

# **PENERAPAN MANAJEMEN *BALANCE SCORECARD* (BSC) PADA PT. BPR NUSUMMA JATENG CABANG BLORA**

**Ari Kuntardina dan Prasto Dwi Wahjono**  
STIE Cendekia Bojonegoro, Jl. Cendekia No.22 Bojonegoro  
*e-mail*: arikuntardina@yahoo.com

**Abstract: Application Management Balance Scorecard (BSC) at Rural Bank Nusumma Central Java Branch of Blora.** This study aims to determine the application of Management Balanced Scorecard (BSC) at Rural Bank Nusumma Central Java Branch of Blora. Innovative companies use the scorecard as a strategic management system in managing long-term strategy. Based on research results, it can be concluded that the overall financial perspective has shown good results, although not optimally, performance consumer perspective shows that consumers have a customer satisfaction rate of 73% is located in the Satisfied. The internal process perspective of performance showed improved performance of business services to customers, the better. Performance of growth and learning perspective shows increased employee productivity, retention of employees remain, and the level of employee satisfaction to company policy of 76%.

**Abstrak: Penerapan Manajemen *Balanced Scorecard* (BSC) Pada PT. BPR Nusumma Jateng Cabang Blora.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan Manajemen *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sistem manajemen strategis dalam mengelola strategi jangka panjang. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan secara keseluruhan telah menunjukkan hasil yang baik, meskipun tidak optimal, kinerja perspektif konsumen menunjukkan bahwa konsumen memiliki tingkat kepuasan pelanggan dari 73% terletak di kepuasan. Perspektif proses internal kinerja menunjukkan peningkatan kinerja layanan bisnis kepada pelanggan semakin baik. Kinerja pertumbuhan dan perspektif pembelajaran menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan, retensi karyawan tetap, dan tingkat kepuasan karyawan dengan kebijakan perusahaan dari 76%.

**Kata Kunci:** penerapan manajemen, *balanced Scorecard*, bank perkreditan rakyat

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang bergerak dalam usaha menerima dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito, lalu menyalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit. Sehingga BPR diharapkan memiliki kesadaran bahwa penting baginya untuk menjaga kepercayaan dan citra positif di mata masyarakat. Karenanya antara BPR dan masyarakat mempunyai hubungan timbal balik yang dinamis.

Sebagai salah satu lembaga keuangan yang mengelola dana masyarakat, BPR diharapkan mempunyai kesadaran tentang tujuan utama perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan, mempunyai kemampuan dalam men-

ciptakan *outstanding financial return* dalam jangka panjang, mempunyai sistem manajemen sebagai alat merealisasi ide-ide cemerlang dalam menjalankan bisnis, dan yang terakhir diperlukan keberanian manajemen untuk menggunakan *balance scorecard* sebagai alat untuk membangun kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *outstanding financial return* dalam jangka panjang.

Dalam penyaluran kredit dan menghimpun dana pihak ketiga harus dilaksanakan dengan perencanaan yang baik, dikarenakan hal tersebut merupakan ujung tombak dari pendapatan BPR. Kredit yang pendanaannya berasal dari masyarakat, selalu mengandung risiko.

Dimana ada kemungkinan kredit yang diberikan tidak dapat tertagih dari debitur. Serta adanya tingkat kesulitan didalam menjangking kepercayaan masyarakat dalam proses penghimpunan dana dari masyarakat. Karena itu diperlukan manajemen yang tepat untuk mengkaji secara utuh mulai dari sisi pegawai, proses didalam perusahaan, serta kepuasan pelayanan yang diberikan pada nasabah.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari dan memahami secara mendalam penerapan manajemen *balance scorecard* pada PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora, dan diharapkan penelitian ini bermanfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan dalam mengatur sumber daya, proses internal perusahaan, dan dalam melakukan manajemen pelanggan. Sekaligus sebagai alat perencanaan dan pengawasan yang baik dan efisien.

Menurut undang-undang No.14 tahun 1967, Bank adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Lembaga keuangan adalah badan yang usahanya menghimpun dana dari masyarakat untuk kemudian disalurkan kembali kepada masyarakat. Sedangkan menurut undang-undang No. 10 tahun 1998 BPR adalah Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran (Martono, 2002). Berarti kegiatan BPR jauh lebih sempit dibandingkan dengan kegiatan bank umum. Kegiatan BPR hanya meliputi kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana. Sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No, 71 tahun 1992 pasal 4 menyatakan "BPR dapat didirikan di daerah pedesaan di wilayah kecamatan di luar ibukota negara, ibukota propinsi, ibukota kotamadya, dan ibukota kabupaten". Jadi dapat disimpulkan BPR merupakan bank yang fungsinya menerima simpanan dalam bentuk uang dan memberikan kredit jangka pendek untuk masyarakat pedesaan.

*Balance scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). Kartu skor adalah kartu pengawasan yang dipergunakan untuk mencatat hasil skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan personil untuk membandingkan kinerja yang direncanakan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja atas personil ber-

sangkutan. Kata berimbang menunjukkan bahwa penilaian dilakukan berimbang dari aspek keuangan dan aspek non-keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, *intern* dan *ekstern*. Sehingga konsep yang ditawarkan *balance scorecard* adalah memandang manajemen perusahaan secara perspektif keuangan dan non keuangan (Mulyadi, 2001: 2).

Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis dalam mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan proses manajemen penting, yaitu:

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Pada saat ini *balance scorecard* dimanfaatkan pada setiap tahap perencanaan strategi, mulai tahap perumusan sampai tahap implementasi strategi. *Balance scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri ke perspektif yang luas, yaitu: keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Serta menafsirkan dampak trend perubahan tersebut dalam visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Pada tahap perumusan strategi *balance scorecard* juga digunakan untuk melakukan analisis SWOT melalui empat perspektif *balance scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif tersebut manajemen memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dimasa depan.

Tahap perencanaan strategi, *balance scorecard* digunakan untuk menterjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategi yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Dalam tahap ini dirumuskan inisiatif strategi untuk mewujudkan sasaran strategi.

Pada tahap eksperimen (1990-1992) *balance scorecard* difokuskan untuk memperluas kinerja eksekutif. Pada perkembangan selanjut-

nya penggunaannya meluas ke kinerja seluruh personel manajer dan karyawan perusahaan.

Perumusan Strategi	Penerapan <i>balance scorecard</i> untuk menafsirkan dampak analisa lingkungan makro dan industri, serta untuk analisa SWOT.
Perencanaan Strategi	<i>Balance scorecard</i> digunakan untuk menterjemahkan strategi ke dalam <i>action plan</i> yang komprehensif dan koheren.
Penyusunan Program	
Penyusunan Anggaran	
Implementasi	<i>Balance scorecard</i> digunakan untuk pengukuran secara komprehensif kinerja personel atau perusahaan.
Pemantauan	

## METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian studi kasus, yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung penerapan manajemen *balance scorecard* pada PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora.

Populasi dalam penelitian terdiri dari 2 unsur, yaitu:

1. Karyawan PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora yang berjumlah 14 responden
2. Sedangkan untuk perspektif pelanggan, peneliti mengambil sampel dari nasabah sebanyak 50 responden.

Data primer dari penelitian berupa hasil wawancara mengenai kepuasan karyawan tentang semangat kerja, motivasi, kondisi fisik tempat kerja dan BPR secara umum. Serta hasil wawancara dengan pelanggan tentang kepuasan pelayanan perusahaan.

Data sekunder berupa data tentang pelanggan, rasio-rasio kinerja BPR dan gambaran umum PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora.

Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara dengan daftar perta-

nyaan dalam kuesioner yang telah dipersiapkan serta melakukan studi pustaka.

Metode Analisa adalah Analisa kualitatif meliputi pengaruh visi, misi, dan tujuan terhadap rencana strategi perusahaan, dan Analisa kuantitatif meliputi pengukuran kinerja masing-masing perspektif.

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial adalah skala *likert*. Fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Dengan skala *likert*, variabel akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Variabel Penelitian	Indikator
Kinerja perspektif keuangan	ROA: <i>Return On Asset</i> (laba/asset) ROE: <i>Return On Equity</i> (laba/modal) BOPO, biaya operasional dibandingkan pendapatan operasional. Peningkatan laba bersih Penurunan biaya operasi Pertumbuhan asset Dana pihak ke tiga Kredit yang disalurkan
Kinerja perspektif konsumen	Kepuasan pelanggan Peningkatan kepuasan pelanggan Bertahannya nasabah lama Bertambahnya nasabah baru
Kinerja perspektif proses internal bisnis	Tingkat kesalahan petugas Tingkat kecepatan dan ketepatan layanan Kenyamanan kantor SOP pelayanan kepada nasabah
Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Produktifitas karyawan. Kepuasan karyawan Retensi pekerja karyawan Wawancara mengenai kepuasan

## HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora pada tanggal 18 Desember 1992 tertuang dalam Akte Notaris No. 53 yang dibuat oleh Notaris Liembang Priyadi Darjono, SH. Ijin prinsip dari Departemen Keuangan Republik Indonesia No. S.174/MK.17/1992, tertanggal 22 September 1992. Namun ijin operasional baru keluar tanggal 24 Nopember 1993 dengan No. Kep-269/KM.17/1993 dan mulai resmi beroperasi tanggal 8 Desember 1993. PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora merupakan bagian *group Holding Company* dari PT. Nusumma Utama yang berjumlah 13 PT. BPR Nusumma yang tersebar di seluruh Jawa. Sedangkan PT. Nusumma Utama beralamat di Jl. Kramat Raya No. 164, gedung PBNU lantai 8 Jakarta.

Visi dari perusahaan adalah "Menjadi mitra terpercaya dengan jasa layanan yang lebih prima". Sedangkan misinya adalah "Bersama Masyarakat mengembangkan ekonomi dengan kegiatan dan jaringan Bank Perkreditan Rakyat".

### Kinerja Perspektif Keuangan

#### Indikator ROE

Indikator ROE bertujuan mengukur peningkatan laba bersih yang di hasilkan perusahaan pada tahun 2007-2008, yang diukur dengan membagi prosentase laba bersih dengan total modal. Berdasarkan data pada tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai ROE dari nilai 2007 ke 2008 mengalami peningkatan sebesar 10,71%. Hal ini berarti bahwa tingkat pengembalian atas investasi atau *Return On Equity* (ROE) mengalami peningkatan yang baik, yakni sebesar 10,71%.

#### Indikator ROA

Indikator ROA bertujuan untuk mengukur peningkatan laba bersih yang di hasilkan PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora pada tahun 2007-2008, pengukurannya dengan cara membagi prosentase laba bersih dengan total asset. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai ROA dari tahun 2007-2008 meningkat sebesar 1,2%. Hal ini berarti bahwa tingkat laba dibandingkan asset atau *Return On Asset* (ROA) mengalami peningkatan yang baik, yaitu sebesar 1,2%.

#### Indikator Rasio Efisiensi

Indikator rasio efisiensi bertujuan untuk melihat penurunan biaya operasional dalam hubungannya dengan pendapatan yang digunakan oleh PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora pada tahun 2007-2008, yang diukur dengan membandingkan biaya operasional dibandingkan dengan pendapatan operasional (BOPO).

Dilihat dari perbandingan BOPO, tingkat efisiensi ditahun 2007 tidak dapat dipertahankan di tahun 2008. Dimana nilai BOPO di tahun 2007 sebesar 87,07 naik menjadi 95,67% di tahun berikutnya, terjadi kenaikan sebesar 8,67%.

Dari sudut biaya juga bisa dilihat bahwa terjadi kenaikan dari Rp 721.027 pada tahun 2007 menjadi Rp 730.585 pada tahun berikutnya. Pendapatan perusahaan mengalami penurunan dari tahun 2007 senilai Rp 828.094 pada tahun 2008 menjadi Rp 763.641 atau terjadi penurunan pendapatan sebesar Rp 64.453.

Sehingga kajian secara keseluruhan terjadi kenaikan pada nilai BOPO, yang berarti terjadi kenaikan di komponen biaya dan adanya penurunan di komponen pendapatan, yang secara tidak langsung mempengaruhi laba operasional. Hal tersebut juga berarti bahwa rasio efisiensi meningkat sehingga biaya operasi tidak dapat ditekan.

#### Indikator Rasio Pertumbuhan

Indikator rasio pertumbuhan bertujuan untuk melihat peningkatan jumlah asset pada PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora selama tahun 2007-2008, dengan cara membandingkan perubahan asset di tahun tersebut. Dari data pada tabel dapat dilihat terjadi penurunan asset sebesar Rp 17.351.

Hal tersebut terkait dengan proses *merger* dari PT. BPR Nusumma Cepu menjadi PT. BPR Nusumma Jateng Cabang Blora, dengan konsekuensi ada modal tunai yang harus disetor ke kantor pusat sebesar Rp 510.000.

Sedangkan kalau dilihat dari sisi pertumbuhan dana pihak ketiga yaitu tabungan dan deposito, dari tahun 2007 sebesar Rp 2.531.604 menjadi Rp 2.815.110 pada tahun 2008, yaitu terjadi peningkatan sebesar Rp 301.506 atau sebesar 11,90%.

Penyaluran kredit juga mengalami peningkatan dari tahun 2007 sebesar Rp 2.217.799 meningkat menjadi Rp 2.596.997 pada tahun 2008, atau pertumbuhannya sebesar 17,09%.

## Kinerja Perspektif Konsumen

Dasar dari perspektif konsumen adalah menciptakan konsumen yang mampu menghasilkan *financial return* yang tinggi. Hal tersebut dapat terwujud jika perusahaan memperhatikan proses (aspek waktu, kualitas, kinerja, dan layanan) dan hasilnya berupa ukuran keluaran (*out come measura*) sebagai parameter perspektif ini. Akan tetapi perusahaan juga harus memiliki pandangan terhadap konsumen sebagai berikut:

1. Konsumen adalah orang yang paling penting dalam kantor kami, baik dalam hal dia datang sendiri maupun melalui surat.
2. Konsumen tidak tergantung pada kita, kita yang tergantung padanya.
3. Konsumen bukan gangguan pekerjaan kita, tetapi sebagai tujuan pekerjaan kita. Konsumen berbuat baik kepada kita dengan memberikan kesempatan kepada kita untuk melayaninya.
4. Konsumen bukan orang yang menjadi tumpahan bantahan kita. Tidak ada orang yang dapat memenangkan perbantahan dengan konsumen.
5. Konsumen adalah orang yang membawa keinginan kepada kita. Tugas kita adalah melayani dan menangani keinginannya secara menguntungkan, baik untuk konsumen maupun untuk kita.

Kinerja perspektif konsumen diukur dengan menggunakan indikator kepuasan nasabah PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora. Hasil pengukurannya adalah jumlah nasabah lama yang bertahan dan penambahan jumlah nasabah baru. Karena dengan penambahan jumlah nasabah secara langsung akan mempengaruhi peningkatan keberhasilan pemasaran semua produk yang dimiliki oleh perusahaan.

### Indikator Kepuasan Pelanggan

Bertujuan untuk mengukur peningkatan kepuasan pelanggan melalui serangkaian wawancara dan pengisian kuesioner oleh pelanggan. Pelanggan atau dalam dunia perbankan biasa disebut nasabah adalah orang yang melakukan penempatan dana pihak ketiga dan yang membutuhkan kredit di PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora. Pengukuran hasil wawancara menggunakan skala *likert*. Fungsi skala *likert* untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. (Sugiyono, 2007).

Hasil penelitiannya adalah jumlah skor total dari penelitian 183 dari skor ideal yang bernilai 250, jadi tingkat kepuasan nasabah adalah 73% dan terletak pada daerah puas.

## Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis

Indikatornya adalah tingkat kesalahan petugas, tingkat kecepatan dan ketepatan pelayanan, pelaksanaan SOP pegawai.

### Tingkat kesalahan petugas

Kesalahan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan aktifitas kerjanya dapat dipantau dari hasil kinerja masing-masing personel. Semakin kecil tingkat kesalahan akan semakin baik produktifitas dari pegawai yang bersangkutan. Hasil penilaian tingkat kesalahan petugas menunjukkan rata-rata terjadi 2 kali kesalahan pegawai dalam seminggu.

### Tingkat kecepatan dan ketepatan

Seorang pegawai dikatakan profesional jika dapat melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara cepat dan tepat. Sedangkan pegawai PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora yang bisa dianggap profesional jumlahnya relatif sedikit. Menjadikan para pegawai menjadi pegawai yang profesional merupakan tantangan tersendiri bagi perusahaan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya, serta perlu adanya dorongan yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan pengembangan kemampuan pribadinya.

### Pelaksanaan SOP secara benar

Standart Operasional Perusahaan (SOP) merupakan rujukan yang harus dilakukan oleh pegawai sesuai dengan pekerjaan yang menjadi bagian tanggungjawabnya. SOP bertujuan untuk membuat proses yang ada di dalam perusahaan berjalan dengan lancar. Semakin patuh karyawan pada SOP yang ada maka tingkat kesalahan yang dilakukan semakin kecil, dan penyalahgunaan wewenang juga dapat dipantau.

## Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Merupakan perspektif yang paling mendasar dalam BSC. Terdapat tiga indikator, yaitu:

#### Indikator Produktifitas Karyawan

Indikator ini bertujuan untuk mengukur peningkatan produktifitas karyawan, dengan membandingkan laba operasi dengan total karyawan. Produktifitas karyawan tahun 2007 Rp5.382/karyawan, sedangkan pada tahun 2008 adalah Rp8.326/karyawan. Peningkatan produktifitas karyawan sebesar Rp2.494/karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki semangat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan padanya.

#### Indikator Retensi Karyawan

Indikator ini untuk mengukur penurunan jumlah karyawan yang keluar, diukur dengan membandingkan antara jumlah karyawan dengan total karyawan. Berdasarkan data yang tersaji dalam tabel diatas bisa dilihat bahwa nilai retensi tahun 2007-2008 tidak terjadi perubahan. Hal ini berarti bahwa perusahaan mempunyai kemampuan untuk mempertahankan hubungan baik dengan karyawan. Bisa dilihat dengan tidak adanya karyawan yang keluar dari pekerjaannya di PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora.

#### Kepuasan Karyawan

Indikator ini untuk mengukur peningkatan kepuasan karyawan, diukur melalui serangkaian wawancara dan pengisian kuesioner dengan karyawan, dengan pertanyaan meliputi:

1. Gaji atau pendapatan yang diterima pegawai dibandingkan dengan UMK yang ada di kabupaten.
2. Memberikan tunjangan kepada pegawai, tunjangan kesehatan, dan tunjangan hari tua (tunjangan pensiunan).
3. Kesempatan yang diberikan kepada pegawai dalam mengembangkan wawasan keilmuan dengan diikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan.
4. Jumlah total skor dari kuesioner yang dihitung dengan skala *likert* adalah 53, sedangkan skor ideal (kriterium) untuk seluruh item adalah 70. Jadi tingkat kepuasan karyawan sebesar 73% dari 100% yang diharapkan, dimana letak dari nilai 53 tersebut terletak didaerah Puas dari rentang daerah Sangat Tidak Puas (STP) sampai Sangat Puas (SP).

#### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara umum perspektif keuangan menunjukkan hasil yang sudah baik walaupun belum maksimal, karena rasio keuangan ROE dan ROA mengalami peningkatan, akan tetapi tingkat efisiensi menurun dengan adanya peningkatan nilai BOPO.

Kinerja perspektif konsumen menunjukkan bahwa konsumen mempunyai tingkat kepuasan pelanggan sebesar 73% yang terletak di daerah Puas, diantara rentang Sangat Tidak puas (STP) sampai Sangat Puas (SP).

Kinerja perspektif proses internal bisnis memperlihatkan peningkatan kinerja pelayanan terhadap nasabah yang semakin baik. Jumlah nasabah yang tertangani oleh PT. BPR Nusumma Jateng cabang Blora semakin banyak, dengan bertambahnya nasabah baru dan bertahannya nasabah lama. Akan tetapi masih terdapat tingkat kesalahan yang terjadi, kurangnya pegawai yang bersikap profesional, serta kurangnya pemahaman pegawai tentang SOP yang sesuai dengan tugas utama yang menjadi bagian tanggungjawab mereka.

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan produktifitas karyawan, retensi karyawan tetap, dan tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan sebesar 76%.

Dan saran bagi pihak manajemen diharapkan meningkatkan kinerja keuangan dengan menekan biaya operasional dan meningkatkan sistem pengendalian internal. Kualitas pelayanan dan profesionalisme juga perlu diperhatikan. Hal tersebut dapat tercapai dengan meningkatkan ketrampilan karyawan dan peningkatan pemahaman SOP masing-masing bagian melalui pelatihan dan pendidikan intensif. Perlu juga dibangun hubungan yang lebih harmonis dengan karyawan, dengan demikian akan meningkatkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri dan dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Ancella, Hermawan. 1996. *Balance Scorecard Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategi*. Jakarta: IAIN
- Kaplan, Robert S & Norton, David P. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Bal-*

- ance Scorecard*.\_\_\_\_\_: Penerbit Erlangga.
- Martono. 2002. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Edisi pertama. cetakan ke-3, Yogyakarta: Penerbit Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII.
- Muljono, Teguh Pudjo. 1996. *Bank Budgeting Profit Planning & Control*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. 2001. *Balance scorecard*. Edisi ke-2, cetakan ke-1, PT. Salemba Emban: Patria.
- Siswanto. 2000. *Sistim Perbankan di Indonesia*. Institut Bankir Indonesia.\_\_\_\_\_:\_\_\_\_
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Sugiyono. 2007. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Perumus Buku. 2005. *Standart Operating Prosedure*.\_\_\_\_\_: Nusumma group.
- Undang-undang Republik Indonesia No.10 tahun 1998, Perubahan atas Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan*.