

Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard* pada PT. BPR Balerong Bunta

¹Sri Madona Saleh, ²Revi Candra, ³Lidya Rahmi, ⁴Nia Anjarwati

^{1, 2, 3, 4}IAIN Batusangkar - ¹sriradonasaleh@iainbatusangkar.ac.id

²revicandra@iainbatusangkar.ac.id

³lidyarahmi@iainbatusangkar.ac.id

⁴niaanjarw05@gmail.com

Abstract - The balance scorecard is a company performance measurement method that combines financial and non-financial measures as a whole that outlines the company's vision and strategy covering four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. This study aims to measure the performance of PT BPR BalerongBunta based on the Balance Scorecard approach. This type of research is field research using quantitative descriptive methods. The study was conducted at PT BPR BalerongBunta, the data obtained in the form of documents, the results of interviews and the results of distributing questionnaires to 99 customers and 14 employees of PT BPR BalerongBunta. Data analysis techniques used are financial perspective using profitability ratios (ROA), productive asset quality ratios (NPLs), and liquidity ratios (LDR), customer perspectives using customer satisfaction, internal business processes using AETR ratios and for growth and learning perspectives using satisfaction employees, employee productivity and employee retention. The results of this study indicate that the performance of PT BPR BalerongBunta in terms of Financial Perspectives produces good performance. Customer perspective produces good performance. Internal business process perspectives produce good performance. And for the perspective of learning and growth produces good performance.

Keyword: *Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspective, Learning and Growht Perspective, Performance.*

1) PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang begitu pesat membuat daur hidup produk yang semakin singkat, sehingga mengharuskan setiap usaha bisnis menciptakan daya saing yang inovatif untuk meningkatkan kegiatan usahanya. Untuk dapat bertahan hidup dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini, manajemen perbankan dituntut untuk terus berusaha meningkatkan kinerjanya.

Selama ini yang umum digunakan oleh bank dalam sistem pengukuran kinerjanya menitik beratkan pada sektor keuangan saja dengan kata lain masih mengukur kinerjanya secara tradisional. Sistem pengukuran kinerja yang seperti itu sudah tidak mendukung lagi untuk pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat dan semakin modern, sehingga tidak menginformasikan upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja bank itu sendiri. Bank cenderung berorientasi hanya pada keuntungan jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup jangka panjang. Untuk meningkatkan daya saing bank dalam jangka panjang, pengukuran kinerja keuangan saja tidak cukup karena pengukuran kinerja keuangan hanya melihat kinerja dari sudut pandang keuangan, sehingga mengabaikan ukuran non keuangan yang juga tidak kalah pentingnya.

Pengukuran kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balance Scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan

strategi bank dengan menekankan empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan target bersifat jangka panjang (Fahmi, 2013:209). Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perbankan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa datang, serta memungkinkan untuk menilai *intangible asset* seperti kepuasan nasabah, loyalitas nasabah, dan lain-lain.

PT. BPR BalerongBunta merupakan salah satu lembaga Perbankan resmi yang menyalurkan kredit kepada para pengusaha mikro, kecil dan menengah, selain itu PT. BPR BalerongBunta juga menerima simpanan dari masyarakat. Tidak hanya PT. BPR BalerongBunta yang memberikan pinjaman dan menerima simpanan dari masyarakat, tetapi masih banyak lagi Bank Pengkreditan Rakyat yang tersebar dan jarak lokasinya juga tidak jauh dari PT. BPR BalerongBunta. Hal itu tentu saja menjadi daya saing untuk PT. BPR BalerongBunta untuk mencapai target yang ingin dicapai, karena akan membuat masyarakat bingung mau memilih Bank Pengkreditan Rakyat mana yang akan mereka jadikan tempat untuk meminjam atau memberikan simpanan. Tentu saja masyarakat akan memilih Bank Pengkreditan Rakyat yang akan memberikan pelayanan memuaskan terhadap mereka. Salah satu cara bagi Bank untuk menarik hati

masyarakat tersebut adalah memperbaiki hasil kinerja dan memiliki keunggulan dari bank-bank lainnya.

Berdasarkan data keuangan yang terdapat pada laporan Keuangan PT. BPR BalerongBunta telah menunjukkan hasil laba yang mengalami penurunan dan kenaikan setiap tahunnya pada tiga tahun terakhir. Hal tersebut digambarkan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. 1
DATA KEUANGAN
PT. BPR Balerong Bunta Tahun 2014-2018
(Dalam Ribuan Rupiah)

Tahun	Total Aktiva	Total Hutang	Pendapatan	Laba Bersih
2014	6.640.005	5.362.302	1.020.013	66.393
2015	6.281.851	5.275.372	859.834	(218.110)
2016	7.745.155	6.667.881	923.870	70.795
2017	8.449.560	7.318.265	1.037.437	54.201
2018	8.423.048	7.136.947	1.338.204	154.806

Sumber: Laporan Keuangan PT. BPR BalerongBunta

Berdasarkan tabel di atas menggambarkan bahwa laba bersih yang dimiliki PT BPR BalerongBunta mengalami fluktuasi tiap tahunnya, jika dibandingkan antara tahun 2014 dengan tahun 2015 terjadi kerugian pada tahun 2015 sebesar Rp.218.110. Pada tahun 2016 PT BPR Balerong Bunta kembali mengalami kenaikan laba dibandingkan dengan tahun 2014 dan 2015. Jika dibandingkan antara tahun 2016 dengan tahun 2017 terjadi penurunan laba pada tahun 2017, sedangkan pada tahun tersebut total aktiva, total hutang, dan total pendapatan mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun 2016, penurunan laba tersebut tidak sebanding dengan kenaikan total aktiva, hutang, dan pendapatan yang merupakan sumber pemasukan untuk bank. Hal ini bisa saja diakibatkan kualitas kinerja bank mengalami penurunan dari tahun sebelumnya karena dilihat dari penurunan laba yang terjadi. Pada tahun 2018 laba kembali meningkat di bandingkan dengan tahun sebelum-sebelumnya.

Meskipun laba mengalami penurunan dan kenaikan bahkan mengalami kerugian pada tahun 2015, sebelum menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan *Balance Scorecard*, kinerja PT BPR BalerongBunta belum bisa dikatakan baik atau buruk, karena kinerja dari PT BPR BalerongBunta terlihat baik dari aspek keuangan saja tetapi tidak dengan aspek non keuangannya yang tercakup kepada tiga perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jika dilihat dari perspektif pelanggan permasalahan yang sering terjadi pada PT BPR Balerong Bunta adalah jumlah nasabah yang mengalami kenaikan dan penurunan, adanya nasabah yang aktif dan adanya nasabah yang non aktif.

Maka dari itu dibutuhkan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* yang juga mengukur kinerja dari aspek non keuangan sehingga kita akan mengetahui apakah kinerja PT BPR BalerongBunta sudah baik atau belum, *balancescorecard* juga berperan sebagai penyeimbang dalam mengukur kinerja suatu bank yang tidak hanya

berorientasi pada jangka pendek tapi juga berorientasi pada jangka panjang.

2) KERANGKA TEORITIS

a. Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumberdaya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Rivai, 2010:604).

b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas-aktivitas organisasi. Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi *mission accomplishment* melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja, pengukuran kinerja secara berkelanjutan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan terus-menerus akan mencapai keberhasilan dimasa mendatang (Bastian, 2015:275).

c. Balance Scorecard

Pertama kali *balance scorecard* telah diciptakan oleh Robert S. Kaplan pada tahun 1992, seorang guru besar (profesor) dari *Harvard Business school*. Sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan. Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balance*), dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berasarkan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balance scorecard terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*), pada tahap eksperimen pertama kali tersebut, *balance scorecard* hanya merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja para eksekutif melalui kartu skor yang hendak diwujudkan para eksekutif tersebut sangat bermanfaat dimasa depan jika dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Selanjutnya, dari hasil perbandingan ini dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Kata berimbang itu dimaksud untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu dari perspektif keuangan dan perspektif non keuangan,

baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang secara eksternal dan internal (Moeherjono, 2012:158-159).

Balance scorecard merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup empat perspektif perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. *Balance scorecard* menekankan perencanaan dan pengukuran keuangan serta non keuangan yang merupakan bagian informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan organisasi. Tujuan perencanaan dan pengukuran dalam *balance scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada saja, melainkan juga merupakan hasil proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

3) METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kuantitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018:8). Pada penelitian ini penulis meneliti tentang pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance Scorecard* pada PT BPR BalerongBunta. Tempat penelitian di PT. BPR BalerongBunta. Waktu penelitian dimulai dari Juni sampai September 2019. Populasi adalah wilayah generasi yang terdiri dari atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018:80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah karyawan dan jumlah nasabah pada PT. BPR BalerongBunta.

Tabel 3. 1
Populasi Penelitian

No	Keterangan	Jumlah
1.	Karyawan	14
2.	Nasabah (meminjam)	426
3.	Nasabah (menabung)	8.194
Jumlah		8.634

Sumber: Wawancara (2019)

Sampel merupakan bagian dari populasi. Sampel dari penelitian ini adalah beberapa orang karyawan dan nasabah PT. BPR BalerongBunta itu sendiri. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan memberikan kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2018:82).

Berdasarkan jumlah populasi yang penulis peroleh sebanyak 8.634 orang yang dibagi atas 15 orang jumlah karyawan, 426 orang nasabah yang meminjam dan 8.194 nasabah yang menabung. Jumlah karyawan yang berjumlah 14 orang akan dijadikan sampel keseluruhannya, sedangkan batas minimal pengambilan sampel untuk jumlah nasabah dengan rumus slovin adalah:

Nasabah (Meminjam dan menabung)

$$n = \frac{8.620}{1 + 8.620(0,1)^2}$$

n = 98,85 dibulatkan menjadi 99 orang.

Jadi sampel yang akan digunakan adalah sebanyak 14 orang untuk karyawan dan 99 orang untuk nasabah. Sedangkan untuk pengambilan sampel untuk penyebaran kuesiner kepada karyawan dan nasabah teknik yang digunakan adalah teknik *simple random sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2018:82).

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini dalam mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

a. Rasio Rentabilitas (Profitabilitas)

Rasio rentabilitas yang digunakan pada perspektif keuangan adalah *Return On Asset* (ROA). Rasio ini menggambarkan kemampuan dari aset yang dioperasikan/investasi untuk menghasilkan laba operasi. Dengan demikian, rasio ini juga digunakan untuk melihat bahagian yang diperoleh oleh investor (kreditur dan pemilik) dari setiap rupiah yang telah diinvestasikan (Nofrivul, 2008:25).

Rumus untuk mencari *Return On Asset* dapat digunakan sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Aktiva Operasional}} \times 100\%$$

b. Rasio Kualitas Aset Produktif

Rasio yang digunakan dalam menilai kualitas aset produktif adalah *Non Performing Loan* (NPL). Rumus yang digunakan adalah:

$$NPL = \frac{\text{Total kredit bermasalah}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

c. Rasio Likuiditas (*Liquidity*)

Rasionalikuiditas yang digunakan adalah *Loan to deposit Ratio* (LDR). Rumus yang digunakan adalah (I Wayan & G.A Ayu, 2016):

$$LDR = \frac{\text{Total Kredit yang Diberikan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 10$$

Tabel 3. 2

Ratio Penilaian Tingkat Kesehatan
Menurut Bank Indonesia:

Komponen/ Kriteria	LDR	ROA	NPL
Sehat	< 94,75 %	≥ 1,215 %	≤ 5 %
Cukup Sehat	> 94,75 s/d ≤ 98,50 %	> 0,999 s/d < 1,215 %	
Kurang Sehat	> 98,50 s/d ≤ 102,25 %	≥ 0,765 s/d < 0,999 %	
Tidak Sehat	> 102,25 %	< 0,765 %	> 5 %

Sumber: Penilaian Tingkat Kesehatan PT BPR Balerong
Bunta
Menurut Bank Indonesia

2. Perspektif Pelanggan

Alat ukur yang digunakan pada perspektif pelanggan adalah dengan menilai kepuasan pelanggan terhadap PT BalerongBunta. Perspektif ini untuk mengukur seberapa besar kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan PT BalerongBunta. Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan adalah kuesioner pada jurnal Putu Ayu dan Ida Bagus tahun 2018 yang berisi 5 indikator dengan 10 item penjabaran. Adapun indikator tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 3

Indikator Kepuasan Pelanggan

No	Indikator	Pernyataan dalam Kuesioner
1	Keandalan	Pernyataan 1,2
2	Cepat Tanggap	Pernyataan 3,4
3	Jaminan	Pernyataan 5,6
4	Empati	Pernyataan 7,8
5	Kasat Mata	Pernyataan 9,10

Sumber: Putu & Ida (2018)

Kepuasan Konsumen diukur dengan menggunakan rumus (Sugiyono, 2015:170):

Skor Ideal (Kriterium) = Skor maksimal x jumlah responden

Kepuasan Pelanggan = $\frac{\text{Total Skor Anggota}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif proses bisnis internal adalah dengan cara mengukur AETR atau Administrative Expense to Total Revenue) yaitu:

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

Rasio AETR digunakan bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan bank. Standar terbaik 10%, bank dengan tingkat AETR antara 8,5%-10% berarti bank dapat mengendalikan biaya administrasi tetapi tetap memberikan pelayanan dengan baik. (I Wayan & G.A Ayu, 2016).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah dengan mengukur kepuasan karyawan pada PT. BPR BalerongBunta yaitu dengan menyebarkan kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan. Pada penelitian ini kuesioner yang digunakan adalah kuesioner Putu Ayu dan Ida Bagus yang berisi 2 indikator dengan 10 item penjabaran. Adapun indikator tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 3. 4

Indikator Kepuasan Karyawan

No	Indikator	Pernyataan dalam Kuesioner
1	Atribut Kepuasan Kerja	Pernyataan 1,2,3,4,5
2	Atribut Motivasi Karyawan	Pernyataan 6,7,8,9,10

Sumber: Putu & Ida (2018)

Tingkat kepuasan karyawan diukur menggunakan indeks kepuasan karyawan (IKK) dari hasil kuesioner yang didarkan kepada 13 orang karyawan pada PT BPR BalerongBunta.

b. Tingkat Produktifitas Karyawan

Produktifitas karyawan bertujuan untuk mengetahui keluaran yang diberikan karyawan kepada perusahaan, rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Produktifitas karyawan} = \frac{\text{Labas Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

c. Tingkat Retensi Karyawan

Untuk menghitung tingkat retensi karyawan, peneliti menggunakan rumus (I Wayan & G.A Ayu, 2016):

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

Cara pengukuran dalam Balance Scorecard adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2012), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar jika semua kinerja aspek dalam perusahaan "baik". Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

Tabel 3. 5

Pengukuran Balance Scorecard

Kriteria	Skor	Pengertian
Kurang	-1	Tingkat prestasi dibawah standar atau target
Cukup	0	Tingkat prestasi sesuai standar atau target
Baik	1	Tingkat prestasi diatas standar atau target

Sumber: Mulyadi dalam Rumintjab (2014)

Berikut tabel kriteria keseimbangan:

Tabel 3. 6

Kriteria Keseimbangan

Perspektif	Inikator	Skor
Keuangan	<i>Return on asset</i>	1
	<i>non performing loan</i>	1
	<i>Loan to deposit ratio</i>	1
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	1
Proses Bisnis Internal	AETR	1
Pertumbuhan dan pembelajaran	Kepuasan Karyawan	1
	Produktifitas Karyawan	1
	Retensi Karyawan	1

4) HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pembahasan ini yang akan di bahas ada empat perspektif yaitu:

a) Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan ini data yang akan digunakan adalah data laporan keuangan tahun 2018 pada PT BPR Balerong Bunta. Data yang dihasilkan seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 1

Laporan Konsolidasi PT BPR Balerong Bunta 2018

Keterangan	Jumlah
Total Dana pihak Ketiga (Simpanan)	Rp.6.557.035.000
Kredit yang diberikan	Rp.6.166.208.000
Total Aset	Rp.8.423.048.000
Total Kredit	Rp.6.220.299.000
Total Kredit Bermasalah	Rp.297.646.000

Tabel 4. 2

Income Statment PT BPR Balerong Bunta 2018

Keterangan	Jumlah
Pendapatan operasional	Rp.1.338.204.000
Beban Operasional	Rp.1.151.297.000
Laba Operasional	Rp.186.907.000
Laba Sebelum Pajak	Rp.174.487.000
Laba Bersih	Rp.154.806.000

Sumber: Laporan Keuangan PT BPR Balerong Bunta

Menggunakan alat ukur sebagai berikut:

a. *Return On Asset*

$$\begin{aligned}
 ROA &= \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Aktiva Operasional}} \times 100\% \\
 &= \frac{186.907.000}{8.423.048.000} \times 100\% \\
 &= 0,022 \times 100\% \\
 &= 2,22\%
 \end{aligned}$$

Berasarkan hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa kemampuan perusahaan menghasilkan laba operasional sebesar 2,2 %, hal itu dapat dikatakan kinerja keuangan PT BPR Balerong Bunta dilihat dari *return On Asset* sudah dapat dikatakan sehat., karena laba operasional yang dihasilkan sudah melebihi tingkat kesehatan menurut Bank Indonesia yaitu >1,215 %. Hal tersebut menunjukkan keberhasilan bank dalam menghasilkan laba dan efektif dalam melaksanakan aktifitas operasinya serta mempertahankan efesiensi sehingga mendorong pertumbuhan bisnis.

b. *Non Performing Loan*

$$\begin{aligned}
 NPL &= \frac{\text{Total kredit bermasalah}}{\text{Total Kredit}} \times 100\% \\
 NPL &= \frac{297.646.000}{6.220.299.000} \times 100\% \\
 &= 4,79 \%
 \end{aligned}$$

Berasarkan hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa jumlah NPL yang dihasilkan adalah 4,79%, hal itu tentu saja sudah dapat dikatakan sehat karena berada di bawah batas maksimum NPL yang telah di tentukan oleh Bank Indonesia yaitu <= 5%.

c. *Loan to Deposit Ratio*

$$\begin{aligned}
 LDR &= \frac{\text{Total Kredit yang Diberikan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100\% \\
 LDR &= \frac{6.166.208.000}{6.557.035.000} \times 100\% \\
 &= 94,04 \%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat dilihat jumlah LDR yang dihasilkan adalah sebesar 94,04 %, hal itu tentu saja dapat dikatakan sehat karena standar LDR menurut Bank Indonesia adalah <= 94,75 %.

Tabel 4. 3

Kriteria Keseimbangan

Perspektif	Indikator	Skor
Keuangan	Return on asset	1
	Non performing	1
	Loan to deposit ratio	1
Total		1

Sumber: Data Primer yang diolah

Dan dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja PT BPR Balerong Bunta pada tahun 2018 untuk Perspektif Keuangan adalah baik. Hal ini dikarenakan hasil yang di peroleh dari

ketiga rasio diatas sudah melebihi standarsesuai yaitu 1, dengan demikian PT BPR Balerong Bunta dapat dikatan mampu menjalankan usahanya dilihat dari sisi keuangan.

b) Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, peneliti menggunakan alat ukur sebagai berikut:

1. KepuasanKonsumen (Customer Satisfaction)

Dalam alat ukur ini peneliti menggunakan kuesioner untuk menentukan tingkat kepuasan nasabah pada PT BPR Balerong Bunta. Untuk penyebaran kuesioner ini diambil 99 orang nasabah yang sudah di dapat dari banyaknya nasabah pada PT BPR Balerong Bunta dengan jumlah pernyataan masing-masing orang mendapatkan 10 pernyataan.

Sesuai dengan hasil kuesioner yang telah peneliti sebarakan kepada 99 orang nasabah PT BPR Balerong Bunta dapat diketahui sebagai berikut:

1) Indikator Keandalan

Tabel 4. 4

Skor Jawaban Kuesioner

Indikator	Pernyataan	Jawaban				
		SP	P	CP	TP	STP
Keandalan	Butir 1	12	79	8	0	0
	Butir 2	10	78	11	0	0
Rata-rata		11	78,5	9,5	0	0

Sumber: Data Primer (diolah) 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 11 dari 99 responden yang menjawab "Sangat Puas", 78,5 dari 99 responden menjawab "Puas", 9,5 dari responden menjawab "Cukup Puas". Dan tidak ada responden yang menjawab "Tidak Puas" dan "sangat Tidak Puas" terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT BPR Balerong Bunta.

Tabel 4. 5

Rata-Rata Skor Setiap Jawaban

Jawaban Kuesioner	Perhitungan Skor	Hasil
Sangat Puas	11 x 5	55
Puas	78,5 x 4	314
Cukup Puas	9,5 x 3	28.5
Tidak Puas	0 x 2	0
Sangat Tidak Puas	0 x 1	0
Total		397.5

Sumber: Data Primer yang Diolah

Skor Ideal = Skor Tertinggi x jumlah responden

Skor Ideal = 5 x 99

= 495

Kepuasan Anggota = $\frac{\text{Total Skor Anggota} \times}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$

Kepuasan Anggota = $\frac{396,5}{495} \times 100\%$

= 80,10%

Jadi dari hasil perhitungan di atas tingkat kepuasan nasabah terhadap indikator keandalan sebesar 80,10% dari yang di harapkan (yang diharapkan adalah sebesar 100%).

Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 99 responden untuk indikator keandalan maka rata-rata 397,5 terletak pada daerah sangat puas.

2) Indikator Cepat Tanggap

Tabel 4. 6

Skor Jawaban Kuesioner

Indikator	P ernyataan	Jawaban				
		SP	P	CP	TP	STP
Cepat Tanggap	Butir 3	15	69	15	0	0
	Butir 4	13	67	19	0	0
Rata-rata		14	68	17	0	0

Sumber: Data Primer (diolah) 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 14 dari 99 responden yang menjawab "Sangat Puas", 68 dari 99 responden menjawab "Puas", 17 dari responden menjawab "Cukup Puas". Dan tidak ada responden yang menjawab "Tidak Puas" dan "sangat Tidak Puas" terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT BPR Balerong Bunta.

Tabel 4. 7

Rata-Rata Skor Setiap Jawaban

Jawaban Kuesioner	Perhitungan Skor	Hasil
Sangat Puas	14 x 5	70
Puas	68 x 4	272
Cukup Puas	17 x 3	51
Tidak Puas	0 x 2	0
Sangat Tidak Puas	0 x 1	0
Total		393

Sumber: Data Primer yang Diolah

Skor Ideal = Skor Tertinggi x jumlah responden

Skor Ideal = 5 x 99

= 495

Kepuasan Anggota = $\frac{\text{Total Skor Anggota} \times}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$

Kepuasan Anggota = $\frac{393}{495} \times 100\%$
= 79,39%

Jadi dari hasil perhitungan di atas tingkat kepuasan nasabah terhadap indikator cepat tanggap sebesar 79,39% dari yang di harapkan (yang diharapkan adalah sebesar 100%).

Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 99 responden untuk indikator keandalan maka rata-rata 393 terletak pada daerah puas puas.

3) Indikator Jaminan

Tabel 4. 8
Skor Jawaban Kuesioner

Indikator		Jawaban					Total
		SP	P	CP	TP	STP	
Jaminan	Butir 5	21	65	13	0	0	99
	Butir 6	16	66	17	0	0	99
Rata-rata		18,5	65,5	15	0	0	99

Sumber: Data Primer (diolah) 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 18,5 dari 99 responden yang menjawab "Sangat Puas", 65,5 dari 99 responden menjawab "Puas", 15 dari responden menjawab "Cukup Puas". Dan tidak ada responden yang menjawab "Tidak Puas" dan "sangat Tidak Puas" terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT BPR Balerong Bunta.

Tabel 4. 9
Rata-Rata Skor Setiap Jawaban

Jawaban Kuesioner	Perhitungan Skor	Hasil
Sangat Puas	18,5 x 5	92,5
Puas	65,5 x 4	262
Cukup Puas	15 x 3	45
Tidak Puas	0 x 2	0
Sangat Tidak Puas	0 x 1	0
Total		399

Sumber: Data Primer yang Diolah

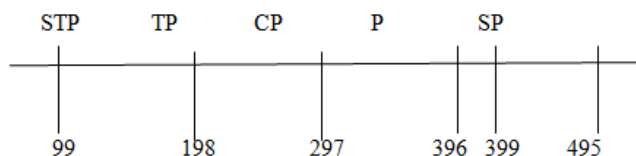
Skor Ideal = Skor Tertinggi x jumlah responden
Skor Ideal = 5 x 99
= 495

$$\text{Kepuasan Anggota} = \frac{\text{Total Skor Anggota} \times}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan Anggota} = \frac{399}{495} \times 100\%$$

$$= 93,88\%$$

Jadi dari hasil perhitungan di atas tingkat kepuasan nasabah terhadap indikator jaminan sebesar 93,88% dari yang di harapkan (yang diharapkan adalah sebesar 100%).



Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 99 responden untuk indikator keandalan maka rata-rata 399 terletak pada daerah sangat puas.

4) Indikator Empati

Tabel 4. 10
Skor Jawaban Kuesioner

Indikator		Jawaban					Total
		SP	P	CP	TP	STP	
Empati	Butir 7	14	71	14	0	0	99
	Butir 8	19	66	14	0	0	99
Rata-rata		16,5	68,5	14	0	0	99

Sumber: Data Primer (diolah) 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 16,5 dari 99 responden yang menjawab "Sangat Puas", 68,5 dari 99 responden menjawab "Puas", 14 dari responden menjawab "Cukup Puas". Dan tidak ada responden yang menjawab "Tidak Puas" dan "sangat Tidak Puas" terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT BPR Balerong Bunta.

Tabel 4. 11
Rata-Rata Skor Setiap Jawaban

Jawaban Kuesioner	Perhitungan Skor	Hasil
Sangat Puas	16,5 x 5	82,5
Puas	68,5 x 4	274
Cukup Puas	14 x 3	42
Tidak Puas	0 x 2	0
Sangat Tidak Puas	0 x 1	0
Total		398,5

Sumber: Data Primer yang Diolah

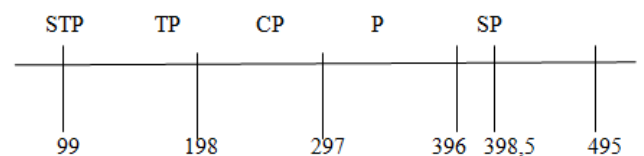
Skor Ideal = Skor Tertinggi x jumlah responden
Skor Ideal = 5 x 99
= 495

$$\text{Kepuasan Anggota} = \frac{\text{Total Skor Anggota} \times}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan Anggota} = \frac{398,5}{495} \times 100\%$$

$$= 80,50\%$$

Jadi dari hasil perhitungan di atas tingkat kepuasan nasabah terhadap indikator empati sebesar 80,50% dari yang di harapkan (yang diharapkan adalah sebesar 100%).



Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 99 responden untuk indikator keandalan maka rata-rata 398,5 terletak pada daerah sangat puas.

5) Indikator Kasat Mata

Tabel 4. 12
Skor Jawaban Kuesioner

Indikator		Jawaban					Total
		SP	P	CP	TP	STP	
Kasat Mata	Butir 9	15	70	13	1	0	99
	Butir 10	22	69	8	0	0	99
Rata-rata		18,5	69,5	10,5	0,5	0	99

Sumber: Data Primer (diolah) 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 18,5 dari 99 responden yang menjawab "Sangat Puas", 69,5 dari 99 responden menjawab "Puas", 10,5 dari responden menjawab "Cukup Puas", 0,5 dari responden menjawab "tidak puas" tidak ada responden yang menjawab "sangat Tidak Puas" terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT BPR Balerong Bunta.

Tabel 4. 13
Rata-Rata Skor Setiap Jawaban

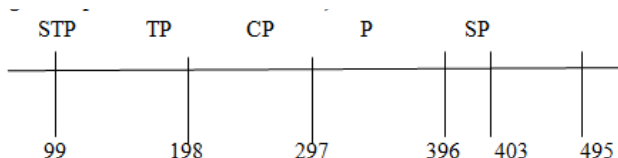
Jawaban Kuesioner	Perhitungan Skor	Hasil
Sangat Puas	18,5 x 5	92,5
Puas	69,5 x 4	278
Cukup Puas	10,5 x 3	31,5
Tidak Puas	0,5 x 2	1
Sangat Tidak Puas	0 x 1	0
Total		403

Sumber: Data Primer yang Diolah

Skor Ideal = Skor Tertinggi x jumlah responden
 Skor Ideal = 5 x 99
 = 495

Kepuasan Anggota = $\frac{\text{Total Skor Anggota} \times}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$
 Kepuasan Anggota = $\frac{403}{495} \times 100\%$
 = 81,41%

Jadi dari hasil perhitungan di atas tingkat kepuasan nasabah terhadap indikator kasat mata sebesar 81,41% dari yang di harapkan (yang diharapkan adalah sebesar 100%).



Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 99 responden untuk indikator kasat mata maka rata-rata 403 terletak pada daerah sangat puas.

Tabel 4. 14
Kriteria Keseimbangan

Perspektif	Indikator	Skor
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	1
Total		1

Sumber: Data Primer yang Diolah

Jadi secara keseluruhan penilaian kinerja jika dilihat dari perspektif pelanggan terdapat satu indikator yaitu kepuasan pelanggan. Dari indikator tersebut dapat dilihat bahwa Kinerja PT BPR Balerong Bunta sudah dapat dikatakan baik karena skornya sudah melebihi dari 0,6 yaitu sebesar 1. PT BPR Balerong Bunta mampu meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada nasabah, hal ini dapat kita lihat banyaknya anggota yang merasa puas dengan pelayanan PT BPR Balerong Bunta.

c) Perspektif Bisnis Internal

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif proses bisnis internal adalah dengan caramengukur AETR atau Administrative Expense to Total Revenue) yaitu:

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

$$\text{AETR} = \frac{375.000}{1.338.204.000} \times 100\%$$

$$= 0,028 \%$$

Tabel 4. 15
Kriteria Keseimbangan

Perspektif	Indikator	Skor
Proses Bisnis Internal	AETR	1
Total		1

Sumber: Data Primer yang diolah

Dari hasil diatas dapat dilihat jumlah rasio AETR yang diperoleh adalah sebesar 0,02%, rasio ini bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan bank. Rasio AETR sudah dapat dikatakan baik dikarenakan rasio AETR PT BPR Balerong Bunta tersebut berada dibawah standar maksimum yaitu 10% yaitu berarti bank dapat mengendalikan biaya administrasi dan tetap memberikan pelayanan yang baik.

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini, peneliti menggunakan alat ukur sebagai berikut:

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Dalam alat ukur ini peneliti menggunakan kuesioner untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan pada PT BPR Balerong Bunta. Untuk penyebaran kuesioner ini diambil 14 orang karyawan yang bekerja pada PT BPR Balerong Bunta dengan jumlah pernyataan masing-masing orang mendapatkan 10 pernyataan.

Sesuai dengan hasil kuesioner yang telah peneliti sebarakan kepada 14 orang karyawan PT BPR Balerong Bunta dapat diketahui sebagai berikut:

1) Indikator Atribut Kepuasan Kerja

Tabel 4. 16
Skor Jawaban Kuesioner

Indikator		Jawaban					Total
		SP	P	CP	TP	STP	
Atribut Kepuasan Kerja	Butir 1	1	6	3	3	1	14
	Butir 2	3	3	4	3	1	14
	Butir 3	3	5	4	2	0	14
	Butir 4	2	10	1	1	0	14
	Butir 5	2	8	4	0	0	14
Rata-rata		2,2	6,4	3,2	1,8	0,4	14

Sumber: Data Primer (diolah) 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 2,2 dari 14 responden yang menjawab "Sangat Puas", 6,4 dari 14 responden menjawab "Puas", 3,2 dari 14

responden menjawab “Cukup Puas”, 1,8 dari 14 responden menjawab “tidak puas” dan 0,4 dari 14 responden yang menjawab “Sangat Tidak Puas” terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT BPR Balerong Bunta.

Tabel 4. 17**Rata-Rata Skor Setiap Jawaban**

Jawaban Kuesioner	Perhitungan Skor	Hasil
Sangat Puas	$2,2 \times 5$	11
Puas	$6,4 \times 4$	25,6
Cukup Puas	$3,2 \times 3$	9,6
Tidak Puas	$1,8 \times 2$	3,6
Sangat Tidak Puas	$0,4 \times 1$	0,4
Total		50,2

Sumber: Data Primer yang Diolah

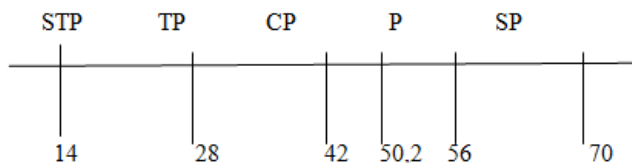
Skor Ideal = Skor Tertinggi x jumlah responden

$$\text{Skor Ideal} = 5 \times 14 = 70$$

$$\text{Kepuasan Anggota} = \frac{\text{Total Skor Anggota} \times}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan Anggota} = \frac{50,2}{70} \times 100\% = 71,71\%$$

Jadi dari hasil perhitungan di atas tingkat kepuasan karyawan terhadap indikator atribut kepuasan kerja sebesar 71,71% dari yang di harapkan (yang diharapkan adalah sebesar 100%).



Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 14 responden untuk indikator atribut kepuasan kerja maka rata-rata 50,2 terletak pada daerah puas.

2) Indikator Atribut Motivasi Karyawan

Tabel 4. 18
Skor Jawaban Kuesioner

Indikator		Jawaban					Total
		SP	P	CP	TP	STP	
Atribut Motivasi Karyawan	Butir 6	1	10	3	0	0	14
	Butir 7	3	6	5	0	0	14
	Butir 8	4	9	3	0	0	14
	Butir 9	6	5	2	0	1	14
	Butir 10	4	9	1	0	0	14
Rata-rata		3,6	7,8	2,8	0	0,2	14

Sumber: Data Primer (diolah) 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 3,6 dari 14 responden yang menjawab “Sangat Puas”, 7,8 dari 14 responden menjawab “Puas”, 2,8 dari 14 responden menjawab “Cukup Puas”, tidak ada seorangpun dari 14 responden yang menjawab “tidak puas” dan 0,2 dari 14

responden yang menjawab “Sangat Tidak Puas” terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT BPR Balerong Bunta.

Tabel 4. 19**Rata-Rata Skor Setiap Jawaban**

Jawaban Kuesioner	Perhitungan Skor	Hasil
Sangat Puas	$3,6 \times 5$	18
Puas	$7,8 \times 4$	39
Cukup Puas	$2,8 \times 3$	8,4
Tidak Puas	0×2	0
Sangat Tidak Puas	$0,2 \times 1$	0,2
Total		65,6

Sumber: Data Primer yang Diolah

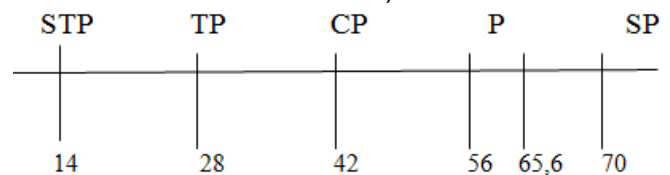
Skor Ideal = Skor Tertinggi x jumlah responden

$$\text{Skor Ideal} = 5 \times 14 = 70$$

$$\text{Kepuasan Anggota} = \frac{\text{Total Skor Anggota} \times}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan Anggota} = \frac{65,6}{70} \times 100\% = 93,71\%$$

Jadi dari hasil perhitungan di atas tingkat kepuasan karyawan terhadap indikator atribut motivasi karyawan sebesar 93,71% dari yang di harapkan (yang diharapkan adalah sebesar 100%).



Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 14 responden untuk indikator atribut kepuasan karyawan maka rata-rata 65,6 terletak pada daerah sangat puas.

b. Tingkat Produktifitas Karyawan

Pada alat ukur ini peneliti menggunakan rumus:

$$\text{Produktifitas karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Berasarkan data yang diperoleh dari PT BPR Balerong Bunta untuk tahun 2017 an 2018 adalah:

Tahun 2017

$$\text{Produktifitaskaryawan} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Produktifitaskaryawan} = \frac{58.227.000}{13} = 4.479.000$$

Tahun 2018

$$\text{Produktifitaskaryawan} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Produktifitaskaryawan} = \frac{174.487.000}{13} = 13.422.077$$

Tabel 4. 20
Tingkat Produktivitas

Keterangan	Tahun	
	2017	2018
Laba Bersih Sebelum pajak	58.227.000	174.487.000
Jumlah Karyawan	13	13
Produktifitas yang dihasilkan	4.479.000	13.422.077

Sumber: Data Sekunder yang Diolah

Berdasarkan hasil diatas diketahui bahwa hasil produktifitas karyawan PT BPR Balerong Bunta pada tahun 2017 sebesar Rp 4.479.000, pada tahun 2018 meningkat sebesar Rp 13.422.077 hal ini dikarenakan laba perusahaan meningkat dengan jumlah karyawan yang sama, itu berarti karyawan PT BPR Balerong Bunta sudah produktif dalam menghasilkan laba dan dapat dikatakan baik

c. Retensi Pekerja

Pada alat ukur ini peneliti menggunakan rumus:

Tahun 2017

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{0}{13} \times 100\% = 0$$

Tahun 2018

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{0}{13} \times 100\% = 0$$

Dilihat dari perhitungan diatas dapat diketahui tidak ada karyawan yang keluar, hal itu menandakan bahwa PT BPR Balerong Bunta selalu dapat memenuhi dan melayani kebutuhan karyawan agar karyawan dapat bertahan dan merasa puas bekerja di PT BPR Balerong Bunta.

Tabel 4. 21
Kriteria Keseimbangan

Perspektif	Indikator	Skor
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan Pelanggan	1
	Produktifitas karyawan	1
	Retensi karyawan	1
Total		1

Sumber: Data Primer yang diolah

Kinerja PT BPR Balerong Bunta dilihat dari perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan sudah dapat dikatakan baik, karena dilihat dari alat ukurnya yaitu kepuasan karyawan, produktifitas karyawan dan retensi karyawan sudah menunjukkan hasil yang baik karena skornya sudah mencapai 1.

Jika dilihat dari pembahasan di atas kinerja PT BPR Balerong Bunta menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan baik.

5) KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Penelitian ini menemukan bahwa dalam pengukuran perspektif keuangan PT BPR Balerong Bunta telah menunjukkan hasil kinerja yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil rasio yang telah didapat, yaitu dilihat dari rasio rentabilitas, rasio likuiditas dan rasio kualitas aset produktif yang masing-masing menunjukkan hasil yang baik dan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Pengukuran perspektif pelanggan PT BPR Balerong Bunta menunjukkan hasil kinerja yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan yang menunjukkan pelanggan puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT BPR Balerong Bunta. Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal PT BPR Balerong Bunta menunjukkan hasil kinerja yang baik. Hal itu dapat dilihat dari proses operasi melalui rasio AETR yang telah sesuai dengan standar yang ditentukan dimana perusahaan dapat mengelola biaya administrasi dan tetap dapat memberikan layanan yang baik. Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT BPR Balerong Bunta menunjukkan hasil kinerja yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil kuesioner kepuasan karyawan bahwa karyawan setuju dengan atribut dan fasilitas yang diberikan terhadap mereka. Hal tersebut berdampak pada retensi karyawan yang belum ada karyawan yang memundurkan diri. Dan produktifitas karyawan juga menunjukkan hasil yang baik karena setiap tahunnya karyawan dapat meningkatkan penghasilan laba.

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis memberikan saran kepada PT BPR Balerong Bunta agar dapat menerapkan Metode *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja, karena *Balance Scorecard* mampu mengukur perusahaan dari perspektif keuangan dan non keuangan, dan peneliti selanjutnya dapat menambahkan jumlah sampel yang akan digunakan untuk menambahkan alat ukur untuk mengukur kinerja pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- [1]. Bastian, I. 2015. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- [2]. Fahmi, I. 2013. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- [3]. Ikhsan, A. dan Priantara, Teddy I.B. 2013. *Akuntansi untuk Manajer*. Yogyakarta: Graha Ilmu

- [4]. Kaplan, R. S. (2010). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- [5]. Kasmir, *Analisis Laporan keuangan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- [6]. Moeharjono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Wali Pers.
- [7]. Mulyadi. 2012. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- [8]. M. Quraish Shihab, Makna.(2012). *Tujuan dan Pembelajaran Dari Surah-Surah Al-Qur'an*. Tangerang: Lentera Hati.
- [9]. Nofrivul. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.
- [10]. Pika, A.T., dan I. B. Dharmadiaksa. 2018. *Analisis pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard Pada PT.BPR Sari Sedana*. *E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22(2): 1253- 1280.
- [11]. Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengembalian keputusan Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- [12]. Septiasari, Melita Isti, Dwi Putra Dermawan dan I WayanSuarthana. (2015). *Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Bandung*. *Jurnal Manajemen Agribisnis* 3 (2):1.
- [13]. Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (mix Methods)*. Bandung : Alfabeta.
- [14]. Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [15]. Supriyanto, A. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Malik.
- [16]. Suta, I, W,P., dan G.A, A,S, Dwiastuti. 2016. *Pengukuran nKinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Bali*. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 12(1).
- [17]. Syofian Siregar, 2011, *statistika Deskriptif untuk Penelitian: Dilengkapi Perhitungan Manual dan aplikasi SPSS Versi 17*, Jakarta : Rajawali Pers.
- [18]. VeithzalRivai, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Rajawali Pers, Jakarta.
- [19].Widiasri, S, Anantawikrama, dan T Herawati. 2016. *Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja Tahun 2014*, *e-journal S1 AK Universitas Pendidikan Ganesha*, 6(3).