

ABSTRAK

PT. BPR Bintang Tulungagung merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan yang merupakan bank perkreditan. Agar dapat bertahan dan bersaing di era globalisasi, PT. BPR Bintang Tulungagung perlu melakukan pengukuran kinerja perusahaannya. Selama ini pengukuran yang telah dilakukan adalah pengukuran tentang kesehatan bank yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia, tetapi tidak mengukur dalam aspek non finansialnya. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja secara terintegrasi menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif.

Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang memiliki 4 sudut pandang dalam pengukurannya, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang menghubungkan visi, misi, dan strategi perusahaan sehingga dapat sesuai dengan kondisi perusahaan. *Balanced Scorecard* memiliki beberapa kelemahan sehingga perlu dimodifikasi dengan matriks *SWOT*, *AHP* dan diintegrasikan dengan metode *Quality Function Deployment (QFD)*.

Matriks *SWOT* digunakan sebagai dasar penyusunan strategi yang akan diturunkan menjadi *key performance indicator (KPI)* pada tiap perspektif. Pada perspektif finansial tolok ukur yang digunakan PT. BPR Bintang Tulungagung yaitu, *Capital Adequacy Ratio (CAR)*, Kualitas Aktiva Produktif (KAP), PPAP, *Return On Assets (ROA)*, Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BO/PO), *Cash Ratio (CR)*, dan *Loan to Deposit Ratio (LDR)*. Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan adalah kenaikan tabungan, kenaikan deposito, kenaikan kredit, *customer retention*, jumlah komplain nasabah, dan *percentage of new customer*. Pada perspektif proses bisnis internal, PT. BPR Bintang Tulungagung menggunakan tolok ukur *Non Performing Loans (NPL)*, lama proses kredit, kecepatan pelayanan teller, peningkatan teknologi informasi, peningkatan jumlah cabang, tingkat kesalahan layanan, dan tingkat kebobolan. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan adalah *employee turnover*, *absentism*, keluhan karyawan, dan jumlah training. Untuk masing-masing tolok ukur tersebut ditentukan target yang diperoleh dari data 2 tahun terakhir. Tolok ukur tersebut juga akan diberi bobot kepentingan dengan menggunakan metode *Pair Comparison* agar dapat meminimasi subjektivitas.

Dari hasil penelitian, diperoleh hasil kinerja keseluruhan PT. BPR Bintang Tulungagung pada tahun 2001 adalah 3,3223 (baik) dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah 4 (baik) untuk perspektif finansial, 3,1544 (cukup baik) untuk perspektif pelanggan, 1,9473 (jelek) untuk perspektif proses bisnis internal, dan 3,2299 (cukup baik) untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan untuk tahun 2002, kinerjanya adalah 3,5301 (baik) dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah 4 (baik) untuk perspektif finansial, 3,4217 (baik) untuk perspektif pelanggan, 2,7942 (cukup baik) untuk perspektif proses bisnis internal, dan 3,2299 (cukup baik) untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil pengukuran kinerja tersebut, ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang tidak mengalami perubahan pada tahun 2002 dan tolok ukur yang sudah meningkat namun masih dalam kategori jelek dan cukup baik, yaitu jumlah komplain nasabah, *percentage of new customer*, *non performing loans*, peningkatan teknologi informasi, peningkatan jumlah cabang, tingkat kesalahan layanan, keluhan karyawan, dan *absentism*. Melalui Matriks *House of Quality* Inisiatif Perbaikan pada *Quality Function Deployment (QFD)* diperoleh inisiatif yang memiliki tingkat kepentingan di atas rata-rata (5,5556%) sebanyak 7 inisiatif perbaikan. Selanjutnya dibuat Matriks Divisi sehingga dapat diketahui divisi yang paling berpengaruh terhadap inisiatif perbaikan tersebut yaitu divisi operasional (35,9151%), divisi kredit (35,0273%), dan divisi non operasional (29,0577%). Langkah terakhir adalah menentukan *action plan* yang harus dilakukan oleh tiap divisi guna memperbaiki tolok ukur tersebut secara terinci pada Matriks *Action Plan*.

Dari *action plan* yang dibahas, terdapat 3 *action plan* yang belum terealisasi. Yaitu memperbaiki prosedur pemberian kredit agar dapat selesai tepat waktu, meningkatkan sistem pelayanan, dan mengikutsertakan karyawan apabila ada model pelatihan yang baru. Perbaikan yang dilakukan dari memperbaiki prosedur pemberian kredit agar dapat selesai tepat waktu yaitu dengan memperbaiki sistem informasi tahap permohonan kredit, perbaikan untuk meningkatkan sistem pelayanan yaitu dengan menyebarkan kuesioner. Dari hasil kuesioner, didapatkan suatu tingkat kepentingan nasabah yang tinggi namun kepuasan rendah, yaitu kecepatan kasir, bunga yang diberikan, bonus bunga, program restrukturisasi kredit, dan keluhan nasabah bank dapat menyelesaikan dengan baik. Dari hasil kuesioner tersebut, maka dilakukan perbaikan-perbaikan guna meningkatkan kepuasan nasabah. Perbaikan untuk mengikutsertakan karyawan apabila ada model pelatihan yang baru yaitu dengan memanggil biro jasa konsultan atau jasa training.