

**PERSPEKTIF PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN  
ANTARA PENDEKATAN KONVENSIONAL DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD  
(STUDI KASUS PADA PT BANK XYZ, TBK)**

SKRIPSI

Program Studi Akuntansi

N a m a : YUNITA TRI SAFINDRA

N I M : 4320412-105



FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
JAKARTA

2007

**PERSPEKTIF PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN  
ANTARA PENDEKATAN KONVENSIONAL DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD  
(STUDI KASUS PADA PT BANK XYZ, TBK)**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh

**GELAR SARJANA EKONOMI**

Program Studi Akuntansi

N a m a : YUNITA TRI SAFINDRA

N I M : 4320412-105



**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**JAKARTA**

2007

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Yunita Tri Safindra  
NIM : 4320412-105  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : Perspektif Pengukuran Kinerja Manajemen Antara  
Pendekatan Konvensional dengan Pendekatan Balanced  
Scorecard (studi kasus pada PT Bank XYZ, Tbk)  
Tanggal Ujian Skripsi : 25 Mei 2007

Disahkan Oleh:

Pembimbing

(H. Sabarudin Muslim, SE, M.Si.)

Tanggal:

Dekan,

Ketua Jurusan Akuntansi

(Drs. Hadri Mulya, M.Si.)

Tanggal:

(H. Sabarudin Muslim, SE, M.Si.)

Tanggal:

## **KATA PENGANTAR**

Pertama-tama penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Tuhan yang Maha Esa atas berkat rahmat-Nya lah, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar strata satu ekonomi jurusan akuntansi di Universitas Mercu Buana.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa adanya bantuan dan dukungan dari pihak lain. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis diantaranya kepada :

1. Bapak Drs. Hadri Mulya, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.
2. Bapak H. Sabarudin Muslim, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana sekaligus pembimbing skripsi yang senantiasa memberikan saran –saran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
3. Seluruh Dosen Universitas Mercu Buana yang telah memberikan ilmu selama penulis mengikuti perkuliahan.
4. Manajer dan karyawan PT Bank XYZ, Tbk khususnya Biro Administrasi Pembayaran, Subdiv Pendukung Proses, dan Unit Bisnis Kartu Kredit yang bersedia meluangkan waktunya dan membantu memberikan data yang diperlukan penulis dalam mengerjakan skripsi.

5. Orang tua tercinta dan saudara-saudaraku yang selalu memberikan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Teman-teman angkatan 6 PKSM Universitas Mercu Buana dan teman-teman angkatan 9 PPA BCA yang selalu memberikan dorongan untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah banyak memberikan dukungan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam hal penyusunan skripsi ini tidak luput dari kesalahan maupun kekurangan sehubungan dengan keterbatasannya kemampuan dan pengetahuan dari penulis. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan saran yang bersifat membangun dari pihak pembaca. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, April 2007

Penulis

Yunita Tri Safindra

## DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR LAMPIRAN.....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen.....	7
1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja.....	7
2. Sasaran dan Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen.....	8
3. Aspek Perilaku Dalam Pengukuran Kinerja.....	11
B. Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen dengan Pendekatan Konvensional, Menggunakan Indikator Kinerja Keuangan dan Tingkat Kesehatan Bank untuk Perusahaan Jasa Perbankan .....	12
C. Pengukuran Kinerja Manajemen dengan Konsep Balanced Scorecard ...	29

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Gambaran Umum.....	42
B. Metode Penelitian .....	50
C. Definisi Operasional Variabel & Pengukuran .....	51
D. Metode Pengumpulan Data.....	54
E. Metode Analisis Data.....	54

### BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengukuran Kinerja Konvensional yang Diterapkan di PT Bank XYZ, Tbk .....	55
B. Pengukuran Kinerja Manajemen di PT Bank XYZ, Tbk Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	58
C. Perspektif Pengukuran Kinerja Antara Kinerja Konvensional dengan Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	81

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan .....	84
B. Saran .....	86

DAFTAR PUSTAKA .....	88
----------------------	----

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Gambaran Menyeluruh Kinerja Bisnis Dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
Tabel 2.2 Skema Kaitan Antara <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pengukuran Kinerja Manajemen.....	39
Tabel 2.3 Jenis Produk dan Jasa Bank .....	50
Tabel 4.1 Ikhtisar Data Keuangan 2004 -2005 .....	55
Tabel 4.2 Rasio Keuangan yang Menjadi Tolak Ukur Kinerja Konvensional .....	56
Tabel 4.3 Variabel Pengukuran Kinerja Dalam Perspektif Financial .....	59
Tabel 4.4 Jumlah Rekening dan Dana Pihak Ketiga yang Dikelola Perusahaan .....	61
Tabel 4.5 Data Jumlah Dana Pihak Ketiga yang Dikelola Beberapa Bank .....	62
Tabel 4.6 Data Jumlah Kartu Kredit & Nominal Kredit yang Diberikan .....	63
Tabel 4.7 Jumlah dan Volume Transaksi ATM & E-Channel.....	67
Tabel 4.8 Jumlah Jaringan & Saluran Penghantaran .....	68
Tabel 4.9 Jumlah Rata-rata Hari Pelatihan Karyawan.....	72
Tabel 4.10 Rasio Produktivitas Karyawan.....	73
Tabel 4.11 Rasio Rata-rata Beban Personalia per Karyawan .....	77
Tabel 4.12 Perspektif Pengukuran Kinerja : Antara Kinerja Konvensional dengan Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	78

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Neraca Konsolidasi Perusahaan.....	90
Lampiran 2 Perhitungan Laba Rugi dan Laba Ditahan Konsolidasi.....	92
Lampiran 3 Kualitas Aktiva dan Informasi Lainnya.....	93
Lampiran 4 Perhitungan Kewajiban Modal Minimum .....	94
Lampiran 5 Tabel Perhitungan Rasio Keuangan .....	95

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia bisnis di Indonesia sebelum terjadinya krisis ekonomi mengalami perkembangan yang cukup pesat. Hal ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi pesaing-pesaing yang mungkin muncul. Apalagi setelah terjadinya krisis ekonomi, maka setiap unit usaha dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien agar perusahaan mendapatkan hasil yang optimal dan mampu menjaga kelangsungan hidupnya.

Dalam kancah bisnis yang semakin kompetitif ini, tantangan yang dihadapi oleh organisasi baik yang berorientasi laba maupun tidak menjadi semakin kompleks. Tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari dalam perusahaan tapi juga berasal dari luar perusahaan. Tantangan yang berasal dari luar perusahaan misalnya : semakin tingginya tuntutan dari pelanggan, tekanan dari pemerintah serta perkembangan teknologi yang dramatis. Dengan adanya tantangan tersebut perusahaan dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola bisnisnya.

Dalam memasuki era pasar bebas sekarang ini, dampak yang dirasakan oleh perusahaan adalah persaingan bisnis yang cukup ketat. Oleh karena itu, perusahaan terus berusaha untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam memenangkan persaingan. Untuk mengetahui

seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, pihak manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka.

Pengukuran kinerja manajemen merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Dengan mengukur kinerja manajemen perusahaan maka dapat diketahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan perusahaan, dapat menilai keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan (*reward system*) dalam perusahaan.

Dalam Sistem Pengendalian Manajemen, pengukuran kinerja manajemen merupakan usaha formal yang dilakukan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

Selama ini pengukuran kinerja hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Dengan pengukuran kinerja ini, manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau ROI yang tinggi akan dianggap berhasil, dan akan diberikan imbalan (*reward*) yang memuaskan. Keadaan seperti ini akan mengakibatkan manajer-manajer perusahaan berusaha meningkatkan keuntungan dengan cara apapun, dan hal ini dapat menyebabkan para manajer hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. Padahal kinerja perusahaan yang kurang baik bisa saja terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjangnya. Pengukuran kinerja perusahaan hanya dari segi keuangan yaitu dengan menggunakan indikator Return On Assets (ROA), Return On Equity

(ROE), dan rasio keuangan lainnya ternyata memiliki kelemahan dalam hal ketidakmampuannya dalam mengukur kinerja harta-harta tak berwujud (Intangible Assets) dan harta-harta intelektual perusahaan (Sumber Daya Manusia). Perlu diketahui bahwa dewasa ini seiring dengan berjalannya waktu, ditambah dengan makin pekanya konsumen terhadap layanan dan mutu produk, proses “penciptaan nilai” (*value creation*) pada pengelolaan aktiva berwujud (*tangible assets*) telah mengalami pergeseran.. Kemungkinan bagi perusahaan untuk menciptakan nilai di masa-masa mendatang telah bergeser dari pengelolaan aktiva berwujud ke pengelolaan berbagai strategi berbasis-pengetahuan (*knowledge-based strategy*) dengan menggali aktiva tak berwujud perusahaan (*intangible assets*). Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) mengusulkan pengukuran kinerja manajemen dengan *Balanced Scorecard*. Keistimewaan dari *Balanced Scorecard* dalam hal luas pengukuran yang cukup komprehensif karena selain mempertimbangkan kinerja-kinerja finansial tetapi juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non finansial. Disamping itu *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*).

Secara umum terdapat empat macam kinerja yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu : Pertama, *Perspektif Keuangan*. *Balanced Scorecard* masih mempertahankan pengukuran keuangan dengan tujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi pada laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya dinyatakan dalam profitabilitas. Kedua, *Perspektif Pelanggan*. *Balanced Scorecard* mengidentifikasi segmen pasar dan pelanggan yang ingin dimasuki

untuk mencapai tujuan keuangan. Ketiga, *Perspektif Proses Bisnis Internal*. *Balanced Scorecard* mengidentifikasi proses internal. Perusahaan harus melakukan proses internal dengan sebaik-baiknya karena proses tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Dan perspektif keempat, *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*. Perspektif ini melihat pada sumber daya manusia dan kemampuan sistem informasi.

Dengan adanya *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja manajemen relatif lebih komprehensif karena mempertimbangkan dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan. Pengukuran kinerja manajemen aspek keuangan yang berdasarkan laporan keuangan perusahaan merupakan cara pengukuran yang sering digunakan karena menggunakan sistem informasi akuntansi perusahaan yang mudah diperoleh. Di lain sisi timbul keraguan dan kesulitan dalam pengukuran kinerja manajemen berpendekatan *Balanced Scorecard* yaitu dalam aspek non keuangan. Pengukuran kinerja manajemen aspek non keuangan dilihat dari berbagai perspektif dalam *Balanced Scorecard*, menggunakan tolak ukur yang sebagian besar tidak dalam satuan moneter dan menggunakan tolak ukur yang bermacam-macam jenisnya., hal ini dapat menimbulkan masalah dalam pengukuran kinerja manajemen. Kesulitan utama dalam pengukuran kinerja manajemen aspek non keuangan adalah mengkuantifikasikan perbaikan aspek non keuangan kedalam satuan moneter dan hubungan keterkaitan antara perbaikan non keuangan dengan peningkatan laba tidaklah jelas. Mengacu pada uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan

kajian empiris melalui penelitian komparasi terhadap kedua pendekatan pengukuran kinerja manajemen, dengan judul :

**“Perspektif Pengukuran Kinerja Manajemen Antara Pendekatan Konvensional dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT Bank XYZ, Tbk)”**

## **B. Perumusan Masalah**

Perumusan Masalah dalam penulisan tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah evaluasi kinerja manajemen yang saat ini diterapkan pada PT Bank XYZ, Tbk ?
2. Bagaimanakah perspektif pengukuran kinerja manajemen antara pendekatan konvensional dengan pendekatan *Balanced Scorecard* ?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja manajemen yang saat ini diterapkan pada PT Bank XYZ, Tbk.
2. Untuk menganalisis perbandingan pengukuran kinerja manajemen antara pendekatan konvensional dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

3. Untuk menganalisis apakah sistem *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dalam pengukuran kinerja manajemen pada PT Bank XYZ, Tbk.

## **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin dicapai dalam penulisan skripsi ini adalah :

1. Bagi Penulis, diharapkan dapat memperluas wawasan dalam bidang pengukuran kinerja manajemen.
2. Bagi Perusahaan, diharapkan dapat memberikan informasi tambahan mengenai pendekatan yang dapat diterapkan dalam melakukan pengukuran kinerja manajemen di perusahaan.
3. Bagi Ilmu Pengetahuan, diharapkan dapat memberikan pengembangan dan tambahan referensi mengenai keunggulan dan kelemahan pengukuran kinerja manajemen baik dengan pendekatan *Balanced Scorecard* maupun pendekatan konvensional.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen**

##### **1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja**

Sejalan dengan perkembangan akuntansi manajemen, banyak sekali peneliti mendefinisikan sistem pengukuran kinerja perusahaan, antara lain sebagai umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang menyediakan informasi mengenai seberapa baik tindakan mencerminkan rencana dan juga mengidentifikasi kearah mana para manajer seharusnya membuat perbaikan dan penyesuaian dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian untuk masa yang akan datang (Anderson dan Clancy dalam Sony dkk, 2006)

Sementara itu Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (2000), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai kegiatan mengukur kinerja suatu aktivitas atau rantai nilai keseluruhan.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Sistem pengukuran kinerja diibaratkan seperti *dashboard* yang memiliki serangkaian ukuran yang memberikan informasi mengenai kegiatan dari berbagai proses (Anthony dan Govindarajan 2001:444). Beberapa dari ukuran tersebut memberitahukan kepada manajer mengenai apa yang telah terjadi dan ukuran lainnya memberitahukan kepada manajer apa yang sedang terjadi.

Adapun Hansen dan Mowen dalam tulisannya memberikan batasan yang berbeda untuk pengukuran kinerja secara konvensional dan kontemporer. Sistem pengukuran kinerja konvensional dilakukan dengan cara membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan ataupun dengan biaya standar sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawabannya. Sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah sudah dilakukan perbaikan secara berkesinambungan (Hansen and Mowen, 2000). Definisi tersebut menunjukkan relevansi yang lebih nyata untuk lingkungan bisnis saat ini, dimana suatu sistem pengukuran kinerja akan memberikan umpan balik untuk mengambil tindakan koreksi.

## **2. Sasaran dan Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen**

Keefektifan suatu kegiatan dan operasi perusahaan banyak ditentukan dari kemampuan pencapaian tujuan dari kegiatan tersebut. Sehingga kriteria efektif atau tidaknya suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan

akan dipandang menurut tujuan masing-masing. Berikut akan dipaparkan beberapa sasaran pengukuran kinerja manajemen tersebut (Atkinson et al dlm Sony dkk, 2006).

- a. Keefektifan sistem pengukuran sebagai alat pengendalian
  - 1) Sistem pengukuran kinerja harus membuat seluruh anggota organisasi terfokus pada tujuan organisasi dan mencerminkan bagaimana setiap individu atau kelompok menyumbang pada keberhasilan organisasi.
  - 2) Sistem pengukuran kinerja harus memberikan proporsi yang berbeda untuk dapat menunjukkan kemampuan level organisasi untuk mempengaruhi hasil yang dicapai.
- b. Pengukuran kinerja sebagai alat manajemen aktivitas
  - 1) Memperhatikan setiap kegiatan dalam organisasi dari perspektif pelanggan.
  - 2) Menganalisis setiap aktivitas kinerja manajemen dengan ukuran kinerja yang *customer validated*.
  - 3) Mempertimbangkan semua tahap kinerja aktivitas secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan.
  - 4) Memberikan umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengidentifikasi masalah dan peluang perbaikan yang mungkin dilakukan. Untuk itu ukuran kinerja harus dapat berfungsi sebagai *warning signal* (peringatan adanya masalah) dan *diagnosticsignal*

(tanda yang mengidentifikasi masalah tersebut dan petunjuk untuk menyelesaikannya).

c. Pengukuran kinerja sebagai sistem motivasi

Sistem pengukuran kinerja harus adil, dimana sistem mengukur apa yang dapat dikendalikan dan menjadi tanggung jawab karyawan/sub unit, juga menetapkan standar yang jelas sebagai *benchmark*.

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused* maka suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Menurut Lynch & Cross (dalam Sony dkk, 2006), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat

seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

### **3. Aspek Perilaku Dalam Pengukuran Kinerja**

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individual) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel secara pribadi). Kondisi ini menuntut alat pengendalian yang dibangkitkan dari dalam diri personel untuk memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan. Meskipun tujuan pengukuran kinerja untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan, pengukuran kinerja itu sendiri dapat

memicu respon perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dimana orang akan berusaha untuk memanipulasi informasi dengan mengubah sifat dan waktu pelaporan agar kinerja yang terlihat dapat memaksimalkan tujuan pribadi (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Konsep keselarasan tujuan (*goal congruence*) merupakan konsep ideal untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Penciptaan *goal congruence* pada karyawan meliputi berbagai faktor, diantaranya faktor formal yakni sistem pengendalian manajemen perusahaan dan rules, dan faktor informal yakni etika kerja yang berlaku, budaya perusahaan, gaya kepemimpinan organisasional, organisasi informal yang terbentuk, persepsi dan komunikasi informal yang terjalin (Anthony dan Govindarajan, 2001:59).

#### **B. Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen dengan Pendekatan Konvensional, Menggunakan Indikator Kinerja Keuangan dan Tingkat Kesehatan Bank untuk Perusahaan Jasa Perbankan**

Ukuran kinerja konvensional lebih memfokuskan diri kedalam aspek keuangan. Ukuran kinerja konvensional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan ataupun dengan biaya standar sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban.

## 1. Tolak ukur kinerja yang digunakan dalam pendekatan konvensional (ROI, RI dan EVA)

Aspek keuangan dalam pengukuran kinerja secara konvensional mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi strategi dan segala inisiasi perusahaan memperbaiki laba perusahaan. Dengan menelusuri serangkaian aktivitas penciptaan nilai tambah melalui serangkaian indikator sebab-akibat yang penting bagi organisasi – dari aktivitas riil sampai aktivitas keuangan, dari aktivitas operasional sampai sampai aktivitas strategis, dari aktivitas jangka pendek sampai aktivitas jangka panjang, dari aktivitas lokal sampai aktivitas global, atau dari aktivitas bisnis sampai aktivitas korporasi – para pengambil keputusan akan mendapatkan gambaran komprehensif mengenai kinerja beragam aktivitas perusahaan, namun tetap dalam satu rangkaian strategi yang saling terkait satu sama lain.

Tolak ukur yang selama ini kerap digunakan, dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari *financial result control* dalam *responsibility center* adalah *Return on Investment (ROI)*, *Residual Income (RI)* dan *Economic Value Added (EVA)*.

ROI termasuk yang paling banyak digunakan oleh organisasi karena keunggulan – keunggulannya :

1. ROI merupakan tolak ukur tunggal yang komprehensif yang bisa menjelaskan *trade off* antara pendapatan, biaya, dan investasi

2. ROI dapat digunakan untuk membandingkan kinerja dari berbagai sektor bisnis, baik pesaing, divisi, maupun dalam industri.
3. Bentuk presentase hasil perhitungan ROI dapat dibandingkan dengan tolak ukur keuangan lainnya
4. ROI digunakan secara luas, sehingga semua manajer mengetahui apa yang diwakili oleh ROI dan apa pengaruhnya bagi perusahaan. Dengan kata lain, penafsiran ROI yang populer dengan nama analisis Dupont adalah untuk mengetahui apa penyebab naik atau turunnya keuntungan perusahaan dalam suatu periode.

Dalam perkembangannya ROI juga mendapatkan kritik karena kelemahan – kelemahannya :

1. Numerator yang digunakan dalam perhitungan ROI adalah laba akuntansi yang lebih bersifat “*earning management*”, dimana manajer dapat mempengaruhi ROI untuk kepentingan jangka pendek dan merugikan perusahaan dalam jangka panjang.
2. Keputusan investasi oleh ROI berkecenderungan terhadap suboptimalisasi keputusan, yaitu manajer lebih mempertimbangkan keuntungan divisinya dengan mengorbankan kepentingan perusahaan secara keseluruhan.
3. Sinyal yang disampaikan oleh ROI bersifat bias karena faktor kesulitan dalam menghitung nilai investasi sebagai denominator ROI.

Untuk memperbaiki keterbatas ROI maka Matsushita Company mengenalkan *Residual Income* yang membandingkan laba bersih sebelum pajak dengan jumlah beban bunga investasi, dimana selisihnya merupakan *residual income*. Suatu *residual income* akan meningkat sejalan dengan kelebihan investasi di atas biaya modal sehingga tercipta *goal congruence* antar divisi dan divisi dengan perusahaan sehingga permasalahan suboptimasi dapat dihindari. Sama dengan ROI, RI masih dapat dipengaruhi oleh *earning management* dan besarnya investasi dan persentase biaya modal. Perbaikan pengukuran kinerja terhadap ROI juga dilakukan oleh *Stern Steward Management Service* dengan *Economic Value Added* (EVA). EVA mencoba mengoreksi laba operasi setelah pajak dengan menambahkan cadangan-cadangan ekuitas ekuivalen, seperti cadangan piutang tak tertagih, amortisasi kumulatif *goodwill*, dan aktiva tak berwujud yang dikapitalisir ke modal serta menambahkan beban periodik dari cadangan-cadangan tersebut ke laba operasi setelah pajak. Total biaya modal menunjukkan kompensasi atau pengembalian yang dituntut investor atas modal yang diinvestasikan di perusahaan. Besarnya kompensasi tergantung pada tingkat risiko perusahaan yang bersangkutan dengan asumsi bahwa investor lebih memilih untuk menghindari risiko. Dengan demikian, EVA diperoleh dengan mengurangi laba operasi setelah pajak dengan biaya modal. Namun, EVA juga masih memiliki beberapa kelemahan. Pertama, EVA hanya

menggambarkan penciptaan nilai untuk suatu tahun tertentu. Sementara, nilai perusahaan adalah akumulasi EVA selama umur perusahaan, sehingga bisa jadi pada suatu tahun EVA perusahaan menunjukkan angka positif tapi nilai perusahaan rendah karena EVA bernilai negatif di masa-masa berikutnya. Kedua, EVA kurang realistis karena proses penghitungannya memerlukan estimasi biaya modal, sesuatu yang sulit diukur akurasinya.

Terlepas dari itu semua, penggunaan tolak ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan dalam pendekatan konvensional memiliki banyak kelemahan, antara lain :

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misal, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.
2. Diabaikannya aspek pengukuran non-financial dan *intangible assets* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer

mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.

3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

## **2. Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Konvensional pada Perusahaan Jasa Perbankan**

Perusahaan Jasa khususnya Perbankan memiliki karakter khusus yang berbeda dengan perusahaan manufaktur dalam melakukan pengukuran atas kinerja manajemennya. Nilai suatu perusahaan, dalam pendekatan konvensional, untuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan selain ditentukan oleh informasi keuangan yang memuat pergerakan struktur dan komposisi dalam setiap item di Laporan Laba Rugi, Perubahan Ekuitas dan Neraca juga yang paling penting adalah ditentukan oleh kinerja manajemennya dalam menjaga tingkat kesehatan bank yang dinilai dari tingkat permodalan, kualitas aktiva produktif, rentabilitas, likuiditas, dan kepatuhan (compliance).

### **a. Permodalan**

#### **1) CAR (Capital Adequacy Ratio)**

Dalam rangka menciptakan sistem perbankan yang sehat dan mampu bersaing secara nasional dan internasional, maka diperlukan penyesuaian struktur dan permodalan bank sesuai

standar internasional yang berlaku, yang dituangkan dalam peraturan Bank Indonesia.

Berdasarkan ketentuan Bank Indonesia, bank yang termasuk bank sehat harus memiliki kewajiban penyediaan modal minimum. Ketentuan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KKPMM) yang berlaku di Indonesia mengikuti standar *Bank for International Settlements* yang disebut *Capital Adequacy Ratio / CAR* paling sedikit sebesar 8%.

*Capital Adequacy Ratio / CAR* adalah ratio yang memperlihatkan seberapa jauh seluruh aktiva bank yang mengandung risiko (kredit, penyertaan, surat berharga, tagihan pada bank lain) ikut dibiayai dari dana modal bank sendiri baik disamping memperoleh dana-dana dari sumber-sumber di luar bank seperti dana masyarakat. Dengan kata lain *Capital Adequacy Ratio / CAR* adalah rasio kinerja bank untuk mengukur kecukupan modal yang dimiliki oleh bank untuk menunjang aktiva yang mengandung resiko.

Kewajiban Penyediaan Modal Minimum / disebut *Capital Adequacy Ratio / CAR* didasarkan kepada rasio atau perbandingan antara modal yang dimiliki bank dengan jumlah Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (ATMR), dengan rumus :

$$\text{CAR} = \frac{\text{Modal}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Resiko Kredit} + \text{Aktiva Tertimbang Menurut Resiko Pasar}}$$

Rumus CAR diatas adalah dengan memperhitungkan resiko kredit dan resiko pasar. Perhitungan Modal dan Aktiva Menurut Resiko dilakukan berdasarkan ketentuan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum yang berlaku.

Modal yang terdapat pada formula diatas terdiri dari Modal inti (Primary Capital) dan Modal Pelengkap (Secondary Capital). Modal Inti merupakan Modal yang disetor yakni modal yang telah disetor secara efektif oleh pemilik bank ditambah dengan Cadangan Tambahan Modal (disclosed reserve) yang terdiri dari faktor penambah seperti Agio saham, modal sumbangan, cadangan umum modal, cadangan tujuan modal, Laba tahun lalu dan tahun berjalan (diperhitungkan sebagai modal inti sebesar 50%), dan selisih lebih karena penjabaran laporan keuangan. Sedangkan faktor pengurangnya adalah disagio saham, rugi tahun lalu dan tahun berjalan, dan selisih kurang penjabaran laporan keuangan kantor cabang luar negeri.

Modal Pelengkap adalah cadangan – cadangan yang dibentuk tidak berasal dari laba, terdiri dari cadangan revaluasi aktiva tetap, cadangan umum dari penyisihan penghapusan aktiva produktif, modal pinjaman, Pinjaman Subrogasi, dan peningkatan nilai penyertaan pada portofolio yang tersedia untuk dijual setinggi-tingginya sebesar 45%.

Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) terdiri dari, pertama, aktiva neraca yang diberikan bobot sesuai kadar resiko kredit yang melekat pada setiap pos aktiva. ATMR aktiva neraca ini dihitung dengan cara mengalikan nilai nominal masing – masing aktiva yang bersangkutan dengan bobot resiko dari masing - masing pos rekening pada neraca. Kedua, beberapa pos dalam daftar kewajiban komitmen dan kontijensi (*off balance sheet account*) yang diberikan bobot dan sesuai dengan kadar resiko kredit yang melekat pada setiap pos setelah terlebih dahulu diperhitungkan dengan bobot faktor konversi. ATMR aktiva administratif ini dihitung dengan cara mengalikan nilai nominal rekening administratif yang bersangkutan dengan bobot resiko dari masing - masing pos rekening administratif.

## 2) Rasio Aktiva Tetap Terhadap Modal

Rasio Aktiva Tetap terhadap Modal adalah =

$$\frac{\text{Aktiva Tetap dan Inventaris}}{\text{Modal}}$$

**Modal**

Perhitungan modal dilakukan berdasarkan ketentuan kewajiban Penyediaan Modal Minimum yang berlaku. Termasuk dalam aktiva tetap adalah inventaris dan aktiva sewa guna usaha. Aktiva tetap dan inventaris dihitung secara gross (tidak dikurangi penyusutan).

## **b. Kualitas Aktiva Produktif**

Aktiva produktif merupakan penanaman dana bank baik dalam rupiah maupun valuta asing dalam bentuk kredit, surat berharga, penempatan dana antar bank, penyertaan dan transaksi rekening administratif. Penilaian kualitas aktiva produktif adalah berdasarkan prospek usaha, kondisi keuangan dengan penekanan pada arus kas debitor dan kemampuan membayar. Dimana masing – masing akan dikelompokkan kembali kualitasnya kedalam kriteria lancar, dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan dan macet. Pengukuran atas kualitas aktiva produktif ini dihitung atas dasar besarnya aktiva produktif bermasalah, penyisihan penghapusan aktiva produktif (PPAP) terhadap aktiva produktif, pemenuhan PPAP, *Non Performing Loan* (NPL) *gross*, dan NPL *netto*.

### **1) Aktiva Produktif Bermasalah**

Rasio Aktiva Produktif Bermasalah adalah =

$$\frac{\text{Aktiva Produktif Bermasalah}}{\text{Total Aktiva Produktif}}$$

Aktiva produktif bermasalah merupakan aktiva produktif dengan kualitas kurang lancar, diragukan, dan macet. Aktiva produktif bermasalah dihitung secara gross (tidak dikurangi penyisihan penghapusan aktiva), angka dihitung per posisi (tidak disetahunkan), cakupan komponen dan kualitas ativa produktif sesuai ketentuan yang berlaku.

**2) Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) Terhadap Aktiva Produktif**

Rasio PPAP terhadap Aktiva Produktif adalah :

$$\frac{\text{Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang telah dibentuk}}{\text{Total Aktiva Produktif}}$$

**3) Pemenuhan PPAP**

$$\text{Pemenuhan PPAP} = \frac{\text{PPAP yang telah dibentuk}}{\text{PPAP yang wajib dibentuk}}$$

Perhitungan penyisihan penghapusan aktiva produktif yang wajib dibentuk dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku.

**4) NPL (*Non Performing Loan*) gross**

$$\text{Rasio NPL gross} = \frac{\text{Kredit bermasalah}}{\text{Total kredit}}$$

Perhitungan kredit yang digunakan merupakan kredit yang diberikan kepada pihak ketiga dan tidak termasuk kredit kepada bank lain. Kredit bermasalah adalah kredit dengan kualitas kurang lancar, diragukan dan macet. Kredit bermasalah dihitung secara gross (tidak dikurangi penyisihan penghapusan aktiva) dan angka dihitung per posisi (tidak disetahunkan).

**5) *Non Performing Loan* (NPL) net**

$$\text{Rasio NPL net} = \frac{\text{Kredit bermasalah} - \text{PPAP}}{\text{Total kredit}}$$

Perhitungan kredit yang digunakan merupakan kredit yang diberikan kepada pihak ketiga dan tidak termasuk kredit kepada bank lain. Kredit bermasalah adalah kredit dengan kualitas kurang lancar, diragukan dan macet. PPA produktif merupakan PPA produktif yang telah dibentuk untuk kredit dengan kualitas kurang lancar, diragukan, dan macet. Angka dihitung per posisi (tidak disetahunkan).

**c. Rentabilitas**

Kinerja Manajemen dalam jasa perbankan juga diukur berdasarkan kemampuan rentabilitasnya. Analisa rasio rentabilitas bank adalah alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan. Dalam perhitungan rasio rentabilitas dicari hubungan timbal balik antar pos yang terdapat pada laporan laba rugi bank dengan pos – pos pada neraca bank guna memperoleh berbagai indikasi yang bermanfaat dalam mengukur tingkat efisiensi dan profitabilitas bank yang bersangkutan.

Penilaian terhadap faktor rentabilitas didasarkan pada *return on total assets* (ROA), *return on equity* (ROE), *net interest margin* (NIM), dan beban operasi terhadap pendapatan operasi (BOPO).

### 1) *Return on total assets (ROA)*

Rasio ROA digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh keuntungan secara keseluruhan. Nilai ROA dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Rata-rata total assets}}$$

Penghitungan laba adalah laba sebelum pajak disetahunkan, dan total aktiva adalah menggunakan rata-rata total assets.

### 2) *Return on equity (ROE)*

Nilai ROE dihitung dengan rumus :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Rata-rata equity}}$$

Penghitungan laba setelah pajak disetahunkan dan rata-rata equity menggunakan rata-rata modal inti dimana perhitungan modal inti dilakukan berdasarkan ketentuan kewajiban penyediaan modal minimum yang berlaku.

### 3) *Net Interest Margin*

Merupakan perhitungan pendapatan bunga bersih atas rata-rata aktiva produktif.

$$\text{NIM} = \frac{\text{Pendapatan Bunga Bersih}}{\text{Rata-rata aktiva produktif}}$$

Pendapatan bunga bersih merupakan pendapatan bunga setelah dikurangi beban bunga. Termasuk dalam pendapatan dan beban

bunga adalah komisi dan provisi. Pendapatan bunga bersih disetahunkan. Aktiva produktif yang diperhitungkan adalah aktiva produktif yang menghasilkan bunga (*interest bearing assets*).

#### 4) *Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi (BOPO)*

Pengukuran atas rasio BOPO diperlukan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

Nilai Beban Operasional terhadap Pendapatan operasional dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Total Beban Operasional}}{\text{Total Pendapatan Operasional}}$$

Angka dihitung per posisi, tidak disetahunkan.

#### d. **Likuiditas**

Pengukuran likuiditas merupakan pengukuran atas kemampuan suatu bank untuk membayar utang – utang jangka pendeknya dengan alat – alat likuid yang dimilikinya.

Posisi Likuiditas bank harus memperhatikan dua sisi yakni sisi yuridis dan sisi ekonomis. Di sisi yuridis, manajemen bank tidak boleh melanggar batas likuiditas minimal yang telah ditetapkan oleh pemerintah (dalam hal ini Bank Indonesia), jika likuiditas minimal dilanggar, maka bank bersangkutan akan mendapatkan teguran, sanksi bunga, diskors dari kliring bahkan surat izin dicabut. Sedangkan di sisi ekonomis, manajemen bank harus mampu memanfaatkan dan

memproduksi secara optimal dana – dana yang dimilikinya tanpa melanggar tingkat persentase likuiditas minimal bank.

Adapun ukuran yang digunakan dalam mengukur tingkat likuiditas suatu bank adalah dengan menggunakan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) atau biasa disebut dengan Kredit terhadap dana pihak ketiga.

$$\text{Rumus LDR} = \frac{\text{Kredit}}{\text{Dana Pihak Ketiga}}$$

Nilai kredit yang digunakan merupakan total kredit yang diberikan kepada pihak ketiga (tidak termasuk kredit kepada bank lain). Dana pihak ketiga mencakup giro, tabungan, deposito (tidak termasuk antar bank).

**e. Kepatuhan (*compliance*)**

**1) Posisi Devisa Neto (PDN)**

Posisi Devisa Neto adalah angka yang merupakan penjumlahan dari nilai absolut ditambah untuk jumlah dari selisih bersih aktiva dan passiva dalam neraca untuk setiap valuta asing, ditambah selisih bersih tagihan dan kewajiban baik yang merupakan komitmen maupun kontijensi dalam rekening administratif untuk setiap valuta asing yang semuanya dinyatakan dalam rupiah.

Bank harus memelihara posisi sepanjang hari (*intraday*) berdasarkan prinsip kehati-hatian dengan ketentuan :

- a) pada hari kerja setinggi tingginya 20% dari modal
- b) dihitung secara konsolidasi mencakup seluruh kantor cabang di dalam maupun di luar negeri.

Posisi Devisa Neto jika dirumuskan menjadi =

$$\text{(Aktiva Valas - Passiva Valas) + (Rekening Administratif Aktiva Valas - Rekening Administratif Passiva Valas)}$$

Aktiva Valas terdiri dari : kas, emas, giro, *deposit on call*, deposit berjangka, sertifikat deposito, *margin deposit*, surat berharga, kredit, wesel ekspor, rekening antar kantor, tagihan lainnya.

Passiva Valas terdiri dari : giro, *deposit on call*, deposito berjangka, sertifikat deposito, *margin deposit*, pinjaman yang diterima, rekening antar kantor, kewajiban lainnya.

Rekening administratif valuta asing adalah rekening yang dapat menimbulkan komitmen dan kontinjensi melalui proses valuta asing yang mencakup : spot, forward, option yang diterbitkan oleh bank, *margin deposit*.

## 2) Batas Minimum Pemberian Kredit (BMPK)

Batas minimum pemberian kredit adalah prosentase perbandingan batas maksimum penyediaan dana yang diperkenankan terhadap modal bank. Penyediaan dana adalah penanaman dana bank baik dalam rupiah maupun valuta asing dalam bentuk kredit, surat berharga, penempatan dana antar bank, penyertaan, komitmen dan kontinjensi.

Ketentuan kepatuhan atas BMPK ditentukan atas persentase pelanggaran BMPK terhadap pihak terkait dan pihak tidak terkait. Pihak terkait contohnya adalah peminjam dan atau kelompok

peminjam yang mempunyai keterkaitan dengan bank karena merupakan pemegang saham perorangan/perusahaan/badan yang memiliki saham 10% atau lebih dari modal disetor bank, anggota dewan komisaris, direksi, beserta keluarga. Sedangkan pihak tidak terkait adalah peminjam dan atau kelompok peminjam diluar pihak terkait.

Ketentuan BMPK bagi pihak terkait adalah ditetapkan setinggi-tingginya 10% dari modal. Sedangkan BMPK untuk pihak tidak terkait ditetapkan setinggi-tingginya 20% dari modal (sejak 1 januari 2003).

**Pelampauan BMPK adalah selisih lebih sesuai dengan rumus :**

$$\frac{\{ \text{Penyediaan dana pada tanggal laporan BMPK} \}}{\{ \text{Modal pada tanggal laporan BMPK} \}} - \text{BMPK}$$

**Pelanggaran BMPK adalah selisih lebih sesuai dengan rumus :**

$$\frac{\{ \text{Penyediaan dana pada saat pemberiannya} \}}{\{ \text{Modal pada saat pemberian penyediaan dana} \}} - \text{BMPK}$$

## C. Pengukuran Kinerja Manajemen Dengan Konsep *Balanced Scorecard*

### 1. Sejarah Perkembangan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* bermula dari suatu penelitian satu tahun pada beberapa perusahaan yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton tahun 1990 yang didukung oleh Nolan Norton Institute, lembaga penelitian milik KPMG. Penelitian ini dipimpin oleh ketua tim penelitian yaitu David P. Norton dari Nolan dan Kaplan bertindak sebagai konsultan akademiknya. Penelitian berjudul “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” didorong oleh kesadaran bahwa ukuran kinerja keuangan yang digunakan selama ini tidak memadai lagi untuk mengukur prestasi perusahaan. Hasil penelitian tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard Measures that Drive Performances*” di Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1992.

Pengamatan lebih lanjut terhadap penerapan *Balanced Scorecard* di beberapa perusahaan menyadarkan Kaplan dan Norton bahwa *Balanced Scorecard* bisa dipakai lebih sekedar sebagai sistem pengukuran kinerja melainkan juga untuk mengkomunikasikan strategi baru dan menyelaraskan organisasi terhadap strategi baru ini. Pengamatan ini mereka tulis dalam artikel “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” di Harvard Business Review edisi September-Oktober 1993.

Pengamatan lebih lanjut terhadap penggunaan banyak ukuran *Balanced Scorecard*, yang satu dengan yang lain dirangkai oleh suatu seri

hubungan sebab akibat mengantarkan mereka pada kesimpulan baru, yaitu *Balanced Scorecard* dapat diterapkan untuk mengelola strategi.

Dalam artikel ini, Kaplan dan Norton menunjukkan bagaimana beberapa perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*. Pengukuran yang efektif merupakan bagian yang integral dari proses manajemen. *Balanced Scorecard* sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti : produk, proses pelanggan dan pengembangan produk. Beberapa perusahaan seperti : Rockwater, Apple Computer dan Advanced Micro Devides mengilustrasikan bagaimana *scorecard* mengkombinasikan pengukuran dan manajemen di beberapa perusahaan yang berbeda.

Dari pengalaman perusahaan-perusahaan tersebut Kaplan dan Norton akhirnya menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* akan paling sukses ketika digunakan untuk mendorong proses perubahan. Mulai pertengahan tahun 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin oleh David P. Norton, Renaissance Solution, Inc., menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja namun berkembang lebih jauh sebagai manajemen strategis. Keberhasilan pemanfaatan *Balanced Scorecard* tersebut dilaporkan dalam sebuah artikel di Harvard Business Review (Januari – Februari 1996) dengan judul “*Using Balanced Scorecard as a strategic Management System*”.

Artikel ini menjelaskan bagaimana suatu perusahaan harus berkompetisi dalam era reformasi sekarang ini dengan meningkatkan kemampuannya dalam mengeksploitasi *intangible assets*, lebih baik dari sekedar mengelola *tangible assets*.

Penjelasan sekilas tentang proses kelahiran *Balanced Scorecard* tersebut dimaksudkan agar pandangan keliru tentang *Balanced Scorecard* dapat diluruskan. Dalam suatu forum diskusi para akuntan mengemukakan pandangan bahwa *Balanced Scorecard* lebih sebagai teori yang pantas untuk didiskusikan di bangku akademik, suatu pernyataan kontradiktif dari proses kelahiran *Balanced Scorecard* itu sendiri (yang justru lahir dari praktik di lapangan). Hal ini sekaligus menggambarkan suatu kegamangan bahwa *Balanced Scorecard* hanyalah untaian konsep yang manis didengar tetapi sulit diterapkan. Barangkali, pantas apabila beberapa tokoh di Indonesia yang mencoba menerapkan konsep ini pada perusahaan tampak “terenyuh” melihat sambutan praktisi Indonesia yang masih meragukan penggunaan konsep *Balanced Scorecard*. Poinnya adalah bahwa *Balanced Scorecard* sesungguhnya lahir dari dunia praktis. Adapun keraguan akan bekerjanya *Balanced Scorecard* bagi penyelamatan bisnis adalah sisi lain dan menjadi fakta yang absah belaka.

## **2. Pengertian *Balanced Scorecard***

Untuk sebagian mereka yang telah lama bergelut dengan ide BSC (*Balanced Scorecard*) sekalipun, bukan hal yang mudah untuk mendefinisikan BSC. Dalam proses pembelajaran dan komunikasi yang

dibentuk oleh media dan berbagai laporan ilmiah tentang penerapan BSC, para praktisi maupun akademisi lebih banyak disosori kasus yang menunjukkan berbagai wilayah yang berbeda dimana BSC dimanfaatkan. Karena luasnya area implementasi BSC dalam konsep bisnis, maka suatu definisi kadang kala terasa sempit dibandingkan dengan fungsi BSC yang sesungguhnya. Sementara, untuk menyepakati suatu definisi tidaklah mudah. Untuk itu, pendekatan apapun dalam rangka mensosialisasikan BSC hendaklah dipandang sebagai suatu upaya untuk menjabarkan konsep BSC per bagiannya.

Kata benda “*score*” (Olve, dkk. dalam Sony, dkk. 2006) merujuk pada makna “penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan)”. Dalam konteks sebagai kata kerja, “*score*” berarti “memberi angka”. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* (juga) berarti suatu kesadaran (bersama) dimana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu obyek. Obyek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individu. Sesuatu yang ingin dikendalikan atau dievaluasi perlu diukur. Jika suatu entitas bisnis perlu dikendalikan, maka diperlukan tolak ukurnya. Dengan demikian, yang dimaksud sistem pengendalian meliputi pengendalian segi entitas bisnis dari tingkatan tertinggi hingga level terendah, individu dalam organisasi. Jadi ketika berbicara tentang *Balanced Scorecard*, di mana terdapat tambahan kata “*balanced*” di depan kata “*score*”, maksudnya

adalah bahwa angka (*grade*) atau “*score*” tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Pada dasarnya, kata “keseimbangan” tersebut meliputi makna yang tak terbatas. Apa pun predikat yang melekat pada fenomena kehidupan dan manusia pada umumnya, keseimbangan selalu menawarkan solusi yang paling pas dari berbagai perspektif. Dalam kajian religi, keseimbangan adalah salah satu konsep utama dalam kehidupan, relasi ketuhanan dan mekanisme pergerakan seluruh isi alam raya sehingga keberlangsungan hidup tetap ada. Ini berarti, keseimbangan dalam *scorecard* memiliki basis yang kuat secara filosofis.

Menurut Kaplan dan Norton sendiri (2000), *Balanced Scorecard* merupakan :

”... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of that business...includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovations and improvement activities-operasional measures that are drivers of future financial performance.”

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (dalam Sony, dkk. 2006) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai : “*a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspective: financial, customer, internal business process, and learning and growth*”.

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (*lead indicators*).

BSC juga kerap dianalogikan sebagai semacam “*dashboard* mobil” atau “*cockpit* pesawat terbang”, untuk menggambarkan bagaimana seorang “pengemudi atau pilot organisasi” perlu diberi data yang “*real time*”, akurat, dan relevan dengan tujuan “kendaraan atau pesawat organisasi”. Di masa lalu, perhatian organisasi yang tertumpu pada kepentingan pemilik modal mengakibatkan perspektif keuangan, sebagai cara pandang yang biasa digunakan pemodal, kerap digunakan untuk mengukur keberhasilan kinerja manajemen dan mengabaikan kinerja aspek non-keuangan lainnya. Dengan berbasis tolak ukur keuangan dalam pengukuran kinerjanya, manajemen secara otomatis menginstalasi sistemnya dengan basis tolak ukur, sehingga pengambilan keputusan organisasi dapat selaras dengan sistem pengukuran tersebut. Dalam berbagai riset dan penelitian yang mendalam, pengambilan keputusan yang berbasis keuangan, yang *nota bene* diambil dari sistem informasi akuntansi, ternyata banyak menggiring

manajemen untuk berorientasi pada kepentingan jangka pendek dan tak jarang memaksa mereka untuk melakukan *moral hazard* dengan melakukan rekayasa ulang (*reengineering*) kinerja atau laporan akuntansi.

Ibarat cockpit pesawat terbang, memberi pilot hanya dengan satu informasi saja, misal, ketersediaan bahan bakar atau ketinggian pesawat saja, maka sudah pasti hal ini sangat tidak memadai bagi pilot untuk bisa mengoperasikan pesawat agar selamat sampai tujuan. Perancang pesawat harus mampu menganalisis suatu kebutuhan informasi yang paling relevan bagi keselamatan dan kenyamanan pesawat. Lalu diciptakan sistem dan teknologi informasi agar sarana perolehan kebutuhan data atau informasi dapat tersedia. Data tentang ketersediaan bahan bakar, kinerja mesin, dan sejenisnya, dapat diperoleh dari internal organisasi. Sementara, data seperti tekanan udara, ketinggian, deteksi pusaran angin, cuaca dan sejenisnya didapat dari lingkungan eksternal. Jika informasi-informasi tersebut dianggap kritis (*key success factors*) bagi pengambilan keputusan dan keselamatan organisasi, maka sudah selayaknya pilot dan copilot serta kru terkait harus disuplai dengan informasi tersebut.

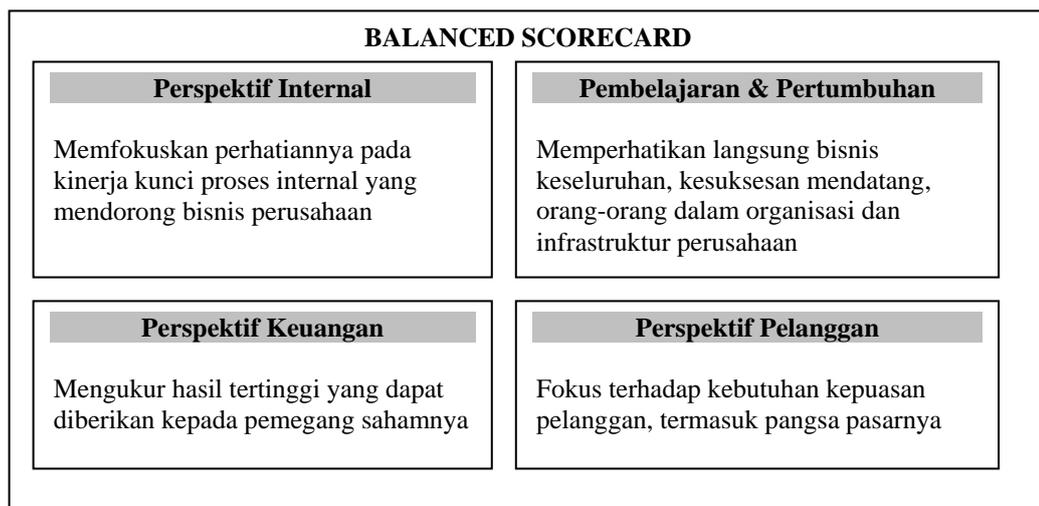
Sebagai kerangka kerja operasionalisasi strategi, penjabaran visi, misi, dan strategi ke dalam empat perspektif BSC dimaksudkan untuk menjawab empat pertanyaan pokok berikut ini :

- a. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ?  
(perspektif pelanggan)

- b. Proses bisnis apa yang harus ditingkatkan/diperbaiki perusahaan ?  
(perspektif proses bisnis internal)
- c. Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan ? (perspektif inovasi dan belajar)
- d. Bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham ?  
(perspektif keuangan).

**Tabel 2.1**

**Gambaran Menyeluruh Kinerja Bisnis Dalam Perspektif *Balanced Scorecard***



*Sumber : Sony dkk (2006 : 9)*

BSC juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum BSC diimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) BSC, terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan dari *top-management* perusahaan,

karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional.

Dengan BSC, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

### **3. Pendekatan *Balanced Scorecard* Dalam Sistem Pengukuran Kinerja**

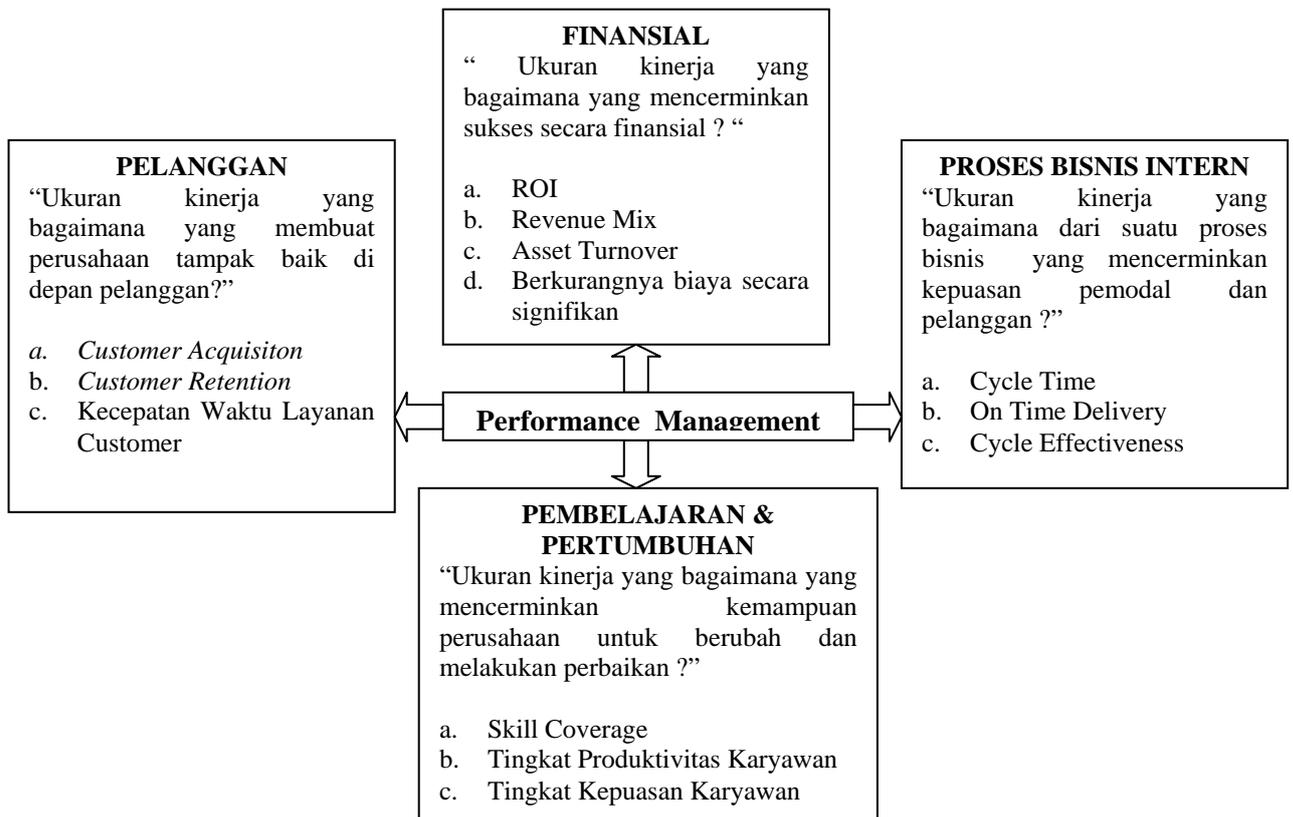
Dalam pendekatan *balanced scorecard*, kinerja personel diukur dengan ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu. Di samping itu, ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan (seringkali disebut dengan ukuran operasional) tentang kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern, dan produktivitas dan komitmen personel yang menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang.

Penggunaan ukuran non keuangan untuk menilai kinerja eksekutif dilandasi oleh keyakinan dasar baru bahwa nilai pasar (*market value*) perusahaan lebih banyak ditentukan oleh aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) daripada oleh aktiva berwujud (*tangible assets*). Menurut hasil studi yang dilakukan terhadap perusahaan manufaktur di U.S.A. di tahun 2000 diperkirakan proporsi nilai buku aktiva tidak berwujud perusahaan-

perusahaan manufaktur hanya sebesar 10% s.d. 15% dari nilai pasar perusahaan-perusahaan tersebut. Dengan demikian, nilai pasar perusahaan manufaktur sebagian besar ditentukan oleh aktiva tidak berwujud, seperti : *customer confidence*, *brand name*, hubungan berkualitas dengan pelanggan, *cost effectiveness process*, kecanggihan teknologi informasi yang digunakan oleh perusahaan, produktivitas dan komitmen personel, dan kecepatan, fleksibilitas, keterpaduan organisasi. Dengan mengukur kinerja eksekutif di perspektif *customer*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan diharapkan eksekutif memfokuskan perhatian dan usaha mereka ke pemanfaatan aktiva tidak berwujud dalam mendongkrak kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan.

Tabel 2.2

Skema kaitan antara **Balanced Scorecard** dengan pengukuran kinerja Manajemen :



Sumber : Rudianto & Sony dkk (2006)

#### 4. Karakteristik dan Mekanisme *Balance Scorecard*

Penerapan sistem pengukuran kinerja dan *Balanced Scorecard* akan memiliki mekanisme sebagai berikut (Sony dkk, Rudianto 2006) :

- Pendekatan ini memiliki instrumen pengukuran kinerja yang multidimensional. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja dan dimensi finansial dan non-finansial dalam organisasi. Dalam persaingan yang semakin terbuka, manajemen harus mengukur kinerja secara lebih komprehensif dari berbagai perspektif seperti perspektif konsumen, karyawan, dan sebagainya.

- b. Mengakomodasi berbagai kelompok. Stakeholder yang terkait dengan perusahaan. Dalam hal ini, Balanced Scorecard mencoba mengakomodasi seoptimal mungkin berbagai kelompok kepentingan yang terkait dengan organisasi.
- c. Berorientasi pada implementasi misi dan strategi ukuran-ukuran kinerja yang dipakai dalam Balanced Scorecard diidentifikasi dan diseleksi dengan seksama dan rasional dari visi, misi, dan strategi ke dalam tujuan-tujuan strategis, spesifik dan nyata. Kemudian tujuan strategi tersebut ditentukan ukuran keberhasilannya sebagai Log Indicators dari kinerja perusahaan. Untuk tiap Log Indicator itu selanjutnya diidentifikasi pemicu kerja yakni faktor sukses kunci yang dapat menentukan keberhasilan strategi tersebut.
- d. Menganut konsep *Management by Objective* dimana manajemen pada tiap tingkat organisasi harus memiliki tujuan yang jelas, yang dijabarkan ke dalam sasaran yang lebih nyata dan mudah dipahami.
- e. Pada tataran operasional, pendekatan ini berfungsi menerjemahkan visi, misi dan strategi yang bersifat abstrak dan global ke dalam dunia nyata secara lebih spesifik, lebih mudah dalam operasionalisasinya melalui sebuah proses yang disebut *Strategic Learning*.
- f. Seimbang dalam konsep Balanced Scorecard, manajemen dituntut untuk dapat melihat berbagai aspek yang melingkupi perusahaan secara seimbang.
- g. Balanced Scorecard disusun berdasarkan hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*) yang jelas dan logis antara ukuran-ukuran yang dipakai.
- h. Mencakup *leading* dan *lagging indicators*. Lagging indicators adalah indikator tingkat keberhasilan pencapaian sasaran perspektif waktunya mengarah pada masa lalu sedangkan Leading indicators merupakan indikator tingkat keberhasilan yang mempengaruhi faktor-faktor kunci penentu kinerja masa depan, oleh karena itu perspektif waktunya menuju ke arah masa yang akan datang.
- i. Relevansinya dalam sistem manajemen di era informasi, pada perkembangannya Balanced Scorecard bukan hanya sekedar instrumen pengukuran kinerja. Pendekatan ini digunakan sebagai suatu sistem manajemen, sebagai kerangka sentral yang terfokus pada misi dan strategi dalam melaksanakan proses manajemen seperti perencanaan, penganggaran, alokasi sumber daya manusia, pemberian kompensasi, pemberdayaan karyawan, pengadaan umpan balik strategi, dan sebagainya. Balanced scorecard juga merupakan bagian dari

pendekatan-pendekatan baru dalam manajemen era informasi. Diakui perspektif pelanggan sebagai perspektif penting dalam Balanced Scorecard, mengasumsikan bahwa perusahaan perlu menghadapi Customer orientation, perspektif internal bisnis dalam Balanced scorecard yang efektif dapat menginspirasi dan memacu penerapan TQM, JIT Inventory system, ABC dan ABM. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selanjutnya dapat mendorong penerapan entrepreneurial organization, employee empowerment down lizing, cross training dan partisipative work teams.

- j. Mekanisme Top Down dan Bottom Up. Disini Balanced scorecard menjadi instrumen yang digunakan untuk mengkomunikasikan, mensosialisasikan, dan mengoperasionalkan misi dan strategi yang diformulasikan oleh manajemen puncak secara abstrak, umum, dan berdimensi waktu panjang kegunaan yang terlibat dalam aktivitas keseharian diharapkan bisa memberikan umpan balik kepada manajemen puncak. Apakah Balanced Scorecard cukup realistis, betul-betul mampu mengimplementasikan misi dan strategi secara efektif memberi target-target yang sesuai dan merupakan instrumen pengukuran kinerja yang adil, akurat dan dapat diandalkan.
- k. Berbasis pada Strategic Bisnis Unit (SBU) , Kaplan dan Norton mengungkapkan bahwa Balanced Scorecard paling sesuai untuk diterapkan secara komprehensif pada tingkat SBU. Hal ini sangat beralasan karena Balanced Scorecard terdiri dari ukuran-ukuran kinerja yang satu sama lain berhubungan secara logis melalui hubungan sebab akibat yang jelas sehingga membentuk satu kesatuan pemikiran yang komprehensif mengenai operasionalisasi misi dan strategi SBU.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum**

##### **1. Sejarah Perkembangan Perusahaan**

PT Bank XYZ, Tbk yang berkedudukan di Jalan Jenderal Sudirman Jakarta, secara resmi berdiri pada tanggal 21 Februari 1957 dengan nama Bank XYZ NV. Banyak hal yang telah dilalui sejak saat berdirinya 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 Bank XYZ dan bahkan sempat mengancam kelanjutannya. Banyak nasabah menjadi panik lalu beramai – ramai menarik dana mereka. Akibatnya, bank terpaksa meminta bantuan dari pemerintah Indonesia. Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) lalu mengambil alih Bank XYZ di tahun 1998.

Berkat kebijaksanaan bisnis dan pengambilan keputusan yang arif, Bank XYZ berhasil pulih kembali dalam tahun yang sama. Di bulan Desember 1998, dana pihak ketiga telah kembali ke tingkat sebelum krisis. Aset Bank XYZ mencapai Rp 67,93 triliun, padahal di bulan Desember 1997 hanya Rp 53,36 triliun. Kepercayaan masyarakat pada Bank XYZ telah sepenuhnya pulih, dan Bank XYZ diserahkan oleh BPPN ke Bank

Indonesia di tahun 2000. Selanjutnya Bank XYZ mengambil langkah besar dengan menjadi perusahaan publik. Penawaran saham perdana berlangsung di tahun 2000, dengan menjual saham sebesar 22,55% yang berasal dari divestasi BPPN. Setelah penawaran saham perdana tersebut, BPPN masih menguasai 70,30% dari seluruh saham Bank XYZ. Penawaran saham kedua dilaksanakan di bulan Juni dan Juli 2001, dengan BPPN mendivestasikan 10% lagi dari saham miliknya di Bank XYZ. Dalam tahun 2002, IBRA melepas 51% dari sahamnya di XYZ melalui tender penempatan privat yang strategis. Farindo Investment, Ltd., yang berbasis di Mauritius, memenangkan tender tersebut.

Saat ini XYZ terus memperkokoh tradisi tata kelola perusahaan yang baik, kepatuhan penuh pada regulasi, pengelolaan risiko secara baik dan komitmen pada nasabahnya baik sebagai bank transaksional maupun sebagai lembaga intermediasi finansial.

Sebagai bank transaksional Bank XYZ menawarkan rangkaian jasa yang luas untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik para nasabahnya. Sebagai lembaga intermediasi keuangan, Bank XYZ telah bekerja keras untuk memperkuat sisi kredit dengan mempersiapkan berbagai paket yang menarik bagi nasabah yang potensial. Per 31 Desember 2005, PT Bank XYZ, Tbk telah memiliki 774 cabang yang berada di dalam dan luar negeri dengan jumlah rekening nasabah yang sebanyak 6.611.000 rekening dan jaringan ATM sebanyak 4.173 mesin ATM yang tersebar di seluruh Indonesia.

Tahun 2004 - 2005 merupakan tahun yang cukup sulit bagi perekonomian Indonesia. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2005 hanya mencapai angka 5,5% yaitu sedikit lebih rendah dibandingkan dengan perkiraan sebelumnya yakni 5,9%. Di tengah tantangan bisnis perbankan yang juga semakin berat, tingkat persaingan antar bank konvensional yang semakin ketat, konsolidasi perbankan yang dipercepat, dan regulasi-regulasi yang semakin ketat, menempatkan PT Bank XYZ, Tbk pada posisi *sustain*. Pada tahap ini perhatian perusahaan terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki, dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi dilakukan untuk menghilangkan *bottleneck* pada kegiatan operasional perusahaan, mengembangkan kapasitas produk/jasa yang dihasilkan dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.

## **2. Visi, Misi, Strategi, Tata Nilai dan Budaya Perusahaan**

Tantangan bisnis perbankan di masa mendatang yang akan semakin berat, tingkat persaingan yang semakin meningkat, adaptasi terhadap percepatan konsolidasi perbankan, regulasi-regulasi untuk perusahaan jasa perbankan yang semakin ketat, membuat PT Bank XYZ, Tbk lebih siap dan tajam dalam merumuskan arahan strategi bisnis kedepan. Untuk menjabarkannya, hal tersebut dirumuskan dalam visi, misi PT Bank XYZ, Tbk saat ini.

Visi PT Bank XYZ, Tbk (sesuai hasil RUPST tahun 2005) adalah "Bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia".

Sedangkan misi PT Bank XYZ, Tbk adalah :

1. Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan.
2. Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah.
3. Meningkatkan nilai *francais* dan nilai *stakeholder* PT Bank XYZ, Tbk.

Berpedoman pada visi dan misi yang telah dicanangkan, PT Bank XYZ, Tbk menyelaraskan strategi bisnisnya sebagai berikut :

1. Memperkuat *strategic positioning* sebagai *Transaction Banking*.
2. Meningkatkan fungsi *intermediasi*.
3. Mengembangkan *relationship banking*

Perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan ini memiliki tata nilai (*core value*) sebagai berikut :

1. Fokus pada nasabah (*customer focus*)
2. Integritas (*integrity*)
3. Kerjasama tim (*team work*)
4. Berusaha mencapai yang terbaik (*Continuous Pursuit of Excellence*)

Dalam mewujudkan tata nilai tersebut budaya yang berlaku di perusahaan antara lain :

1. Pruden

Melaksanakan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang diemban dengan mempertimbangkan segala resiko yang mungkin timbul

2. Pengutamaan Nasabah

Memberikan layanan terbaik untuk meningkatkan kepuasan nasabah.

3. Integritas

Senantiasa bersikap jujur dan beretika baik dalam tugas dan perilaku

4. Keprimaan

Meningkatkan kemampuan pribadi dan mendayagunakan teknologi dengan optimal untuk mencapai hasil yang prima.

5. Kerjasama

Membina sikap saling percaya dan semangat kerja tim untuk mencapai tujuan bersama.

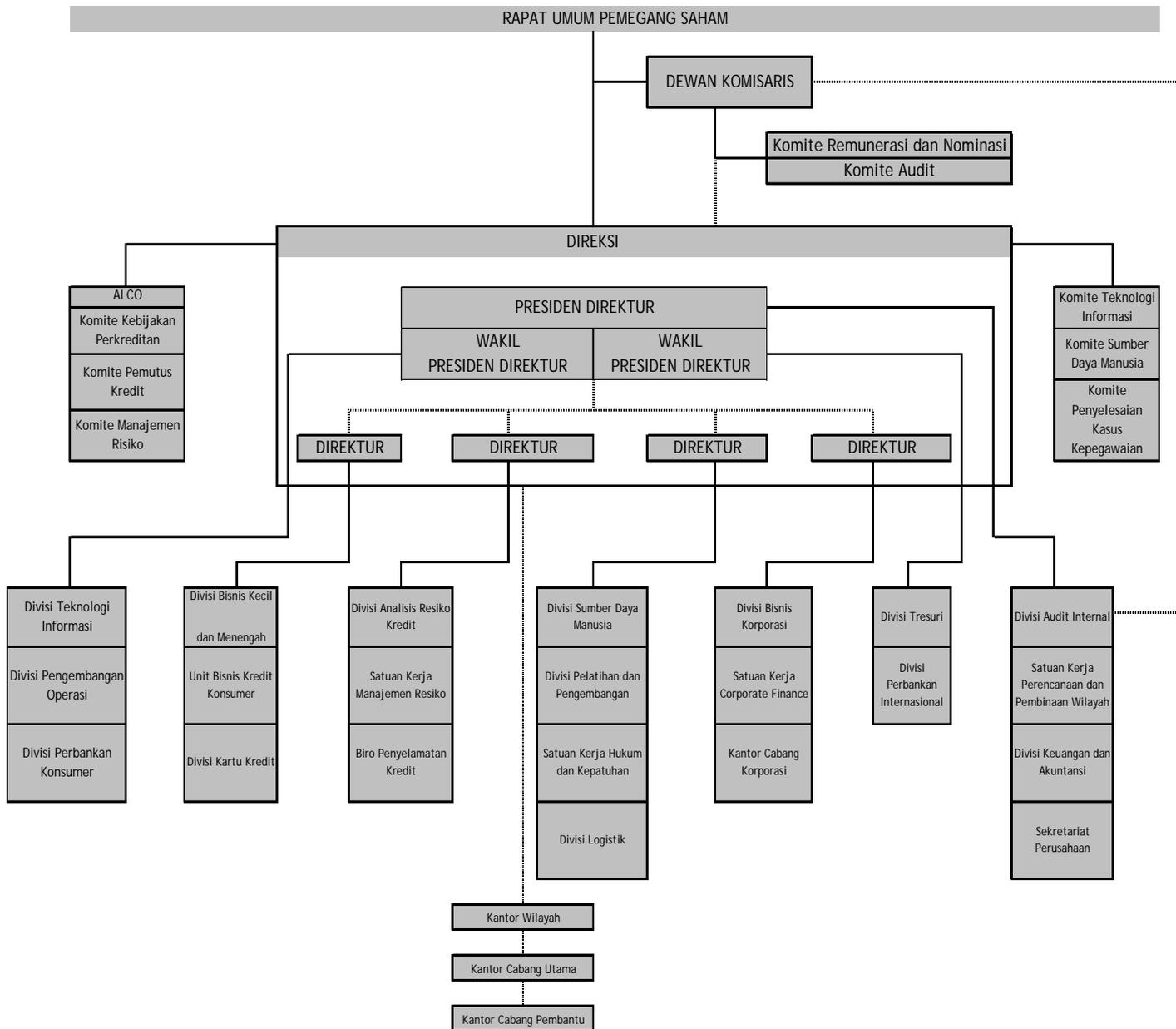
6. Kepedulian Kepada Karyawan

Bijaksana dalam mengelola sumber daya manusia dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

7. Tanggung jawab Sosial

Kepedulian terhadap masyarakat.

#### 4. Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber : PT Bank XYZ, Tbk

PT Bank XYZ, Tbk dalam menjalankan usahanya menggunakan struktur organisasi garis. Struktur organisasi ini ditujukan sebagai alat pengontrol kegiatan dari tiap-tiap divisi yang ada di PT Bank XYZ, Tbk

Untuk mencapai tujuannya, maka perusahaan harus memiliki uraian tugas yang jelas sehingga alur wewenang dan tanggung jawab serta hubungan kerjasama antar unit organisasi dalam perusahaan menjadi jelas.

Berikut ini gambaran secara umum atas uraian tugas dari beberapa pihak yang terkait dengan struktur organisasi PT Bank XYZ, Tbk :

a. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris ini terdiri dari 3 orang komisaris tetap dan 2 orang komisaris independen yang ahli dalam bidang ekonomi dan perbankan yang bertugas mengawasi kebijakan yang dibuat dan dijalankan oleh direksi.

b. Direksi

Direksi terdiri dari 7 orang direktur, dimana setiap direktur menjadi direktur bidang yang bertanggungjawab atas setiap divisi yang berada dibawahnya.

c. Divisi Kantor Pusat

Setiap Divisi dipimpin oleh seorang Kepala Divisi dan memiliki satu atau lebih Sub Divisi yang dikepalai oleh seorang Wakil Kepala Divisi yang bertanggungjawab atas setiap Biro yang berada dibawahnya.

d. Kantor Wilayah

PT Bank XYZ, Tbk, memiliki 12 kantor wilayah (Kanwil) yang berkedudukan di beberapa propinsi di Indonesia. Setiap Kanwil dipimpin oleh seorang Kakanwil yang membawahi beberapa Kantor Cabang Utama (KCU) di wilayahnya. Saat ini ada 117 KCU (data per

31 Desember 2005), dimana tiap-tiap KCU membawahi beberapa Kantor Cabang Pembantu (KCP), dengan total jumlah KCP di seluruh Indonesia adalah 654 KCP. Setiap KCP hanya berwenang atas transaksi operasional bank, sedangkan di tingkat KCU selain transaksi operasional juga berwenang atas transaksi kredit yang berada pada limit KCU.

## **5. Produk dan Jasa yang Dihasilkan Perusahaan**

Seiring dengan tujuan perusahaan untuk menjadi pilihan pertama dalam perbankan transaksional maka PT Bank XYZ, Tbk telah terus menerus bekerja untuk memperluas ragam produk, jasa dan saluran penghantar. PT Bank XYZ, Tbk juga telah memastikan bahwa masing-masing produk dan jasanya unggul di kalangan nasabah karena kualitasnya yang tinggi serta profesionalisme karyawannya yang bertugas melayani nasabah.

Dalam mengembangkan produk dan jasa yang ditawarkan, perusahaan selalu mempertimbangkan kebutuhan nasabah yang selalu berubah. Lebih jauh lagi, perusahaan terus menyempurnakan setiap produk atau jasanya dengan menambahkan berbagai fitur baru untuk meningkatkan kenyamanan nasabah dalam menggunakannya. Semakin banyak fasilitas yang disediakan perusahaan di ATM, KlikXYZ Individual Internet Banking, m-XYZ Mobile Banking, dan sebagainya.

Bagi komunitas bisnis, terutama para pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM), PT Bank XYZ, Tbk menyediakan jajaran produk dan

jasa yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan mereka. Produk dan jasa ini, antara lain adalah KlikXYZ Bisnis dan XYZ Bizz (di lokasi-lokasi tertentu).

PT Bank XYZ, Tbk juga menyediakan berbagai jenis produk kredit untuk memenuhi keperluan pelanggan, seperti Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Kredit Kendaraan Bermotor (KKB) dan kredit-kredit korporasi.

Berikut jenis produk dan jasa bank yang disediakan oleh perusahaan per akhir tahun 2005 :

Jenis	Nama Produk dan Jasa
Simpanan	Rekening Tabungan, Rekening Giro, Deposito Berjangka, dan Sertifikat Deposito
Kartu Kredit	XYZ Card, XYZ Master Card, XYZ Visa, XYZ JCB
Perbankan Elektronik	ATM, Debit, Tunai, klik Internet Banking, mobile banking, XYZ link, Call Center
Layanan Transaksi Perbankan	Safe Deposit Box, Pengiriman Uang, Travellers Cheques, Inkaso dan kliring, mata uang asing / <i>Banknotes</i>
Fasilitas Kredit	KPR, KKB, Kredit Modal Kerja, Sindikasi, Kredit Ekspor, Trust Receipt, Kredit Investasi
Bank Garansi	Bid bond, Payment Bond, Advance Payment Bond, Performance Bond, dan Pusat Pengelolaan Pembebasan dan Pengembalian Bea Masuk (P4BM)
Fasilitas Ekspor Impor	LC, Negosiasi, Bill Discounting, Documentary Collections, Bankers Acceptance
Fasilitas Valuta Asing	Spot, Forward, Swap, dan Produk Derivative Lain

Sumber : [www.klikXYZ.com](http://www.klikXYZ.com)

## B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan *penelitian deskriptif* yakni penelitian yang bertujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari populasi (objek penelitian). Penelitian

jenis ini tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan (korelasi) atau pengaruh, dan juga tidak menguji hipotesis.

### C. Definisi Operasional Variabel & Pengukuran

Definisi Operasional Variabel yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Kinerja Konvensional

Kinerja konvensional adalah kinerja manajemen yang diukur dengan menggunakan tolak ukur keuangan yang meliputi rasio-rasio keuangan sebagai berikut :

1. *Return on Assets* (ROA) yaitu persentase laba sebelum pajak yang dicapai perusahaan dibandingkan dengan rata-rata aktiva.

Rumus :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Rata - rata total aktiva}}$$

2. *Return on Equity* (ROE) yaitu persentase laba setelah pajak yang dicapai perusahaan dibandingkan dengan rata-rata ekuitas.

Rumus :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Rata - rata total ekuitas}}$$

3. *Net Interest Margin* (NIM) yaitu pendapatan bunga bersih perusahaan dibandingkan dengan rata-rata aktiva produktif.

Rumus :

$$\text{NIM} = \frac{\text{Pendapatan bunga bersih}}{\text{Rata - rata aktiva produktif}}$$

4. *Capital Adequacy Ratio* (CAR) yaitu rasio atau perbandingan antara modal yang dimiliki bank dengan jumlah Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (ATMR).

Rumus :

$$\text{CAR} = \frac{\text{Modal}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Resiko}}$$

5. *Loan to Deposit Ratio* (LDR) yaitu total kredit dibandingkan dengan total dana pihak ketiga.

Rumus :

$$\text{LDR} = \frac{\text{Kredit}}{\text{Dana Pihak Ketiga}}$$

6. *Non Performing Loan* (NPL) yaitu total kredit bermasalah (kurang lancar, diragukan, macet) dibandingkan dengan total kredit.

Rumus :

$$\text{NPL} = \frac{\text{Kredit Bermasalah}}{\text{Dana Pihak Ketiga}}$$

## 2. Kinerja Balanced Scorecard

Kinerja *Balanced Scorecard* adalah kinerja manajemen yang diukur dengan menggunakan keempat perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal process business*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning & growth*).

Variabel – variabel yang digunakan dalam pengukuran *Balanced*

*Scorecard* adalah :

<b>Perspektif</b>	<b>Variabel Pengukuran</b>
<b>Keuangan (<i>Financial</i>)</b>	1) ROA, ROE dan rasio keuangan lainnya yang digunakan dalam pendekatan konvensional, yaitu: NIM, CAR, LDR & NPL. 2) <i>Net Operating Income</i> yang dihitung dari pendapatan bunga bersih ditambah pendapatan operasional lainnya dikurangi beban operasional lainnya dan beban penyisihan penghapusan aktiva produktif. 3) Cost Efficiency Ratio (CER) yang dihitung dari biaya operasional dibagi dengan penjumlahan dari pendapatan bunga bersih ditambah pendapatan operasional lainnya diluar laba/rugi penurunan nilai & penjualan surat berharga.
<b>Pelanggan (<i>Customer</i>)</b>	1) Tingkat loyalitas nasabah ( <i>customer retention</i> ) yang ditunjukkan dengan jumlah dana pihak ketiga (DPK) produk tabungan yang dikelola perusahaan. 2) Tingkat kemampuan <i>customer acquisition</i> yang diindikasikan dengan penambahan jumlah kartu kredit & jumlah kredit yang diberikan.
<b>Proses Bisnis Internal (<i>Internal Business Process</i>)</b>	1) Proses Inovasi (Ragam produk dan jasa perbankan yang diciptakan untuk nasabah, dan jumlah serta volume transaksi nasabah). 2) Proses Operasi (Penambahan jumlah jaringan seperti : kantor cabang, ATM, mesin EDC). 3) Proses Pelayanan Purna Jual (Bentuk layanan purna jual yang diberikan ke nasabah).
<b>Pertumbuhan &amp; Pembelajaran (<i>Learning &amp; Growth</i>)</b>	1) Kapabilitas karyawan yang ditunjukkan dengan : Rata-rata hari pelatihan bagi tiap karyawan yang dihitung dari banyaknya hari pelatihan yang diadakan perusahaan selama setahun dibagi dengan jumlah karyawan, Tingkat produktivitas karyawan yang dihitung dari pendapatan bunga bersih ditambah pendapatan operasional lainnya dibagi dengan jumlah karyawan. 2) Kapabilitas sistem informasi (Bentuk sarana dan prasarana sistem informasi). 3) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan karyawan yang ditunjukkan dengan upaya-upaya dalam rangka memotivasi dan memberdayakan karyawan serta Rata-rata beban personalia per karyawan / pendapatan rata-rata per karyawan yang dihitung dari beban personalia selama setahun dibagi dengan jumlah karyawan.

## **D. Metode Pengumpulan Data**

### **1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

Penulis mengadakan penelitian secara langsung pada perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk mendapatkan data primer yakni data berupa hasil observasi dan wawancara, dan juga mendapatkan data sekunder, informasi dan keterangan lain yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

### **2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)**

Penulis mengumpulkan data sekunder berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi dan data-data perusahaan lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, melalui buku-buku literatur (*text book*), jurnal, makalah dan literatur lain.

## **E. Metode Analisis Data**

Metode yang digunakan dalam menganalisa perspektif pengukuran kinerja antara Pendekatan Konvensional dengan Pendekatan Balanced Scorecard (studi kasus pada PT Bank XYZ, Tbk) untuk analisis data selama periode 2004 - 2005 adalah metode analisis *deskriptif kuantitatif dan kualitatif*. Dalam metode ini, analisis dilakukan selain didasarkan pada pernyataan keadaan dan ukuran kualitas juga berdasarkan pada pengolahan data berupa angka-angka.

## BAB IV

### ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Pengukuran Kinerja Konvensional yang Diterapkan di PT Bank XYZ, Tbk.

Kinerja keuangan PT Bank XYZ, Tbk selama periode 2004 – 2005 dapat dilihat pada ikhtisar data keuangan sebagai berikut :

**Tabel 4.1**

Ikhtisar Data Keuangan 2004 – 2005 (Audit, Konsolidasi, pada atau untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember)

	2004	2005
<b>NERACA</b> (dalam miliar Rupiah)		
Total Aktiva	149,169	150,181
Total Aktiva Produktif	131,047	125,903
Kredit - gros	40,360	54,126
Surat-surat Berharga	50,418	22,672
Korporasi	4,080	4,422
Lainnya	46,338	18,250
Obligasi Pemerintah	36,956	34,001
Dana Pihak Ketiga		
Giro	28,772	28,966
Tabungan	69,066	63,550
Deposito	33,788	37,029
Pinjaman Diterima	843	831
Modal Sendiri	13,925	15,847
<b>LABA RUGI</b> (dalam miliar Rupiah)		
Pendapatan Bunga Bersih	6,585	7,653
Pendapatan Operasional Lainnya	1,746	1,979
Beban Operasional Lainnya	(3,635)	(4,269)
Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif dan Lainnya	(219)	(358)
Laba Operasional Bersih	4,477	5,004
Laba Sebelum Pajak	4,529	5,124
Laba Bersih Tahun Berjalan	3,196	3,598
Laba Bersih per Saham (Rp)	260	292
<b>RASIO KEUANGAN</b> (Bank Only)		
<b>I. Permodalan</b>		
1. Rasio Kecukupan Modal (CAR)	23.95%	21.53%
2. Aktiva Tetap Terhadap Modal	26.75%	25.77%
<b>II. Aktiva Produktif</b>		
1. Aktiva Produktif Bermasalah	0.45%	0.78%
2. PPAP Terhadap Aktiva Produktif	0.92%	1.21%
3. Pemenuhan PPA Produktif	172.42%	122.96%

4. Pemenuhan PPA Non Produktif	100%	100%
5. Rasio NPL terhadap Total Kredit (gross)	1.28%	1.71%
<b>III. Rentabilitas</b>		
1. Rasio Laba terhadap Rata-rata Aktiva (ROA)	3.21%	3.44%
2. Rasio Laba terhadap Rata-rata Ekuitas (ROE)	28.32%	28.16%
3. Marjin Bunga Bersih (NIM)	5.28%	6.00%
4. BOPO *)	65.73%	66.82%
<b>IV. Rasio Kredit Terhadap Dana Pihak Ketiga (LDR)</b>	30.60%	41.78%
<b>V. Kepatuhan</b>		
1. a. Persentase Pelanggaran BMPK	0.00%	0.00%
b. Persentase Pelampauan BMPK	0.00%	0.00%
2. GWM Rupiah	8.10%	12.40%
3. Posisi Devisa Netto (PDN)	1.09%	3.43%
*) BOPO = biaya operasional termasuk biaya bunga dan beban PPAP dibagi pendapatan operasional termasuk pendapatan bunga.		

Sumber : PT Bank XYZ, Tbk

Kondisi saat ini, perusahaan menitikberatkan kinerja manajemennya berdasarkan atas tercapainya rasio-rasio keuangan sebagai berikut :

Tabel 4.2

Rasio Keuangan yang Menjadi Tolak Ukur Kinerja Konvensional

		dalam %	
<b>Rasio Keuangan yang Dijadikan Indikator Ukuran Kinerja</b>		<b>2004</b>	<b>2005</b>
1	<i>Return on Assets (ROA)</i>	3.21	3.44
2	<i>Return on Equity (ROE)</i>	28.32	28.16
3	<i>Net Interest Margin (NIM)</i>	5.28	6.00
4	<i>Capital Adequacy Ratio (CAR)</i>	23.95	21.53
5	<i>Loan to Deposit Ratio (LDR)</i>	30.60	41.78
6	<i>Non Performing Loan (NPL)</i>	1.28	1.71

Sumber : Tabel Perhitungan Rasio Keuangan Per 31 Desember 2005 & 2004 PT Bank XYZ, Tbk (*Bank Only*)

Berdasarkan data diatas, dibawah ini adalah penjabaran analisis kinerja manajemen PT Bank XYZ, Tbk dengan menggunakan pendekatan konvensional .

Secara Rentabilitas, perusahaan memperoleh peningkatan laba bersih selama tahun 2005 sebesar Rp 0,4 Triliun (12,58 %) yang berasal dari kenaikan pendapatan bunga bersih sebesar Rp 1,07 Triliun (16,22%), hal ini menyebabkan rasio ROA dan NIM selama tahun 2005 mengalami sedikit

peningkatan dibandingkan tahun 2005. Sedangkan untuk ROE mengalami penurunan 0,16% , disebabkan oleh peningkatan ekuitas di tahun 2005 yang terutama berasal dari laba bersih tahun 2005. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen telah berhasil mengelola aset dan ekuitas perusahaan dengan baik sehingga memberikan hasil yang menguntungkan dan keberhasilan tersebut berdampak pada meningkatnya pertumbuhan perusahaan dan kesejahteraan stakeholder.

Secara Permodalan, nilai CAR per Desember 2005 sebesar 21,53% memang lebih rendah dari nilai CAR per Desember 2004 yang sebesar 23,95%, namun angka tersebut berada cukup jauh diatas ketentuan Bank Indonesia yang mensyaratkan CAR minimum sebesar 8%. Kemampuan perusahaan menjaga CAR diatas CAR minimum berdampak pada penempatan posisi perusahaan pada kategori bank yang sehat secara permodalan .

Peningkatan kredit yang disalurkan perusahaan selama tahun 2005 (tidak konsolidasi) adalah sebesar Rp 13,79 triliun (34,14%). Hal ini menyebabkan rasio LDR meningkat signifikan dari 30.60% di tahun 2004 menjadi 41.78% di tahun 2005. Dengan meningkatnya LDR ini berdampak pada *image* perusahaan yang lebih aktif berpartisipasi meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan usaha di Indonesia melalui penyaluran kredit.

Seiring dengan peningkatan jumlah kredit yang disalurkan, perusahaan menyadari terkandung resiko meningkatnya kredit bermasalah (*Non Performing Loan/NPL*), untuk itu perusahaan tetap memperhatikan aspek kehati-hatian, sehingga meskipun rasio NPL per akhir tahun 2005 (tidak

konsolidasi) meningkat menjadi sebesar 1,71% (naik 0,43%), tetap berada dibawah ketentuan BI yang sebesar 5%. Posisi NPL yang tetap berada dibawah 5% tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih berada dalam kategori bank yang sehat secara kualitas kredit yang disalurkan, namun peningkatan NPL tersebut juga menempatkan perusahaan untuk menerapkan kebijakan penyediaan penyisihan kerugian kredit secara hati-hati yang tampak dalam total cadangan penghapusan kredit.

Secara keseluruhan berdasarkan pendekatan kinerja konvensional dengan menggunakan ukuran kinerja rasio keuangan, dapat dikatakan kinerja manajemen PT Bank XYZ, Tbk selama tahun 2005 baik dan mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2004.

## **B. Pengukuran Kinerja Manajemen di PT Bank XYZ, Tbk Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard***

Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan keempat perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

### **1. Perspektif Keuangan (*Financial*)**

Untuk menentukan tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan terlebih dahulu harus menentukan posisi perusahaan , yaitu apakah perusahaan dalam posisi *growth*, *sustain*, atau *harvest*. Untuk kasus PT Bank XYZ, Tbk ditinjau dari siklus hidupnya saat ini, dapat disimpulkan bahwa posisi perusahaan sudah mantap, mengalami pertumbuhan sedikit dari tahun ke tahun, dan produk

sudah dikenal secara luas serta melakukan melakukan usaha-usaha dalam memperluas dan mempertahankan pangsa pasar. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka diasumsikan bahwa perusahaan berada dalam posisi *sustain*(bertahan).

Tolak ukur yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja keuangan di PT Bank XYZ, Tbk adalah rasio keuangan seperti *Return on Assets (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, dan rasio keuangan lain seperti yang digunakan dalam pendekatan konvensional ( *Net Interest Margin/ NIM*, *Capital Adequacy Ratio/ CAR*, *Loan to Deposit Ratio/ LDR*) dan *Non Performing Loan/ NPL*). Selain itu, variabel pengukuran lain yang digunakan adalah *Net Operating Income* dan *Cost Efficiency Ratio*.

Tabel 4.3

Variabel Pengukuran Kinerja Dalam Perspektif Financial

Variabel Pengukuran Kinerja	2004	2005
1. a. ROA (%)	3,21	3,44
b. ROE (%)	28,32	28,16
c. Rasio Lainnya (%)		
- NIM	5,28	6,00
- CAR	23,95	21,53
- LDR	30,60	41,78
- NPL	1,28	1,71
2. Net Operating Income (Rp Milliar)	4.477	5.004
3. Cost Efficiency Ratio (CER) (%)*	43,19	42,33

\* CER dihitung dari beban operasional lainnya diluar beban penurunan nilai & penjualan surat berharga dibagi penjumlahan dari pendapatan bunga bersih dan pendapatan operasional lainnya diluar dari pendapatan penurunan nilai & penjualan surat berharga

Berdasarkan data diatas dapat dilihat selain Rasio Keuangan, kinerja manajemen juga diukur dari *Net Operating Income* dan *Cost Efficiency*

*Ratio*. Hal ini dilakukan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh profitabilitas perusahaan dalam kondisi persaingan yang sangat ketat. Selama tahun 2005, *Net Operating Income* perusahaan meningkat sebesar Rp 527 Miliar (11,77%) yang didapat dari kenaikan pendapatan bunga bersih dan pendapatan operasional lainnya sebesar Rp 1.301 Miliar dikurangi kenaikan beban operasional lainnya dan beban penyisihan penghapusan aktiva produktif lainnya sebesar Rp 773 Miliar.

Jika dilihat dari data ikhtisar keuangan (table 4.1) beban operasional perusahaan meningkat Rp 634 Miliar (17,44), namun disaat yang bersamaan perusahaan berhasil meningkatkan pendapatan bunga bersih dan pendapatan operasional lainnya sebesar Rp 1.301 Miliar (15,62%), hal inilah yang menyebabkan *Cost Efficiency Ratio* perusahaan tahun 2005 membaik dari 43,19% di tahun 2004 menjadi 42,33%.

Peningkatan Beban Operasional berasal dari beban umum dan administrasi yang digunakan untuk mendukung pertumbuhan usaha, mendukung kinerja perusahaan yang lebih optimal dan beban promosi dalam rangka mempertahankan dan memasarkan produk dan layanan perusahaan. Selain itu peningkatan juga terjadi pada beban personalia yang bertujuan untuk meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan Sumber Daya Manusia yang lebih kompeten.

## **2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)**

Sesuai dengan misi perusahaan yakni memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya

kepuasan optimal bagi nasabah, maka tolak ukur kinerja yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja manajemen di PT Bank XYZ, Tbk adalah tingkat kemampuan *Customer Retention* dan *Customer Acquisition* yang dimiliki perusahaan.

#### a. Customer Retention

*Customer retention* menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungannya dengan nasabah yakni dengan cara membuat nasabah merasa puas dan nyaman sehingga mereka tetap setia menanamkan dananya atau menginvestasikan dananya di PT Bank XYZ, Tbk.

Tabel 4.4

Jumlah Rekening & Dana Pihak Ketiga yang Dikelola Perusahaan

Tahun	Jumlah Rekening (ribuan)	Jumlah Dana Pihak Ketiga* (dalam miliar Rp)
2004	6.787	69.066
2005	6.611	63.560

\* untuk produk Tabungan

Sumber : PT Bank XYZ, Tbk

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa telah terjadi penurunan jumlah rekening sebesar 176 ribu rekening, dan penurunan jumlah dana pihak ketiga yang dikelola perusahaan sebesar Rp 5.506 miliar. Ini menunjukkan suatu kemungkinan bahwa banyak nasabah yang menutup rekening mereka dan menarik dana mereka dari PT Bank XYZ, Tbk.

Atas dasar data diatas sementara disimpulkan bahwa memang telah terjadi penurunan tingkat loyalitas nasabah, namun sebaiknya

perusahaan juga menganalisa penyebab terjadinya penurunan tersebut dengan melihat perusahaan lain yang bergerak dalam industri yang sama.

Sebagai perbandingan berikut tabel yang memuat data jumlah tabungan (dalam miliar Rp) yang dikelola oleh beberapa Bank selama tahun 2004-2005:

Tabel 4.5

Data Jumlah Dana Pihak Ketiga yang Dikelola Beberapa Bank

No	Nama Bank	2004	2005
1.	PT Bank XYZ, Tbk	69.066	63.560
2.	Bank Rakyat Indonesia Tbk	44.521	49.372
3.	Bank Mandiri Tbk	53.533	47.153
4.	Bank Negara Indonesia Tbk	38.714	36.066
5.	Bank Danamon Indonesia Tbk	11.111	8.513

Sumber : Bank Indonesia

Jika dilihat dari industri perbankan secara keseluruhan, PT Bank XYZ, Tbk tetap menjadi pemimpin dalam menghimpun jumlah dana pihak ketiga (tabungan) yang dikelola selama tahun 2004-2005. Ini berarti bahwa nasabah PT Bank XYZ Tbk tidak menarik dananya dari PT Bank XYZ Tbk untuk dialihkan ke Bank lain. Secara keseluruhan industri, memang telah terjadi penurunan jumlah tabungan yang dikelola oleh masing-masing perusahaan (kecuali Bank Rakyat Indonesia, Tbk).

Ini menunjukkan bahwa penurunan jumlah rekening dan dana pihak ketiga yang terjadi di PT Bank XYZ, Tbk bukan disebabkan oleh kegagalan kinerja manajemen perusahaan dalam mempertahankan *customer retention* namun karena disebabkan oleh naiknya selisih

antara bunga tabungan dan deposito yang mengakibatkan nasabah berpindah ke jenis simpanan yang berbunga lebih tinggi (deposito).

#### b. Customer Acquisition

*Customer Acquisition* merupakan ukuran kemampuan perusahaan untuk memperoleh nasabah baru atau akuisisi nasabah.

Salah satu jenis kredit yang ditawarkan perusahaan ke masyarakat adalah *credit consumer*, dan salah satu produk dari *credit consumer* tersebut adalah kartu kredit. Selama tahun 2004-2005 perusahaan sangat gencar melakukan ekspansi untuk produk ini, perusahaan bekerjasama dengan *master card & warner bros consumer product* memelopori kartu kredit *side card* yaitu kartu kredit dengan ukuran hanya setengah dari ukuran normal dan menampilkan gambar salah satu tokoh kartun *Disney* seperti *Tazmania* atau *Bugs Bunny*.

Variabel pengukuran kinerja manajemen dalam memperoleh nasabah kartu kredit tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6

Data Jumlah Kartu Kredit & Nominal Kredit yang Diberikan

	2004	2005
Jumlah Kartu Kredit (ribuan)	807	1.025
Nominal Kredit (Rp Miliar)	772	1.227

Sumber : PT Bank XYZ, Tbk

Dari data diatas dapat dilihat telah terjadi peningkatan jumlah kartu kredit yg dimiliki oleh *cardholder* selama tahun 2005 yakni sebesar 218 ribu kartu untuk aplikasi baru atau naik sebesar 27,04%. Peningkatan jumlah kartu kredit tersebut diiringi juga dengan kenaikan

nominal kredit yang diberikan perusahaan yakni sebesar Rp 455 Miliar (58,94%). Kenaikan jumlah kartu kredit & nominal kredit yang digunakan tersebut terkait dengan kemampuan perusahaan dalam mendefinisikan kebutuhan *cardholder* saat ini. Kegiatan yang dilakukan PT Bank XYZ, Tbk antara lain menawarkan keunggulan kartu kredit miliknya dibandingkan dengan kartu kredit bank lain melalui berbagai kegiatan promosi. Promosi yang dilakukan dapat berupa penawaran bunga kartu kredit yang lebih rendah daripada pesaing, program *pay one for two*, cara pembayaran yang mudah, dan hadiah setiap kali pembukaan kartu baru.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)**

Sistem pengukuran kinerja didalam *Balanced Scorecard* ditentukan dari suatu rantai nilai proses yang lengkap, dimulai dari proses inovasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi keinginan pelanggan. Setelah itu ditindaklanjuti dengan melakukan proses operasi yaitu mendistribusikan produk kepada pelanggan, dan terakhir menyediakan jasa layanan purna jual untuk menambah nilai kepada pelanggan.

Dalam analisa perspektif proses bisnis internal perlu dilakukan identifikasi proses bisnis internal yang diunggulkan di PT Bank XYZ, Tbk. Proses bisnis internal PT Bank XYZ, Tbk meliputi :

### a. Proses Inovasi

#### 1) Ragam Produk dan Jasa Perbankan

PT Bank XYZ, Tbk dalam menjalankan strategi bisnisnya antara lain sebagai bank transaksional dan sebagai lembaga intermediari keuangan menawarkan rangkaian produk dan jasa yang luas untuk memenuhi kebutuhan spesifik para nasabahnya. Perusahaan juga telah memperkuat sisi kredit dengan mempersiapkan berbagai paket yang menarik bagi nasabah potensial.

Proses Inovasi di dalam perusahaan memang terus menerus diperbaiki dan ditingkatkan untuk mencegah terjadinya proses *declining* atas produk dan jasa yang dihasilkan. Misalnya dalam mempertahankan eksistensi salah satu produk tabungan yang ditawarkan perusahaan, perusahaan menyiasati dengan strategi agresif mengembangkan kantor cabang dan jaringan ATM sehingga nasabah dapat dengan mudah melakukan transaksi dimana pun mereka berada.

Pasca krisis moneter, perusahaan bangkit kembali dengan memperkenalkan kartu debit , sehingga kartu ATM tidak hanya berfungsi untuk menarik uang tunai namun juga bisa dipakai untuk berbelanja di *merchant* atau toko. Berikutnya, sejalan dengan kemajuan perusahaan menjadi perusahaan publik, diperkenalkanlah *Internet Banking*. Dengan demikian produk tabungan PT Bank XYZ, Tbk tidak hanya dapat diakses di kantor cabang, ATM maupun *merchant* atau toko tapi juga lewat Internet. Selanjutnya perusahaan

juga mengembangkan *mobile banking* dan Tabungan Gold untuk para pedagang. Dengan Tabungan Gold ini mempermudah transaksi bagi pedagang karena setiap transaksi bisa memuat keterangan transaksinya, bahkan bisa menggunakan *self printing pass book* untuk mencetak sendiri setiap transaksi yang dapat dilakukan di konter-konter khusus.

Selama tahun 2004 – 2005 perusahaan juga melakukan penambahan fitur pada mesin *EDC* yang dipasang di *merchant – merchant* yang melayani pembayaran dengan kartu kredit / kartu debit XYZ. Penambahan fitur tersebut berupa fitur pembayaran dan transfer, sehingga para pedagang dapat melakukan pembayaran / transfer dengan menggunakan mesin *EDC* yang terpasang di toko mereka.

Dalam hal teknologi pendukung layanan perbankan internet, perusahaan mengeluarkan suatu alat (*key*) yang memberikan keamanan tambahan sehingga memberikan rasa aman dan nyaman bagi nasabah untuk bertransaksi melalui fasilitas layanan perbankan internet.

## 2) Transaksi ATM & E-Channel

Keberhasilan kinerja manajemen dalam proses inovasi / pengembangan produk dan jasa perbankan dapat diukur dengan melihat jumlah dan volume transaksi yang dilakukan oleh nasabah melalui ATM dan E-Channel (*Internet Banking, Mobile Banking, dan mesin EDC*).

Tabel 4.7  
Jumlah dan Volume Transaksi ATM & E-Channel

	Transaksi ATM		Transaksi E-Channel	
	2004	2005	2004	2005
Jumlah (juta)	443	521	69	99
Volume (Rp Triliun)	345	467	85	199

Sumber : PT Bank XYZ, Tbk

Selama tahun 2005 telah terjadi peningkatan transaksi yang dilakukan oleh nasabah, baik melalui ATM maupun melalui E-Channel. Transaksi melalui ATM selama tahun 2005 meningkat sebesar 78 juta transaksi (17,61%) dengan peningkatan volume sebesar Rp 122 Triliun (35,56%). Sedangkan untuk transaksi melalui E-Channel, peningkatan transaksi nasabah sebesar 30 juta transaksi (43,48%) dengan peningkatan volume transaksi sebesar Rp 114 Triliun (134,12%).

Hal ini menunjukkan bahwa proses inovasi produk dan jasa yang dilakukan perusahaan mampu mencegah terjadinya proses *declining* sehingga tidak hanya mempertahankan tetapi juga meningkatkan jumlah dan volume transaksi yang dilakukan oleh nasabah dengan menggunakan produk dan jasa inovatif yang disediakan perusahaan.

#### **b. Proses Operasi**

PT Bank XYZ, Tbk melakukan berbagai usaha untuk lebih meningkatkan kelancaran proses operasinya. Proses operasi perusahaan harus dapat mendukung proses inovasi, karena ketidklancaran dalam proses operasi perusahaan dapat mengakibatkan

proses inovasi yang telah dilakukan sebelumnya menjadi sia-sia dan tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Keberhasilan manajemen dalam menjalankan proses operasi perusahaan dapat dilihat dari usahanya dalam mengembangkan fasilitas jaringan dan saluran penghantaran (*delivery channel*) demi mencapai tingkat kenyamanan nasabah yang maksimum.

Tabel 4.8

Jumlah Jaringan & Saluran Penghantaran

Jenis Jaringan / Saluran Penghantaran	2004	2005
Kantor Cabang	760	774
Mesin ATM	3.218	4.173
Mesin EDC	32.885	41.233

Sumber : PT Bank XYZ, Tbk

Perusahaan selama tahun 2005 telah berhasil melakukan pengembangan jumlah jaringan dan saluran penghantaran, masing – masing sebanyak 14 kantor cabang , 955 mesin ATM dan 8.348 mesin EDC. Hal ini sejalan dengan peningkatan aktivitas transaksi nasabah akibat dari efektifnya proses inovasi produk dan jasa yang dilakukan perusahaan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Hal penting lainnya yang dilakukan PT Bank XYZ, Tbk dalam mengembangkan proses operasional adalah fungsi kontrol dan monitoring yang bersifat *continous*. Fungsi ini bertujuan untuk memastikan tercapainya pelayanan yang berkualitas. Pelayanan ini dimulai dari cabang-cabang yang melakukan layanan *face to face* dengan nasabah hingga yang berbasis teknologi canggih. Misalnya,

jaringan mesin ATM XYZ. Perusahaan selalu memonitor kondisinya seperti apa, ATM mana yang mati, tidak ada uangnya atau yang akan habis uangnya, dan sampai berapa lama bisa diisi kembali.

**c. Proses Layanan Purna Jual**

Berbagai bentuk layanan purna jual yang diberikan perusahaan kepada para nasabahnya antara lain :

- 1) Layanan nasabah melalui *XYZ by phone* dan Halo XYZ. Urusan ini bertugas menangani berbagai macam pertanyaan dan keluhan nasabah melalui telepon. Keluhan nasabah ditanggapi dengan dengan baik dan tidak terpancing emosi, serta penyelesaian keluhan nasabah bekerjasama dengan unit kerja perusahaan yang terkait. Selama tahun 2005, urusan ini menerima jumlah telepon masuk sebanyak 5.087.323 telepon yang sebagian besar merupakan permintaan informasi produk dan jasa, sedangkan 145.452 telepon merupakan keluhan nasabah yang bersifat financial dan non financial. Dari keluhan yang masuk tersebut, urusan ini dapat mencapai service level 99,17% untuk penyelesaian keluhan secara komprehensif dan sesuai ketentuan yang berlaku.
- 2) Pemberian *reward* bagi nasabah juga dilakukan perusahaan sebagai salah satu bentuk layanan purna jual, misalnya *reward XYZ* bagi pemegang kartu kredit XYZ dimana setiap transaksi dengan kartu kredit XYZ akan mendapatkan reward rupiah yang bisa ditukarkan langsung dengan barang yang dibeli.

3) Pembentukan suatu urusan yang bertugas mencegah setiap tindakan pemalsuan atas produk yang dikeluarkan perusahaan. Urusan ini biasanya melakukan investigasi kepada pihak-pihak atau *merchant* yang diduga melakukan kejahatan penipuan, misalnya kejahatan kartu kredit atau kartu debit, pencetakan buku tabungan dan pembukaan rekening palsu, dan kejahatan lainnya. Perusahaan telah mengembangkan dan menerapkan berbagai perangkat aplikasi *Suspicion Transaction Identification Model* (STIM) untuk mendeteksi dan mencegah transaksi bermotif kejahatan.

#### **4. Perspektif Proses Pembelajaran & Pertumbuhan (*Learning & Growth*)**

Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Tiga aspek yang diukur dalam kaitannya dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT Bank XYZ, Tbk meliputi :

##### **a. Kapabilitas Karyawan (*Employee Capabilities*)**

Kekuatan PT Bank XYZ, Tbk terutama terletak pada komitmennya terhadap inovasi dan kemampuannya untuk merekrut, melatih dan menempatkan dan mempertahankan sumber daya manusia dalam rangka menghantarkan pelayanan yang berkualitas dan tepat waktu kepada nasabahnya.

Sepanjang tahun 2004 dan 2005 perusahaan memfokuskan dirinya pada program pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk membangun kompetensi individu dan organisasi, guna menunjang perusahaan dalam mengembangkan kemampuan yang lebih baik dalam bisnis kredit dan perbankan transaksional. Program tersebut terutama difokuskan pada kegiatan pelatihan dan pengembangan.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan menyelenggarakan program pelatihan bagi para karyawan. Program pelatihan ini diklasifikasikan dalam dua jenis program yakni Program Pelatihan Inti dan Program Pelatihan Profesional.

Program Pelatihan Inti merupakan program pembelajaran berkesinambungan yang disusun untuk mengembangkan kompetensi di bidang Analisa Kredit, Pengelolaan Resiko, Pemasaran dan Manajemen Umum. Sebagai bagian dari program pengembangan karir, karyawan bank diharuskan mengikuti Program Pelatihan Inti sesuai tingkat tanggung jawabnya. Sedangkan Program Pelatihan Profesional menyediakan program pelatihan dan sertifikasi bagi fungsi-fungsi tertentu seperti *Teller* dan *Account Officer*, serta topik pelatihan tertentu seperti *Service Excellence*, *Teamwork*, dan Teknologi Informasi. Pada tahun 2005 perusahaan meluncurkan program sertifikasi bagi *Account Officer*, sedangkan program sertifikasi untuk *Teller* telah dimulai sejak tahun 2003. Melalui program sertifikasi ini

perusahaan secara konsisten terus menyediakan kualitas layanan yang terbaik bagi nasabah.

Perusahaan melalui salah satu unit kerjanya yakni Divisi Pelatihan dan Pengembangan telah melaksanakan lebih dari 101.000 hari pelatihan bagi para karyawannya.

Tabel 4.9

Jumlah Rata-rata hari Pelatihan Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Pelatihan	Rata-rata Hari Pelatihan Tiap Karyawan
2004	21.033	86.445	4,11
2005	20.748	101.045	4,87

Sumber : PT Bank XYZ , Tbk

Dari data diatas dapat dilihat bahwa pelatihan yang dilakukan di tahun 2005 mencapai 4,87 hari pelatihan untuk setiap karyawan. Jumlah tersebut mengalami kenaikan dari rata-rata sebelumnya yaitu 4,11 hari pelatihan per karyawan pada tahun 2004. Kenaikan tersebut menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun perusahaan lebih memperhatikan peningkatan kemampuan karyawannya.

Untuk mengetahui pengukuran produktivitas karyawan dapat digunakan rasio pendapatan perusahaan per karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.10

## Rasio Produktivitas Karyawan

Tahun	Pendapatan Bunga Bersih & Pendapatan Operasional Lainnya (dalam Miliar Rupiah)	Jumlah Karyawan	Rasio Produktivitas Karyawan
2004	8.331	21.033	0,40
2005	9.632	20.748	0,46

Sumber : PT Bank XYZ, Tbk

Dari data tersebut menunjukkan bahwa pendapatan perusahaan per karyawan mengalami peningkatan sebesar Rp 0,06 Miliar per karyawan (setiap karyawan mampu menghasilkan peningkatan pendapatan sebesar Rp 0,06 Miliar selama tahun 2005). Hal ini berarti bahwa keefektifan karyawan dalam memperoleh pendapatan dapat dikatakan baik, karena walaupun jumlah karyawan di tahun 2005 lebih sedikit dibandingkan tahun 2004, perusahaan justru dapat meningkatkan jumlah pendapatannya.

#### b. Kapabilitas Sistem Informasi

Informasi yang akurat dan tepat waktu sangat dibutuhkan dalam kegiatan perusahaan. PT Bank XYZ, Tbk mengembangkan beberapa sarana dan prasarana sistem informasi yang baik dalam rangka memberikan informasi tersebut bagi seluruh karyawan pada berbagai tingkatan, antara lain :

##### 1) Sistem *Self Service*

Sistem ini berguna bagi karyawan untuk mencatat dan melaporkan daftar absensi, cuti, izin, dan permohonan penggantian

biaya pengobatan. Sarana ini sangat menunjang efisiensi waktu dan tenaga urusan personalia, sebab dengan adanya sarana ini menuntut tanggung jawab dan kewajiban dari masing-masing karyawan untuk memonitoring data absensinya, sebab jika tidak akan ada sanksi yang akan diterima oleh karyawan tersebut. Misalnya, apabila karyawan cuti namun lupa atau tidak mengisi permohonan cuti maka akan dianggap mangkir dan berpengaruh terhadap gaji karyawan tersebut, sebab ketidakhadiran karyawan akan diperhitungkan sebagai potongan gaji karyawan tersebut.

## 2) Sarana *Email*

*Email* bagi karyawan dalam berkomunikasi dan melaporkan data penting antar cabang di Jabotabek dan non Jabotabek. Sebelum ada sarana *email*, komunikasi hanya dapat dilakukan dengan pengiriman surat atau dokumen lewat kurir maupun *facsimile*. Pengiriman lewat kurir ke daerah tertentu apalagi daerah di luar pulau Jawa membutuhkan waktu dan biaya cukup besar. Selain itu pengiriman data lewat kurir dan *facsimile* sangat sulit dijamin kerahasiaannya.

Komunikasi dan pengiriman data lewat *email* cukup menjamin kerahasiaan data dan pengirim, karena pengirimnya dapat mengirim ke alamat penerima secara langsung dan setiap *email* biasanya dilengkapi dengan *password* yang hanya diketahui pemiliknya. Melalui *email* manajemen juga dapat

mensosialisasikan peraturan dan sistem prosedur kegiatan perusahaan yang baru kepada seluruh karyawannya.

3) Sarana Komunikasi Lisan Lewat Satelit

Komunikasi lisan biasanya menggunakan fasilitas telepon yang menggunakan jasa penyedia layanan komunikasi umum seperti PT Telkom, PT Indosat dan lain-lain. Biayanya relatif lebih mahal dan line telepon biasanya sulit digunakan pada jam-jam sibuk. Untuk mengatasinya perusahaan menggunakan jasa komunikasi via satelit yang dapat digunakan kapan saja dengan kode masing-masing cabang.

4) Pembuatan Program Informasi Bagi Kebutuhan Manajemen

Program tersebut biasanya dihasilkan oleh Urusan Sistem Aplikasi dan dapat juga diperoleh dengan membeli *software* dari *vendor* yang menyediakan software yang dibutuhkan. Informasi yang dihasilkan dapat berupa data, atau laporan bagi manajer PT Bank XYZ, Tbk.

**c. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan Karyawan**

Perusahaan melakukan upaya –upaya tertentu dalam rangka memotivasi, memberdayakan dan menciptakan keselarasan hidup karyawan-karyawannya, dimana hal tersebut akan berujung kepada tingkat produktivitas karyawan dalam bekerja di PT Bank XYZ, Tbk.

Berikut hal-hal yang telah dilakukan perusahaan untuk ketiga hal tersebut diatas :

- 1) Dalam rangka memotivasi karyawan, perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan karirnya seperti melalui promosi jabatan jika karyawan dapat mencapai/melampaui target yang diharapkan, menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan karyawan, seperti menyediakan tempat pekerjaan yang layak, mengikutsertakan karyawan pada asuransi tenaga kerja dan asuransi kecelakaan kerja, menyediakan tunjangan kesehatan yang layak, menyediakan sarana poliklinik, kantin, tempat ibadah dan fasilitas lainnya.
- 2) Dalam rangka pemberdayaan karyawan, perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengikuti pelatihan internal dan eksternal, seminar-seminar, melanjutkan pendidikan formalnya dengan menyediakan beasiswa bagi karyawan yang memenuhi syarat.
- 3) Dalam rangka menciptakan keserasian antara karyawan dengan perusahaan untuk menciptakan hubungan yang baik sehingga akan tercipta keterikatan emosional antara semua level organisasi, perusahaan melakukan kegiatan-kegiatan secara bersama-sama seperti kegiatan-kegiatan olahraga dan kesenian pada even-even tertentu misalnya saat merayakan hari ulang tahun perusahaan, rekreasi/pelatihan outbond antara manajemen dan karyawan,

makan siang bersama pada jam istirahat, dan kegiatan-kegiatan lainnya.

Upaya –upaya yang dilakukan diatas menimbulkan biaya personalia bagi perusahaan. Tingkat kepedulian manajemen dalam memperhatikan kesejahteraan karyawannya dapat dilihat dari rasio beban personalia per karyawan atau dengan kata lain rasio ini juga mencerminkan pendapatan rata-rata per karyawan.

Tabel 4.11

Rasio Rata-rata Beban Personalia per Karyawan

	<b>Beban Personalia (Rp Miliar)</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Rasio</b>
2004	1,849	21,033	0.09
2005	2,117	20,748	0.10

Sumber : PT Bank XYZ, Tbk

Beban personalia diatas meliputi biaya gaji/upah, termasuk biaya lembur, dan tunjangan, bonus, astek dan biaya tenaga kerja lainnya, disamping itu juga mencakup biaya pelatihan internal dan eksternal dan juga biaya rekreasi/peningkatan kerjasama antar unit kerja. Selama tahun 2005 telah terjadi peningkatan rasio rata-rata beban personalia per karyawan sebesar Rp 0,01 Miliar (11,11%). Sehingga dapat dikatakan bahwa per akhir tahun 2005 telah terjadi peningkatan pendapatan rata-rata yang diterima karyawan PT Bank XYZ, Tbk.

### C. Perspektif Pengukuran Kinerja Antara Kinerja Konvensional dengan Kinerja *Balanced Scorecard*

Perspektif pengukuran kinerja manajemen antara pendekatan konvensional dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.12**

Perspektif Pengukuran Kinerja : Antara Pendekatan Konvensional dengan Kinerja *Balanced Scorecard*

Sistem Pengukuran Kinerja	Indikator Kinerja	Variabel Pengukuran Kinerja	2004	2005
Konvensional	Kinerja Keuangan	Rasio Keuangan :		
		1. Return on Assets (ROA)	3.21	3.44
		2. Return on Equity (ROE)	28.32	28.16
		3. Net Interest Margin (NIM)	5.28	6.00
		4. Capital Adequacy Ratio (CAR)	23.95	21.53
		5. Loan to Deposit Ratio (LDR)	30.60	41.78
		6. Non Performing Loan (NPL)	1.28	1.71
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Empat Perspektif BSC :			
	1. Keuangan ( <i>Financial</i> )	1. a. ROA (%)	3.21	3.44
		b. ROE (%)	28.32	28.16
		c. Rasio Lainnya (%)		
		- NIM	5.28	6.00
		- CAR	23.95	21.53
		- LDR	30.60	41.78
		- NPL	1.28	1.71
	2. Net Operating Income (Rp Milliar)	4,477	5,004	
	3. Cost Efficiency Ratio (CER) (%)*	43.19	42.33	
	2. Pelanggan ( <i>Customer</i> )	1. <i>Customer Retention</i>		
		a. Jumlah Rekening Tabungan (ribuan)	6,787	6,611
		b. Jumlah Dana Pihak Ketiga (Tabungan) (Rp Milliar)	69,066	63,560
2. <i>Customer Acquisition</i>				
a. Jumlah Kartu Kredit yang Beredar (ribuan)		807	1,025	
b. Volume Penggunaan (Rp Milliar)		772	1,227	

\*Cost Efficiency Ratio =  $\frac{\text{Beban Operasional Lainnya} - \text{Beban Penurunan Nilai Surat Berharga}}{\text{Pendapatan bunga bersih} + \text{Pendapatan Operasional Lainnya} - \text{Pendapatan Kenaikan Nilai Surat Berharga}}$

lanjutan

Sistem Pengukuran Kinerja	Indikator Kinerja	Variabel Pengukuran Kinerja	2004	2005
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	3. Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Business Process</i> )	1. Proses Inovasi		
		a. Ragam Produk dan Jasa Perbankan : ATM, Internet Banking , EDC, M-Banking		
		b. Transaksi ATM & E-Channel		
		1) Jumlah (jutaan)	512	620
		2) Volume transaksi (Rp Trilliun)	430	666
		2. Proses Operasi		
		a. Penambahan Jumlah Jaringan		
		- Kantor Cabang	760	774
		- Mesin ATM	3,218	4,173
		- Mesin EDC	32,885	41,233
		3. Proses Layanan Purna Jual		
		a. Berbagai layanan purna jual : <i>byphone, credit card reward</i> , aplikasi STIM		
		- Service Level Layanan <i>by phone</i> tahun 2005	-	99.17
	4. Pertumbuhan & Pembelajaran ( <i>Learning &amp; Growth</i> )			
1. Kapabilitas Karyawan				
a. Rata-rata Hari Pelatihan per Karyawan	4.11	4.87		
b. Tingkat Produktivitas Karyawan (Rp Milliar/karyawan)	0.40	0.46		
2. Kapabilitas Sistem Informasi				
- Berbagai sarana dan prasarana sistem informasi				
3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan Karyawan				
a. Upaya – upaya memotivasi dan memberdayakan				
- Rata-rata Beban Personalia per Karyawan (Rp Milliar/karyawan)	0.09	0.10		

Dari tabel diatas dapat dibandingkan bahwa pengukuran kinerja manajemen dengan menggunakan pendekatan sistem *Balanced Scorecard* mampu mengubah fokus perhatian dan usaha manajemen dari yang sebelumnya lebih memperhatikan perspektif keuangan dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan menjadi lebih banyak memperhatikan perusahaan secara lebih menyeluruh baik perspektif keuangan maupun non keuangan.

Penerapan *Balanced Scorecard* ke dalam empat perspektif sangat membantu manajemen untuk lebih memperhatikan visi dan misi yang hendak dicapai dengan strategi yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi tersebut. Manajemen juga lebih mudah menentukan faktor-faktor pendorong untuk mencapai visi dan misi tersebut. Dalam lingkungan bisnis perbankan yang sangat cepat berubah dan penuh dengan persaingan ketat, PT XYZ, dituntut untuk selalu memperbaharui dan menerapkan strategi terbaik guna memenangkan persaingan bisnis.

Dengan berbagai keunggulan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja manajemen tentu akan lebih baik bagi perusahaan untuk menggunakan sistem *Balanced Scorecard* tersebut dalam melakukan pengukuran kinerja manajemen. Namun tidaklah mudah bagi PT Bank XYZ, Tbk dalam menerapkan sistem *Balanced Scorecard* tersebut, sebab ada beberapa kendala atau hambatan yang ditemui dalam mengaplikasikan *Balanced scorecard* di perusahaan. Meskipun demikian terdapat juga beberapa faktor pendukung yang memungkinkan penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja manajemen di PT Bank XYZ, Tbk.

Adapun kendala/ hambatan yang dimaksud adalah :

1. Diluar perspektif keuangan belum tersedia data non finansial yang cukup untuk digunakan dalam mengukur kinerja manajemen perusahaan yang sebenarnya. misalnya dalam perspektif pelanggan, penilaian kinerja kepuasan nasabah terhadap PT Bank XYZ, Tbk dalam penelitian ini belum dapat diukur dan dianalisa secara matematis.

2. Perusahaan masih beranggapan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu pendekatan yang *eksklusif*, pendekatan yang berdiri sendiri, berbeda dengan pendekatan yang lain. Sehingga selama manajemen atau berbagai pihak dalam organisasi memandang keberadaan *Balanced Scorecard* seperti itu akan menyebabkan kegagalan penerapan *Balanced Scorecard* yang semakin tinggi.
3. Selama ini percobaan penerapan *Balanced Scorecard* hanya dilakukan melalui pelatihan-pelatihan internal bagi tim manajemen, belum dibentuk unit kerja khusus untuk merancang penerapan *Balanced Scorecard* dalam melakukan pengukuran kinerja manajemen secara nyata di perusahaan.

Sedangkan beberapa kondisi yang mendukung penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja manajemen di PT Bank XYZ, Tbk antara lain :

1. Perusahaan telah memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami serta telah dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang gamblang. Hal ini memudahkan identifikasi sasaran strategis perusahaan dan perancangan model *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan arah strategi perusahaan sehingga memudahkan pula pemilihan berbagai tolak ukur kinerja bisnis yang sesuai untuk PT Bank XYZ, Tbk.
2. Struktur organisasi perusahaan yang didominasi oleh kelompok-kelompok fungsional (divisi-divisi, satuan kerja dan unit bisnis) relatif mengurangi hierarkisme organisasi. Hal ini membantu komunikasi yang efektif di

antara seluruh individu dalam organisasi. Dengan demikian, visi, misi dan strategi usaha yang dirancang di tingkat puncak akan dapat dikomunikasikan secara efektif ke seluruh individu dalam organisasi perusahaan. Sehingga diharapkan tercipta kesatuan pemahaman yang membuat setiap individu berusaha untuk menyelaraskan tujuan atau sasaran kerjanya dengan sasaran strategis perusahaan.

3. Kondisi persaingan yang semakin meningkat, tidak hanya dengan bank-bank konvensional namun juga dengan bank-bank syariah yang semakin banyak bermunculan mendorong perusahaan untuk senantiasa merumuskan dan mengevaluasi secara terus menerus strategi usahanya untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Untuk dapat mengevaluasi efektivitas strategi usaha pencapaian sasaran-sasaran strategis perusahaan secara tepat, perusahaan memerlukan suatu instrumen pengukuran kinerja bisnis yang dapat memberikan informasi yang komprehensif tentang keberhasilan strategi dan operasi bisnis perusahaan, tidak hanya dari aspek finansial saja namun juga seluruh aspek yang berpengaruh secara signifikan terhadap proses bisnis secara keseluruhan. Karakteristik pengukuran kinerja seperti ini dapat ditemukan pada konsep *Balanced Scorecard*.
4. Prioritas utama perusahaan dalam merekrut kader berbakat untuk manajer serta profesional di bidang keuangan, akuntansi, analisis kredit, marketing dan audit memungkinkan adanya dinamika dan progresivitas proses manajerial. Dimana lazimnya mereka yang direkrut tersebut masih berusia

muda (dibawah 30 tahun) dan berpendidikan sarjana, sehingga lebih mudah bagi mereka untuk menerima adanya sistem baru. Kondisi semacam ini jelas sangat kondusif bagi penerapan *Balanced Scorecard* sebagai instrumen pengukuran kinerja manajemen di PT Bank XYZ, Tbk.

Dengan kondisi-kondisi tersebut diatas, maka sangat mungkin bagi PT Bank XYZ, Tbk untuk menerapkan sistem strategis manajemen berbasis *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja yang komprehensif untuk melihat kinerja manajemen dan perusahaan dari berbagai sudut pandang secara seimbang.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang dilakukan pada pembahasan sebelumnya dapat disusun kesimpulan sebagai berikut :

1. Dengan menggunakan pendekatan konvensional (pendekatan yang saat ini diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja manajemennya) dapat disimpulkan bahwa kinerja manajemen dan perusahaan pada tahun 2005 baik dan bahkan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya (tahun 2004).
2. Sebagai perusahaan yang mulai berfokus pada strategi, pendekatan konvensional yang saat ini digunakan tidak dapat memberikan informasi yang komprehensif mengenai keberhasilan strategi bisnis yang dijalankan perusahaan, karena hanya melihat dari satu aspek saja yakni aspek keuangan. Di tengah persaingan dunia perbankan yang semakin ketat, perusahaan membutuhkan system pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, yang mampu memberikan informasi yang akurat dari berbagai aspek yang signifikan secara seimbang, dan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* mampu memenuhi kebutuhan perusahaan tersebut.
3. Analisa kinerja manajemen perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang melibatkan keempat

perspekifnya (*financial, customer, internal business process, dan learning and growth*) menunjukkan bahwa PT Bank XYZ, Tbk telah melakukan langkah-langkah yang akurat sehingga dapat meningkatkan kinerjanya jika diukur dari keempat perspektif tersebut. Namun, kurangnya beberapa data non financial seperti : jumlah keluhan nasabah tahun 2004, frekuensi rata-rata gangguan / kerusakan sistem mesin ATM/Internet banking/Mobile banking yang terjadi selama setahun, membuat beberapa aspek tolak ukur kinerja non financial yang sifatnya signifikan tidak dapat dilakukan analisa pengukuran kinerjanya.

4. Visi, misi dan strategi perusahaan yang jelas dan mudah dipahami, struktur organisasi yang tidak hierarkis yang membuat visi, misi dan strategi tersebut dapat dikomunikasikan secara efektif ke setiap individu dalam organisasi, serta kader-kader manajerial baru yang masih muda dan berpendidikan sarjana sehingga lebih memudahkan membawa sistem atau perubahan baru kedalam perusahaan, membuat system pengukuran kinerja manajemen berbasis *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dengan baik di PT Bank XYZ, Tbk.

## B. Saran

Beberapa saran terkait dengan pengukuran kinerja manajemen di PT Bank XYZ, Tbk adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja manajemennya seharusnya tidak hanya berfokus pada satu aspek saja, yakni aspek keuangan, namun juga memperhatikan aspek-aspek lain yang saling berhubungan, karena hal ini lebih akurat dalam mengukur keberhasilan strategi bisnis dan operasi bisnis yang dijalankan perusahaan, serta mampu mengurangi terjadinya *disfunctional behaviour* dari manajemen perusahaan.
2. Perusahaan secara nyata membentuk tim kerja khusus lintas fungsi untuk menyusun kerangka pengukuran kinerja manajemen berbasis *balanced scorecard* dan dapat dikomunikasikan secara efektif ke tiap level manajemen dalam perusahaan.
3. Perusahaan harus mulai memperhatikan data-data non finansial dengan cermat. Perusahaan dapat menggunakan jasa pihak ketiga yang independen untuk memperoleh data yang akurat, misal perusahaan ingin mengetahui tingkat kepuasan layanan nasabah, atau kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan.
4. Agar penerapan *balanced scorecard* dapat berjalan secara efektif, maka pengukuran kinerja melalui analisis *balanced scorecard* didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik unit kerja/divisi yang berkaitan erat dengan *stakeholders*, penilaian

terhadap kinerja atas aktivitas tersebut dibandingkan dengan visi, misi dan strategi yang mewakili setiap kepentingan *stakeholder*, hasil analisis dapat digunakan sebagai umpan balik bagi manajemen dan karyawan di tingkatan lainnya untuk dapat mengenali masalah-masalah yang ada dan kemungkinan dilakukannya perbaikan di masa yang akan datang.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony and Govindarajan. 2001, *Management Control Systems International Edition*, Mc Graw-Hill, Singapore.
- Arifin, Johar, Muhammad Fakhruddin. 2001. *Kamus Istilah Pasar Modal, Akuntansi, Keuangan, dan Perbankan*, Elex Media Computindo, Jakarta.
- Atkinson, Banker, Kaplan and Young. 2001, *Management Accounting*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Bank Indonesia. 2005, *Lampiran 14 Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 7/10/DPNP*, Bank Indonesia, Jakarta.
- Hansen and Mowen. 2000, *Cost Management Accounting and Control System*, South Western Publishing, Ohio.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2002, *Standar Akuntansi Keuangan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny Setiawan. 2001, *Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan : Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Rudianto. 2006, *Akuntansi Manajemen : Informasi untuk pengambilan Keputusan Manajemen*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Siti Mirhani. 2001, *Jurnal Akuntansi : The Balanced Scorecard*, Fakultas ekonomi Universitas Sumatera Utara, USU Digital Library, Jakarta.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno dan Muchammad Ichsan. 2006, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **DATA PRIBADI**

Nama Lengkap : Yunita Tri Safindra  
Tempat,tanggal lahir : Denpasar, 29 Juni 1983  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Alamat : Jl Gunung Slamet XIV/10  
Telepon : 021 – 92925011  
Handphone : 0818 55 85 72  
Email : yunita\_safindra@bca.co.id

### **LATAR BELAKANG PENDIDIKAN**

1988 - 1989 : TK Lestari – Denpasar.  
1989 - 1995 : Sekolah Dasar (SD) Negeri No. 20 Pemecutan –  
Denpasar.  
1995 - 1998 : Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri (SLTPN) 7 –  
Denpasar.  
1998 - 2001 : Sekolah Menengah Umum Negeri (SMUN) 4 –  
Denpasar.  
2001 - 2004 : Program Pendidikan Akuntansi (PPA) BCA – Jakarta.  
2005 - sekarang : S1 PKSM Universitas Mercubuana – Jakarta.

### **PENGALAMAN KERJA**

Mei 2004 - sekarang : Biro Administrasi Pembayaran - PT Bank Central Asia Tbk.

**PT BANK XYZ Tbk & Anak Perusahaan**  
**NERACA KONSOLIDASI**  
 Per 31 Desember 2005 & 2004

No.	POS - POS	EANK		KONSOLIDASI	
		Diaudit 31 Des 2005	Diaudit 31 Des 2004	Diaudit 31 Des 2005	Diaudit 31 Des 2004
	<b>AKTIVA</b>				
1.	Kas	3.724.409	2.976.375	3.725.996	2.977.044
2.	Penempatan pada Bank Indonesia				
a.	Giro Bank Indonesia	15.029.383	10.234.721	15.029.383	10.234.721
b.	Sertifikat Bank Indonesia	777.338	29.613.191	777.338	29.613.191
c.	Lainnya	7.445.500	499.612	7.445.500	499.612
3.	Giro pada bank lain				
a.	Rupiah	1.370	1.173	1.403	1.210
b.	Valuta asing	228.395	212.679	234.252	225.396
4.	Penempatan pada bank lain				
a.	Rupiah	2.388.743	1.234.461	2.388.743	1.234.461
	PPA - Penempatan pada bank lain -/-	(23.901)	(12.356)	(23.901)	(12.356)
b.	Valuta asing	4.945.864	1.270.545	5.031.843	1.351.890
	PPA - Penempatan pada bank lain -/-	(51.751)	(15.086)	(51.751)	(15.086)
5.	Surat Berharga yang Dimiliki				
a.	Rupiah				
i.	Diperdagangkan	227.687	238.194	227.687	238.194
ii.	Tersedia untuk dijual	319.316	362.686	319.316	362.686
iii.	Dimiliki hingga jatuh tempo	7.033.515	6.368.946	7.033.515	6.368.946
	PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	(32.099)	(30.921)	(32.099)	(30.921)
b.	Valuta asing				
i.	Diperdagangkan	-	21.075	-	21.075
ii.	Tersedia untuk dijual	-	-	-	-
iii.	Dimiliki hingga jatuh tempo	2.947.061	3.607.284	3.228.020	3.730.407
	PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	(62.183)	(38.712)	(62.183)	(38.712)
6.	Surat berharga yang dijual dengan janji dibeli kembali	-	-	-	-
7.	Obligasi Pemerintah				
a.	Diperdagangkan	-	56.570	-	56.570
b.	Tersedia untuk dijual	366.547	1.505.982	366.547	1.505.982
c.	Dimiliki hingga jatuh tempo	43.972.621	45.096.364	43.972.621	45.096.364
8.	Tagihan atas surat berharga yang dibeli dengan janji dijual kembali (reverse repo)				
a.	Rupiah	748.505	381.048	748.505	381.048
	PPA - Reverse Repo -/-	-	-	-	-
b.	Valuta asing	-	-	-	-
	PPA - Reverse Repo -/-	-	-	-	-
9.	Tagihan derivatif	84.123	17.413	84.123	17.413
	PPA - Tagihan derivatif -/-	(841)	(174)	(841)	(174)
10.	Kredit yang diberikan				
a.	Rupiah				
i.	Pihak terkait dengan bank	544.991	567.226	494.303	493.082
ii.	Pihak lain	49.484.843	35.515.083	49.484.843	35.515.083
	PPA - Kredit yang diberikan -/-	(935.447)	(609.440)	(935.447)	(609.440)
b.	Valuta asing				
i.	Pihak terkait dengan bank	-	-	-	-
ii.	Pihak lain	4.140.352	4.301.662	4.148.784	4.351.600
	PPA - Kredit yang diberikan -/-	(411.590)	(463.102)	(413.733)	(469.956)
11.	Investasi bersih dalam sewa guna usaha	-	-	55.422	76.174
12.	Piutang pembiayaan konsumen	-	-	698.027	512.316
13.	Tagihan akseptasi	1.670.698	961.911	1.670.698	961.911
	PPA - Tagihan akseptasi -/-	(17.486)	(31.210)	(17.486)	(31.210)
14.	Penyertaan	405.989	275.849	5.791	5.791
	PPA - Penyertaan -/-	(4.866)	(5.731)	(4.866)	(5.731)
15.	Pendapatan yang masih akan diterima	1.235.510	980.572	1.240.991	982.797
16.	Biaya dibayar dimuka	180.244	121.421	182.711	122.703
17.	Uang Muka Pajak	-	-	-	-
18.	Aktiva Pajak Tangguhan	251.458	293.730	262.110	299.238
19.	Aktiva Tetap	3.655.853	3.313.685	3.679.601	3.377.339
	Akumulasi penyusutan aktiva tetap -/-	(1.644.532)	(1.423.529)	(1.654.853)	(1.442.188)
20.	Properti terbengkalai	-	-	-	-
	PPA - Properti terbengkalai -/-	-	-	-	-
21.	Aktiva Sewa Guna	9.614	-	11.220	1.568
	Akumulasi penyusutan aktiva sewa guna -/-	(1.018)	-	(1.452)	(492)
22.	Agunan yang diambil alih	5.256	342	5.256	28.269
	PPA - Agunan yang diambil alih -/-	-	-	-	-
23.	Aktiva lain-lain <sup>1)</sup>	1.023.879	1.350.749	824.823	1.181.027
	<b>JUMLAH AKTIVA</b>	<b>149.663.350</b>	<b>148.750.288</b>	<b>150.180.752</b>	<b>149.168.842</b>

**PT BANK XYZ Tbk & Anak Perusahaan**  
**NERACA KONSOLIDASI**  
 Per 31 Desember 2005 & 2004

No.	POS - POS	BANK		KONSOLIDASI	
		Diaudit 31 Des 2005	Diaudit 31 Des 2004	Diaudit 31 Des 2005	Diaudit 31 Des 2004
	<b>PASIVA</b>				
1.	Giro				
	a. Rupiah	21.764.458	23.085.986	21.764.090	23.074.679
	b. Valuta asing	7.201.897	5.697.217	7.201.757	5.697.204
2.	Kewajiban segera lainnya	705.672	642.893	720.321	672.224
3.	Tabungan	63.559.805	69.066.022	63.559.805	69.066.022
4.	Simpanan Berjangka				
	a. Rupiah				
	i. Pihak terkait dengan bank	45	696	45	696
	ii. Pihak lain	33.108.424	30.611.168	33.108.424	30.611.168
	b. Valuta asing				
	i. Pihak terkait dengan bank	2.415	4.284	2.415	4.284
	ii. Pihak lain	3.918.867	3.172.178	3.918.867	3.172.178
5.	Sertifikat deposito				
	a. Rupiah	3	3	3	3
	b. Valuta asing	-	-	-	-
6.	Simpanan dari bank lain	305.560	358.725	305.654	358.988
7.	Kewajiban pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan syarat <i>repo</i>	-	-	-	-
8.	Kewajiban derivatif	87.354	13.655	87.354	13.655
9.	Kewajiban akseptasi	1.435.546	891.762	1.435.546	891.762
10.	Surat berharga yang diterbitkan				
	a. Rupiah	-	-	199.049	-
	b. Valuta asing	453.390	227.316	453.390	425.039
11.	Pinjaman yang diterima				
	a. Fas. Pendanaan jangka pendek Bank Indonesia	-	-	-	-
	b. Lainnya				
	i. Rupiah				
	- Pihak terkait dengan bank	-	-	-	-
	- Pihak lain	48.315	66.722	315.923	232.988
	ii. Valuta asing				
	- Pihak terkait dengan bank	-	-	-	-
	- Pihak lain	209.393	251.139	209.393	251.139
12.	Estimasi kerugian komitmen & kontinjensi	24.200	25.865	24.200	25.865
13.	Kewajiban sewa guna usaha	7.635	-	-	-
14.	Beban yang masih harus dibayar	123.967	59.516	140.181	70.071
15.	Taksiran pajak penghasilan	134.117	85.995	142.523	97.580
16.	Kewajiban Pajak Tangguhan	-	-	-	-
17.	Kewajiban lain-lain	720.706	563.745	743.390	576.906
18.	Pinjaman subordinasi				
	a. Pihak terkait dengan bank	-	-	-	-
	b. Pihak lain	-	-	-	-
19.	Modal Pinjaman				
	a. Pihak terkait dengan bank	-	-	-	-
	b. Pihak lain	-	-	-	-
20.	Hak Minoritas	-	-	1.268	990
21.	Ekuitas				
	a. Modal disetor	1.539.888	1.537.902	1.539.888	1.537.902
	b. Agio (disagio) <sup>2)</sup>	3.889.441	3.877.347	3.889.441	3.877.347
	c. Modal sumbangan	-	-	-	-
	d. Dana setoran modal	3.813	10.843	3.813	10.843
	e. Cadangan tujuan	313.635	281.681	313.635	281.681
	f. Selisih penjabaran laporan keuangan <sup>1)</sup>	225.270	206.399	225.270	206.399
	g. Selisih penilaian kembali aktiva tetap	1.059.907	1.059.907	1.059.907	1.059.907
	h. Laba (rugi) yang belum direalisasi dari surat berharga	(14.286)	45.934	(14.286)	45.934
	i. Pendapatan komprehensif lainnya	-	-	-	-
	j. Selisih Nilai Transaksi Restrukturisasi Entitas Sepengendali	4.427	-	-	-
	k. Saldo laba (rugi) <sup>2)</sup>	8.829.486	6.905.388	8.829.486	6.905.388
	<b>JUMLAH PASIVA</b>	<b>149.663.350</b>	<b>148.750.288</b>	<b>150.160.752</b>	<b>149.168.842</b>

**PT BANK XYZ Tbk & Anak Perusahaan**  
**PERHITUNGAN LABA RUGI DAN LABA DITAHAN KONSOLIDASI**  
 Periode 1 Januari s/d 31 Desember 2005 & 2004  
 (Dalam jutaan Rupiah, kecuali laba per saham)

No.	POS - POS	BANK		KONSOLIDASI	
		Diaudit 31 Des 2005	Diaudit 31 Des 2004	Diaudit 31 Des 2005	Diaudit 31 Des 2004
	<b>PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL</b>				
I.	Pendapatan bunga				
1.1.	Hasil bunga				
a.	Rupiah	12.191.766	10.654.745	12.189.222	10.648.795
b.	Valuta asing	638.621	542.113	655.099	549.317
1.2.	Provisi dan komisi				
a.	Rupiah	353.646	273.479	353.646	273.479
b.	Valuta asing	16.976	11.804	16.976	11.804
	<b>Jumlah Pendapatan Bunga</b>	<b>13.201.009</b>	<b>11.482.141</b>	<b>13.214.943</b>	<b>11.483.395</b>
2.	Beban bunga				
2.1.	Beban bunga				
a.	Rupiah	5.309.548	4.779.562	5.359.652	4.815.260
b.	Valuta asing	202.167	78.422	201.704	82.594
2.2.	Komisi dan provisi	47	43	982	147
	<b>Jumlah Beban Bunga</b>	<b>5.511.762</b>	<b>4.858.027</b>	<b>5.562.338</b>	<b>4.898.001</b>
	<b>Pendapatan Bunga Bersih</b>	<b>7.689.247</b>	<b>6.624.114</b>	<b>7.652.605</b>	<b>6.585.394</b>
3.	Pendapatan operasional lainnya				
3.1.	Pendapatan Provisi, komisi, fee	1.485.351	1.226.399	1.486.345	1.227.348
3.2.	Pendapatan transaksi valuta asing	210.027	196.829	210.738	199.409
3.3.	Pendapatan kenaikan nilai surat berharga	-	6.722	-	6.722
3.4.	Pendapatan lainnya	352.370	171.492	485.458	312.211
	<b>Jumlah Pendapatan Operasional lainnya</b>	<b>2.047.748</b>	<b>1.601.442</b>	<b>2.182.541</b>	<b>1.745.690</b>
4.	Beban (Pendapatan) Penghapusan Aktiva Produktif	352.819	182.448	359.922	208.871
5.	Beban estimasi kerugian Komitmen dan Kontinjensi	(2.136)	10.664	(2.136)	10.664
6.	Beban Operasional lainnya				
6.1.	Beban Administrasi dan Umum	1.692.614	1.404.148	1.715.817	1.431.884
6.2.	Beban Personalia	2.060.460	1.808.824	2.117.436	1.848.580
6.3.	Beban penurunan nilai surat berharga	203.938	-	203.938	-
6.4.	Beban promosi	260.886	222.205	264.787	218.938
6.5.	Beban Transaksi valas	-	-	-	-
6.6.	Beban lainnya	108.413	113.760	171.387	135.250
	<b>Jumlah Beban Operasional Lainnya</b>	<b>4.326.311</b>	<b>3.548.937</b>	<b>4.473.365</b>	<b>3.634.652</b>
	<b>LABA (RUGI) OPERASIONAL</b>	<b>5.060.001</b>	<b>4.483.507</b>	<b>5.003.995</b>	<b>4.476.897</b>
	<b>PENDAPATAN DAN BEBAN NON OPERASIONAL</b>				
7.	Pendapatan Non Operasional	45.757	41.485	129.702	71.287
8.	Beban Non Operasional	9.826	18.942	10.079	19.451
	<b>Pendapatan (Beban) Non Operasional</b>	<b>35.931</b>	<b>22.543</b>	<b>119.623</b>	<b>51.836</b>
9.	Pendapatan (Beban) Luar Biasa	-	-	-	-
10.	<b>LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>5.095.932</b>	<b>4.506.050</b>	<b>5.123.618</b>	<b>4.528.733</b>
11.	Taksiran pajak penghasilan				
	Ditangguhkan	(48.395)	63.065	(43.251)	64.901
	Tahun berjalan	(1.450.137)	(1.373.694)	(1.482.686)	(1.398.000)
12.	<b>LABA (RUGI) TAHUN BERJALAN</b>	<b>3.597.400</b>	<b>3.195.421</b>	<b>3.597.681</b>	<b>3.195.634</b>
13.	Hak minoritas -/-	-	-	(281)	(213)
14.	Saldo laba (rugi) awal tahun	6.905.388	5.761.566	6.905.388	5.761.566
15.	Dividen	(1.601.358)	(1.997.813)	(1.601.358)	(1.997.813)
16.	Cadangan	(31.954)	(23.909)	(31.954)	(23.909)
17.	Lainnya	(39.990)	(29.877)	(39.990)	(29.877)
18.	<b>SALDO LABA (RUGI) AKHIR TAHUN</b>	<b>8.829.486</b>	<b>6.905.388</b>	<b>8.829.486</b>	<b>6.905.388</b>
19.	Laba bersih per saham				
-	Dasar			292	260
-	Dilusi			292	259

## Catatan:

- Telah disesuaikan dengan Surat Edaran Bank Indonesia No. 7/10/DPNP, tanggal 31 Maret 2005 perihal Perubahan atas Surat Edaran Bank Indonesia No. 3/30/DPNP, tanggal 14 Desember 2001 tentang Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan dan Bulanan Bank Umum serta Laporan tertentu yang disampaikan kepada Bank Indonesia, kecuali pendapatan selisih kurs tetap dilaporkan pada pendapatan transaksi valuta asing dan biaya premi penjaminan pemerintah dilaporkan pada beban bunga.
- Biaya premi penjaminan pemerintah sebesar Rp 304.780 juta pada tanggal 31 Desember 2005 dan Rp 318.622 juta pada tanggal 31 Desember 2004.



**BANK XYZ Tbk & Anak Perusahaan**  
**PERHITUNGAN KEWAJIBAN PENYEDIAAN MODAL MINIMUM**  
 Per 31 Desember 2005 & 2004  
 (Dalam jutaan Rupiah)

No.	KETERANGAN	BANK	
		Diaudit 31 Des 2005	Diaudit 31 Des 2004
I.	<b>KOMPONEN MODAL</b>		
	<b>A. MODAL INTI</b>	<b>12.816.004</b>	<b>11.060.824</b>
	1. Modal Disetor	1.539.888	1.537.902
	2. Cadangan Tambahan Modal ( <i>Disclosed Reserves</i> )	11.276.116	9.522.922
	a. Agio Saham	3.889.441	3.877.347
	b. Disagio (-/-)	-	-
	c. Modal sumbangan	-	-
	d. Cadangan Umum dan Tujuan	313.635	281.681
	e. Laba tahun-tahun lalu setelah diperhitungkan pajak	5.554.303	4.094.444
	f. Rugi tahun-tahun lalu (-/-)	-	-
	g. Laba tahun berjalan setelah diperhitungkan pajak (50%)	1.514.924	1.208.607
	h. Rugi tahun berjalan (-/-)	-	-
	i. Selisih penjabaran laporan keuangan Kantor Cabang Luar Negeri	-	-
	1) Selisih lebih	-	-
	2) Selisih kurang (-/-)	-	-
	j. Dana Setoran Modal	3.813	10.843
	k. Penurunan nilai Penyertaan pada portofolio tersedia untuk dijual (-/-)	-	-
	3. Goodwill (-/-)	-	-
	4. Selisih penilaian aktiva dan kewajiban akibat kuasi reorganisasi (-/-)	-	-
	<b>B. MODAL PELENGKAP (Maks. 100% dari Modal Inti)</b>	<b>1.778.317</b>	<b>1.599.133</b>
	1. Cadangan Revaluasi Aktiva Tetap	1.059.907	1.059.907
	2. Selisih penilaian aktiva dan kewajiban akibat kuasi reorganisasi	-	-
	3. Cadangan Umum Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif / PPAP (maks. 1,25% dari ATMR)	718.410	539.226
	4. Modal Pinjaman	-	-
	5. Pinjaman Subordinasi (maks. 50% dari Modal Inti)	-	-
	6. Peningkatan harga saham pada portofolio tersedia untuk dijual (45%)	-	-
	<b>C. MODAL PELENGKAP TAMBAHAN YANG MEMENUHI PERSYARATAN</b>	-	-
	<b>D. MODAL PELENGKAP TAMBAHAN YANG DIALOKASIKAN UNTUK MENGANTISIPASI RISIKO PASAR</b>	-	-
II.	<b>TOTAL MODAL INTI DAN MODAL PELENGKAP (A+B)</b>	<b>14.594.321</b>	<b>12.659.957</b>
III.	<b>TOTAL MODAL INTI, MODAL PELENGKAP, DAN MODAL PELENGKAP TAMBAHAN YANG DIALOKASIKAN UNTUK MENGANTISIPASI RISIKO PASAR (A+B+D)</b>	<b>14.594.321</b>	<b>12.659.957</b>
IV.	<b>PENYERTAAN (-/-)</b>	<b>(405.104)</b>	<b>(272.808)</b>
V.	<b>TOTAL MODAL UNTUK RISIKO KREDIT (II - IV)</b>	<b>14.189.217</b>	<b>12.387.149</b>
VI.	<b>TOTAL MODAL UNTUK RISIKO KREDIT DAN RISIKO PASAR (III - IV)</b>	<b>14.189.217</b>	<b>12.387.149</b>
VII.	<b>AKTIVA TERTIMBANG MENURUT RISIKO (ATMR) KREDIT</b>	<b>65.521.435</b>	<b>50.977.312</b>
VIII.	<b>AKTIVA TERTIMBANG MENURUT RISIKO (ATMR) PASAR</b>	<b>380.774</b>	<b>738.057</b>
IX.	<b>RASIO KEWAJIBAN PENYEDIAAN MODAL MINIMUM YANG TERSEDIA UNTUK RISIKO KREDIT (V : VII)</b>	<b>21,66%</b>	<b>24,30%</b>
X.	<b>RASIO KEWAJIBAN PENYEDIAAN MODAL MINIMUM YANG TERSEDIA UNTUK RISIKO KREDIT DAN RISIKO PASAR (VI : (VII+VIII))</b>	<b>21,50%</b>	<b>23,95%</b>
XI.	<b>RASIO KELEBIHAN MODAL PELENGKAP TAMBAHAN ((C-D) : (VII+VIII))</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
XII.	<b>RASIO KEWAJIBAN PENYEDIAAN MODAL MINIMUM YANG DIWAJIBKAN</b>	<b>8,00%</b>	<b>8,00%</b>

**Catatan :**

- Perhitungan Rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (CAR) sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 5/12/PBI/2003 tanggal 17 Juli 2003 mengenai Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar, dan untuk periode 31 Desember 2005 telah disajikan sesuai dengan format Surat Edaran Bank Indonesia No.7/10/DPNP, tanggal 31 Maret 2005.

- Disajikan dengan tidak memperhitungkan dampak aktiva pajak tangguhan sesuai Peraturan Bank Indonesia No. 3/21/PBI/2001, tanggal 13 Desember 2001.

**BANK XYZ Tbk & Anak Perusahaan**  
**TABEL PERHITUNGAN RASIO KEUANGAN**  
 Per 31 Desember 2005 & 2004

No.	RASIO (%)	BANK	
		<i>Diaudit</i> 31 Des 2005	<i>Diaudit</i> 31 Des 2004
<b>I.</b>	<b>Permodalan</b>		
	1. CAR dengan memperhitungkan risiko kredit	21,66%	24,30%
	2. CAR dengan memperhitungkan risiko kredit dan risiko pasar	21,53%	23,95%
	3. Aktiva Tetap terhadap Modal	25,77%	26,75%
<b>II.</b>	<b>Kualitas Aktiva</b>		
	1. Aktiva Produktif Bermasalah	0,78%	0,45%
	2. PPAP terhadap Aktiva Produktif	1,21%	0,92%
	3. Pemenuhan PPA produktif	122,96%	172,42%
	4. Pemenuhan PPA non produktif <sup>1</sup>	00,00%	100,00%
	5. NPL - gross	1,71%	1,28%
	6. NPL - netto	0,80%	0,58%
<b>III.</b>	<b>Rentabilitas</b>		
	1. ROA	3,44%	3,21%
	2. ROE	28,16%	28,32%
	3. NIM (tanpa biaya premi penjaminan pemerintah)	6,24%	5,54%
	4. NIM (dengan biaya premi penjaminan pemerintah)	6,00%	5,28%
	5. BOPO <sup>1)</sup>	66,82%	65,73%
<b>IV.</b>	<b>LDR</b>	41,78%	30,60%
<b>V.</b>	<b>Kepatuhan (Compliance)</b>		
	1. a. Persentase Pelanggaran BMPK		
	a.1. Pihak Terkait	0,00%	0,00%
	a.2. Pihak Tidak Terkait	0,00%	0,00%
	b. Persentase Pelampauan BMPK		
	b.1. Pihak Terkait	0,00%	0,00%
	b.2. Pihak Tidak Terkait	0,00%	0,00%
	2. GWM Rupiah	12,40%	8,10%
	3. PDN	3,43%	1,09%

Catatan :

<sup>1)</sup> BOPO = biaya operasional termasuk biaya bunga dan beban PPAP dibagi pendapatan operasional termasuk pendapatan bunga.