

***CORPORATED PERFORMANCE ANALYSIS WITH SWOT BALANCED  
SCORECARD METHOD AT STATE SAVING BANK (PERSERO) Tbk  
PEKANBARU BRANCH OFFICE***

**Dwika Lodia Putri<sup>1</sup>, Faizah Kamilah<sup>2</sup>, Zulia Khairani<sup>3</sup>**  
**Lecturer in Faculty of Economy Lancang Kuning University**

***ABSTRACT***

*The purpose of this study is to determine the performance of PT. State Savings Bank (Persero) Pekanbaru Branch using SWOT Balance Scorecard approach. Data completion technique used. Data analysis was done by using descriptive analysis. This study looked at 4 (four) perspectives of performance perspective assessment, financial, customer, internal business development, growth and learning. The result of this research is from 4 (four) perspective of performance appraisal, hence obtained average equal to 72,69, result which arises explain PT Bank Tabungan Negara (Persero) Pekanbaru Branch has good performance in category A.*

***Keywords: Performance, Perspective, and SWOT Balance Scorecard***

---

<sup>1</sup> Lecturer in Faculty of Economy Lancang Kuning University, [lodiaputri\\_62@yahoo.com](mailto:lodiaputri_62@yahoo.com)  
<sup>2</sup> Lecturer in Faculty of Economy Lancang Kuning University  
<sup>3</sup> Lecturer in Faculty of Economy Lancang Kuning University

## **PENDAHULUAN**

Kepercayaan masyarakat Indonesia mengantarkan Bank BTN terus tumbuh dan berkembang, waktu dalam perjalannya selalu menghadapi persaingan yang tajam. Perkembangan Bank BTN pada Desember 2012 telah memiliki 769 kantor cabang dan 215 Kantor Pos *online* yang mampu menjangkau wilayah Indonesia dengan fasilitas 1.500 unit ATM Bank BTN dan didukung  $\pm$  23.000 ATM yang tergabung dalam jaringan ATM Link Bersama dan Prima.

Sistem pengukuran kinerja harus mampu memberikan informasi yang memadai bagi kebutuhan pengukuran kinerja perusahaan saat ini, dimana kondisi lingkungan bergerak dengan cepat dan dinamis yang akan menghambat kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomis dimasa yang akan datang. Pengukuran kinerja tidak tepat akan memiliki beberapa kelemahan yaitu tidak mampu

menggambarkan kondisi perusahaan secara keseluruhan sehingga tidak menginformasikan mengenai upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sementara pengukuran kinerja Bank BTN sudah dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard* dan ini dilakukan untuk seluruh cabang Bank BTN dan tidak terkecuali Bank BTN Cabang Pekanbaru.

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang menjabarkan visi dan misi perusahaan kedalam tujuan operasional dan seperangkat tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Metode *Balanced Scorecard* menyatukan seluruh

proses kerja dalam sebuah perusahaan menjadi bagian dari suatu system terintegrasi, sehingga dapat menggambarkan kondisi perusahaan yang sesungguhnya.

Selanjutnya berdasarkan analisis *Balanced Scorecard* maka disini dikemukakan beberapa permasalahan yang dijumpai saat ini

dalam perjalanan aktivitas Bank BTN. Pada bagian pertama permasalahan dilihat dari perspektif keuangan. Permasalahan berdasarkan perspektif keuangan dilihat dari beberapa rasio keuangan perusahaan dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel.1.

**Tabel 1**

**Perkembangan Nilai LDR dan NPL PT. Bank Tabungan Negara  
Periode 2013-2015**

<b>Tahun</b>	<b>LDR (%)</b>	<b>NPL (%)</b>
2013	467.85	5.05
2014	350.27	3.54
2015	352.74	4.04

Sumber: Laporan Keuangan PT. Bank Tabungan Negara, 2016

Dari Tabel 1 terlihat bahwa nilai LDR selama periode 2013-2015 menunjukkan penurunan, namun LDR yang baik sesuai standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sebagai Bank Sentral berkisar antara 80%-110%, dengan angka LDR 352.74% hal ini berarti Funding Bank BTN Cabang Pekanbaru untuk keperluan penyaluran kreditnya masih

disubsidi oleh Kantor Pusat yang berbentuk dana mahal dengan pemberian bunga pinjaman rata-rata diangka 6-10% kepada Cabang yang bergantung akan kredit apa yang diberikan kepada nasabah, hal tersebut tentunya akan mengurangi laba yang diperoleh. Jika diperhatikan nilai NPL dalam periode yang sama, maka dapat dilihat terjadi

penurunan, ini mengindikasikan bahwa terjadinya penurunan kredit macet di bank tersebut. Dari kedua rasio keuangan tersebut ini mengindikasikan terjadinya perbaikan kinerja keuangan pada PT. Bank Tabungan Negara selama periode 2013-2015.

Kemudian diperhatikan dari perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal, dimana saat ini persaingan semakin meningkat antar bank, mengharuskan setiap jenis perbankan menawarkan pelayanan terbaik kepada nasabah. Kepuasan nasabah menjadi tujuan utama dalam perbaikan kinerja bank. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pengembangan, pihak manajemen memberikan pendidikan, program training dan lain sebagainya bagi karyawan yang dilaksanakan oleh Kantor Pusat namun penilaian ini hanya dilakukan oleh Kantor Pusat dengan memberikan kuesioner dan test uji kompetensi kepada seluruh karyawan Kantor Cabang namun

hasil dari uji tersebut (*feed back*) tidak diberikan kepada Kantor Cabang, sehingga tidak jarang dalam hal penempatan pegawai sering tidak sesuai dengan kompetensi dan pengalamannya terdahulu.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

#### **1. Perspektif Finansial**

Pendekatan perspektif finansial dalam BSC merupakan hal yang sangat penting berkaitan dengan ukuran dengan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi dan evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan

dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan mendasar bagi keuntungan perusahaan (Yuwono *et al*, 2007:65).

## **2. Perspektif Pelanggan**

Perspektif kedua adalah pelanggan. Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting berkaitan dengan kinerja perusahaan. Menurut Gasperz (2006) elemen yang paling penting adalah kebutuhan pelanggan. Pada dasarnya, perspektif pelanggan dalam BSC akan berakibat untuk meningkatkan nilai pelanggan. Nilai pelanggan diperoleh dari selisih antara manfaat yang didapat pelanggan dengan pengorbanan yang telah dilakukan berupa biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan produk tersebut.

## **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Menurut Gasperz (2006:91) dalam perspektif bisnis internal BSC, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi

pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif financial). Komponen utama model rantai nilai proses bisnis internal untuk BSC, yaitu:

- a. Proses inovasi, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan tersebut.
- b. Proses operasional, yaitu mengidentifikasikan sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan mutu produk dan proses, mempendek waktu siklus (*cycle time*), sehingga meningkatkan penyerahan produk bermutu tepat waktu.
- c. Proses pelayanan yaitu berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan.

## **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan untuk mencapai keunggulan outcome ketiga perspektif financial, pelanggan dan proses bisnis internal.

Tolak ukur proses bisnis internal (Kaplan dan Norton, 2008:89):

- a. *Employee capabilities* (peran para pegawai di organisasi)
- b. *Information system capabilities* (kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan).
- c. Motivation, empowerment and alignment (proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif sebesar-besarnya bagi pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan).

### **Keunggulan *Balanced Scorecard***

BSC memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategic saat ini berbeda secara nyata dengan

manajemen strategic dalam manajemen tradisional. Keunggulan BSC menurut Mulyadi (2009:87) adalah:

- a. Komprehensif

BSC memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategic meliputi perspektif keuangan, customers, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan empat perspektif tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan jangka panjang, serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan yang kompleks.

- b. Koheren

BSC mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic. Kekoherenan juga berarti adanya hubungan

sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan system perencanaan strategik (renstra).

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Keseimbangan tersebut mencakup empat sasaran strategik yang akan diwujudkan oleh perusahaan, yaitu *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), produk jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi customer (perspektif pelanggan), proses produktif dan *cost effective* (perspektif bisnis internal) dan sumber daya manusia yang

produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

d. Terukur

BSC mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit dalam pengukurannya. Sasaran-sasaran strategik pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif non keuangan yang dapat ditentukan ukurannya melalui pendekatan BSC, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

**METODE PENELITIAN**

Alat analisa data yang dilakukan adalah menggunakan SWOT *Balanced Scorecard* dengan tahapan dan matrik seperti pada Tabel 2. Dan kriteria penilaian dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2. Kriteria Penilaian**

<b>Kondisi</b>	<b>Kategori</b>	<b>Total Score</b>
Sangat Sehat	AAA	95

	AA	85 < TS < 95
	A	65 < TS < 80
Kurang Sehat	BBB	50 < TS < 65
	BB	40 < TS < 50
	B	30 < TS < 40
Tidak Sehat	CCC	20 < TS < 30
	CC	10 < TS < 20
	C	TS < 10

**Tabel 3**  
**Matrik Kinerja Bank Dengan SWOT *Balanced Scorecard***

<b>Perspektif</b>	<b>Indikator</b>	<b>Bobot</b>	<b>Target Nilai</b>	<b>Kinerja</b>
Finansial	ROI	2	121%	(Nilai/Target) x bobot
	ROMI	3	30	
	OS	3	2000	
	SPC	2	30%	
Pelanggan	Jml Nasabah	2	10	(Nilai/Target) x bobot
	Nasabah yg ada	3	20%	
	Nasabah lama	1	9	
	CV	4	20.000.000	
Perspektif proses bisnis internal	<i>Time Invesment</i>	3	20	(Nilai/Target) x bobot
	Jumlah Rek	5	40%	
	<i>Service level</i>	2	90%	
Pertumbuhan	<i>Market Share</i>	3	6%	(Nilai/Target) x bobot
	<i>Brand</i>	1	15%	
	<i>awareness</i>	4	80%	
	<i>Brand Loyalty</i>	2	90%	
	<i>Brand Equity</i>			

Sumber: Fredy, 2013:137

## **HASIL**

Berikut dapat dilihat rekapitulasi hasil perhitungan kinerja dengan metode SWOT

*Balanced Scorcard* (BSC) dan diperoleh hasil seperti yang disajikan dalam tabel 4 berikut ini.

**Tabel 4**

**Hasil Rekapitulasi Penilaian Kinerja PT Bank BTN Cabang Pekanbaru  
dengan Metode SWOT *Balanced Scorecard* (BSC)**

No	Perspektif	Kinerja	Rata-Rata	Keterangan
1	Finansial	84.25	72.69	Sangat Sehat dengan Kategori A
2	Pelanggan	56.00		
3	Bisnis Internal	85.49		
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	65.00		

**Sumber: Data Olahan**

Dari tabel diatas terlihat bahwa dari keempat perspektif penilaian kinerja, maka diperoleh nilai rata-rata sebesar 72.69. Hasil ini menjelaskan bahwa PT Bank BTN Cabang Pekanbaru memiliki kinerja sangat sehat dalam kategori A.

**PEMBAHASAN**

Sasaran strategik pada perspektif keuangan yang pertama adalah efisiensi biaya operasional. Ukuran hasil dari sasaran strategik tersebut adalah penurunan biaya operasional. Penurunan biaya operasional dipicu juga oleh kegiatan operasional meliputi kegiatan transaksional. BTN

Cabang Pekanbaru mengeluarkan biaya operasional dari beberapa kegiatan yaitu bunga, provisi dan komisi, PPAP (Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif) kredit, administrasi umum dan personalia. Efisiensi pada proses operasi yang dilakukan perusahaan dapat mengurangi pengeluaran biaya operasional dalam hal waktu dan kualitas pelayanan yang baik. Perusahaan harus selalu memperhatikan efektifitas dan efisiensi operasi untuk meningkatkan kepuasan nasabah dan debitur atas pelayanan yang ditawarkan perusahaan,

Peningkatan penerimaan merupakan sasaran strategik kedua

dengan ukuran hasil pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) dan pertumbuhan pangsa pasar. Pada ukuran hasil pertumbuhan DPK didorong oleh peningkatan potensi dana nasabah. Artinya adalah adanya penambahan dana pihak ketiga yang dapat dipicu oleh peningkatan nasabah. Pertumbuhan pangsa pasar dipicu oleh peningkatan dana yang diterima perusahaan. Pangsa pasar adalah perbandingan antara dana yang terkumpul pada perusahaan dibandingkan dengan dana yang beredar di pasar.

Sasaran strategik yang ketiga berkaitan dengan peningkatan laba. Ukuran hasilnya yaitu peningkatan laba PT BTN (Persero) Cabang Pekanbaru yang didorong oleh pertumbuhan pemberian kredit dan penurunan *Non Performing Loan* (NPL). Berdasarkan kinerja keuangan Bank BTN Cabang Pekanbaru tahun 2015 maka posisi ROI (*Return On Investment*) 3.98%, BOPO (Biaya Operasional

Pendapatan Operasional) 11,38% dan LDR (*Loan to Deposit Ratio*) 300.00%. Pertumbuhan pemberian kredit disebabkan oleh inti bisnis BTN sebagai penyedia kredit perumahan dan kredit umum. Penurunan NPL merupakan sasaran strategik ketiga yang sangat menentukan kondisi perbankan dan mendorong peningkatan produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, BTN harus selalu meningkatkan kinerja dan pelayanan perusahaan agar mampu menjadi keunggulan yang membedakan dengan perusahaan perbankan lainnya. Ukuran hasil dari penurunan NPL, adalah NPL PT. BTN (Persero) Cabang Pekanbaru yang menggambarkan kondisi kesehatan bank dari tahun ke tahun. Ukuran pendorong dari sasaran strategik tersebut adalah penurunan jumlah debitor dengan kolektibilitas 3-5. Apabila terjadi peningkatan pada jumlah NPL BTN Cabang Pekanbaru dapat digambarkan bahwa kemampuan

debitur untuk membayar cicilan terhambat.

Selanjutnya dilihat dari perspektif pelanggan, pelanggan merupakan yang penting dalam perusahaan terutama produk jasa seperti perbankan. Sesuai dengan misi BTN, yaitu memberikan keunggulan pelayanan dalam pembiayaan perumahan, industri terkait meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategik berbasis teknologi terkini, maka BTN Cabang Pekanbaru harus selalu menjaga dan meningkatkan nilai pelanggan. Pelanggan dalam produk perbankan lebih khusus pada nasabah dan debitur. Oleh karena itu, sasaran strategik pada perspektif pelanggan meliputi peningkatan kepuasan nasabah, pendalaman nasabah potensial, peningkatan jumlah nasabah, peningkatan jumlah debitur, terjaganya loyalitas nasabah dan pengkategorian debitur yang layak.

Peningkatan penerimaan BTN Cabang Pekanbaru dapat dipicu dengan pendalaman nasabah potensial, yaitu untuk memberikan bantuan dana yang cukup besar kepada perbankan. Selain pendalaman nasabah potensial juga diperlukan untuk peningkatan pada jumlah nasabah dan debitur. Peningkatan pada kedua aspek ini dapat menyeimbangkan antara danayang terkumpul dengan penyaluran dana kepada masyarakat. Fokus pada kredit perumahan mengharuskan BTN Cabang Pekanbaru berhati-hati dalam penyaluran kredit kepada debitur. Oleh karena itu, sasaran strategik berupa pengkategorian debitur yang layak harus dilakukan dengan memperhatikan prosip 5C (*Chrscteristic, capacity, capital, condition of economic dan colsteral*).

Sedangkan produk KPR unggulan yaitu jenis KPR Platinum dengan nilai kredit > Rp 150 juta. Jenis KPR ini merupakan bentuk diversifikasi produk KPR

dengan segmentasi menengah ke atas untuk mengubah citra BTN sebagai penyalur kredit perumahan dengan segmentasi menengah ke bawah. Peningkatan nasabah dan debitur potensial ini berpengaruh pada peningkatan dana bagi BTN Cabang Pekanbaru. Peningkatan jumlah nasabah memiliki ukuran hasil yaitu peningkatan jumlah rekening produk dana yang dipicu oleh peningkatan nasabah baru. BTN Cabang Pekanbaru harus memiliki cara yang efektif untuk menciptakan daya tarik kepada nasabah. Hal ini berkaitan dengan berbagai promosi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menarik nasabah, misalnya dengan kemudahan yang dapat diperoleh nasabah berkaitan dengan transaksional.

Loyalitas nasabah merupakan faktor penting dalam perspektif pelanggan, ukuran hasil dari sasaran strategik ini adalah peningkatan penyaluran kredit Griya Multi. Ukuran hasil tersebut didorong oleh peningkatan

penggunaan ulang kredit. Jenis kredit Griya Multi memang salah satu jenis kredit yang ditujukan untuk berbagai keperluan dan khususnya untuk renovasi rumah setelah sebelumnya mengambil KPR BTN. Debitur yang loyal sangat diperlukan dalam peningkatan dana perusahaan. Keseimbangan antara dana yang dikumpulkan dengan dana yang disalurkan akan mempengaruhi kesehatan bank. Oleh karena itu, BTN Cabang Pekanbaru harus tetap menjaga keunggulannya sebagai bank yang menyalurkan kredit perumahan terkemuka.

## **KESIMPULAN**

Penilaian kinerja perbankan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perspektif finansial, pelanggan, perkembangan bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.. Dari 4 (empat perspektif penilaian kinerja, maka diperoleh nilai rata-rata sebesar 72.69, hasil ini menjelaskan bahwa PT Bank BTN

Cabang Pekanbaru memiliki kinerja sangat baik dalam kategori A.

## **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian ini dan kesimpulan diatas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya pihak pimpinan PT Bank BTN Cabang Pekanbaru selalu berupaya meningkatkan kinerja perusahaan dengan berbagai kebijakan-kebijakan yang dapat menjamin keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang.
2. Disarankan pada peneliti selanjutnya yang berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan topik yang sama, agar melakukan pengembangan terhadap penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Anonim, 2009, *Laporan Perkembangan Perbankan Indonesia*.<http://www.bi.go.id/spi1208/>. [7 Mei 2009]

David, F.R, 2007, *Manajemen Strategi Konsep* (Terjemahan). Salemba Empat, Jakarta

Dirgantoro, C. 2008. *Manajemen Strategik Konsep. Kasus dan Implementasi*. PT. Grasindo, Jakarta.

Fewidarto, P.D. 2006. *Proses Hierarki Analitik (Analytical Hierarchy Process)*. Institut Pertanian Bogor, Bogor

Gasperz, V. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Gultom, M, 2008. *Perkembangan Ekonomi Indonesia*.<http://www.kompas.com>. [9 September 2008).

Hartono, B.2008. *Pelopor Pembiayaan Perumahan*.

- <http://www.madina-sk.com/index>. [24 Oktober 2008]
- Kaplan, R. s. dan D. P. Norton, 2008. *The Balanced Scorecard :Strategi Menjadi Aksi (Terjemahan)*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi. 2009, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2008. *Measuring Customer Statisfaction*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Robbin, S. 2006. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi (Terjemahan)*, Penerbit PT Prehallindo, Jakarta.
- Saaty, T. 2008. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, Majalah Manajemen: HI 12-13.
- Simanjuntak, A. 2008. *Perkembangan Bank Tabungan Negara dalam Pembiayaan Perumahan*:<http://www.vibiznews.com>. [24 Oktober 2008]
- Umar, H. 2009. *Metode Riset Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2008, *Strategic Management in Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Yowono, et al. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.