

## ABSTRAK

PT. Bank Antardaerah (BAD) merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan yang merupakan bank devisa. Agar dapat bertahan dan bersaing di era globalisasi, BAD perlu melakukan pengukuran kinerja perusahaannya. Selama ini pengukuran yang telah dilakukan adalah pengukuran kesehatan bank yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia, tetapi tidak mengukur dalam aspek non finansial seperti perilaku karyawan, kemampuan karyawan, kepuasan nasabah, serta fasilitas-fasilitas lain yang disediakan oleh pihak bank. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja secara terintegrasi menggunakan metode *balance scorecard* yang mencakup empat perspektif.

Kriteria-kriteria pada *Balanced Scorecard* ditentukan berdasarkan kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan. Dari kondisi itu, ditentukan strategi untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Untuk mengukur keberhasilan strategi-strategi tersebut diperlukan tolak ukur yang terbagi dalam 4 *perspective* yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*.

Tolak ukur pada *financial perspective* adalah *Capital Adequacy Ratio* (CAR), Kualitas Aktiva Produktif (KAP), Pemenuhan Pembentukan Penyisihan Aktiva Produktif (PPAP), *Return On Asset* (ROA), Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), *Net Call Money* (NCM), *Loan to Deposit Ratio* (LDR). Tolak ukur pada *customer perspective* adalah kenaikan tabungan, kenaikan giro, kenaikan deposito, kenaikan kredit, *Percent of New customer* simpanan dan kredit serta jumlah komplain. Tolak ukur pada *internal business process perspective* adalah *Non Performing Loans* (NPL), rata-rata lama proses kredit, kecepatan pelayanan teller, tingkat kebobolan, peningkatan jumlah cabang, dan peningkatan jaringan *on-line*. Tolak ukur pada *learning and growth perspective* adalah *employee turnover*, tingkat absensi, dan jumlah training.

Dari hasil pengukuran kinerja pada tahun 2000 dengan skor 2,341 termasuk kategori baik dan 2001 dengan skor 2,430 termasuk kategori baik. Hal ini dikarenakan kenaikan pada *financial perspective* terutama pada penurunan BOPO, *internal business process perspective* terutama pada penurunan NPL, peningkatan kecepatan pelayanan teller, serta *learning and growth perspective* terutama pada menurunnya *employee turnover*.

Dari hasil pengukuran tersebut terdapat beberapa tolak ukur yang belum memenuhi target atau pencapaiannya statis pada kategori sedang yaitu tolak ukur ROA, BOPO, kenaikan tabungan, kenaikan deposito, kenaikan giro, kenaikan kredit, *Percent of New customer* simpan, jumlah komplain, peningkatan jumlah cabang, peningkatan jaringan *on-line*, NPL, serta tingkat absensi, sehingga diperlukan inisiatif perbaikan yang diprioritaskan dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD) yaitu matriks inisiatif. Untuk menghindari tumpang tindih dalam pelaksanaan inisiatif-inisiatif tersebut digunakan matriks devisi, yang selanjutnya diformulasikan menjadi *action plan*.