



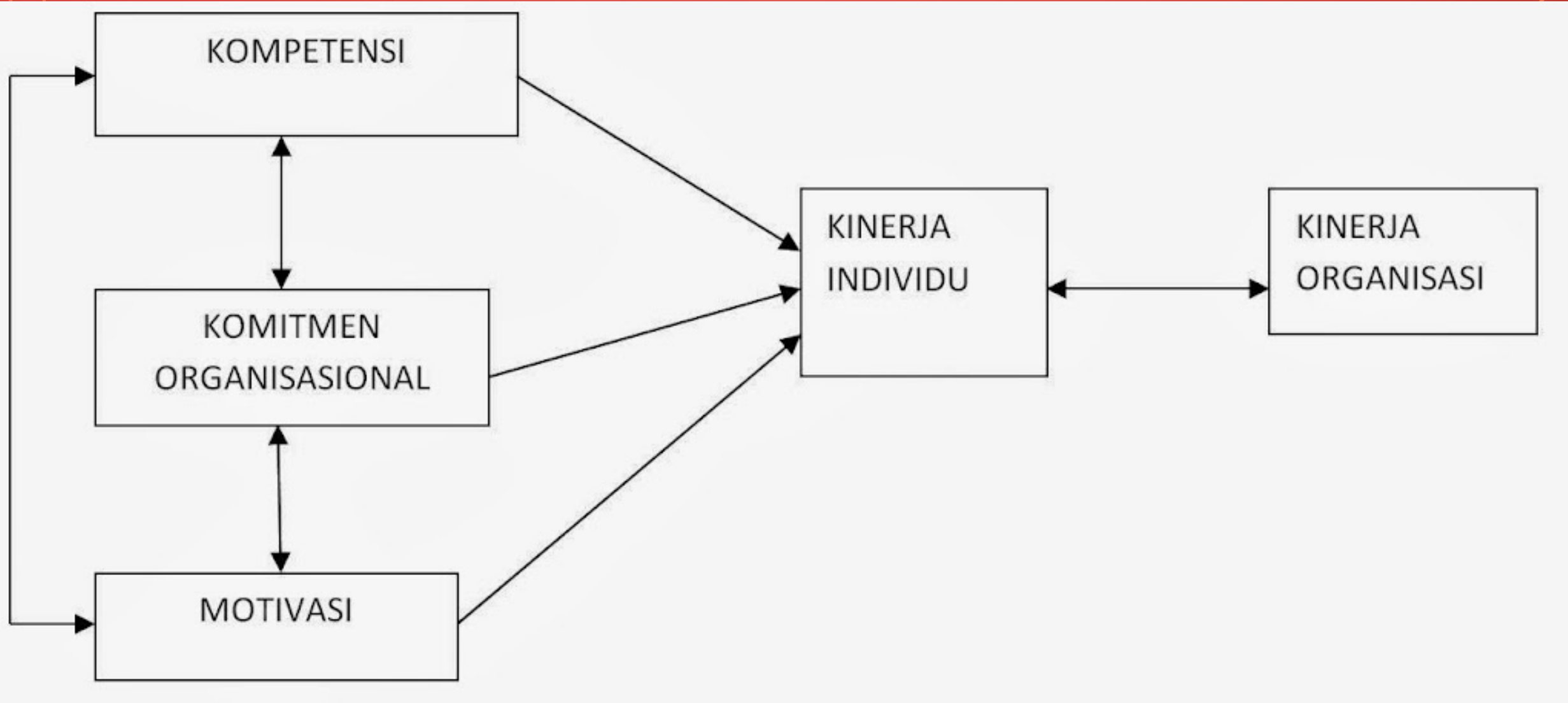
FINANCIAL TECHNOLOGY

PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA KEUANGAN



Dr. KHAIDARMANSYAH

BAGAN KINERJA



POTENSI

DILATIH

KOMPETEN

MEMILIKI

KOMPETENSI



PENGERTIAN KINERJA

- **Kinerja** berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.
- Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

- Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41).
- Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).

Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan / organisasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi, juga digunakan untuk menentukan "sistem imbalan"

Definition of Competency

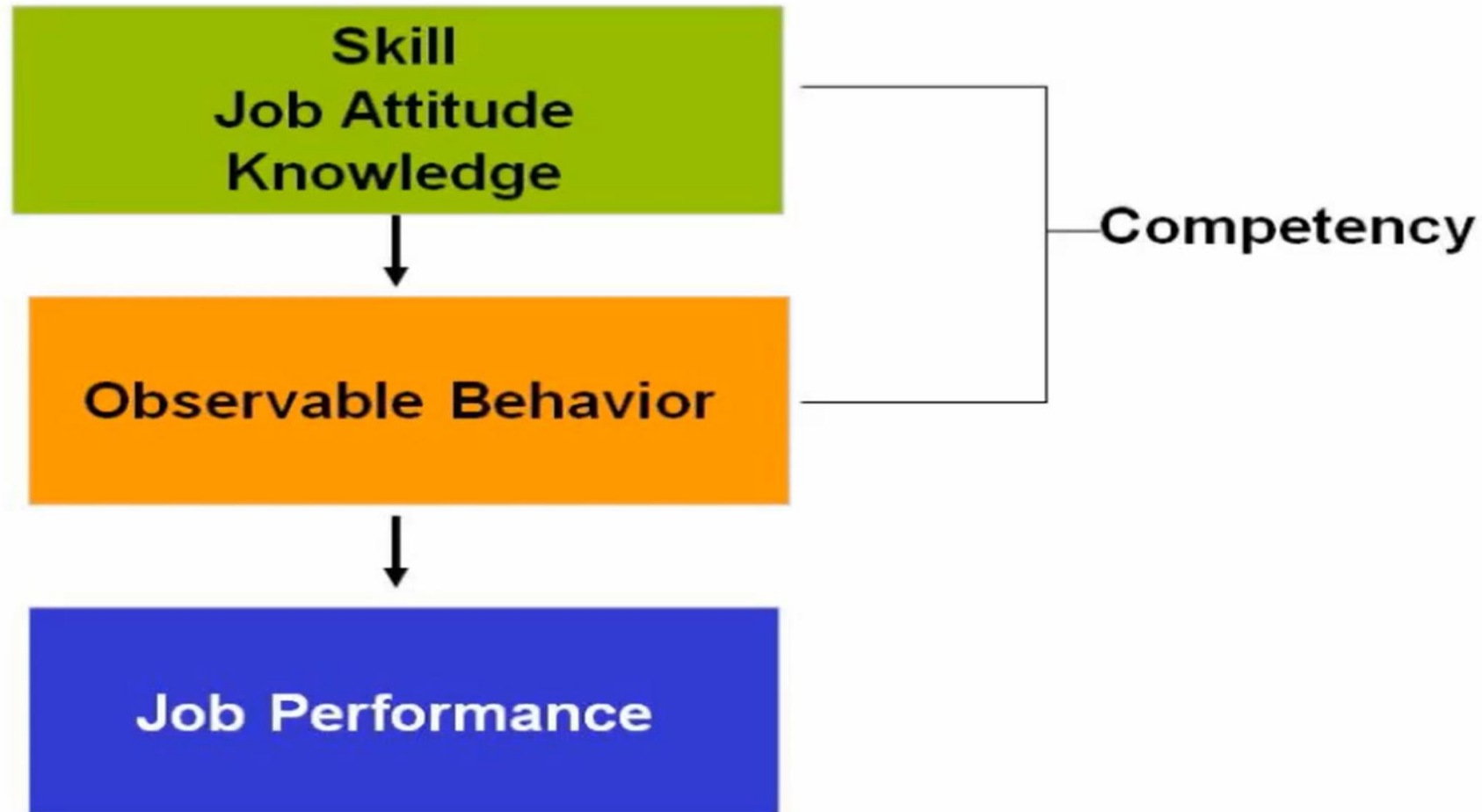
Competency

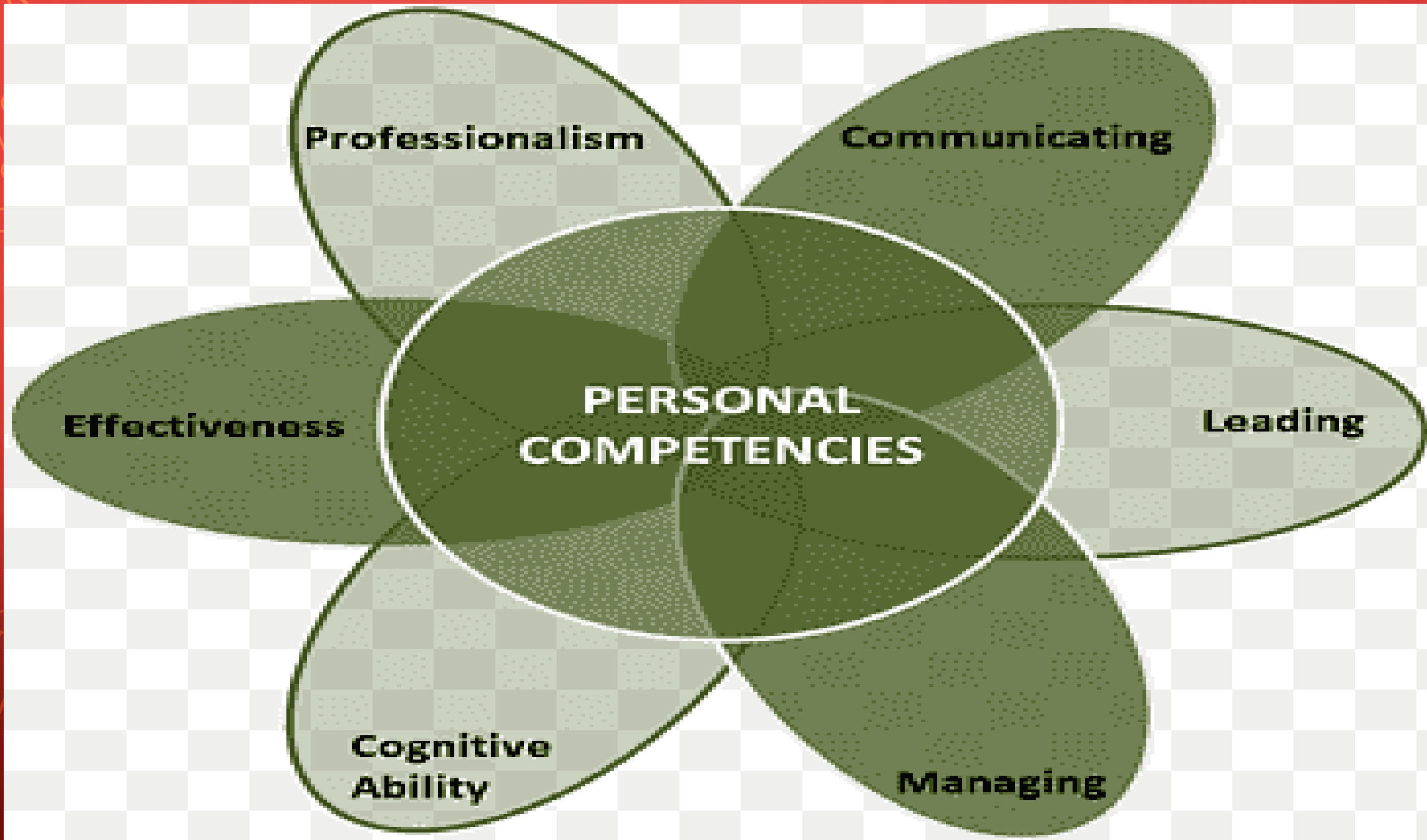
- Kombinasi antara ketrampilan (skill), atribut personal, dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui **perilaku kinerja (job behavior)** yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.
- Kompetensi merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja.
- Fokus kompetensi adalah **perilaku** yang merupakan aplikasi dari skill, atribut personal dan pengetahuan.

DEFINISI KOMPETENSI



Definition of Competency





Professionalism

Communicating

**PERSONAL
COMPETENCIES**

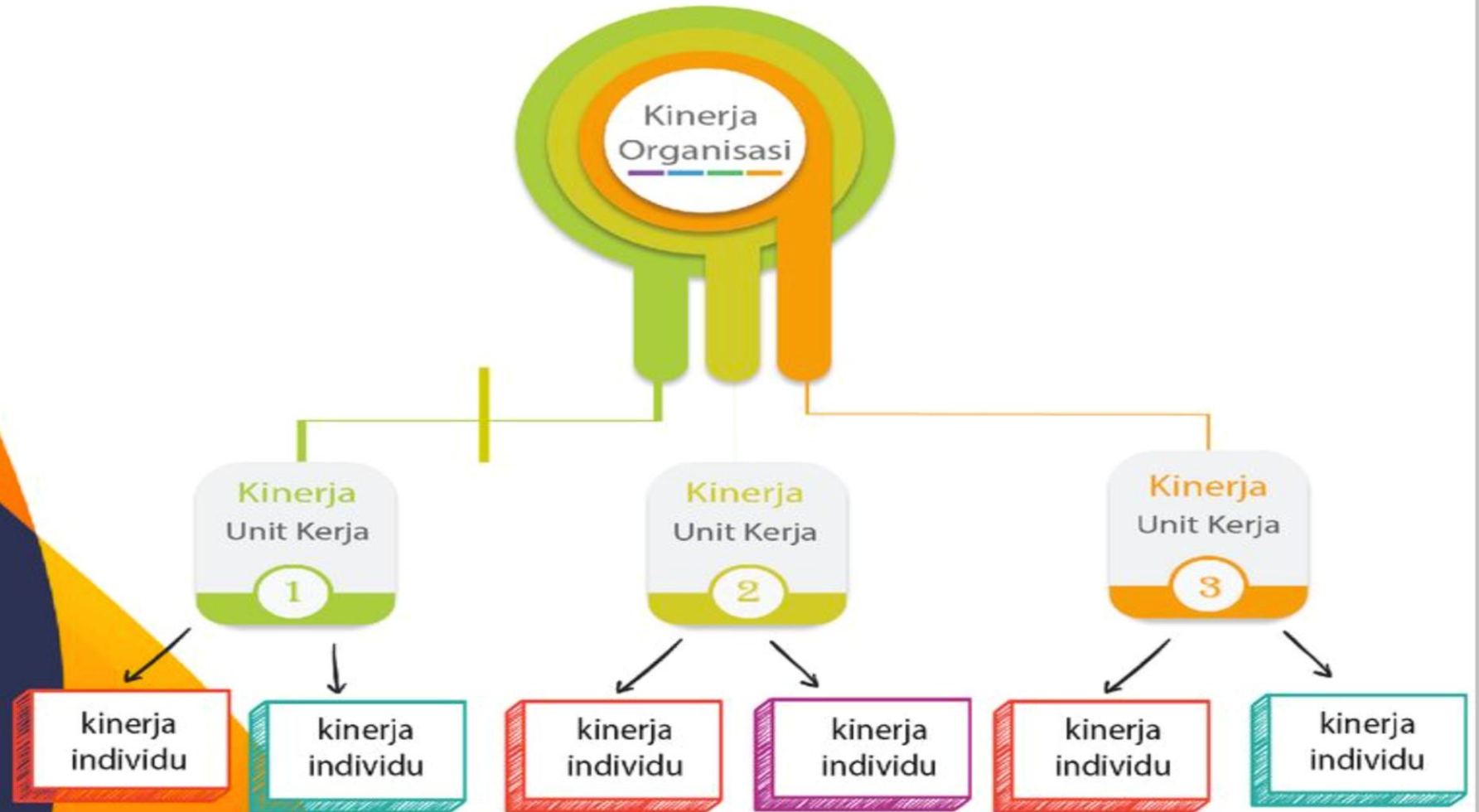
Leading

Effectiveness

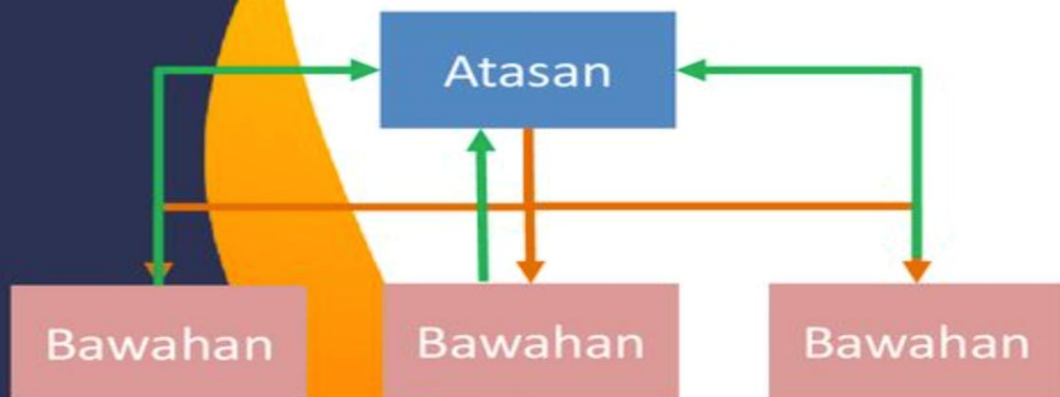
**Cognitive
Ability**

Managing

Hubungan Kinerja Organisasi dan Individu



Konsep Kinerja Individu



- ❖ Membagi habis Pekerjaan ke bawahan (Top-Down)
- ❖ Realisasi bawahan ke atasan (Bottom-Up)

Kinerja Bawahan Buruk \neq Kinerja Atasan Baik

Kinerja Bawahan Buruk = Kinerja Atasan Buruk



BKN

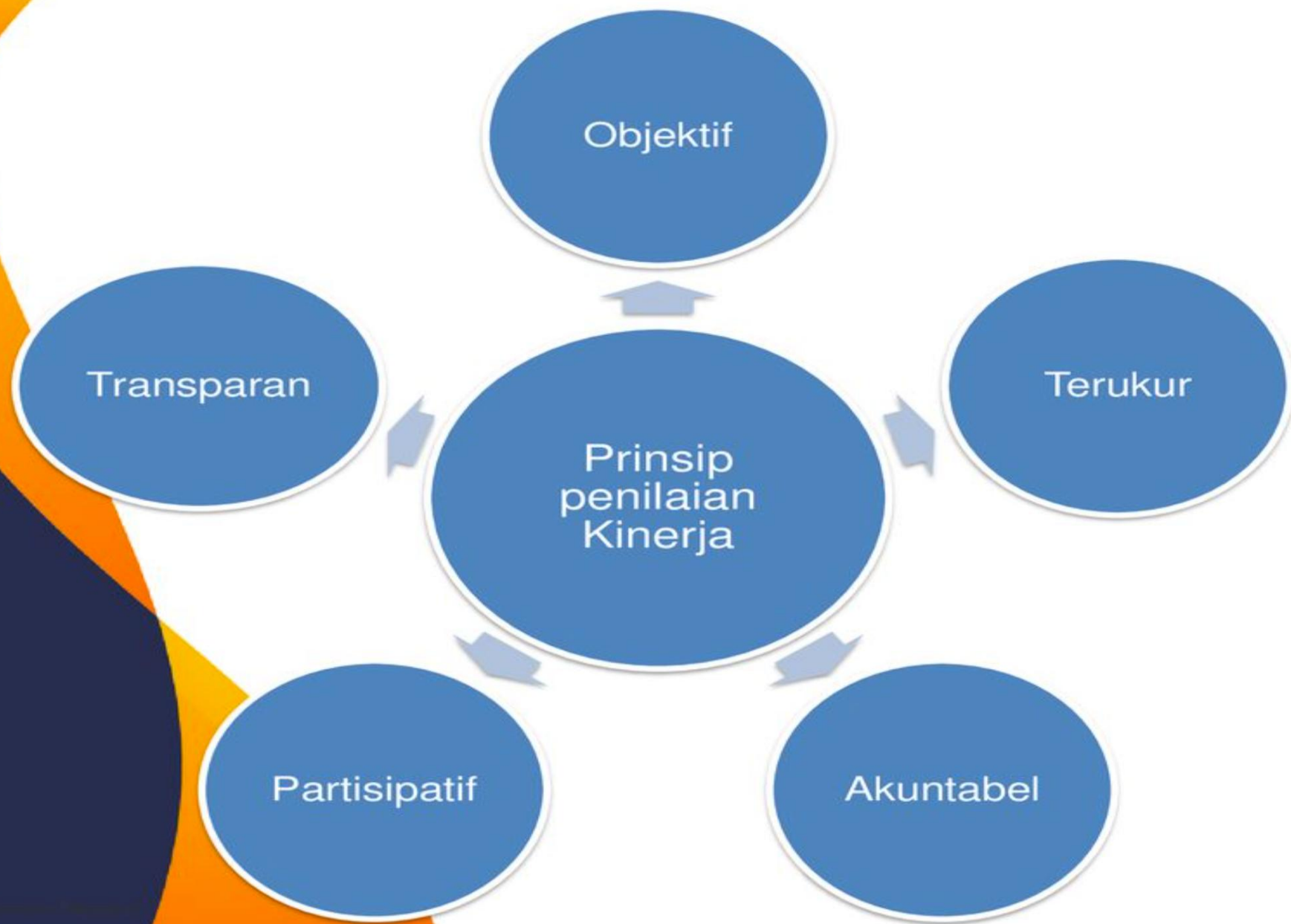
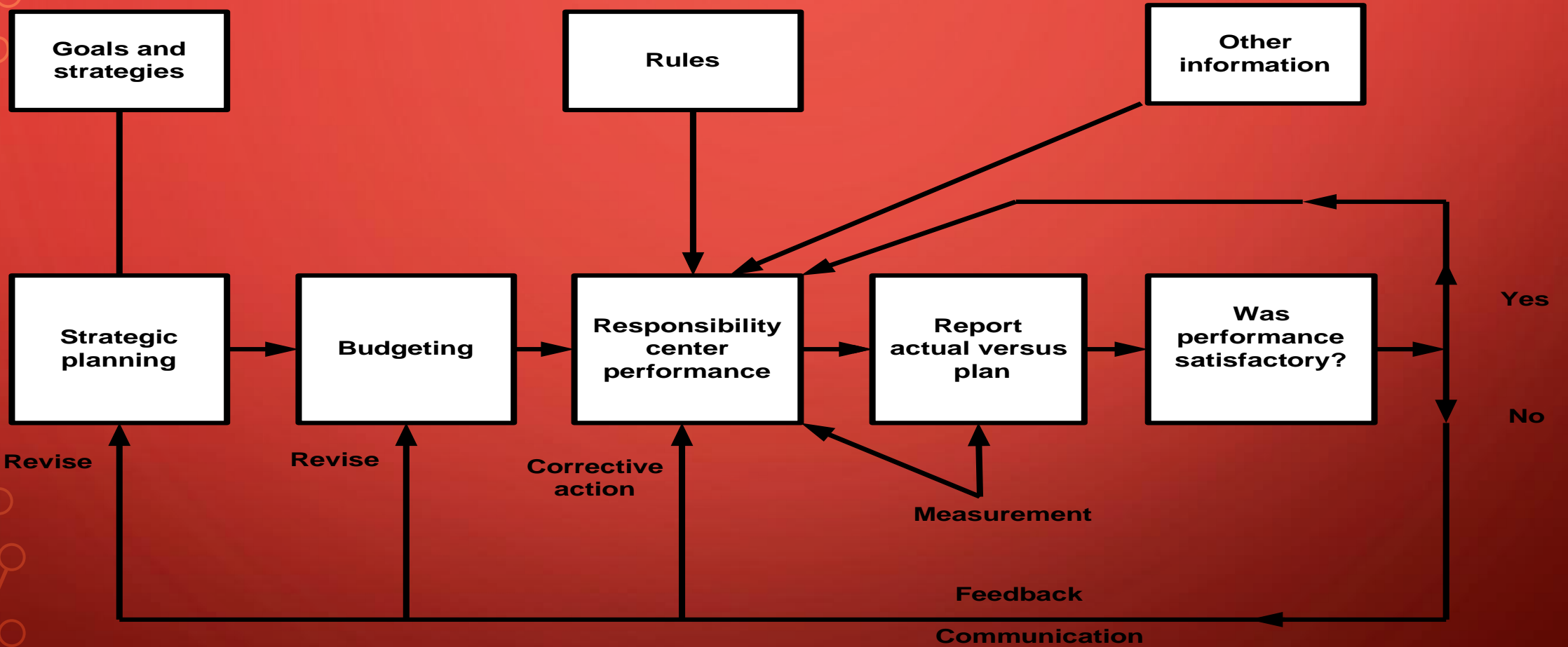
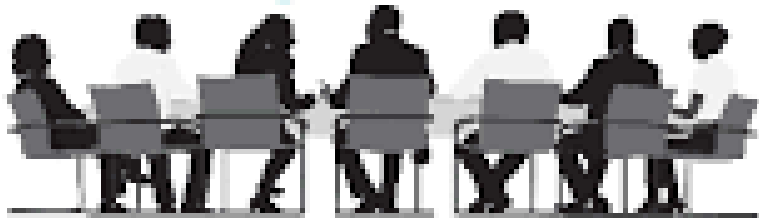


Exhibit 2-1 *The formal Control Process*



KINERJA ORGANISASI



Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., M.M.
Prof. Dr. Ir. John E.H.J., FoEh., IPU.



KINERJA ORGANISASI TERDIRI DARI :

1. KINERJA KEUANGAN

Adalah kinerja (keberhasilan) yang dinilai berdasarkan ukuran-ukuran angka dalam satuan nilai uang, dengan cara membandingkan realisasi keuangan berdasarkan anggarannya :

- a. Pencapaian laba.
- b. Ketersediaan kas.
- d. Dan sebagainya.

2. KINERJA NON KEUANGAN

Adalah kinerja (keberhasilan) yang dinilai tidak berdasarkan ukuran-ukuran angka dalam satuan nilai uang, contoh :

- a. Kehadiran pegawai.
- b. Kualitas produk.
- c. Kualitas Pelayanan.
- d. Dan lain sebagainya.

Balanced Scorecard (BSC)



BALANCED SCORECARD

- ❑ *Balance Scorecard* merupakan salah satu model pengukuran kinerja gabungan antara ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
- ❑ Konsep *Balanced Scorecard* pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan
- ❑ Diukur dari 4 (empat) perspektif, yaitu :
 1. Keuangan, contoh : margin laba, ROA, arus kas, dll.
 2. Pelanggan, contoh : pangsa pasar, indeks kepuasan pelanggan (CSI).
 3. Bisnis internal, contoh : retensi karyawan, pengurangan waktu siklus.
 4. Inovasi dan pembelajaran, contoh : persentase penjualan produk baru.

“SCORECARD” adalah :

Kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* organisasi dan juga untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan

Ukuran yang Seimbang (Balanced)

- **Keseimbangan “ukuran keuangan dan non keuangan”**
- **Keseimbangan “ukuran kinerja eksternal dan internal organisasi”.**
- **Keseimbangan “ukuran hasil di masa lalu dan masa yang akan datang”.**
- **Keseimbangan “ukuran kinerja jangka pendek dan jangka panjang”**
- **Keseimbangan “ukuran kinerja empat (4) perspektif: finansial, pelanggan, proses internal , pembelajaran & pertumbuhan”**

Balanced Scorecard

FINANCIAL PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.



CUSTOMER PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.



INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.



LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.



- Revenue
- Expenses
- Net Income
- Cash Flow
- Asset Value

Financial
Perspective

- Customer Satisfaction
- Customer Retention
- Market Share
- Brand Strength

Customer
Perspective

Internal
Process
Perspective

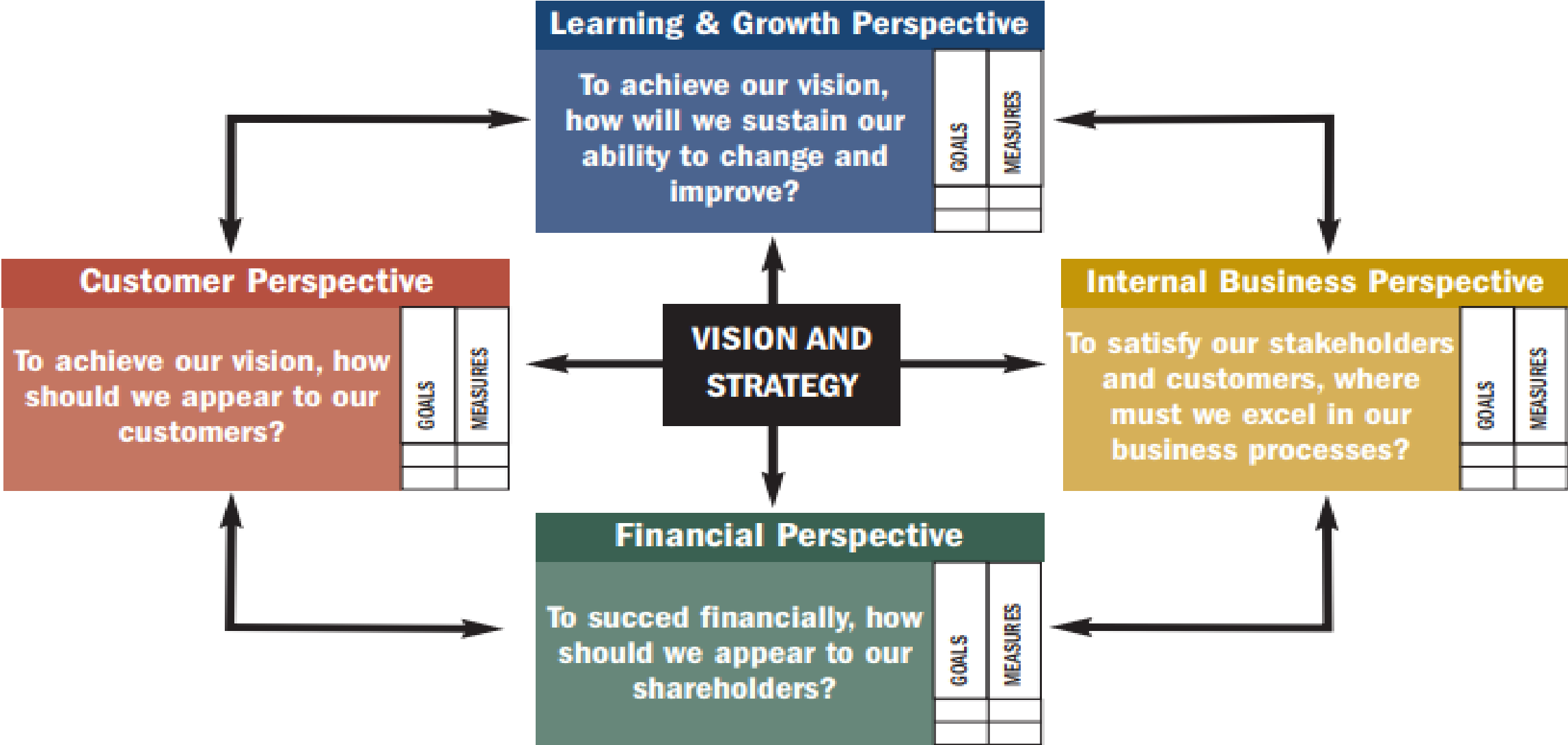
- Inventory
- Orders
- Resource Allocation
- Cycle Time
- Quality Control

Learning /
Growth
Perspective

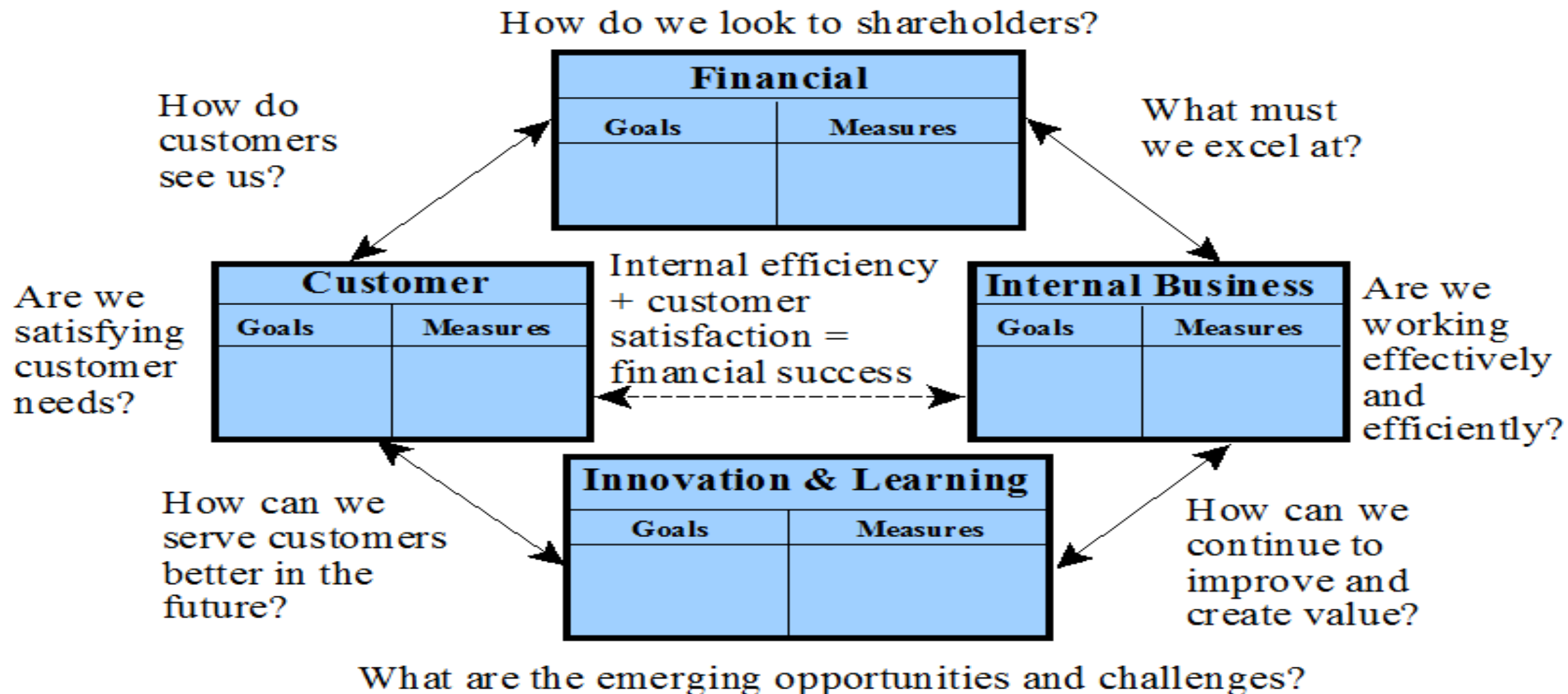
- Employee Satisfaction
- Employee Turnover
- Employee Skills
- Employee Education



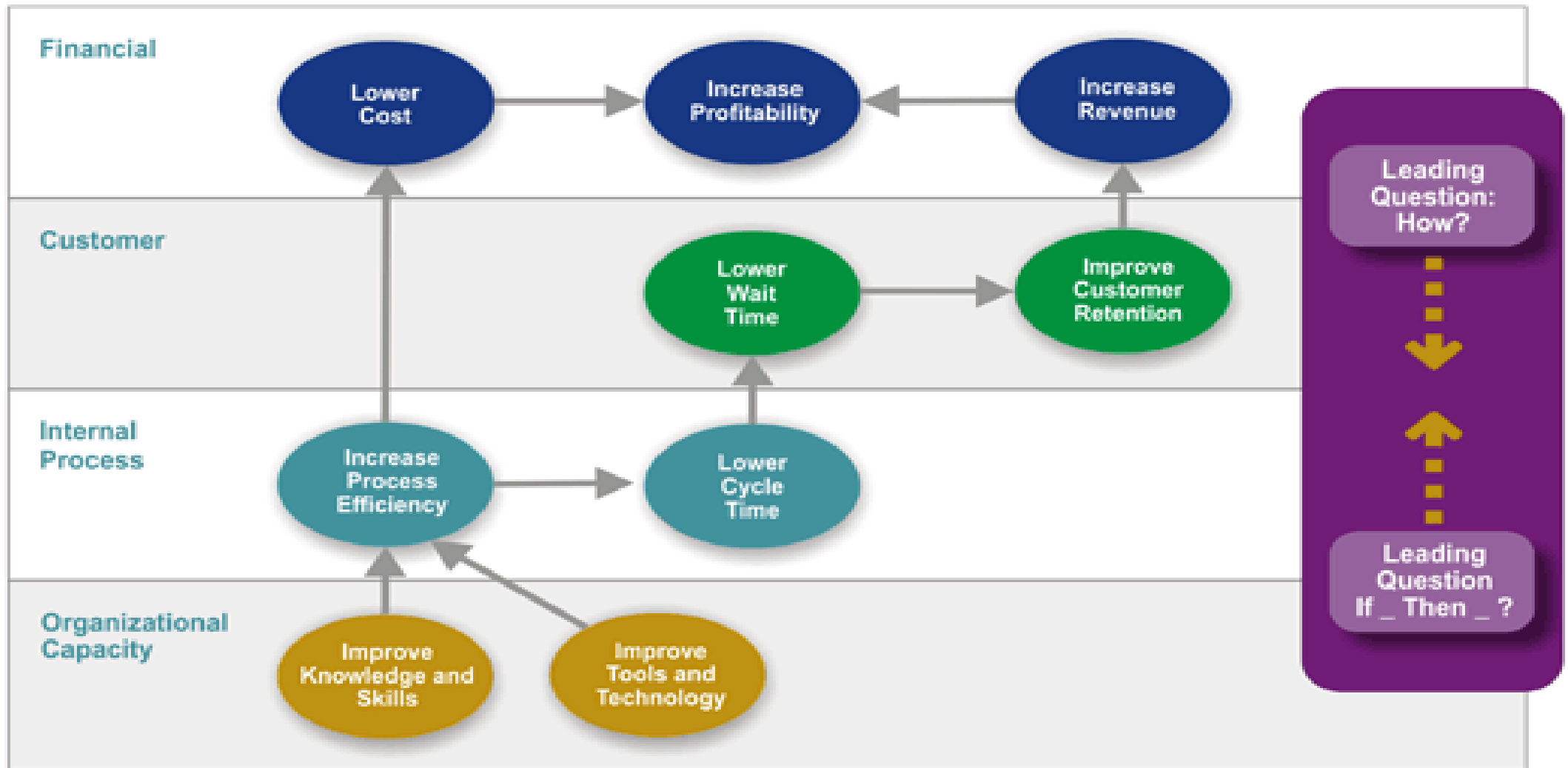
General Framework of the Balanced Scorecard



Relationships in the Balanced Scorecard*



* Adapted from Martinsons, Davison & Tse, Fig 1 p. 74. Original source Kaplan & Norton.
<https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumMartinsonsDavisonTse99.htm>



Reference: The Institute Way: Simplify Strategic Planning & Management with the Balanced Scorecard.

Transforming Society through the provision of ultra-high speed mobile information services

The number one provider of ultra-high speed mobile networks and content across Europe and the Middle East

FINANCIAL



CUSTOMER



INTERNAL PROCESSES



ORGANISATIONAL CAPACITY



Balance Scorecard bertujuan untuk memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda, dengan pencapaian cita-cita, untuk mendorong karyawan agar bertindak sesuai kepentingan terbaik organisasi

Dalam membuat *Balanced Scorecard*, eksekutif harus memilih seperangkat ukuran yang :

1. Menunjukkan faktor krisis yang akan menentukan kesuksesan strategi perusahaan.
2. Menunjukkan hubungan diantara hubungan individual sebagai penyebab, dan
3. Menyediakan pandangan yang lebih luas tentang status terkini perusahaan.

Kinerja Keuangan

- Kinerja keuangan mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar.
- Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham.
- Alat ukur yang biasa digunakan adalah Return on Investment dan Residual Income

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1. Meningkatnya financial returns	Kenaikan pangsa pasar
2. Meningkatnya pendapatan penjualan	Pertumbuhan pendapatan penjualan
3. Menurunkan biaya	Penurunan biaya penuh

Kepuasan Pelanggan

- Kepuasan pelanggan ini diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan.
- Alat ukur yang biasa digunakan adalah *market share, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction dan customer probability*

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1. Meningkatkan kepercayaan pelanggan	Bertambahnya pelanggan baru dan loyalitas pelanggan
2. Bertambahnya produk dan jasa baru	Proporsi produk dan jasa baru dari jumlah total produk dan jasa.
3. Meningkatnya value yang diperoleh pelanggan	Kecepatan respon terhadap permintaan pelanggan.

Proses Bisnis Internal

- Dalam perspektif ini kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif.
- Ukuran yang biasa digunakan adalah kualitas, *response time*, *cost* dan pengenalan produk baru

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1. Meningkatkan perbaikan terhadap layanan kepada pelanggan.	Kepuasan pelanggan
2. Menurunnya aktivitas yang tidak bernilai tambah.	Kenaikan cycle effectiveness

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- Perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang maupun yang akan datang.
- sumber daya dituntut untuk produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi *customer*.
- Alat ukur yang biasa dipakai adalah *employee satisfaction* dan *information system available*

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1. Meningkatkan produktivitas dan komitmen personal	Jumlah personal yang dididik dan dilatih
2. Meningkatnya kualitas sistem informasi manajemen	Jumlah aplikasi baru yang dipasang dan diimplementasikan

Proses Implementasi Balanced Scorecard

- ▶ Tahapan proses implementasi BSC bervariasi, dalam 'Association Balanced Scorecard' oleh *The Balanced Scorecard Institute*, adalah sebagai berikut:
 - a. Perumusan Visi dan Misi,
 - b. Peta Strategi (berdasarkan hubungan kausal empat perspektif),
 - c. Sasaran Strategi (*Strategic Objectives*)
 - d. Ukuran (*Measurement*)
 - e. Penetapan Target
 - f. Penetapan Rencana Kinerja (*Initiative*).
 - g. Pengukuran kinerja

IMPLEMENTASI DALAM BALANCED SCORECARD



- Pengukuran aspek keuangan tidak mampu menangkap aktivitas-aktivitas dari aktiva-aktiva tidak berwujud, seperti :
 - (1) Keterampilan, kompetensi, dan motivasi para pegawai
 - (2) Database dan teknologi informasi
 - (3) Proses operasi yang efisien dan responsif
 - (4) Inovasi dalam produk dan jasa
 - (5) Hubungan dan kesetiaan pelanggan
 - (6) Adanya dukungan politis, peraturan perundang-undangan dan dari masyarakat.

PENGUKURAN KINERJA PT. BANK MAYAPADA INTERNATIONAL, TBK MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Pricilla Journalistha Mali Mau¹, Dwi Nita Aryani², Yuyuk Liana³

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçewara

Jl. Terusan Candi Kalasan Malang

¹**Email:** listhapricilla25@gmail.com

²**Email:** dwinita@stie-mce.ac.id

³**Email:** ylian@stie-mce.ac.id

Tabel 1. Penentuan Score Berdasarkan *Range* Hasil Pengukuran Kinerja

<i>Range</i> Kinerja	<i>Rate</i>	<i>In Score</i>
< 0%	D	1
0 – 50%	C	2
51 – 100%	B	3
> 100%	A	4

Sumber: (Harjayanti, 2017)

Perspektif Keuangan

Tabel 2. Rasio *Non Performing Loan* (NPL)

Periode	Total Kredit bermasalah	Total Kredit	NPL (%)	Peringkat	Keterangan
2017	101.378.446	55.348.547.197	0,18	1	Sangat Sehat
2018	681.506.000	63.586.749.000	1,07	1	Sangat Sehat
2019	331.809.000	69.067.509.000	0,48	1	Sangat Sehat

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 2 diatas, profil risiko kredit pada tahun 2017 - 2019 selalu kondisi baik karena <5% dan selalu masuk pada peringkat 1 dengan kategori sangat sehat.

Tabel 3. Perhitungan berdasarkan rasio *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

Periode	Total Kredit	Dana Pihak Ketiga	LDR (%)	Peringkat	Keterangan
2017	55.348.547.197	62.633.496.354	88,36	3	Cukup Sehat
2018	63.586.749.000	71.510.535.000	88,91	3	Cukup Sehat
2019	69.067.509.000	77.009.109.000	89,68	3	Cukup Sehat

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 3 diatas, profil risiko kredit yang diukur dengan LDR tahun 2017 - 2019 tidak mengalami perubahan yang cukup signifikan dan masuk kategori cukup sehat.

Tabel 4. Peringkat *Good Corporate Governance* (Self Assesment)

Periode	Peringkat	Keterangan
2017	2	Baik
2018	2	Baik
2019	2	Baik

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 4 , penilaian GCG dari tahun 2017-2019 memperoleh peringkat ke-2 dengan kategori “Baik”. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian penerapan GCG pada PT. Bank Mayapada International, Tbk selalu stabil dan di nilai baik.

Tabel 5. Rasio *Return on Assets* (ROA)

Periode	Laba Sebelum Pajak	Rata-rata total aset	ROA (%)	Peringkat	Keterangan
2017	910.145.933	74.745.570.167	1.21	3	Cukup Sehat
2018	600.930.000	86.971.893.000	0.69	3	Cukup Sehat
2019	714.688.000	93.408.831.000	0.76	3	Cukup Sehat

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 5 diatas, *Earnings* yang diukur dengan ROA tahun 2017- 2019 masuk peringkat 3 atau kategori cukup sehat, bahkan selalu mengalami penurunan.

Tabel 6. Rasio *Net Interest Margin* (NIM)

Periode	Pendapatan Bunga Bersih	Rata-Rata Total Aset produktif	NIM (%)	Peringkat	Keterangan
2017	2.600.100.791	69.099.266.000	3.76	1	Sangat Sehat
2018	2.969.576.000	81.273.165.000	3.65	1	Sangat Sehat
2019	2.919.822.000	87.836.454.000	3.32	1	Sangat Sehat

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 6, NIM tahun 2017 - 2019 masuk dalam kategori sangat sehat namun mengalami penurunan.

Tabel 7. Rasio *Capital Adequacy Ratio* (CAR)

Periode	Modal	Aktiva Tertimbang Menurut Risiko	CAR (%)	Peringkat	Keterangan
2017	8.768.000.000	62.155.000.000	14.10	1	Sangat Sehat
2018	11.411.000.000	72.115.000.000	15.82	1	Sangat Sehat
2019	12.690.000.000	78.396.000.000	16.18	1	Sangat Sehat

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 7 menunjukkan CAR bank mengalami peningkatan dengan bobot peringkat 1 dan masuk dalam kategori sangat sehat.

Perspektif Pelanggan

Tabel 8. *Number of complaint* (keluhan)

Periode	Jumlah Keluhan	Jumlah Keluhan Nasabah yang Terselesaikan	Number of Complaint(%)
2017	209	209	100%
2018	659	659	100%
2019	561	561	100%

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 8 menunjukkan jumlah keluhan tahun 2018 mengalami peningkatan dibanding 2017 tapi menurun pada tahun 2019 dengan *number of complaint* selalu 100%.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 10. *Growth Ratio*

Periode	<i>Growth Ratio</i> (Jumlah Kantor)	<i>Growth Ratio</i> (Jumlah ATM)
2017	7.14%	5.92%
2018	1,11%	0.69%
2019	0%	0%

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 10 menunjukkan jumlah kantor dan ATM mengalami penurunan

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 11. Produktivitas karyawan

Periode	Pendapatan Bersih	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan (Rp)
2017	675.404.953	3.328	Rp. 20.294.619,982/orang
2018	437.412.000	3.488	Rp. 12.540.481,651/orang
2019	528.114.000	3.511	Rp. 15.041.697,522/orang

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 11 menunjukkan produktivitas karyawan mengalami penurunan namun tahun 2019 produktivitas karyawan meningkat.

Tabel 12. Rasio tingkat presentase pelatihan karyawan

Periode	Karyawan yang diberikan Pelatihan (Karyawan yang mengikuti macam-macam pendidikan/pelatihan)	Total Jumlah Karyawan	Tingkat Pelatihan Karyawan (%)
2017	6799	3.328	203,69
2018	4.544	3.488	130,27
2019	11.189	3.511	318,68

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 12 menggambarkan tingkat karyawan yang mengikuti berbagai macam program pendidikan/ pada tahun 2018 turun, namun tahun 2019 meningkat.

Pengukuran dalam *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Mayapada International, Tbk

Range Score Perspektif Keuangan

Tabel 13. *Score Card* Perspektif Keuangan Periode 2019-2018 dan 2018-2017

Perspektif Keuangan	<i>Range</i> Kinerja (2019-2018)	<i>In Score</i> (2019-2018)	<i>Rate</i>	<i>Range</i> Kinerja (2018-2017)	<i>In Score</i> (2018-2017)	<i>Rate</i>
NPL	-55,14%	1	D	494,44%	4	A
LDR	0,86%	2	C	0,62%	2	C
GCG	0%	2	C	0%	2	C
ROA	10,14%	2	C	-42,97%	2	C
NIM	-9,04%	1	D	-2,92%	1	D
CAR	2,27%	2	C	12,19%	2	C
Total		10			13	

Scorecard

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 13 diatas, analisa penilaian terhadap kinerja perspektif keuangan periode 2019-2018 mengalami penurunan dibandingkan dengan periode 2018-2017.

Berdasarkan tabel 14, analisa penilaian terhadap kinerja perspektif pelanggan periode 2019-2018 mengalami penurunan dibandingkan dengan periode 2018-2017

Range Score Perspektif Pelanggan

Tabel 14. *Score Card* Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan	<i>Range Kinerja (2019-2018)</i>	<i>In Score (2019-2018)</i>	<i>Rate</i>	<i>Range Kinerja (2018-2017)</i>	<i>In Score (2018-2017)</i>	<i>Rate</i>
<i>Number of Complaint</i>	0%	2	C	0%	2	C
<i>Customer Profitability</i>	-10%	1	D	77%	3	B
<i>Total Score card</i>		3			5	

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Range Score Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 15. *Score Card* Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Bisnis Internal	<i>Range</i> Kinerja (2019-2018)	<i>In Score</i> (2019-2018)	<i>Rate</i>	<i>Range</i> Kinerja (2018-2017)	<i>In Score</i> (2018-2017)	<i>Rate</i>
<i>Growth Ratio</i> (Jumlah Kantor)	-100%	1	D	-84%	1	D
<i>Growth Ratio</i> (Jumlah ATM)	-100%	1	D	-88%	1	D
Total Scorecard		2			2	

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Range Score Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 16. *Score Card* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Range</i> Kinerja (2019- 2018)	<i>In Score</i> (2019-2018)	<i>Rate</i>	<i>Range</i> Kinerja (2018-2017)	<i>In Score</i> (2018- 2017)	<i>Rate</i>
Produktivitas Karyawan	19%	2	C	-38%	1	D
Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan	144%	4	A	-36%	1	D
Total <i>Score Card</i>		6			2	

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 16 diatas, analisa penilaian terhadap kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran periode 2019-2018 mengalami peningkatan dibandingkan 2018-2017.

Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, kinerja secara keseluruhan pada PT. Bank Mayapada International, Tbk berdasarkan metode *balanced scorecard* dengan menggunakan teknik *range score* (Harjayanti, 2017) menunjukkan bahwa pengukuran *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif keuangan pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mendapatkan score 10 mengalami penurunan dibandingkan periode 2018-2017 dengan mendapatkan skor 13. Hasil pengukuran *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif pelanggan pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mendapatkan skor 3 mengalami penurunan dibandingkan periode 2018-2017 dengan mendapatkan skor 5. Hasil pengukuran *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif bisnis internal pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 dan 2018-2017 tidak mengalami peningkatan dengan mendapatkan skor 2. Hasil pengukuran *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mendapatkan skor 6 mengalami peningkatan dibandingkan periode 2018-2017 dengan mendapatkan skor 2.

Thank you!

