

## PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM UPAYA PENGENDALIAN KINERJA BANK PERKREDITAN RAKYAT (studi kasus pt. Bpr kertha warga tabanan)

Ida Ayu Gede Wiwik Purnamayanti<sup>1</sup>, Ni Luh Gede Pivin Suwirmayanti<sup>2</sup>

ITB Stikom Bali

e-mail: wiwikpurnama@stikom-bali.ac.id<sup>1</sup>, pivin@stikom-bali.ac.id<sup>2</sup>

**Abstrak** – Dunia perbankan berperan sebagai jantung kegiatan ekonomi di Indonesia. Kemampuan sistem bank umum untuk melaksanakan perannya yang sangat menentukan dalam perekonomian secara efisien dan efektif tergantung atas manajemen bank yang efisien dan efektif pula. Keterpukan dalam dunia perbankan akan menyebabkan perekonomian yang makin memburuk. Dalam mengantisipasi hal tersebut, katagori masing-masing bank harus sehat dan laba yang tinggi dan mampu berkembang dan tumbuh kuat, serta mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk bisa bertahan dalam menghadapi persaingan adalah dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara berkala. BPR Kerta Warga didirikan pada tanggal 22 Juni 1999 berdasarkan Akte Notaris No.14 yang dibuat oleh Notaris I Putu Arthana,S.H. PT.BPR.Kertha Warga berlokasi di Jalan Gajah Mada No.62 Tabanan.Lokasi PT.BPR.Kertha Warga sangat strategis karena tepat berada di Pasar Tabanan, lokasi ini sangat menguntungkan untuk meningkatkan jumlah nasabah terutama yang berasal dari pedagang di pasar tersebut.BPR Kertha Warga saat ini masih melakukan pengukuran kinerja perusahaan hanya berdasarkan aspek keuangan saja sehingga terdapat beberapa masalah diantaranya kinerja karyawan menurun yang berdampak pada menurunnya penyaluran kredit, semakin tingginya angka kredit yang tergolong bermasalah.Dampak dari susahny menyalurkan kredit dimasyarakat mengakibatkan pendapatan perusahaan semakin menurun. Berdasarkan permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Balanced ScoreCard Dalam Upaya Pengendalian Kinerja Bank Perkreditan Rakyat (Studi Kasus PT. BPR Kertha Warga Tabanan)”.

**Kata Kunci:** Ekonomi, Kredit, BPR, Kinerja Bank Perkreditan Rakyat.

*Abstract* – *he banking world acts as the heart of economic activity in Indonesia. The ability of the commercial banking system to carry out its crucial role in the economy efficiently and effectively depends on efficient and effective bank management. The crisis in the banking world will cause the economy to get worse. In anticipating this, each category of bank must be healthy and have high profits, be able to develop and grow strongly, and be able to meet the needs of the community. One way that can be done to survive in the face of competition is to measure company performance regularly. BPR Kerta Warga was established on June 22 1999 based on Notarial Deed No.14 made by Notary I Putu Arthana, S.H. PT.BPR.Kertha Warga is located on Jalan Gajah Mada No.62 Tabanan. The location of PT.BPR.Kertha Warga is very strategic because it is right at Tabanan Market, this location is very profitable for increasing the number of customers, especially those from traders in that market.BPR Kertha Warga is currently*

*still measuring company performance based only on financial aspects, so there are several problems, including declining employee performance which has an impact on decreasing credit distribution, an increasing number of loans that are classified as problematic. The impact of the difficulty in distributing credit in the community has resulted in the company's income decreasing. Based on the problems above, the researcher is interested in conducting research with the title "Application of the Balanced ScoreCard in Efforts to Control the Performance of Rural Banks (Case Study of PT. BPR Kertha Warga Tabanan)".*

**Keywords:** *Economy, Credit, BPR, Rural Bank Performance.*

## **PENDAHULUAN**

Dilihat dari perspektif ekonomi, dunia perbankan berperan sebagai jantung kegiatan ekonomi di Indonesia. Untuk menjalankan proses perekonomian uang dialirkan ke dalam bank, kemudian oleh bank diedarkan kembali ke dalam sirkulasi ekonomi untuk mensejahterakan masyarakat. Proses ini berlangsung terus menerus tanpa henti. Sehingga sistem perbankan komersial suatu negara penting sekali untuk berfungsinya perekonomian negara tersebut. Menurut Darmawi (2014). Kemampuan sistem bank umum untuk melaksanakan perannya yang sangat menentukan dalam perekonomian secara efisien dan efektif tergantung atas manajemen bank yang efisien dan efektif pula. Keterpukan dalam dunia perbankan akan menyebabkan perekonomian yang makin memburuk.

Dalam mengantisipasi hal tersebut, katagori masing-masing bank harus sehat dan laba yang tinggi dan mampu berkembang dan tumbuh kuat, serta mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk bisa bertahan dalam menghadapi persaingan adalah dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara berkala. Ratih (2015) mengatakan bahwa proses pengukuran kerja sering kali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Menurut Tahaka (2013) Pengukuran kinerja pada perusahaan memerlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan.

BPR Kerta Warga didirikan pada tanggal 22 Juni 1999 berdasarkan Akte Notaris No.14 yang dibuat oleh Notaris I Putu Arthana,S.H. PT.BPR.Kertha Warga berlokasi di Jalan Gajah Mada No.62 Tabanan.Lokasi PT.BPR.Kertha Warga sangat strategis karena tepat berada di Pasar Tabanan, lokasi ini sangat menguntungkan untuk meningkatkan jumlah nasabah terutama yang berasal dari pedagang di pasar tersebut.Dalam mengembangkan usahanya, PT.BPR Kertha Warga mempekerjakan 16 orang karyawan 10 orang bertugas sebagai karyawan luar dan sisanya merupakan karyawan karyawan dalam. Daerah operasinya sebagian besar di wilayah Tabanan.

BPR Kertha Warga saat ini masih melakukan pengukuran kinerja perusahaan hanya berdasarkan aspek keuangan saja sehingga terdapat beberapa masalah diantaranya kinerja karyawan menurun yang berdampak pada menurunnya penyaluran kredit, semakin tingginya angka kredit yang tergolong bermasalah. Pada Tabel 1.1 merupakan laporan keuangan BPR Kerta Warga dalam 3 tahun terakhir.

Tabel 1. Laporan Keuangan

Keterangan	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
ProsentaseNPL	5%	21%	19%
Laba	712.213.875,95	279.706.716,68	143.292.039,17

Dampak dari susahnya menyalurkan kredit dimasyarakat mengakibatkan pendapatan perusahaan semakin menurun. Berdasarkan permasalahan diatas, maka peneliti tertarik

untuk melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Balanced ScoreCard Dalam Upaya Pengendalian Kinerja Bank Perkreditan Rakyat (Studi Kasus PT. BPR Kertha Warga Tabanan)”

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif , yaitu suatu bentuk penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Penilaian kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard ini mungkin masih tergolong baru di Bali pada khususnya karena tidak banyak perusahaan yang menggunakan metode ini. Perbandingan hasil menggunakan metode penilaian kinerja perusahaan dalam hal ini BPR Kertha Warga tidak hanya diukur melalui satu sisi saja yaitu sisi keuangan pada umumnya tetapi juga dari sisi non keuangan. Sehingga dengan menggunakan metode ini akan lebih menggambarkan kondisi BPR ini secara keseluruhan.

Penelitian ini menyajikan bagaimana penilaian kinerja dari PT BPR Kertha Warga dengan menggunakan metode balanced scorecard, sehingga nantinya bisa menjadi pilihan bagi perusahaan untuk menilai kinerja mereka. Dalam hal ini balance scorecard mengaitkan tata cara yang ada didalam suatu perusahaan yang pertama diawali dengan tujuan, visi, misi, rencana strategi dan pengukuran kinerja dalam keberhasilan perusahaan. Balance scorecard mengaitkan komponen kunci dari informasi menetapkan tujuan serta mencari untuk mengaitkan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan temuan penelitian yang diperoleh dengan wawancara mendalam dengan seluruh informan ditemukan beberapa hal yang menjadi dasar untuk menentukan penerapan Balance Scorecard dalam upaya peningkatan kinerja Bank Perkreditan Rakyat Kertha Warga Tabanan. Selanjutnya, wawancara yang dilakukan kepada Direktur fungsi kepatuhan, Kepala Bagian Operasional, Kepala Bagian Kredit, SPI serta Nasabah merupakan faktor dan fakta dalam upaya peningkatan kinerja dengan melakukan pengukuran menggunakan metode Balance Scorecard. Selanjutnya, dalam pengukuran kinerja menggunakan metode Balance ScoreCard dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif pelanggan Menurut Fredy (2017) bertujuan untuk mengetahui kejadian yang dapat menggagalkan target kinerja dalam hal ini langkah antisipasi dilakukan dengan mengidentifikasi risiko dan menyusun langkah-langkah antisipasi.

#### Penilaian Kinerja BPR Kertha Warga Perspektif Keuangan

Tabel 1 Proyeksi neraca BPR Kertha Warga Tabanan

Parameter	2020	2021	2022
LDR	91 %	78%	70%
ROA	7	3	0
ProsentaseNPL	5%	21%	19%
Laba	712.213.875,95	279.706.716,68	143.292.039,17

- a. Pengukuran Loan Deposit Ratio pada BPR Kertha Warga dari tahun 2020 hingga tahun 2022 mengalami penurunan, dapat dilihat tahun 2020 sebesar 91 % termasuk katagori cukup baik naik di tahun 2021 sebesar 78% dalam katagori baik dan ditahun 2022 mengalami kenaikan sebesar 70%. Kondisi likuidias di BPR Kertha Warga cenderung baik meskipun mengalami penurunan di tahun 2021 tetapi naik lagi ditahun 2022. Menurut (Suci, 2017) semakin tinggi angka likuidikas pada suatu perusahaan maka akan semakin baik.

- b. Pengukuran ROA (Return Of Assets) BPR Kertha Warga mengalami penurunan yang signifikan ditahun 2020 hingga tahun 2022. Dapat dilihat di tahun 2020 mendapat skor 7% tergolong sangat baik sedangkan meskipun mengalami penurunan ditahun 2021 mengalami penurunan dengan skor 3% tergolong sangat baik sedangkan di tahun 2022 mendapat skor 0 tergolong kurang baik. Menurut (Suci, 2017) ROA merupakan kemampuan suatu bank dalam menghasilkan laba, dalam hal ini semakin besar laba diperoleh dengan nilai diatas 1,5% dikatakan sangat baik. Sedangkan perbandingan neraca BPR Kertha Warga nilai ROA ditahun 2020 hingga tahun 2022 memiliki katagori yang tidak baik.
- c. Dilihat dari Prosentase NPL di ditahun 2020 hingga tahun 2022 mengalami kenaikan yang signifikan meskipun ditahun 2022 mengalami penurunan. Ditahun 2020 NPL menunjukkan angka skor sebesar 5% yang tergolong dalam kredit sehat, sedangkan di tahun 2021 mengalami kenaikan NPL sebesar 21 % yang tergolong tidak sehat meskipun ditahun 2022 meskipun mengalami penurunan sebesar 19% tetapi tetap tergolong tidak sehat. Dapat disimpulkan bahwa kesehatan kredit jika dilihat dari prosentasi dari tahun 2020 hingga tahun 2022 perkembangan kredit di BPR Kertha Warga dinyatakan tidak sehat. Sedangkan menurut PBI standart perbankan dalam menentukan katagori kesehatan kredit dibawah 5%.

Terakhir dilihat dari perspektif Laba ditahun 2020 hingga tahun 2022 mengalami penurunan yang signifikan, ditahun 2020 sebesar 712.213.875,95 sedangkan 2021 menurun sebesar 279.706.716,68 dan menurun ditahun 2022 sebesar 143.292.039,17. Pendapatan yang berkurang dari tahun ketahun disebabkan karena kredit yang bersifat Nonperforming loan yang tinggi dari tahun 2020 hingga tahun 2022, Return Of Asset (ROA) yang turun. Penilaian Balance Scorecard dalam perspektif keuangan selain dari Neraca yang telah di paparkan diatas didapatkan hasil berupa wawancara dari direktur yang menjalankan fungsi Kepatuhan. Menurunnya kinerja keuangan yang peneliti lakukan pada tanggal, 2 Februari 2023 kepada Dra. Wayan Sri Astuti, Direktur yang menangani fungsi kepatuhan (selanjutnya disingkat, Bu Sri menyatakan bahwa:

“Kinerja dari tahun 2020 hingga tahun 2022 di BPR Kertha Warga mengalami penurunan yang signifikan dilihat dari laba kita yang turun karena laba kita turun yang disebabkan NPL yang tinggi“ selanjutnya informan mengatakan bahwa kinerja di BPR Kertha Warga mengalami penurunan karena administrasi kurang tertib, misalkan pada saat laporan publikasi BPR Kertha Warga dikirim telat ke OJK menyebabkan denda, penyaluran kredit yang susah, prosedur yang ada dalam POJK tidak dijalankan dengan baik”.

Selanjutnya Menurunnya kinerja keuangan yang peneliti lakukan pada tanggal, 25 Pebruari 2023 oleh Ni Ketut Emiwati selaku, Satuan Pengawas Internal (selanjutnya disingkat Bu Emi , menyatakan bahwa:

“Keseluruhan kinerja BPR ini mengalami penurunan yang drastis di tahun 2020 sampai 2022 karena AO Kredit kami susah mengeluarkan kredit, otomatis pemasukan kita dari Bunga pinjaman kredit kan menurun juga”.

### **Penilaian Kinerja BPR Kertha Warga Perspektif Pelanggann**

Kajian perspektif pelanggan Balance ScoreCard, dalam hal ini pelanggan dikenal dengan istilah nasabah. Perspektif ini diharapkan mengidentifikasi nasabah dan pilihan produk unit bisnis didalam segmen pasar.

#### **a. Rasio Pertumbuhan Pelanggan**

Pertumbuhan pelanggan merupakan salah satu indikator mengapa nasabah hendak melakukan giatan perbankan entah dalam melakukan pinjaman kredit, menaruh uang ditarik dalam jangka waktu tertentu/ deposito serta penyimpanan uang yang dapat ditarik sewaktu-waktu/ tabungan.

Tabel 2 Pertumbuhan Pelanggan

Tahun	Deposito	Tabungan	Kredit
2020	164 Orang	825 Orang	218 Orang
2021	165 Orang	840 Orang	211 Orang
2022	162 Orang	870 Orang	205 Orang

Sumber: Laporan Keuangan tahun 2020, 2021 dan 2022

Menurunnya kepuasan pelanggan yang dilihat dari pespektif pelanggann dalam produk deposito dan kredit, hal ini dapat dilihat oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada hari Senin, 2 Pebruari 2023 kepada Dra. Wayan Sri Astuti, Direktur yang menangani fungsi kepatuhan (selanjutnya disingkat Bu Sri )

“BPR ini menggunakan Sistem Informasi Management dalam mempermudah pekerjaan karyawan di BPR ini pa-myasa menggunakan semimanual yang terkadang memakan waktu dan sering terjadi kesalahan penginputan dengan penggunaan sistem tersebut”. Aktifitas perbankan di BPR ini belum mengacu kepada POJK yang berlaku baik dari system dari kredit, tabungan maupun dana dikarenakan kemampuan ESDM yang rendah dan akibat dari tidak mengikuti Pojk kinerja perusahaan dari perspektif pertumbuhan kredit mengalami penurunan selama tahun 2020 hingga tahun 2022.”

#### b. Kepuasan Pelanggan

Mengenai kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan merupakan hasil dari adanya perbandingan antara harapan nasabah dengan pihak bank sebagai penyedia jasa yang dilihat dan dirasakan oleh nasabah. Kepuasan Nasabah yang dimaksud merupakan responds dari nasabah dapatkan berupa evaluasi kegiatan perniagaan terhadap suatu jasa yang dipilih (kinerja produk) dengan membandingkan harapan nasabah. Kepuasan Nasabah ini sangat bergantung pada sudut pandang nasabah yaitu persepsi dan harapan nasabah. Faktor yang mempengaruhi harapan nasabah jika melakukan kegiatan perbankan adalah kebutuhan dan keinginan yang didapatkan oleh nasabah tersebut pada saat melakukan transaksi perbankan, past experience ketika memakai jasa perbankan tersebut serta pengalaman rekan terdekat sekitar yang telah menggunakan jasa perbankan. Perusahaan antara lain menggunakan tolak ukur kinerja berikut pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan, menggunakan komponen Pengukuran Pelanggan Utama (Customer Core Measurement) dengan komponen pengukuran:

- a. Kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- b. Retensi pelanggan (Customer Retention), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
- c. Pangsa pasar (Market Share), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- d. Profitabilitas pelanggan (Customer Profitabilitas), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
- e. Akuisisi pelanggan (Customer Acquisition), tingkat dimana perusahaan mampu menarik pelanggan baru.

Dilihat dari semua faktor di atas, sesuai hasil wawancara, penerapan Balance ScoreCard dalam pespektif Pelanggan, dalam hal ini permasalahan yang dialami oleh Nasabah BPR Kertha Warga Tabanan dalam tingkat kepuasan pelanggan. Menurunnya kepuasan pelanggan dilihat dari kondisi ruangan yang tidak nyaman, hal ini dapat dilihat oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal, 2 Februari 2023 kepada Ni Wayan

Arsani, Nasabah Kredit (selanjutnya disingkat Bu As, mengenai Kepuasan Pelanggan, Bu As menyatakan bahwa:

“Menurut saya fasilitas ruang tunggu di kantor ini panas, sumpek, karena tidak ada AC, kurang nyaman cenderung bau dan pengaturan ruangan antar ruang tunggu. Sekat atau pembatas antara nasabah dengan pegawai di BPR ini bekerja tidak nyaman dikarenakan digabung dan jumlah kursi tunggu untuk menunggu giliran membayar kredit terbatas”.

Selanjutnya menurunnya kepuasan pelanggan dilihat dari kondisi ruangan yang tidak nyaman, hal ini juga dilihat oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal, 2 Pebruari 2023 kepada Ni Wayan Mudiasih, Nasabah Dana (selanjutnya disingkat Bu Wayan, mengenai Kepuasan Pelanggan, Bu Wayan menyatakan bahwa:

“Ruangan transaksi yang ada di teller sangat amat tidak nyaman di karenakan suasana yang tidak kondusif dan bising mengingat ruangan tunggu dekat dan tidak dilapisi sekat atau pembatas ”.

Selanjutnya menurunnya kepuasan pelanggan dilihat dari kondisi ruangan yang tidak nyaman, hal ini juga dilihat oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal, 2 Pebruari 2023 kepada Ni Made Dwi Widiantari, Nasabah Deposito (selanjutnya disingkat Bu Dwi, mengenai Kepuasan Pelanggan, Bu Dwi menyatakan bahwa:

“Kondisi dan fasilitas ruangan transaksi di BPR ini kurang nyaman dari segi tata ruangan, di BPR ini tidak ada kursi tapi cukup baik kondisi ruangan dan informasi yang diberikan BPR ini lengkap serta nasabah puas dengan pelayanan yang diberikan oleh BPR Kerta Warga”.

Dilihat dari seluruh pernyataan diatas , dapat disimpulkan bahwa Kualitas ruangan yang ada di BPR Kerta Warga kurang baik, hal ini disebabkan ruangan yang terlalu sumpek, panas karena tidak tersedia AC, kondisi ini diperparah dengan tidak tersedianya sekat atau pembatas antara ruangan tunggu nasabah dengan pegawai BPR sehingga menyebabkan suasana di BPR kurang nyaman dan kondusif, tidak tersedianya kursi tunggu bagi nasabah dalam menunggu giliran. Dari segi pelayanan BPR Kerta Warga sudah memberikan pelayanan yang ramah namun beberapa nasabah belum merasa puas seperti saat memberikan informasi nasabah kurang paham karena dijelaskan terlalu cepat serta tidak sedianya fasilitas untuk pengaduan berupa kritik maupun saran sehingga keluhan atau permasalahan yang dialami tidak terserap oleh pihak BPR Kerta Warga. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Freddy Rangkuti (2017). Pengukuran kinerja perspektif konsumen dapat menggunakan tiga ukuran, yaitu pangsa pasar, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

1. Pangsa pasar menggambarkan penguasaan segmen pasar suatu perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis.
2. Kepuasan pelanggan menggambarkan derajat kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya. Ukuran kepuasan biasanya dinilai dari
  - a. Kondisi eksterior gedung
  - b. Kondisi interior gedung
  - c. Kondisi ruangan dan meja kerja petugas
  - d. Kesiapan petugas dalam melayani pelanggan
  - e. Kecepatan pelayanan
  - f. Sikap petugas dalam melayani pelanggan
  - g. Penyelesaian pengaduan pelanggan
  - h. Memberikan layanan informasi (customer service)
  - i. Penampilan petugas
  - j. Kelengkapan seragam
  - k. Operator telepon
  - l. Sikap satpam

m. Area parker

3. Profitabilitas pelanggan menggambarkan seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai perusahaan dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.

Hal ini juga dituangkan oleh J.David Hunger dan Thomas L Wheelen (2013) bahwa pelayanan yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada para pelanggannya memiliki pengaruh terhadap pendapatan perusahaan serta kepercayaan oleh para pelanggan. Semakin baik pelayanan yang diberikan oleh perusahaan maka pelanggan akan merasa puas dan begitu juga sebaliknya. Purwanta Suta dan Asti Dwiastuti (2016) perspektif pelanggan adalah indeks kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan dan tingkat akuisisi pelanggan.

#### **Penilaian Kinerja BPR Kertha Warga Perspektif Bisnis Internal**

Kajian perspektif bisnis internal Balance ScoreCard, dalam hal ini operasi dalam kegiatan perbankan. Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik pejabat eksekutif maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk dan jasa yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini penelitian berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: pertumbuhan deposito dan tabungan, inovasi terhadap pengembangan produk serta pertumbuhan kredit menggunakan perbandingan neraca dan metode wawancara.

a. Pertumbuhan deposito dan tabungan

Tabel 3 Perkembangan Nominal Tabungan BPR Kertha Warga

NO	2020	2021	2022
1	6.086.469.699,00	6.281.380.134,00	6.693.530.813,00

Sumber: Laporan Keuangan tahun 2020, 2021 dan 2022

Kendala yang dihadapi BPR ini dalam menghimpun dana dari masyarakat seringkali nasabah mengeluh tentang kurangnya inovasi dalam pengembangan produk. Namun demikian pertumbuhan tabungan di BPR ini dari tahun 2020 hingga tahun 2022 mengalami kenaikan. aktifitas perbankan di BPR ini belum mengacu kepada POJK yang berlaku baik dari sistem kredit, tabungan maupun dana dikarenakan kemampuan ESDM yang rendah dan akibat dari tidak mengikuti. Kenaikan yang signifikan dalam produk tabungan, hal ini dapat dilihat oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada, 2 Maret 2023 kepada Ni Luh Made Nuasih, Kepala Bagian Operasional (selanjutnya disingkat Bu Nuasih , mengenaikenaikan tabungan, Bu Nuasih menyatakan bahwa:

“Pertumbuhan tabungan di BPR ini dari tahun 2015 hingga tahun 2017 mengalami kenaikan karena cenderung karena dekat pasar dan bekas koperasi menyebabkan BPR ini dikenal sebagai Bank pasar”.

Kendala yang dihadapi dalam menabung Selanjutnya informan mengatakan bahwa:

“Kendala yang dihadapi BPR ini cenderung nasabah mendapat fasilitas tabungan yang tidak variatif, nasabah memiliki tabungan di bank lain serta fasilitas parker yang tidak memadai, Meskipun demikian Dalam hal ini marketing dana memiliki target perbulannya dan sering tercapai”.

Sedangkan perkembangan nominal pertumbuhan deposito pada BPR Kertha Warga mengalami kenaikan yang cukup signifikan yang dilihat ditabel perkembangan neraca sebagai berikut.

Tabel 4 Perkembangan Nominal Deposito Berjangka BPR Kertha Warga

NO	2020	2021	2022
1	2.199.000.000,00	2.383.500.000,00	2.618.000.000,00

Sumber: Laporan Keuangan tahun 2020, 2021 dan 2022

Kenaikan nominal penyimpanan deposito dapat dilihat ditahun 2020 hingga tahun 2022 hal ini oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada, 2 Maret 2023 kepada Niluh

Made Nuasih, Kepala Bagian Operasional (selanjutnya disingkat Bu Nuasih , mengenai Proses Operasi , Bu Nuasih menyatakan bahwa:

“Berdasarkan pemaparan table diatas dapat dilihat bahwa perkembangan nominal deposito ditahun 2020 hingga 2022 mengalami kenaikan dikarenakan lokasi di BPR tersebut dekat dengan pasar letaknya strategis dengan pasar. Selain itu pelayanan yang dilakukan oleh BPR kertha Warga terhadap nasabah dikatakan baik.”

Selanjutnya dalam pelayanan nasabah informan mengatakan bahwa:

“Nasabah yang memiliki tabungan dengan nominal yang besar tidak diberikan fasilitas yang baik dan memuaskan, ”.

Kendala yang dihadapi dalam menghimpun dana masyarakat berupa prosuk deposito oleh informan yaitu:

“Kendala yang dihadapi BPR ini dalam menghimpun dana dari masyarakat seringkali nasabah mengeluh tentang kurangnya inovasi dalam pengembangan produk serta Dalam hal ini marketing deposito memiliki target perbulannya dan sering tercapai”.

#### b. Inovasi terhadap pengembangan produk

Dalam internal process perspective, perusahaan menilai seberapa besar ukuran dan sinergi dari setiap unit kerja. Untuk mengukur poin ini, pemimpin perusahaan harus rutin mengamati bagaimana kondisi internal dalam perusahaan. Apakah semuanya dijalankan sesuai dengan metode yang ditetapkan atau malah melenceng dari peraturan. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki setiap karyawan akan menghasilkan proses bisnis internal yang bagus. Selain bertambahnya jumlah konsumen, omzet dan keuntungan yang didapat perusahaan juga akan bertambah. Hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif proses bisnis internal adalah proses inovasi berkaitan dengan ide-ide terhadap produksi produk. Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif usaha internal dan proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik.

Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufacturing. Perusahaan tergantung pemasok mengirimkan barang dan jasa tepat pada waktunya, dengan harga yang rendah dan dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi problema dengan pemasok. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan pelanggan bahwa barang-barang yang diminati tersedia ditangan. Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan mengalami keusangan persediaan.

Inovasi penyimpanan deposito dapat dilihat ditahun 2020 hingga tahun 2023 hal ini oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada 2 Maret 2023 kepada Niluh Made Nuasih, Kepala Bagian Operasional (selanjutnya disingkat Bu Nuasih, mengenai inovasi produk tabungan dan deposito , Bu Nuasih menyatakan bahwa :

“Inovasi produk tabungan yang diberikan hanya bersifat tabungan dan deposito biasa dan tidak tidak memiliki inovasi yang detail ”.

Sedangkan Inovasi produk yang disalurkan ini dapat dilihat oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada 2 Maret 2023 kepada I Wayan Budana, Kepala Kredit (selanjutnya disingkat Pak yan , mengenai kendala yang dihadapi, Pak yan menyatakan bahwa:

“inovasi yang dimiliki BPR ini dalam menyalurkan dana ke nasabah dalam keadaan property yang turun hanya kredit produktif yang digunakan dalam hal ini hanya kredit modal kerja.”

#### c. Pertumbuhan Kredit

Kualitas Dalam perspektif bisnis internal, BPR dalam menyalurkan dana ke nasabah berupa kredit dengan bunga yang tinggi, plafon lebih rendah dan BMPK (Batas Maksimal

Peminjaman Kredit) . Perkembangan Nominal Kredit BPR Kertha Warga dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5 Perkembangan Nominal Kredit BPR Kertha Warga

NO	2020	2021	2022
1	10.418.353.884,00	9.719.399.199,00	9.189.070.450,00

Sumber: Laporan Keuangan tahun 2020, 2021 dan 2022

Dilihat dari semua faktor di atas, sesuai hasil wawancara, penerapan Balance ScoreCard dalam pespektif Bisnis Internal , dalam hal ini permasalahan yang dialami oleh kredit NPL yang naik BPR Kertha Warga Tabanan dalam tingkat bisnis internal., menurunnya nominal penyebaran kredit ini dapat dilihat oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada hari Senin, 2 Juli 2018 kepada I Wayan Budana, Kepala Kredit (selanjutnya disingkat Pak yan , mengenai kendala yang dihadapi, Pak yan menyatakan bahwa:

“Selain itu kendala yang dihadapi oleh BPR dalam menyalurkan dana ke nasabah berupa kredit dengan bunga yang tinggi, plafon lebih rendah dan BMPK (Batas Maksimal Peminjaman Kredit)”

Dalam penyaluran kredit sering tidak memenuhi target, dijelaskan selanjutnya informan mengatakan bahwa:

“Pertumbuhan penyaluran kredit dari tahun 2020 hingga tahun 2022 mengalami penurunan yang disebabkan kurangnya Sumber Daya Manusia yang terbatas dalam mengelola kredit berupa tenaga tidak handal handal, marketing yang kurang, perekonomian yang lesu, banyaknya kredit yang bermasalah (jaminan yang sulit dijual, serta salary nya yang tidak sesuai dengan standar selain itu keadaan ekonomi yang tidak menentu. Solusi yang ditawarkan dalam mengatasi kredit yang bermasalah di bpr ini dengan melakukan pendekatan kekeluargaan , jika tidak mampu maka pihak bank akan mengambil alih agunan yang dijaminan dalam pihak bank.”

Peneliti bertanya kepada pak yan tentang target yang dimiliki oleh BPR Kertha Warga dan informan menjelaskan bahwa:

“Karyawan/ AO di BPR Kertha Warga memiliki target dalam mencari nasabah dalam menyalurkan kredit”.

Pertumbuhan penyaluran kredit dari tahun 2020 hingga tahun 2022 mengalami penurunan yang disebabkan kurangnya Sumber Daya Manusia yang terbatas dalam mengelola kredit berupa tenaga tidak handal handal, marketing yang kurang, perekonomian yang lesu, banyaknya kredit yang bermasalah (jaminan yang sulit dijual, serta salary nya yang tidak sesuai dengan standar selain itu keadaan ekonomi yang tidak menentu.

### **Penilaian Kinerja BPR Kertha Warga Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Kajian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Balance ScoreCard, dalam hal ini bagaimana karyawan diperhatikan dalam kesehariannya serta mendapat pelatihan dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik pejabat eksekutif maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk dan jasa yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini penelitian berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: pertumbuhan deposito dan tabungan, inovasi terhadap pengembangan produk serta pertumbuhan kredit menggunakan perbandingan neraca- metode wawancara.

#### **a. Pelatihan karyawan**

Perspektif dalam melatih karyawan hal ini dapat dilihat oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada, 2 Maret 2023 kepada Niluh Made Nuasih, Kepala Bagian Operasional (selanjutnya disingkat Bu Nuasih , proses pelatihan karyawan, Bu Nuasih menyatakan bahwa:

“BPR ini baru bulan ini semnjak manajemen baru ini baru mengadakan memberikan pelatihan/ training kepada karyawan dengan memberikan pelatihan analisa kredit, case of ame, pencatatan transaksi, jurnal yang dapat dirasakan dengan baik oleh karyawan di BPR Kertha Warga”.

b. Pengembangan Karyawan:

Perspektif dalam melatih karyawan hal ini dapat dilihat oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada, 2 Maret 2023 kepada Niluh Made Nuasih, Kepala Bagian Operasional (selanjutnya disingkat Bu Nuasih , proses pengembangan karyawan, Bu Nuasih menyatakan bahwa:

“Beberapa karyawan terutama di kredit maupun tabungan belum mampu mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, dikarenakan tidak adanya reward dan jarang melakukan pelatihan karyawan, serta kaderisasi dalam pengembangan karir kurang dikarenakan mereka belum mampu mengambil tindakan dalam kepentingan perusahaan yang sifatnya terbatas, padahal dikantor ini ada banyak wadah untuk berkarir”.

c. Arus Keluar Masuk Karyawan serta Karyawan yang Bekerja Aktif

Perspektif dalam hal ini dapat dilihat oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan pada, 2 Maret 2023 kepada Niluh Made Nuasih, Kepala Bagian Operasional (selanjutnya disingkat Bu Nuasih , keluar masuk pegawai di BPR Kertha Warga, Bu Nuasih menyatakan bahwa:

“Alasan karyawan yang memundurkan diri BPR ini karena mendapat pekerjaan yang baik, tidak sesuai dengan jobdesk yang diberikan serta tidak mampu menjalankan tugas secara structural, pernah ada kejadian ada karyawan terbaik yang keluar dengan memberikan solusi kenaikan pangkat, tunjangan maupun fasilitas yang diberikan oleh kantor dan saat ini jumlah karyawan yang aktif di BPR Kertha Warga berjumlah berjumlah 16 Orang.”

### **Penerapan Balanced ScoreCard dalam upaya peningkatan kinerja BPR Kertha Warga**

Pengendalian kinerja perusahaan menggunakan Balanced ScoreCard menurut Ardan, Adrian dan Heri (2016) metode Balanced ScoreCard merupakan metode yang menjabarkan visi dan misi stategi perubahan atas empat perspektif yaitu: financial perspective, costumer perspective, internal business process prespective dan learning and grow perspective. Di dalam penelitian mengenai pengendalian kinerja perusahaan di Bank Perkreditan Rakyat Kertha Warga, ditemukan bahwa :

1. Dilihat dari perspektif keuangan BPR Kertha Warga Pengukuran Loan Deposit Ratio pada BPR Kertha Warga dari tahun 2020 hingga tahun 2022 mengalami penurunan, dapat dilihat tahun 2020 sebesar 91 % termasuk katagori cukup baik naik di tahun 2021 sebesar 78% dalam katagori baik dan ditahun 2022 mengalami kenaikan sebesar 70%. Kondisi likuidias di BPR Kertha Warga cenderung baik meskipun mengalami penurunan di tahun 2021 tetapi naik lagi ditahun 2022. Kenaikan angka likuiditas dari suatu perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut semakin baik (Suci, 2017). Pengukuran ROA (Return Of Assets) BPR Kertha Warga mengalami penurunan yang signifikan di tahun 2020 hingga tahun 2022. Dapat dilihat di tahun 2020 mendapat skor 7% tergolong sangat baik sedangkan meskipun mengalami penurunan ditahun 2021 mengalami penurunan dengan skor 3% tergolong sangat baik sedangkan di tahun 2022 mendapat skor 0 tergolong kurang baik. Dengan melakukan pengukuran ROA, suatu perusahaan dapat digolongkan sangat baik, baik, cukup baik ataupun tidak baik. ROA merupakan kemampuan suatu bank dalam menghasilkan laba, dalam hal ini semkain besar laba diperoleh dengan nilai diatas 1,5% dikatakan sangat baik (Suci, 2017). Sedangkan neraca BPR Kertha Warga nilai ROA ditahun 2020 hingga tahun 2022 memiliki katagori yang tidak baik.

Dilihat dari Prosentase NPL di ditahun 2020 hingga tahun 2022 mengalami kenaikan yang signifikan meskipun ditahun 2022 mengalami penurunan. Ditahun 2020 NPL menunjukkan angka skor sebesar 5% yang tergolong dalam kredit sehat, sedangkan di tahun 2021 mengalami kenaikan NPL sebesar 21 % yang tergolong tidak sehat meskipun ditahun 2022 meskipun mengalami penurunan sebesar 19% tetapi tetap tergolong tidak sehat. Dapat disimpulkan bahwa kesehatan kredit jika dilihat dari prosentasi dari tahun 2020 hingga tahun 2022 perkembangan kredit di BPR Kertha Warga dinyatakan tidak sehat. Sedangkan menurut PBI standart perbankan dalam menentukan katagori kesehatan kredit dibawah 5%. Terakhir dilihat dari perspektif Laba ditahun 2020 hingga hingga tahun 2022 mengalami penurunan yang signifikan, ditahun 2020 sebesar 712.213.875,95 sedangkan 2021 menurun sebesar 279.706.716,68 dan menurun ditahun 2022 sebesar 143.292.039,17. Pendapatan yang berkurang dari tahun ketahun disebabkan karena kredit yang bersifat Non Performing Loan yang tinggi dari tahun 2020 hingga tahun 2022, Return Of Asset (ROA) yang turun. Siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (growth), bertahan (sustain), dan menuai (harvest), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan keuangan yang berbeda Kaplan dan Norton (2000).

- a. Growth merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap growth perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan keuangan pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.
  - b. Sustain (bertahan) di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan keuangan yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.
  - c. Harvest (menuai) di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan keuangan dari tahap ini adalah untuk untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.
2. Dalam perspektif pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan kepada BPR Kertha Warga rendah hal ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya suasana di ruang tunggu tidak nyaman yang disebabkan oleh tidak tersedianya kursi untuk nasabah saat menunggu antrean, tidak tersedianya sekat atau pembatas antar ruangan sehingga suasana ruangan menjadi bising serta diperparah dengan tidak tersedianya AC pada ruangan tersebut. Dalam segi pelayanan BPR Kertha Warga sudah memberikan pelayanan yang ramah namun banyak nasabah merasa kurang puas yang disebabkan oleh penyampain infomasi yang terlalu cepat sehingga sulit untuk dimengerti oleh nasabah serta tidak tersedianya fasilitas pengaduan mengenai keluhan atau saran yang dialami oleh nasabah. Dalam lingkungan yang kompetitif, indikator yang dapat menunjukkan kepuasan konsumen adalah apakah konsumen tersebut mau menggunakan atau memanfaatkan produk atau jasa yang disediakan oleh BPR Kertha Warga di waktu yang akan datang. Untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen dapat dilakukan dengan cara mengukur perspektif pelanggan yaitu mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk/jasa yang dimiliki suatu perusahaan. Dalam pengukuran perspektif pelanggan ketidakpuasan pelanggan terhadap produk/jasa suatu perusahaan menjadi fokus perhatian perusahaan tersebut Suci, (2017). Hasil pengukuran perspektif pelanggan yang buruk dapat menyebabkan menurunnya jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja

keuangan terlihat baik Yuwono (2007). Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan, menggunakan komponen Pengukuran Pelanggan Utama (Customer Core Measurement). Definisi kepuasan pelanggan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mrngimbangi harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan mengungkapkan keselarasan antara harapan seseorang dan hasil yang diperoleh, yang didalamnya pelanggan terus berpartisipasi. Parasuraman dkk. (1985) meneliti kualitas jasa dan faktor-faktor yang menentukannya. Mereka menemukan 5 dimensi kualitas jasa, yaitu:

- a. Reliability: kemampuan untuk memberikan jasa dengan segera dan memuaskan.
  - b. Responsiveness: kemampuan untuk memberikan jasa dengan tanggap..
  - c. Assurance: kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf, bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan.
  - d. Emphaty: kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.
  - e. Tangibles: fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
3. Dalam perspektif bisnis internal, BPR dalam menyalurkan dana ke nasabah berupa kredit dengan bunga yang tinggi, plafon lebih rendah dan BMPK (Batas Maksimal Peminjaman Kredit). Pertumbuhan penyaluran kredit dari tahun 2020 hingga tahun 2022 mengalami penurunan yang disebabkan kurangnya Sumber Daya Manusia yang terbatas dalam mengelola maintenance kredit, perekonomian yang lesu serta gaji yang tidak sesuai dengan standar. Nasabah yang memiliki tabungan dengan nominal yang besar tidak diberikan fasilitas yang baik dan memuaskan. Kendala yang dihadapi BPR ini dalam menghimpun dana dari masyarakat seringkali nasabah mengeluh tentang kurangnya inovasi dalam pengembangan produk. Namun demikian pertumbuhan tabungan di BPR ini dari tahun 2020 hingga tahun 2022 mengalami kenaikan. aktifitas perbankan di BPR ini belum mengacu kepada POJK yang berlaku baik dari system dari kredit, tabungan maupun dana dikarenakan kemampuan ESDM yang rendah dan akibat dari tidak mengikuti Pojk kinerja perusahaan dari perspektif pertumbuhan kredit mengalami penurunan selama tahun 2020 hingga tahun 2022. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi. Salah satu point yang harus diingat dalam BPR ini merupakan Inovasi produk yang inovatif agar menarik nasabah baru serta nasabah dapat memilih produk tabungan, kredit maupun deposito sesuai kebutuhannya.
4. Dalam perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran, BPR ini jarang memberikan pelatihan/ training kepada karyawan. beberapa karyawan terutama di kredit maupun tabungan belum mampu mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, dikarenakan tidak adanya reward dan jarang melakukan pelatihan karyawan, serta kaderisasi dalam pengembangan karir kurang dikarenakan mereka belum mampu mengambil tindakan dalam kepentingan perusahaan yang sifatnya terbatas. Alasan karyawan yang memundurkan diri BPR ini karena mendapat pekerjaan yang baik, tidak sesuai dengan jobdesk yang diberikan serta tidak mampu menjalankan tugas secara

structural, pernah ada kejadian ada karyawan terbaik yang keluar dengan memberikan solusi kenaikan pangkat, tunjangan maupun fasilitas yang diberikan oleh kantor dan saat ini jumlah karyawan yang aktif di BPR Kertha Warga berjumlah berjumlah 16 Orang. Menurut Norton dan Kaplan (2000), dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan Balanced Scorecard :

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu para kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

b. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

c. Produktifitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

### **Upaya dalam Mengatasi Permasalahan yang Dihadapi BPR Kertha Warga Analisa Balanced ScoreCard dalam Peningkatan kinerja**

Penggunaan Metode balanced scorecard dalam mengukur kinerja suatu perbankan dan menyusun strategi khususnya sektor perbankan dalam hal ini Bank Perkreditan Rakyat dalam upaya penyusunan ke dalam sasaran-sasaran strategi. Berdasarkan hasil penelitian yang dibahas terdapat berbagai masalah yang ditinjau dalam berbagai perspektif strategi dalam balance scorecard. Upaya penyelesaian dalam analisa di BPR Kertha Warga yaitu:

1. Financial perspective (perspektif keuangan)

Memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya. Dalam hal ini BPR Kertha Warga mengalami penurunan yang signifikan dari penyaluran kredit dan tingginya nilai NPL menyebabkan laba di BPR tersebut mengalami penurunan yang signifikan. Upaya dalam penyelesaian ini

a. Memperbaiki system administrasi kredit agar sesuai dengan peraturan POJK.

b. Memperbaiki semua prosedur dalam pemberian kredit, tabungan dan deposito yang belum ada.

c. Penyaluran kredit yang sehat agar prosentase NPL maximal 5 %.

2. Customer perspective (perspektif pelanggan) , memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Dalam perspektif pelanggan, upaya yang harus digunakan dalam membuat nyaman nasabah dalam melakukan kegiatan transaksi perbankan yang dinikmati oleh nasabah yaitu

a. Memberikan sekat ruangan antar karyawan dengan nasabah, memberikan fasilitas pendingin / AC.

b. Memberikan fasilitas yang eksklusif kepada nasabah yang menyimpan dana baik tabungan dan deposito dengan nominal yang tinggi.

c. Bersikap ramah kepada nasabah serta

d. Memberikan kotak saran/menyediakan pusat pengaduan nasabah kepada pihak bank.

3. Internal and Proses Business Perspective/ (perspektif bisnis Internal), memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Dalam Perspektif bisnis internal kendala yang harus diantisipasi berupa upaya yang harus dilakukan dari permasalahan yang terjadi di BPR Kertha Warga, yang terjadi yaitu :

- a. Pengembangan dalam mengembangkan inovasi produk berupa kredit, tabungan maupun deposito.
  - b. Memperbaiki pekerjaan input dalam kegiatan kredit, dana dan deposito dengan menggunakan Sistem Informasi Manajemen
  - c. Melakukan pembaharuan struktur organisasi yang ada, dalam hal ini harus ada penilaian kerja dalam marketing kredit maupun dana dalam mencapai kredit.
  - d. Penjualan jaminan kredit yang bermasalah harus dilakukan agar NPL memperoleh prosentase kecil.
4. Learning and Growth perspective (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran), merupakan pemicu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, proses bisnis internal. Dalam Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kendala yang harus diantisipasi berupa upaya yang harus dilakukan dari permasalahan yang terjadi yaitu :
- a. BPR Kertha Warga diharapkan memberikan pelatihan dan training yang intensif.
  - b. Pemberian penghargaan atas prestasi yang dihasilkan oleh perusahaan kepada pegawai yang berprestasi.
  - c. Persiapan kaderisasi pegawai agar bisa dipersiapkan untuk menjalankan kegiatan perbankan.
  - d. Jam kerja yang di BPR ini harus sesuai dengan jam yang diberikan oleh Depnaker.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada sebelumnya, selanjutnya dapat ditarik simpulan untuk menjawab rumusan masalah di awal Bab. Berikut adalah simpulan dari penelitian ini:

1. Terdapat nilai Non Performing Loan yang tinggi yang dengan yang menyebabkan ROA dan laba menurun dari tahun 2015 hingga tahun 2017.
2. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap BPR Kertha Warga yang rendah, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor mulai dari kondisi ruangan yang kurang memadai, suasana ruangan yang kurang nyaman serta pelayanan informasi yang kurang efektif bagi nasabah.
3. Dalam menyalurkan dana ke nasabah BPR Kertha Warga ini memiliki bunga yang tinggi, plafon lebih rendah dan BMPK (Batas Maksimal Peminjaman Kredit). Tidak adanya reward bagi nasabah yang memiliki tabungan dengan nominal yang besar. Akuritas perbankan di BPR Kertha Warga belum mengacu kepada POJK yang berlaku baik dari sistem dari kredit, tabungan maupun dana dikarenakan kemampuan ESDM yang rendah dan akibat dari tidak mengikuti Pojk kinerja perusahaan dari perspektif pertumbuhan kredit mengalami penurunan selama tahun 2015 hingga tahun 2017.
4. BPR Kertha Warga jarang memberikan pelatihan / training kepada karyawan. Beberapa karyawan terutama di kredit maupun tabungan belum mampu mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

Upaya yang harus dilakukan oleh BPR Kertha Warga dalam peningkatan kinerja pada BPR Kertha Warga yakni menambahkan kepala bagian dana dalam menjalankan tabungan yang ada di BPR Kertha Warga, Gedung ruang tunggu yang nyaman bagi pelanggan, menurunkan nilai NPL dengan menggunakan upaya penyelesaian kredit melalui jalur hukum maupun non hukum sehingga laba dalam BPR Kertha Warga kembali menunjukkan keuangan yang profit serta melakukan pelatihan dan diklat bagi karyawan agar bisa menjalankan roda kegiatan di BPR Kertha Warga dengan baik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Dian Maha Yoga, Gede Agus & Yuliarmi, Ni Nyoman. 2013. Faktor-Faktor yang mempengaruhi penyaluran Kredit BPR di Provinsi Bali. E-Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana. Vol 2, No 6.
- Darmawi Hermawan. 2014. Manajemen Perbankan. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- I Made Wisnawa Arimbawa dan I G.A.M Asri Dwija Putri. 2014. Analisis Penilaian Kinerja Keuangan dan Non Keuangan PT. BPR Dharmawarga Utama. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 8.1. pp 262 – 275.
- Ismayantika Dyah Puspasari. 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan Penyedia Jasa Keuangan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. BPRS Artha Pamenang). AKADEMIKA; Vol. 13. No.2. pp 45 – 52.
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P.(2001) : “The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, Massachusetts, Harvard Business School Press.