

BAB IV

DESKRIPSI, PAPARAN DATA, DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Bagian ini akan menjelaskan paparan data penelitian yang diperoleh dari lapangan penelitian baik dari hasil observasi, wawancara, maupun dokumentasi. Paparan hasil penelitian diarahkan untuk memberikan jawaban secara menyeluruh mengenai persoalan sebagaimana dirumuskan dalam rumusan masalah.

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Berdirinya BPRS Bhakti Sumekar Sumenep

Keluarnya Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah No. 25 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai daerah otonom, maka kewenangan otonom saat ini telah diserahkan kepada daerah. Kewenangan tersebut mencakup penanganan segala urusan rumah tangga daerah sebagai lembaga berikut perangkatnya.

Meningkatkan dan mendayagunakan potensi ekonomi daerah dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), Pemerintah Kabupaten Sumenep sangat memerlukan peran lembaga keuangan yang diharapkan dapat memenuhi tujuan tersebut. Lembaga Keuangan tersebut diharapkan dapat meningkatkan dan mendayagunakan perekonomian daerah guna mencapai kesejahteraan masyarakat daerah secara merata. Bentuk lembaga keuangan yang sesuai dengan kondisi daerah Sumenep yang sangat ideal yaitu Lembaga Keuangan Mikro, dalam hal ini adalah Bank Perkreditan Rakyat Syari'ah (BPRS).

Untuk memenuhi maksud dan tujuan tersebut Pemerintah Kabupaten Sumenep melakukan akuisisi Bank Perkreditan Rakyat yang berdomosili di Sidoarjo yaitu PT. BPR DANA MERAPI kemudian direlokasi ke Kabupaten Sumenep. Akuisisi terhadap PT. BPR Dana Merapi Pemkab Sumenep membuat *Memorandum of Understanding* (MOU) dan Surat Perjanjian Kerja Sama Pendirian Bank Perkreditan Rakyat Syari'ah (BPRS) di Kabupaten Sumenep Nomor 910/608b/435.304/200-1011/BMI/PKS/XII/2001 yang ditandatangani oleh Bupati Sumenep dan PT Bank Syari'ah Muamalat Indonesia, Tbk pada tanggal 27 Desember 2001. *Memorandum of Understanding* tersebut pihak PT. Bank Muamalat sebagai pelaksana dalam proses pengambil alihan BPR serta bertanggung jawab terhadap pemberian konsultasi untuk perijinan, rekrutmen, pelatihan dan pembinaan.¹

b. Status Hukum Dan Riwayat BPRS Bhakti Sumekar Sumenep

PT. BPR Dana Merapi didirikan atas dasar akte notaris Yanita Paerbo, SH No. 64 tanggal 30 juli 1992 dan telah disahkan oleh menteri kehakiman Republik Indonesia dalam surat keputusan nomor C2-392.HT01.01.TH.1993 tanggal 22 Januari 1993, serta telah didaftarkan di kantor pengadilan negeri Sidoarjo dengan nomor 41/30/PT-1993 tanggal 6 Februari 1993.

Rencana akuisisi dari pemerintah Kabupaten Sumenep telah memperoleh rekomendasi dan persetujuan dari Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Sumenep tanggal 19 November 2001 dengan nomor 910/953/435.040/2001 dan telah disetujui pula oleh Bank Indonesia pada tanggal 20 Februari 2001 dengan surat persetujuan nomor 4/5/DPBPR/P3BPR/Sb.

¹Laporan Tahunan BPRS Bhakti Sumekar Sumenep.

Perkembangan PT. BPR Dana Merapi telah mengalami perubahan nama menjadi PT. BPR Bhakti Sumekar dengan Akte Nomor 24 tanggal 16 September 2002 oleh Notaris Karuniawan Surjanto, SH notaris di Sidoarjo dan Persetujuan dari Bank Indonesia No.04/8/KEP/PBI/sb/2002 tanggal 11 November 2003. Dan mendapat pengesahan Departemen Kehakiman RI dan HAM RI, No.C-19351 NT.01.04 tahun 2002 tanggal 08 Oktober 2002 tentang Persetujuan Akta Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas.

Selanjutnya untuk mengukuhkan pendirian PT. BPRS Bhakti Sumekar Sumenep, Pemerintah kabupaten Sumenep telah mengesahkan dalam sebuah Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 6 Tahun 2003 Tanggal 31-07-2003 tentang Pendirian PT. Bank Perkreditan Rakyat Syariah Bhakti Sumekar. Saat ini perda tersebut telah dirubah menjadi PERDA nomer 20 Tahun 2011 tentang PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bhakti Sumekar.²

2. Visi, Misi, BPRS Bhakti Sumekar Sumenep

Visi dan misi BPRS Bahkti Sumekar Sumenep telah ditetapkan sebagai landasan bagi seluruh *stakeholders* untuk mencapai tujuan bersama. Visi menjadi pegangan bagi seluruh *stakeholders* untuk mentransformasikan diri menjadi salah satu Bank BPR Syariah terkemuka di Indonesia.

Visi:“Terwujudnya masyarakat yang makin sejahtera dengan dilandasi nilai-nilai Agama dan Budaya.”

Misi:

- a. Intermediasi antar pelaku ekonomi yang berlebih dengan yang kurang dalam permodalan berdasar syariah.

²Laporan Tahunan BPRS Bhakti Sumekar Sumenep.

- b. Membantu melaksanakan pemberdayaan pengusaha ekonomi kecil dan menengah.
- c. Mengupayakan peningkatan pendapatan asli daerah.

3. Budaya Perusahaan

- a. Berkembang yaitu dengan etos kerja yang kuat serta memiliki ide kreatif yang tinggi dan pengembangan ke masa yang akan datang, mengantisipasi tantangan dan kesempatan untuk berkembang melakukan inovasi-inovasi.
- b. Harmonis yaitu rasa persaudaraan, rasa kebersamaan menjadi pedoman hidup. Menjadikan kenyamanan dan kekompakan dalam bermitra.
- c. Amanah yaitu konsisten dalam bertindak adil, bersikap tegas dengan rasa tanggung jawab yang besar dengan amanah nasabah.
- d. Kepuasan yaitu memenuhi kebutuhan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, dengan dukungan SDM yang terampil, ramah, senang melayani dan didukung teknologi unggul.
- e. Transparan yaitu saling terbuka demi membangun kepercayaan dan keyakinan dengan menjunjung tinggi pelayanan yang terbaik sehingga terbentuk suasana bersih dan berwibawa.
- f. Integritas yaitu bertakwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga nama baik, serta taat pada aturan yang berlaku.

4. Struktur organisasi BPRS Bhakti Sumekar Smenep

Struktur organisasi dapat berpengaruh terhadap kelancaran perusahaan atau Bank dan terciptanya koordinasi yang baik antar personil serta dapat

memperjelas pembagian tugas dan garis wewenang yang berlaku. Keberhasilan perusahaan atau Bank juga ditunjang dari sistem pengorganisasian yang baik dan jelas. Organisasi memberikan arah yang baik kepada setiap unsur dalam aktivitas tertentu untuk melakukan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan.

Pengurus BPRS Bhakti Sumekar Sumenep:

a. Dewan Komisaris

- 1) Drs. R. Idris, MM.
- 2) KH. M. Taufiq Rachman FM.

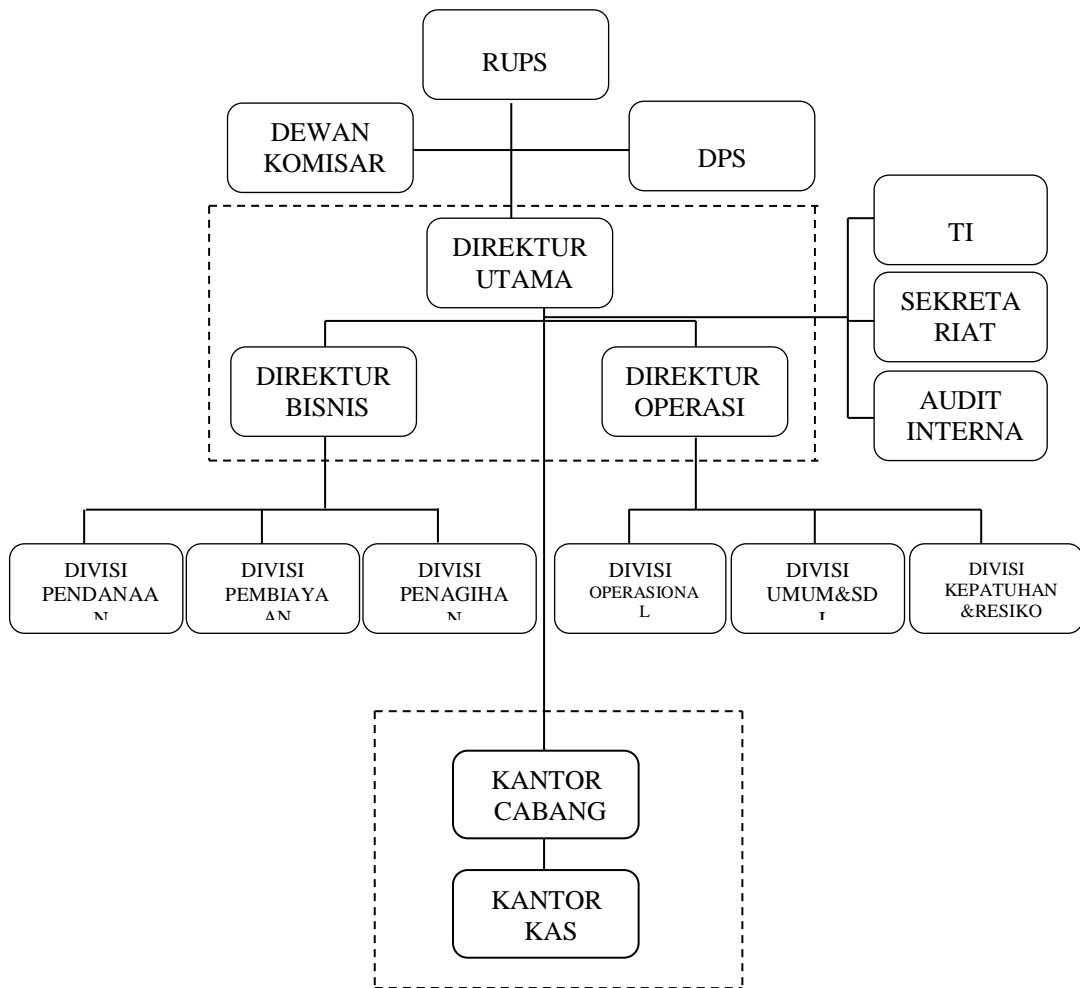
b. Dewan Pengawas Syariah

- 1) DR. KH. Achmad Muhammad Tidjani, Lc. MA.
- 2) Arina Haqan, SH.I., M.EI.
- 3) Drs. KH. Ahmad Washil, M.Pd.I.

c. Direksi

- 1) Novi Sujatmiko
- 2) Hairil Fajar
- 3) Cahya Wiratama

Gambar 4.1
Stuktur Organisa



B. Paparan Data

1. Perspektif Finansial (*Financial Perspektif*)

Kinerja keuangan digunakan untuk mengidentifikasi apakah strategi perusahaan, implementasi strategi, dan segala inisiasi perusahaan untuk memperbaiki laba perusahaan. Perspektif keuangan tersebut sebagai dasar untuk menghitung pertumbuhan keuangan yaitu dengan tiga macam penilaian keuangan yaitu dengan NSOM, ROE, ROA, dan BOPO. Yang akan dijelaskan sebagai berikut:

a. *Net Margin Oprasional Utama* (NPM)

Rasio *Net Margin Oprasional Utama* (NSOM) adalah rasio yang mengukur proporsi pendapatan operasional utama setelah dikurangi distribusi bagi hasil dan biaya operasional utama terhadap aset produktif. Rasio ini dirumuskan sebagai berikut.³

$$\text{NSOM} = \frac{\text{POu} - \text{BH} - \text{BOu}}{\text{AP}} \times 100\% ^4$$

$$\begin{aligned} \text{NSOM 2017} &= \frac{75.586 - 21.210 - 40.807}{705.835} \times 100\% \\ &= 1,92\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NSOM 2018} &= \frac{83.505 - 27.924 - 46.154}{18.6461} \times 100\% \\ &= 5,0\% \end{aligned}$$

NSOM dihitung dengan cara pendapatan operasi utama dikurangi distribusi bagi hasil dan beban oprasional utama terhadap aset produktif. Pada tahun 2017 pendapatan operasi utama dikurangi distribusi bagi hasil dan beban oprasional utama sehingga menghasilkan nilai sebesar 13.569 juta rupiah, lalu dibagi aset produkti sebesar 705. 835 juta rupiah maka diperoleh nilai NSOM sebesar 1,92% dan pada tahun 2018 pendapatan operasi utama dikurangi distribusi bagi hasil dan beban oprasional utama sehingga menghasilkan nilai sebesar 9.427 juta rupiah, lalu dibagi aset produkti sebesar 816.461 juta rupiah maka diperoleh nilai NSOM sebesar 5,0%.

³ Salinan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 28 / SEOJK. 03/2019, <https://www.ojk.go.id/id/regulasi/pages/-Sistem-Penilaian-Tingkat-Kesehatan-Bank-Pembiayaan-Rakyat-Syariah.aspx> . diakses tanggal 22 Juli 2020, pukul 15:43

⁴Ibid.

b. *Return On Asset* (ROA)

Return on Asset merupakan rasio antara laba sebelum pajak terhadap total aset. *Return on Asset* digunakan untuk mengukur tingkat *profitabilitas* BPRS atas aset yang dimilikinya.⁵ Adapun umus ROA sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

ROA dihitung dengan cara membagi nilai laba sebelum pajak terhadap total aset. Pada laporan tahunan BPRS Bhakti Sumekar yang di akses melalui website BPRS Bhakti Sumekar www.bhaktisumekar.co.id *Return on Asset* tahun 2017 sebesar 02,14% dan pada tahun 2018 sebesar 01,65%.

c. *Return On Equity* (ROE)

ROE adalah rasio untuk mengukur laba bersih dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini maka semakin baik dan posisi pemilik perusahaan semakin kuat.⁶ Rasio ini mengukur tingkat *profitabilitas* BPRS atas modal yang dimiliki.⁷ Adapun umus ROE sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

Return On Equity dihitung dengan cara membagi nilai laba setelah pajak terhadap modal yang disetor. Pada laporan tahunan BPRS Bhakti Sumekar yang di akses melalui website BPRS Bhakti Sumekar www.bhaktisumekar.co.id *Return on Equity* tahun 2017 sebesar 11,50% dan pada tahun 2018 sebesar 10,38%.

⁵ Ibid.

⁶ Kasmir, *Analisis Laporan Keuangan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 199-205.

⁷ Salinan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 28 / SEOJK. 03/2019, <https://www.ojk.go.id/id/regulasi/pages/-Sistem-Penilaian-Tingkat-Kesehatan-Bank-Pembiayaan-Rakyat-Syariah.aspx> . diakses tanggal 22 Juli 2020, pukul 15:43

d. BOPO

BOPO merupakan rasio yang menggambarkan efisiensi BPRS dalam melakukan kegiatan operasionalnya.⁸ Rumus BOPO sebagai berikut:

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

BOPO dihitung dengan cara membagi nilai beban operasional terhadap pendapatan operasional. Pada laporan tahunan BPRS Bhakti Sumekar yang di akses melalui website BPRS Bhakti Sumekar www.bhaktisumekar.co.id BOPO pada tahun 2017 sebesar 67,67% dan pada tahun 2018 sebesar 74,66%.

Tabel 4.1
Rasio Keuangan BPRS Bhakti Sumekar 2016-2018

No	Rasio Keuangan	2018	2017	2016
1	<i>Return on Asset</i> (ROA)	01,65%	02,14%	03,15%
2	<i>Return on Equity</i> (ROE)	10,38%	11,50%	15,17%
3	Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)	74,66%	67,67%	77,06%

Sumber: www.bhaktisumekar.co.id

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspektif*)

Data perspektif pelanggan disini jika dilihat dari retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan sebagai berikut:

- a. Retensi pelanggan yaitu mengukur tingkat dimana organisasi dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen, misalnya loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang sudah ada.

Adapun rumus pengukuran sebagai berikut:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan 2017} = \frac{22.389}{28.494} \times 100\%$$

⁸ Ibid.

$$=78,5\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan 2018} = \frac{28.494}{33.185} \times 100\%$$

$$= 85\%$$

Total pelanggan (nasabah) yang dimiliki oleh Bank BPRS Bhakti Sumekar pada tahun 2017 yaitu sebanyak 96.378 pelanggan. Sebanyak 70.684 yang sudah menjadi pelanggan lama Bank BPRS Bhakti Sumekar pada tahun 2017 sehingga dapat dilihat peningkatannya sebesar 73,3% dan di tahun 2018 total pelanggan yang dimiliki Bank BPRS Bhakti Sumekar sebanyak 127.462. Peningkatan jumlah nasabah Bank BPRS Bhakti Sumekar di tahun 2018 sebanyak 96.378 meningkat sebesar 75,6% dari tahun sebelumnya.

- b. Akuisisi pelanggan yaitu pelanggan baru yang mencoba produk karena pengaruh iklan atau konsumen lain. Akuisisi pelanggan: perusahaan yang mempunyai hari depan yang baik adalah perusahaan yang mampu menciptakan pelanggan baru. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$AP = \frac{\text{Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$AP \text{ 2017} = \frac{6.105}{28.494} \times 100\%$$

$$= 21,4\%$$

$$AP \text{ 2018} = \frac{4.691}{33.185} \times 100\%$$

$$= 14,1\%$$

Dari perhitungan akuisisi pelanggan, bisa dilihat bahwa pada tahun 2017 menunjukkan nilai 21,4% sedangkan pada tahun 2018 menghasilkan nilai 14,1%. Sehingga nilai diatas, dapat disimpulkan bahwa akuisisi pelanggan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Pada akuisisi pelanggan,

semakin tinggi nilai nasabah maka semakin tinggi nilai dari akuisisi pelanggan.

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

Perspektif proses bisnis internal, dalam perspektif ini komponen pengukuran yang sering digunakan yaitu proses inovasi. Proses inovasi merupakan salah satu proses yang kritis, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Yaitu: Inovasi produk dapat dinilai dari berbagai variasi produk yang akan dihasilkan. Proses inovasi dapat diketahui dengan membandingkan jumlah produk baru yang ditawarkan perusahaan dengan produk yang sudah ada.⁹

$$\text{Inovasi Produk} = \frac{\text{Jasa yang ditawarkan}}{\text{Jasa yang sudah ada}} \times 100\%$$

$$\text{Inovasi 2017} = \frac{1}{23} \times 100\%$$

$$=4,3\%$$

$$\text{Inovasi 2018} = \frac{3}{27} \times 100\%$$

$$=11\%$$

Cara menghitung nilai inovasi produk maka dihitung dari jasa baru yang ditawarkan dengan membagi jasa yang sudah ada . Sehingga dari perhitungan tersebut nilai pada tahun 2017 sebesar 4,3% karena pada tahun tersebut ada satu jasa baru yang ditawarkan sedangkan pada tahun 2018 menghasilkan jumlah 11%. Sehingga dapat dikategorikan dan termasuk pada kriteria meningkat atau baik.

⁹Kaplan R.S, dan Norton D.P., *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Jakarta: Erlangga, 2001), hlm. 74.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learn and Growth Perspektif*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menjadi alat ukur kunci untuk menilai kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan karena penting bagi perusahaan untuk memperhatikan karyawannya.

Karyawan menjadi elemen penting yang harus dijaga perusahaan. Tanpa adanya karyawan, proses pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menghadapi banyak kendala. Karyawan juga berfungsi sebagai pendukung dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Karena itu, apa yang direncanakan perusahaan dapat mencapai target yang maksimal.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, maka hal ini diukur dengan mengisi daftar pertanyaan kuesioner yang telah disediakan. Karyawan yang menjadi responden hanya karyawan tetap Bank BPRS Bhakti Sumekar sebanyak 30 orang.

Tabel 4.2
Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang dikirim	30	100%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0
Kuesioner yang dapat diolah	30	100%

Dari 30 jawaban responden karyawan BPRS Bahkti Sumekar, maka diperoleh data sebagai berikut: diketahui bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan adalah sebesar 50,2% sangat puas, 25,2% puas dan 8,2% cukup puas dan tidak puas 16,4%. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh bahwa tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja dalam Bank BPRS Bahkti Sumekar sebagaimana seperti yang dapat digambarkan di dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.3
Respoden karyawan BPRS Bhakti Sumekar

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Nilai Tabel	Nilai Bobot
Sangat Setuju	5	110	550	50,2%
Setuju	4	69	276	25,2%
Cukup Setuju	3	30	90	8,2%
Tidak Setuju	2	90	180	16,4%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		299	1.096	100%

Sumber Lampiran Jawaban Kuesioner

C. Pembahasan

1. Perspektif Finansial (*Financial Perspektif*)

Sasaran dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari *shareholders*. Cara yang dapat ditempuh untuk memenuhi harapan *shareholders* tersebut yaitu salah satunya dengan memperbaiki kinerja operasional perusahaan serta mampu mengelola keuangan dengan baik agar keuangan perusahaan terus stabil bahkan dapat menghasilkan profit yang terus meningkat. Adapun ukuran-ukuran yang dapat digunakan yaitu sebagai berikut:

a. *Net Margin Oprasional Utama (NSOM)*

Indikator *Net Margin Oprasional Utama (NSOM)* adalah rasio *profitabilitas* yang digunakan untuk mengukur proporsi pendapatan oprasional utama dikurangi distri busi bagi hasil dan beban oprasional utama terhadap aset produktif. Dari hasil penelitian, dapat dilihat tingkat *Net Margin Oprasional Utama* pada tahun 2017 sebesar 1,92% dan pada tahun 2018 sebesar 5,0. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari *Net Margin Oprasional Utama* dapat dikatakan cukup sehat sesuai SEOJK No. 28/SEOJK. 03/ 2019 pada tabel 2.1 di atas.

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan BPRS Bhakti Sumekar dalam memperoleh dari pendapatan oprasional utama setelah dikurangi distribusi bagi hasil dan biaya oprasional uatama terhadap aset produktif masih kurang, hal ini disebabkan beban – beban oprasi yang terus meningkat. Maka BPRS Bhakti Sumekar perlu meninjau kembali terutama pada beban adminitrasi dan umum.

b. *Return On Asset (ROA)*

Return on Asset merupakan rasio antara laba sebelum pajak terhadap total asset. *Return on Asset* digunakan untuk mengukur tingkat *profitabilitas* BPRS atas aset yang dimilikinya.¹⁰ Dari hasil penelitian yang di peroleh dari laporan tahunan BPRS Bhakti Sumekar yang di akses melalui website BPRS Bhakti Sumekar www.bhaktisumekar.co.id mengalami penurunan, dapat dilihat *Return on Asset* tahun 2017 sebesar 02,14% dan pada tahun 2018 sebesar 01,65%. Dalam kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari *Return on Asset* dapat dikatakan sangat sehat, sesuai SEOJK No. 28/SEOJK. 03/ 2019 pada tabel 2.3 di atas. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *profitabilitas* BPRS Bhakti Sumekar atas aset yang dimilikinya dikatakan baik.

c. *Return On Equity (ROE)*

ROE mengukur tingkat *profitabilitas* BPRS atas modal yang dimiliki menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini maka semakin baik dan posisi pemilik perusahaan semakin kuat. Dari hasil penelitian yang di peroleh dari laporan tahunan BPRS Bhakti Sumekar yang di akses melalui website BPRS Bhakti Sumekar www.bhaktisumekar.co.id mengalami penurunan,

¹⁰ Ibid.

dapat dilihat ROE tahun 2017 sebesar 11,50% dan pada tahun 2018 sebesar 10,38%. Dalam kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari *Return on Equity* dapat dikatakan kurang sehat, sesuai SEOJK No. 28/SEOJK. 03/ 2019 pada tabel 2.2 di atas. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *profitabilitas* BPRS Bhakti Sumekar atas modal yang dimilikinya dikatakan kurang baik. Maka BPRS Bhakti Sumekar perlu meninjau kembali karena semakin tinggi rasio ini maka semakin baik dan posisi pemilik perusahaan semakin kuat.

d. BOPO

BOPO merupakan rasio yang menggambarkan efisiensi BPRS dalam melakukan kegiatan operasionalnya. Dari hasil penelitian yang diperoleh dari laporan tahunan BPRS Bhakti Sumekar yang diakses melalui website BPRS Bhakti Sumekar www.bhaktisumekar.co.id mengalami peningkatan, dapat dilihat BOPO tahun 2017 sebesar 67,67% dan pada tahun 2018 sebesar 74,66%. Dalam kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari BOPO dapat dikatakan cukup sehat, sesuai SEOJK No. 28/SEOJK. 03/ 2019 pada tabel 2.4 di atas. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat efisiensi operasional BPRS Bhakti Sumekar dikatakan baik.

Berdasarkan hasil penelitian ini yang dilakukan oleh penulis, hal tersebut menghasilkan nilai yang berbanding terbalik dengan penelitian sebelumnya dimana, pengukuran yang telah penulis lakukan ada sebagian rasio keuangan yang bernilai kurang sehat. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan Rizal Efendi menyatakan bahwa elemen *balanced scorecard* dari perspektif keuangan mengalami peningkatan sehingga kinerja keuangan pada kanwil DJP diukur

dengan *balanced scorecard* mengalami baik.¹¹ Handayani juga meneliti *balance scorecard* pada RSUD kabupaten kabumen mengalami peningkatan, yang menyatakan sama bahwa perspektif keuangan pada RSUD kabupaten kabumen mengalami kenaikan.¹² Dan charista juga melakukan penelitian *balanced scorecard* pada PT adhi karya dalam perspektif keuangan berada pada kualitas sangat baik.¹³ Jadi dari tiga penelitian terdahulu keseluruhan berada pada kualitas baik.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspektif*)

Perspektif pelanggan terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran *generic* keberhasilan. Ukuran tersebut meliputi kepuasan pelanggan, retensi pelanggan.

- a. Retensi pelanggan yaitu mengukur tingkat dimana organisasi dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen, misalnya loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang sudah ada.

Adapun rumus pengukuran sebagai berikut:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan 2017} = \frac{22.389}{28.494} \times 100\%$$

$$= 78,5\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan 2018} = \frac{28.494}{33.185} \times 100\%$$

$$= 85\%$$

¹¹ Rizal Effendi, *pengukuran kinerja sektor publik* (Maret, 2012).

¹² Bestari Dwi Handayani, Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kabumen, *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 2 No. 2 pp:78-91, (2011).

¹³ Ni Putu Yessy dan I Putu Sudana, *Penilaian Kinerja*(2013).

Total pelanggan (nasabah) yang dimiliki oleh Bank BPRS Bhakti Sumekar pada tahun 2017 yaitu sebanyak 28.494 pelanggan. Sebanyak 22.389 yang sudah menjadi pelanggan lama Bank BPRS Bhakti Sumekar pada tahun 2017 sehingga dapat dilihat peningkatannya sebesar 78,5% dan di tahun 2018 total pelanggan yang dimiliki Bank BPRS Bhakti Sumekar sebanyak 33.185 sehingga dapat dilihat peningkatannya sebesar 85% sehingga dari perhitungan mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. Jadi retensi pelanggan dinilai baik. Karena mengalami kenaikan, hal tersebut untuk terus meningkatkan jumlah nasabah atau mempertahankan hubungan yang baik dengan nasabahnya.

- b. Akuisisi pelanggan yaitu pelanggan baru yang mencoba produk karena pengaruh iklan atau konsumen lain. Akuisisi pelanggan: perusahaan yang mempunyai hari depan yang baik adalah perusahaan yang mampu menciptakan pelanggan baru. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$AP = \frac{\text{Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} AP \text{ 2017} &= \frac{6.105}{28.494} \times 100\% \\ &= 21,4\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} AP \text{ 2018} &= \frac{4.691}{33.185} \times 100\% \\ &= 14,1\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan akuisisi pelanggan, bisa dilihat bahwa pada tahun 2017 menunjukkan nilai 21,4% sedangkan pada tahun 2018 menghasilkan nilai 14,1%. Sehingga nilai diatas, dapat disimpulkan bahwa akuisisi pelanggan mengalami penurunan. Pada akuisisi pelanggan, semakin tinggi nilai nasabah maka semakin tinggi nilai dari akuisisi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Efendi yang menyatakan bahwa elemen *balanced scorecard* dari perspektif pelanggan mengalami perbaikan sehingga kinerja pelanggan pada kanwil DJP diukur dengan *balannce scorecard* mengalami kenaikan.¹⁴ Handayani juga meneliti pada RSUD kabupaten kabumen dengan menggunakan metode *balanced scorecard* juga mengalami kenaikan.¹⁵ Hal ini menjadi penelitian yang sejalan dengan didukung dari kedua penelitian tersebut.

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

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi baik tingkatan manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan bagi *customer* dan juga para pemegang saham.¹⁶

Menurut Keegan “inovasi adalah sesuatu yang baru atau berbeda dalam arti absolut atau dalam arti situasional. Selain itu inovasi merupakan kegiatan yang mengarah pada perubahan produk atau jasa (tehnis) dan administratif (manajerial) yang ditawarkan oleh perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis.”¹⁷

$$\text{Inovasi Produk} = \frac{\text{Jasa yang ditawarkan}}{\text{Jasa yang sudah ada}} \times 100\%$$

$$\text{Inovasi 2018} = \frac{1}{23} \times 100\%$$

$$=4,3\%$$

¹⁴ Rizal Effendi, *pengukuran kinerja sektor publik* (Maret, 2012).

¹⁵ Bestari Dwi Handayani, *Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard* (2011).

¹⁶Haryadi Sarjono. “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT. Dritama Brokerindo, Jakarta Timur”, *Jurnal Business Review Vol. 2* (Mei, 2010), hlm. 147-148.

¹⁷Rofiaty, *Inovasi & Kinerja*, (Malang: UB Press, 2012), hlm. 51.

$$\text{Inovasi 2018} = \frac{3}{27} \times 100\%$$

$$= 11\%$$

Cara menghitung nilai inovasi produk maka dihitung dari jasa baru yang ditawarkan terhadap jasa yang sudah ada dan dikalikan 100%. Sehingga dari perhitungan tersebut nilai pada tahun 2017 sebesar 4,3% karena pada tahun tersebut hanya ada 1 jasa baru yang ditawarkan sedangkan pada tahun 2018 menghasilkan jumlah 11% karena pada tahun 2018 sebanyak 3 produk baru yang diterbitkan BPRS. Sehingga dapat dikategorikan dan termasuk pada kriteria meningkat atau baik.

Produk yang ditawarkan oleh perusahaan BPRS Bhakti Sumekar sebanyak 27 produk yang di jadikan tiga kelompok sesuai jenisnya yaitu: produk pendanaan, produk pembiayaan dan produk layanan jika dijumlahkan semua menjadi total 27 produk. Ditahun 2017 sebanyak 23 produk yang dimiliki BPRS Bhakti Sumekar dengan rinci 7 produk pendanaan, 14 produk pembiayaan dan 2 produk layanan seperti pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Produk dan Layanan BPRS Bhakti Sumekar 2017

No	Produk Pendanaan	Produk Pembiayaan	Produk Layanan
1	Tabungan Barokah	Pembiayaan Serba Guna	Jasa Kiriman Uang
2	Tabungan Simpanan Pelajar Ib	Pembiayaan Kendaraan	Pembayaran Gaji/Insentif Bagi PNS/ Karyawan Swasta / Guru
3	Tabungan Qurban	Pembiayaan Modal Kerja UMKM	
4	Tabungan Haji	Pembiayaan Talangan Haji	
5	Tabungan Umrah	Pembiayaan Talangan Umrah	
6	Tabungan Hari Raya	Pembiayaan Rahn –	

		Emas	
7	Deposito Mudharabah	Pembiayaan Pensiunan	
8		Pembiayaan Al Qordhul Hasan	
9		Pembiayaan Elektronik	
10		Pembiayaan Kepemilikan Rumah	
11		Pembiayaan Pusyar iB	
12		Pembiayaan Sadar Bersih	
13		Pembiayaan Kepemilikan Emas	
14		Pembiayaan Linkage UMKM Primer	

Pada tahun 2018 BPRS Bhakti Sumekarmenerbitkan produk baru menerbitkan produk baru yaitu Produk Ijarah, Layanan Multibiller, BPRS BS Notifikasi, dan Layanan ATM Tanpa Kartu sehingga di tahun 2018 berjumlah sebanyak 27 produk yang dimiliki BPRS Bhakti Sumekar dengan rincia 7 produk pendanaan, 15 produk pembiayaan dan 5 produk layanan seperti pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Produk dan Layanan BPRS Bhakti Sumekar 2018

No	Produk Pendanaan	Produk Pembiayaan	Produk Layanan
1	Tabungan Barokah	Pembiayaan Serba Guna	Jasa Kiriman Uang
2	Tabungan Simpanan Pelajar iB	Pembiayaan Kendaraan	Pembayaran Gaji/Insentif Bagi PNS/ Karyawan Swasta / Guru
3	Tabungan Qurban	Pembiayaan Modal Kerja UMKM	Layanan Multibiller
4	Tabungan Haji	Pembiayaan Talangan Haji	BPRS BS Notifikasi
5	Tabungan Umrah	Pembiayaan Talangan Umrah	Layanan ATM Tanpa Kartu
6	Tabungan Hari Raya	Pembiayaan Rahn – Emas	
7	Deposito Mudharabah	Pembiayaan Pensiunan	

8		Pembiayaan Al Qordhul Hasan	
9		Pembiayaan Elektronik	
10		Pembiayaan Kepemilikan Rumah	
11		Pembiayaan Pusyar Ib	
12		Pembiayaan Sadar Bersih	
13		Pembiayaan Kepemilikan Emas	
14		Pembiayaan Linkage UMKM Primer	
15		Produk Ijarah	

Berdasarkan hasil penelitian ini, sesuai dengan teori Rankuti, teori yang telah dijelaskan semakin besar nilai inovasi produk atau jasa baru yang diciptakan, berarti menunjukkan semakin baik hasil dari inovasi tersebut. Apabila semakin cepat pelayanan dengan cara meingkatkan kecepatan dan tanggapan terhadap pelayanan yang sudah diajukan oleh nasabah.¹⁸

Selain sesuai dengan teori diatas dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis, hal tersebut menghasilkan nilai yang berbanding terbalik dengan penelitian sebelumnya dimana, penelitian yang telah saya lakukan bernilai baik. Dalam penelitian Febriana, yang menyatakan bahwa *balanced scorecard* dari perspektif bisnis internal dari tahun ketahun mengalami produk yang cacat sehingga mengakibatkan keburukan. Sehingga kinerja bisnis internal internal pada PT SBP disurabaya diukur dengan metode *balanced scorecard* mengalami keburukan.¹⁹ Waskita juga meneliti pada PD BPR BKK banjarharjo dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dalam perspektif bisnis internal yang

¹⁸ Freddy Rankuti, *SWOT Balnced Scorecard*, hlm. 102.

¹⁹ Maria Febriana, Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada PT SBP di Surabaya), *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, Vol. 1 No. 1, (Januari, 2012).

terletak pada proses inovasi mengalami penurunan.²⁰ Jadi dari kedua penelitian terdahulu keseluruhan berada pada kualitas menurun.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learn and Growth Perspektif*)

a. Kepuasan Karyawan

Karena karyawan menjadi elemen penting yang harus dijaga perusahaan. Tanpa adanya karyawan, proses pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menghadapi banyak kendala. Karyawan juga berfungsi sebagai pendukung dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Karena itu, apa yang direncanakan perusahaan dapat mencapai target yang maksimal.

Tingkat kepuasan karyawan dihitung dengan cara menyebarkan kusioner kepada 30 karyawan sebagai responden. Dari 30 jawaban responden yang diolah dari hasil kusioner diperoleh data sebagai berikut: karyawan menjawab setuju sebanyak 110 orang, karyawan menjawab setuju sebanyak 69 orang, karyawan yang menjawab cukup setuju 90 dan karyawan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 0 orang. Responden dengan jawaban sangat setuju diberi nilai 5, jawaban setuju diberi nilai 4, jawaban cukup setuju diberi nilai 3, jawaban tidak setuju diberikan nilai 2 dan jawaban responden sangat tidak setuju diberi nilai 1. Selanjutnya jumlah jawaban responden di kalikan nilai pada tiap jawaban ($110 \times 5 = 550$, $69 \times 4 = 276$, $30 \times 3 = 90$, $90 \times 2 = 180$), setelah itu di jumlah ($550+276+90+180=1.096$), setelah itu meberi bobot pada tiap tabel dengan membagi nilai tabel dengan jumlah keseluruhan pada nilai tabel lalu dikalikan lalu di persenkan. Seperti pada tabel 6.

²⁰ Jaka Waskita dan Medi Tri Purwanto, Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PD. BPR BKK Banjarharjo, *e-journal.upstegal.ac.id* (2012)

b. Retensi Karyawan

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jmlah karyawan}}$$

$$2017 = \frac{0}{239}$$

$$= 0$$

$$2018 = \frac{0}{296}$$

$$= 0$$

Tingkat retensi karyawan dihitung menggunakan rumus yaitu jumlah karyawan yang keluar dibagi dengan jumlah karyawan, pada tahun 2017-2018 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 0 orang. Sampai akhir tahun 2018, jumlah pegawai Bank sebanyak 296 orang, mengalami penambahan 23.85% dari 239 orang pada akhir tahun 2017. Tercatat jumlah pegawai mengalami penambahan sebanyak 57 pegawai penambahan jumlah pegawai BPR Syariah Bhakti Sumekar pada tahun 2018 berdasarkan pembukaan kantor baru yaitu daerah kepulauan di Sumenep. Sehingga dari hasil perhitungan tersebut retensi karyawan jika dilihat dari kriteria mengalami konstan, sehingga tingkat retensi karyawan dikatakan baik. Semakin rendah jumlah karyawan yang keluar maka, semakin tinggi nilai tingkat retensi karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, sesuai dengan teori yang telah dijelaskan Rankuti, kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan sehingga semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan maka semakin tinggi output yang dihasilkan oleh karyawan. Serta bagaimana perusahaan bisa mempertahankan karyawan yang berprestasi serta karyawan yang potensial yang dimiliki oleh perusahaan.²¹

²¹ Freddy Rankuti, *SWOT Balnced Scorecard*, hlm. 103.

Selain sesuai dengan teori diatas dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis, hal tersebut menghasilkan nilai yang berbanding terbalik dengan penelitian sebelumnya dimana, penelitian yang telah saya lakukan bernilai baik. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wakista meneliti pada PD BPR BKK bajanharjo dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami perbaikan.²² Solikhah juga meneliti pada rumah sakit islam yogyakarta PDHI dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada indikator retensi karyawan mengalami keburukan.²³ Jadi dari penelitian terdahulu berada pada kualitas menurun.

Tabel 4.6
Hasil Keseluruhan Analisis *Balance Scorecard*

Perspektif	Target	Perhitungan	Rata-Rata	Kriteria	Skor
Finansial	NSOM	$\text{NSOM} = \frac{\text{POu} - \text{BH} - \text{BOu}}{\text{AP}} \times 100\%$ $2017 = \frac{75.586 - 21.210 - 40.807}{705.835} \times 100\%$ $2018 = \frac{83.505 - 27.924 - 46.154}{18.6461} \times 100\%$	2017=1,92% 2018=5,0%	Cukup Sehat	0
	ROA	$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$	2017=02,14% 2018=01,65%	Sangat Sehat	1

²² Jaka Waskita dan Medi Tri Purwanto, Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*, (2012).

²³ Rizky Solikhah, *Implementasi Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

	ROE	$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal}} \times 100\%$	2017=11,50% 2018=10,38%	Kurang Sehat	-1
	BOPO	$\text{BOPO} = \frac{\text{Beban Oprasional}}{\text{Pendapatan Oprasional}} \times 100\%$	2017=67,67% 2018=74,66%	Cukup Sehat	0
Pelanggan	Retensi Pelanggan	$\text{RP} = \frac{\text{Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$ $\text{RP 2017} = \frac{22.389}{28.494} \times 100\%$ $\text{RP 2018} = \frac{28.494}{33.185} \times 100\%$	2017=78,5% 2018=85%	Baik	1
	Akuisi Pelanggan	$\text{AP} = \frac{\text{Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$ $\text{AP 2017} = \frac{6.105}{28.494} \times 100\%$ $\text{AP 2018} = \frac{4.691}{33.185} \times 100\%$	2017= 21,4% 2018= 14,1%	Kurang Baik	-1
Bisnis Internal	Inovasi produk	$\frac{\text{Jasa baru yang ditawarkan}}{\text{Jasa yang sudah ada}} \times 100\%$ $\text{IP 2017} = \frac{1}{23} \times 100\%$ $\text{IP 2018} = \frac{3}{27} \times 100\%$	2017= 4,3% 2018 = 11%	Baik	1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi Karyawan	$\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$ 0% $\text{RK 2017} = \frac{0}{239} \times 100\%$ $\text{RK 2018} = \frac{0}{296} \times 100\%$	2017 = 0% 2018 = 0%	Baik	1

	Kepuasan Karyawan	RB. Nizar Salim	3,7	110	CS	1
		Abd. Azis	3,6		CS	
		Moh. Faisal	3,7		CS	
		Nairatul Ahkamiyah	3,6		CS	
		Sofyan Maulana	3,7		CS	
		Nike Ortala Sari	3,6		CS	
		Tri Pranata	3,6		CS	
		Moh Budi Saatoso	3,6		CS	
		Moh. Fausi	3,7		CS	
		Fahmi Nur Dini	3,6		CS	
		Moh. Koko Aminullah	3,6		CS	
		Abd. Azis Bhaktiadi	3,7		CS	
		Moh. Irfan Fauzi	3,7		CS	
		Doeny J	3,6		CS	
		Dedi Kusnadi	3,7		CS	
		Eko Sifaudin	3,6		CS	
		Ziswandi	3,6		CS	
		Habibur Rahman	3,7		CS	
		Lutfi Darajat	3,7		CS	
		Moh Aminollah	3,7		CS	
		Eko Pramono	3,7		CS	
		Retno Ellys Sasti	3,7		CS	
		Moh. Kusyairi	3,7		CS	
		Lailiyatul Masruroh	3,6		CS	
		Sugianto	3,8		CS	
		Sirotul Firdaus	3,7		CS	
Moh Erfan M	3,7	CS				

	Ragil Putranto	3,7		CS	
	Suhari	3,7		CS	
	Rendiyanto	3,7		CS	
	TOTAL				5

Untuk perspektif *finansial* berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai NSOM menunjukkan cukup sehat sehingga diberi skor 0. NSOM dapat dikatakan sangat sehat harus mencapai $NSOM \geq 9\%$. ROA diberi skor 1 karena ROA BPRS Bhakti Sumekar pada preode 2017-2018 ROA mencapai rata-rata yang ada ($ROA > 1,5\%$) sehingga dapat dikatakan sangat sehat. ROE diberi skor -1 karena ROE BPRS Bhakti Sumekar pada preode 2017-2018 tersebut dinilai kurang sehat. ROE dianggap kurang sehat apa bila $0 < ROE \leq 5\%$ dan ROE dianggap sehat apabila $5\% < ROE \leq 1,25\%$. Pada nilai BOPO di tahun 2017 yaitu sebesar 59,4% dan di tahun 2018 yaitu sebesar 86,2% dimana angka tersebut dikatakan cukup sehat sehingga diberi skor 0, nilai BOPO dikatakan sangat sehat apabila mencapai ($BOPO \leq 83\%$).

Dari perusahaan yang di amati pada 2017 memiliki total pelanggan 28.494 dan pada 2018 memiliki total pelanggan 33.185. Retensi pelanggan merupakan alat ukur dimana perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya, sehingga dapat dilihat peningkatannya sebesar 85% sehingga dari perhitungan mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. Jadi retensi pelanggan dinilai baik. Karena mengalami kenaikan, hal tersebut untuk terus meningkatkan jumlah nasabah atau mempertahankan hubungan yang baik dengan nasabahnya.

Akuisisi pelanggan merupakan salah satu alat ukur untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menciptakan pelanggan baru. Sehingga

nilai diatas, dapat disimpulkan bahwa akuisisi pelanggan mengalami penurunan. Pada akuisisi pelanggan, semakin tinggi nilai nasabah maka semakin tinggi nilai dari akuisisi sehingga pada akuisisi pelanggan di beri skor -1.

Untuk perspektif pelanggan berdasarkan tabel di atas sudah dapat dikatakan baik. Retensi pelanggan diberi skor 1 karena retensi pelanggan Jadi retensi pelanggan dinilai baik. Karena mengalami kenaikan, hal tersebut untuk terus meningkatkan jumlah nasabah atau mempertahankan hubungan yang baik dengan nasabahnya.

Pada perspektif proses bisnis internal yaitu inovasi diberi skor 1 karena perusahaan mampu dalam memunculkan produk baru untuk mengembangkan produknya, itu terlihat dari nilai presentase inovasi pada tahun 2017 sebesar 4,3% karena pada tahun tersebut hanya ada 1 jasa baru yang ditawarkan sedangkan pada tahun 2018 menghasilkan jumlah 11% karena pada tahun 2018 sebanyak 3 produk baru yang diterbitkan BPRS. Sehingga dapat dikategorikan dan termasuk pada kriteria meningkat atau baik.

Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada retensi karyawan diberi skor 1. karena dari hasil perhitungan tersebut retensi karyawan jika dilihat mengalami konstan, pada tahun 2017 maupun tahun 2018 tidak ada karyawan yang keluar maupun di PHK. sehingga tingkat retensi karyawan dikatakan baik. Semakin rendah jumlah karyawan yang keluar maka, semakin tinggi nilai tingkat retensi karyawan.

Untuk kepuasan karyawan diberikan skor 1, dimana skor kepuasan karyawan menunjukkan angka rata-rata sebesar 110. Diperoleh dari nilai rata-rata kepuasan karyawan (3,7 + 3,6 + 3,7 + 3,6 + 3,7 + 3,6 + 3,6 + 3,6 + 3,7 + 3,6 +

$3,6 + 3,7 + 3,7 + 3,6 + 3,7 + 3,6 + 3,6 + 3,7 + 3,7 + 3,7 + 3,7 + 3,7 + 3,7 + 3,6 + 3,8 + 3,7 + 3,7 + 3,7 + 3,7 + 3,7) / 30 = 110$. Dimana angka tersebut dalam skala likert sudah menunjukkan angka di atas 3. Total bobot skor dapat diketahui yaitu 7 skor dari total bobot standar yaitu 9 skor. Sehingga rata-rata skor adalah $5/9 = 0,55$.

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup” dan “baik”. Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan seperti pada gambar skala kinerja perusahaan berikut:

Gambar 4.2
Skala Kinerja BPRS Bhakti Sumekar

Kurang	Cukup	Baik
-1	0	0,55 1

Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area “kurang”, “cukup” dan “baik”. Kinerja perusahaan dikatakan “kurang” apabila kurang dari 50% (skor 0), kinerja dikatakan “baik” apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6, sisanya adalah daerah “cukup” yaitu antara 0-0,6. Dengan skor penilaian -1 – 0 (kurang), 0 – 0,5 (cukup), 0,6 – 1 (baik).

Dengan demikian dapat diartikan bahwa pengukuran kinerja BPRS Bhakti Sumekar setelah di analisis menggunakan metode *Balance Scorecard* terdapat pada daerah “cukup”. Karena rata-rata skor yang diperoleh BPRS Bhakti Sumekar sebesar 0,55 yang terletak di antara 0,6 – 1. Alasan skor yang didapat oleh BPRS Bhakti Sumekar tidak mencapai angka 1 karena pada perspektif *finansial* pada rasio ROE mendapat skor -1 dan pada rasio BOPO mendapatkan

skor 0. Pada perspektif pelanggan di akuisisi pelanggan mendapat skor -1 dikarenakan tidak mencapai rata-rata. Maka strategi yang perlu diambil oleh pihak manajemen BPRS Bhakti Sumekar yaitu meninjau kembali pada perspektif finansial dan perspektif pelanggan mengenai masalah akuisisi pelanggan dan juga dalam pengukuran finansial.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis perbaikan yang perlu dilakukan perusahaan yaitu berdasarkan metode akuntansi keuangan dimana hanya dengan memantau target perusahaan saja tidak cukup untuk membuat perusahaan berjalan. Laporan keuangan juga dinilai tidak berkontribusi pada arah bisnis, namun hanya menjelaskan kinerja keuangan sebelumnya. Sistem *Balanced Scorecard* ini memiliki tujuan untuk memberi pandangan melalui pengukuran kinerja di berbagai bidang usaha.

Pengukuran ini juga mencakup inovasi produk, kepuasan pelanggan, dan keuntungan perusahaan. Dalam sistem *Balanced Scorecard* metode pengukuran kinerja perusahaan akan memiliki keseimbangan antara keuangan dan non keuangan, kemudian mengarahkan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai. Dalam pengukuran aspek finansial memiliki dua peranan penting, dimana seluruh perspektif akan menunjukkan implementasi strategi yang direncanakan, dan selanjutnya memberikan dorongan pada perspektif lain untuk mencapai target perusahaan.

Suatu kinerja terbaik dalam jangka waktu panjang maka perlu untuk menyajikan produk yang bernilai untuk masyarakat. Suatu produk dikatakan baik jika memiliki manfaat yang tinggi dalam mencukupi kebutuhan masyarakat, serta sistem informasi yang memungkinkan informasi suatu produk dapat di

promosikan dengan baik dan organisasi perusahaan dalam kegiatan manajemen dan pekerja berlangsung saling menguntungkan sehingga dalam pencapaian kinerja akan lebih baik lagi.