEL
TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN BCA

Konsumen	Nilai Kuesioner Untuk Nomor						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	2	1	2	2	5	4	16
2	3	1	3	2	4	2	15
3	4	3	3	3	4	4	21
4	3	5	3	3	5	5	24
5	3	3	3	2	4	4	19
6	4	3	4	5	3	5	24
7	4	4	4	4	4	4	24
8	1	1	1	1	3	1	8
9	1	1	1	1	3	1	8
10	1	1	1	1	2	1	7
11	2	1	1	1	2	1	8
12	3	3	3	3	3	3	18
13	3	3	3	3	3	3	18
14	3	3	3	3	3	3	18
15	1	1	1	1	4	1	9
16	3	3	3	3	3	3	18
17	3	3	4	4	4	4	22
18	3	3	4	4	4	4	22
19	4	2	3	2	2	4	17
20	3	3	3	3	4	3	19
21	4	2	3	2	4	4	19
22	4	3	3	3	3	3	18
23	4	3	3	2	3	3	18
24	3	3	3	3	3	3	18
25	1	1	2	3	4	4	15
26	1	1	5	1	5	5	18
27	4	3	3	3	5	4	22
28	4	3	3	3	2	3	16
29	3	2	3	3	4	4	20
30	3	3	3	3	2	2	14
31	3	4	2	1	4	4	16
32	1	2	3	2	4	4	16
33	3	1	2	4	3	3	18
34	3	3	3	3	3	3	18
35	3	3	3	3	4	4	22
36	3	4	4	3	4	4	19
37	3	3	3	2	4	4	18
38	3	3	2	2	4	4	17
39	2	2	4	2	4	3	17
40	2	2	2	3	4	4	17
41	2	2	2	2	4	1	15
42	3	2	3	2	4	1	15

40	2	2	3	2	4	4	17
41	2	3	3	2	5	3	18
42	3	3	3	4	3	4	20
43	4	4	3	4	5	5	25
44	3	2	3	2	5	3	18
45	1	2	1	1	4	3	12
46	4	2	3	5	4	5	23
47	3	2	2	2	5	5	19
48	3	2	3	4	4	4	20
49	2	4	4	4	4	4	22
50	4	1	4	1	4	4	18
TOTAL NILAI							884
NILAI RATA-RATA							17,68

Sumber : Hasil olahan data primer

LAMPIRAN 12
Reliability (Kuisoner Atribut Jasa Perusahaan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,682	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Soal 1	4,06	,767	50
Soal 2	4,22	,790	50
Soal 3	2,90	1,147	50
Soal 4	3,50	1,129	50
Soal 5	4,28	,671	50
Soal 6	4,38	,855	50
Total	23,34	2,745	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soal 1	42,82	24,853	,615	,624
Soal 2	42,46	26,090	,425	,653
Soal 3	43,78	29,196	-,030	,740
Soal 4	43,18	22,232	,623	,593
Soal 5	42,40	28,449	,173	,691
Soal 6	42,30	24,867	,533	,631
Total	23,34	7,535	1,000	,406

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
46,68	30,140	5,490	7

Correlations (Kuisoner Atribut Jasa Perusahaan)

Correlations

	Soal 1	Soal 2	Soal 3	Soal 4	Soal 5	Soal 6	Total
Soal 1							
Pearson Correlation	1	,584**	-,202	,483**	-,033	,463**	,698**
Sig. (2-tailed)		,000	,160	,000	,818	,001	,000
N	50	50	50	50	50	50	50
Soal 2							
Pearson Correlation	,584**	1	-,381**	,286*	,074	,357*	,539**
Sig. (2-tailed)	,000		,006	,044	,610	,011	,000
N	50	50	50	50	50	50	50
Soal 3							
Pearson Correlation	-,202	-,381**	1	,008	-,042	-,210	,179
Sig. (2-tailed)	,160	,006		,957	,770	,143	,212
N	50	50	50	50	50	50	50
Soal 4							
Pearson Correlation	,483**	,286*	,008	1	,000	,349*	,741**
Sig. (2-tailed)	,000	,044	,957		1,000	,013	,000
N	50	50	50	50	50	50	50
Soal 5							
Pearson Correlation	-,033	,074	-,042	,000	1	,167	,291*
Sig. (2-tailed)	,818	,610	,770	1,000		,248	,041
N	50	50	50	50	50	50	50
Soal 6							
Pearson Correlation	,463**	,357*	-,210	,349*	,167	1	,640**
Sig. (2-tailed)	,001	,011	,143	,013	,248		,000
N	50	50	50	50	50	50	50
Total							
Pearson Correlation	,698**	,539**	,179	,741**	,291*	,640**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,212	,000	,041	,000	
N	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability (Kuisoner Citra Perusahaan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Soal 1	4,36	,749	50
Soal 2	3,64	1,120	50
Total	8,00	1,457	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soal 1	11,64	6,194	,485	,909
Soal 2	12,36	4,113	,687	,695
Total	8,00	2,122	1,000	,288

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,00	8,490	2,914	3

Correlations (Kuisoner Citra Perusahaan)

Correlations

		Soal 1	Soal 2	Total
Soal 1	Pearson Correlation	1	,182	,654**
	Sig. (2-tailed)	.	,206	,000
	N	50	50	50
Soal 2	Pearson Correlation	,182	1	,863**
	Sig. (2-tailed)	,206	.	,000
	N	50	50	50
Total	Pearson Correlation	,654**	,863**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability (Kuisoner Kepuasan Nasabah_Hub dgn Nasabah)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Soal 1	4,06	,767	50
Soal 2	3,60	1,050	50
Soal 3	3,38	1,210	50
Soal 4	4,34	,872	50
Total	15,38	2,522	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soal 1	26,70	22,214	,366	,752
Soal 2	27,16	18,423	,658	,669
Soal 3	27,38	19,016	,471	,715
Soal 4	26,42	20,616	,515	,718
Total	15,38	6,363	1,000	,513

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30,76	25,451	5,045	5

Correlations (Kuisoner Kepuasan Nasabah_Hub dengan Nasabah)

Correlations

		Soal 1	Soal 2	Soal 3	Soal 4	Total
Soal 1	Pearson Correlation	1	,436**	-,135	,213	,494**
	Sig. (2-tailed)	.	,002	,350	,137	,000
	N	50	50	50	50	50
Soal 2	Pearson Correlation	,436**	1	,283*	,241	,768**
	Sig. (2-tailed)	,002	.	,047	,092	,000
	N	50	50	50	50	50
Soal 3	Pearson Correlation	-,135	,283*	1	,262	,647**
	Sig. (2-tailed)	,350	,047	.	,066	,000
	N	50	50	50	50	50
Soal 4	Pearson Correlation	,213	,241	,262	1	,636**
	Sig. (2-tailed)	,137	,092	,066	.	,000
	N	50	50	50	50	50
Total	Pearson Correlation	,494**	,768**	,647**	,636**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability_Kepuasan Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,780	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
soal 1	2,76	,981	50
soal 2	2,44	1,013	50
soal 3	2,82	,919	50
soal 4	2,58	1,090	50
soal 5	3,70	,863	50
soal 6	3,38	1,141	50
total skor	17,68	4,307	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
soal 1	32,60	62,653	,681	,747
soal 2	32,92	62,647	,656	,748
soal 3	32,54	63,029	,707	,747
soal 4	32,78	60,910	,711	,738
soal 5	31,66	68,392	,354	,781
soal 6	31,98	59,408	,767	,729
total skor	17,68	18,549	1,000	,807

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
35,36	74,194	8,614	7

Correlations_ Validitas Kepuasan Karyawan

Correlations

	soal 1	soal 2	soal 3	soal 4	soal 5	soal 6	total skor
soal 1							
Pearson Correlation	1						
Sig. (2-tailed)							
N	50						
soal 2							
Pearson Correlation	,622**	1					
Sig. (2-tailed)	,000						
N	50	50					
soal 3							
Pearson Correlation	,472**	,437**	1				
Sig. (2-tailed)	,001	,001					
N	50	50	50				
soal 4							
Pearson Correlation	,630**	,485**	,473**	1			
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001				
N	50	50	50	50			
soal 5							
Pearson Correlation	-,014	,107	,291*	,080	1		
Sig. (2-tailed)	,921	,458	,041	,579			
N	50	50	50	50	50		
soal 6							
Pearson Correlation	,412**	,400**	,592**	,541**	,512**	1	
Sig. (2-tailed)	,003	,004	,000	,000	,000		
N	50	50	50	50	50	50	
total skor							
Pearson Correlation	,740**	,720**	,759**	,771**	,440**	,819**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
N	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).