

**“PENGUKURAN KINERJA BANK BPD DI INDONESIA DENGAN BALANCED SCORECARD”  
Studi Kasus Pada Laporan OJK/BI periode 2012-2017.**

**Agus Murdiyanto<sup>1</sup>, Sri Rahayuningsih<sup>2</sup>, Nur Aini<sup>3</sup>**

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank Semarang  
Jl. Kendeng V Semarang 024-8414970, e-mail: [agusmurdi@edu.unisbank.ac.id](mailto:agusmurdi@edu.unisbank.ac.id)<sup>1</sup>,  
e-mail: [srirayuningsih\\_1961@yahoo.com](mailto:srirayuningsih_1961@yahoo.com)<sup>2</sup>, e-mail: [nuraini@edu.unisbank.ac.id](mailto:nuraini@edu.unisbank.ac.id)<sup>3</sup>

**Abstrak**

*Tingkat Pendapatan Domestik Bruto per kapita Indonesia pada 2017 mencapai Rp 51,89 juta setara naik 8,1% dibanding tahun sebelumnya hanya Rp 47,97 juta ini merupakan salah satu indikator penting untuk mengetahui kondisi ekonomi di suatu negara dalam suatu periode tertentu. Sedangkan pertumbuhan ekonomi di Indonesia cukup tinggi pada tahun 2017 mencapai 5,07% tertinggi sejak tahun 2014( BPS). Pemerintah memerlukan Bank sebagai lembaga intermediasi. Perbankan harus tumbuh sehat dan kuat guna mendukung kelancaran pembangunan ekonomi, dengan prinsip kehati-hatian. Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja bank umum BPD di Indonesia yang secara umum menunjukkan perkembangan cukup baik, namun kalau ditinjau dari ukuran-ukuran kinerja keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan juga menunjukkan demikian. Hasil penelitian Perspektif Keuangan menunjukkan hasil yang baik. Profitabilitas yang diprosikan dengan ROA mengalami peningkatan dan Penurunan. ROA yaitu mengukur keberhasilan atas kinerja Bank Umum BPD terhadap tingkat pengembalian atas modal. Sales Growth Pendapatan perbankan BPD dari tahun 2012 hingga tahun 2017 mengalami peningkatan yang cukup signifikan, BOPO mengalami turun naik, Waktu Penyelesaian layanan semua transaksi dapat terlyani dengan baik yaitu cepat dan tidak terjadi kesalahan. Perspektif Proses Bisnis Internal, Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE) tahapan dimana Bank BPD berupaya untuk memberikan service excellence. Kecepatan Pelayanan tercipta karena ada teknologi dan sarana yang memadai serta tersedianya sdm yang terampil dalam operasional. Employee productivity Produktivitas, dari hasil menunjukkan dari tahun ke tahun menunjukkan pendapatan dibanding jumlah pegawai hasil atau pendapatan mengalami turun naik.*

**Kata Kunci:** kinerja keuangan, pelanggan, proses dan pertumbuhan

**1. PENDAHULUAN**

Perbankan harus tumbuh sehat dan kuat guna mendukung kelancaran pembangunan ekonomi di wilayah Indonesia dengan prinsip kehati-hatian, menerapkan manajemen resiko sesuai *best practices*, tata kelola perusahaan yang baik, rentabilitas dan penguatan permodalan. Tidak terkecuali Bank Pembangunan Daerah (BPD) melalui Bank Indonesia, Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (ASBANDA) dan BPD telah mencanangkan BPD Regional Champion (BRC) untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetisi yang ketat dan sebagai perwujudan efisiensi menuju pertumbuhan dengan mendasarkan tiga pilar utama yakni; Ketahanan Kelembagaan, Kemampuan untuk menjadi agent of development, dan Kemampuan untuk menghadirkan service excellent kepada masyarakat.

Membaiknya pertumbuhan perekonomian di Indonesia dari tahun ketahun menunjukkan pada posisi yang positif, Bank Pembangunan Daerah di Indonesia juga menunjukkan pertumbuhan kinerja yang positif pula sehingga BPD perlu melakukan penguatan permodalan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, melakukan berbagai ekspansi kredit termasuk kepada sector produktif dan ekspansi pangsa pasar ke seluruh wilayah kerjanya dengan pembukaan kantor-kantor cabang baru baik yang konvensional maupun yang melakukan kegiatan usaha berdasar prinsip syariah, *mobile banking*, *phone banking* sehingga BPD bisa berkontribusi dalam memajukan perekonomian di daerahnya masing-masing. Disisi lain perbankan masih dirasa boros dalam pembiayaan sehingga mengakibatkan biaya tinggi dan otomatis penetapan suku bunga kredit menjadi mahal, yang pada akhirnya akan menimbulkan ekonomi biaya tinggi dan daya saing perekonomian yang rendah. Belum efisiennya penekanan biaya terlihat pada indikator utama Bank BPD yaitu tingginya BOPO sebesar 78,65% (Desember 2017), walaupun di kalangan perbankan BPD cukup efisien jika dibanding Bank Umum lainnya namun angka tersebut masih mendekati batas maksimal yang ditentukan Bank Indonesia, jauh dibawah rasio BOPO perbankan di kawasan Asean yang rata-rata pada kisaran 40%-60%.

Booklet Perbankan Indonesia 2017 Edisi 4, Arah Kebijakan Pengembangan Perbankan Jangka Menengah 2015-2019 Booklet Perbankan Indonesia 2017 Hal-hal yang menjadi fokus OJK dalam pengembangan industri perbankan dalam jangka menengah dan diharapkan mampu merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal industri perbankan antara lain:

Penguatan fungsi dan peran BPD dalam mendukung perekonomian daerah melalui:

- (i) penguatan kapasitas dan tata kelola BPD melalui program transformasi BPD yang telah diinisiasi oleh OJK dengan melibatkan Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (Asbanda) dan Kementerian Dalam Negeri yang akan menjadi acuan dalam penguatan kapasitas dan tata kelola BPD
- (ii) peningkatan komitmen pemilik untuk mendukung peranan dan kapasitas BPD

Perkembangan jumlah Banknya maupun kantor BPD dari tahun ketahun menunjukkan sbb:

No	Nama Bank	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Bank Umum BPD						
	- Jumlah Bank	26	26	26	26	27	27
2	- Jumlah Kantor	2.802	3.254	3.524	3.781	4.052	4.130

Indikator Utama Bank Pembangunan Daerah \*

Indikator Utama	Des 2015	Des 2016	Des 2017
CAR (%)	20,61	20,69	21,65
NIM (%)	6,65	6,60	6,42
NPL (%)	5,851	6,421	6,636
ROA (%)	2,40	2,58	2,40
BOPO (%)	79,57	78,08	78,65
LDR (%)	92,19	93,05	87,62

\*) Dirangkum dari Statistik Perbankan Indonesia

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa: Capital Adequacy Ratio/Rasio Pemenuhan Kecukupan Modal Minimum Bank Pembangunan Daerah tahun 2015 dari 20,61%, CAR BPD tahun 2016 naik menjadi 20,69% dan akhir tahun 2017 mengalami kenaikan jadi 21,65%, Net Interest Margin BPD tahun 2015 dari 6,65 %, NIM BPD tahun 2016 turun sedikit menjadi 6,60 % dan akhir tahun 2017 mengalami kenaikan jadi 6,42. menunjukkan tingkat keuntungan yang masih relative tinggi. Non Performing Loan yang menunjukkan kualitas kredit pada posisi yang cukup aman dan terkendali serta berada pada posisi diatas posisi ketentuan Bank Indonesia dengan batas maksimal 5,00%. Tahun 2015, NPL 5,851% ,tahun 2016 NPL 6,421 % dan tahun 2017 NPL 6,636%. Non Performing Loan yang berada diatas ambang batas 5 % maka harus berhati-hati dalam menyalurkan kredit dimasa yang akan datang. Bank harus berhati-hati dalam penyaluran kredit agar bisa menekan kredit bermasalah, sehingga profitabilitas meningkat untuk mendukung permodalan bank.

Profitabilitas juga mengalami kenaikan dan penurunan akan tetapi pada posisi yang cukup tinggi hal tersebut bisa dilihat dari *Return on Asset (ROA)* tahun 2015 sebesar 2,40%, tahun 2016 sebesar 2,58 % dan tahun 2017 meningkat menjadi 2,40%. Sementara Biaya Operasional dibanding Pendapatan Operasional justru menunjukkan perubahan yang negative hal ini menunjukkan bahwa BPD belum bisa melakukan efisiensi terus menerus tahun 2015 sebesar 79,57%, tahun 2016 naik menjadi sebesar 78,08% dan tahun 2017 naik lagi menjadi sebesar 78,65%. Sementara LDR menunjukkan bahwa BPD tahun 2015 sebesar 92,19%, tahun 2016 naik menjadi sebesar 93,05 dan tahun 2017 turun lagi menjadi sebesar 87,62%.

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000), mendefinisikan sebagai berikut : “Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja financial masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

## 2. Landasan Teori

### Transformasi Bank Pembangunan Daerah (BPD)

Program ini diluncurkan pada tanggal 26 Mei 2015 oleh Presiden RI dengan visi mewujudkan BPD menjadi bank yang berdaya saing tinggi dan kuat serta berkontribusi signifikan bagi pertumbuhan dan pemerataan ekonomi daerah yang berkelanjutan. Visi tersebut akan diwujudkan melalui tiga sasaran yakni: (i) meningkatnya daya saing BPD; (ii) menguatnya ketahanan kelembagaan; dan (iii) meningkatnya kontribusi BPD terhadap perekonomian daerah. Booklet Perbankan Indonesia 2017 Untuk mencapai visi tersebut, Program Transformasi BPD akan diimplementasikan melalui tiga tahapan/fase yaitu: (i) pembangunan Fondasi (*Foundation Building*); (ii) percepatan pertumbuhan (*Growth Acceleration*); dan (iii) pemimpin pasar (*Market Leader*). Dalam penerapannya, masing-masing BPD akan memasuki setiap tahapan dan menetapkan sasaran dan target bisnis sesuai dengan kapasitas dan kesiapannya masing-masing.

Penilaian Kesehatan Bank. Semakin tingginya persaingan antar bank tentunya masyarakat memerlukan bank yang sehat dan dapat dipercaya sebagai lembaga intermediasi. Peraturan Bank Indonesia Nomor: 6/10/PBI/2004 Tentang penilaian tingkat kesehatan Bank Umum, mencakup penilaian terhadap faktor-faktor Permodalan (*capital*); Kualitas aset (*asset quality*); Manajemen (*management*); Rentabilitas (*earning*); Likuiditas (*liquidity*); dan Sensitivitas terhadap risiko pasar (*sensitivity to market risk*). Penilaian tingkat kesehatan bank tahun 2011

yang disempurnakan. Semenjak tahun 2011 penilaian tingkat kesehatan bank disempurnakan menjadi Peraturan Bank Indonesia Nomor : 13/ 1 /PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Bank wajib untuk melaksanakan uji coba penilaian sejak tanggal 1 Juli 2011 yaitu untuk posisi penilaian Tingkat Kesehatan Bank akhir bulan Juni 2011, resmi diterapkan pada tgl. 1 Januari 2012 untuk posisi akhir Desember 2011.

Bank wajib melakukan penilaian Tingkat Kesehatan Bank secara individual dengan menggunakan pendekatan risiko (*Risk-based Bank Rating*) dengan cakupan penilaian terhadap faktor-faktor sebagai berikut:a. Profil risiko (*risk profile*);b. *Good Corporate Governance* (GCG);c. Rentabilitas (*earnings*); dand. Permodalan (*capital*).

Penilaian Risiko inheren merupakan penilaian atas Risiko yang melekat pada kegiatan bisnis Bank, baik yang dapat dikuantifikasikan maupun yang tidak, yang berpotensi mempengaruhi posisi keuangan Bank. Karakteristik Risiko inheren Bank ditentukan oleh faktor internal maupun eksternal, antara lain strategi bisnis, karakteristik bisnis, kompleksitas produk dan aktivitas Bank, industri dimana Bank melakukan kegiatan usaha, serta kondisi makro ekonomi.

**Profil Resiko**, Penilaian terhadap faktor profil risiko merupakan penilaian terhadap risiko inheren dan kualitas penerapan manajemen risiko dalam operasional Bank yang dilakukan terhadap 8 (delapan) risiko yaitu:

Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Strategik, Risiko Kepatuhan, Risiko Reputasi.

**Good Corporate Governance (GCG)**;Penilaian berdasarkan implementasi **TARIFGCG** : Transparency, Accountability, Reliability, Independence, Fairness, Penilaian GCG merupakan penilaian terhadap manajemen Bank atas pelaksanaan prinsip-prinsip GCG dan informasi lainnya terkait GCG bank.

**Rentabilitas (*earnings*)**; Penilaian faktor Rentabilitas meliputi evaluasi terhadap kinerja Rentabilitas, sumber-sumber Rentabilitas, kesinambungan (*sustainability*) Rentabilitas, dan manajemen Rentabilitas.Penilaian dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat, *trend*, struktur, stabilitas Rentabilitas Bank, dan perbandingan kinerja Bank dengan kinerja *peer group*, baik melalui analisis aspek kuantitatif maupun kualitatif.

**Permodalan (*capital*)**,Penilaian atas faktor Permodalan meliputi evaluasi terhadap kecukupan Permodalan dan kecukupan pengelolaan Permodalan.Dalam melakukan perhitungan Permodalan, Bank wajib mengacu pada ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai Kewajiban Penyediaan Modal Minimum bagi Bank Umum.Selain itu, dalam melakukan penilaian kecukupan Permodalan, Bank juga harus mengaitkan kecukupan modal dengan Profil Risiko Bank.Semakin tinggi Risiko Bank, semakin besar modal yang harus disediakan untuk mengantisipasi Risiko tersebut.

**Kinerja**, Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data dan data yang telah dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2005: 68).Dalam pengukuran kinerja terdapat empat elemen pokok pengukuran kinerja (Mohamad Mahsun, 2006) yaitu : (1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategis perusahaan (2) Merumuskan indicator dan pengukuran kinerja (3)Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan (4) Evaluasi kinerja.

Balanced Scorecard

Mulyadi (2007) mengartikan Balanced Scorecard sebagai : “Alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan.” Hansen Mowen (2014) Balanced scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mengidentifikasi sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat prespektif yaitu:Prespektif keuangan, Prespektif pelanggan, Prespektif proses bisnis internal Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan

#### **Menghubungkan ukuran kinerja dengan strategi**

Menurut Hansen Mowen, 2014 Penyeimbang ukuran mengharuskan ukuran untuk dihubungkan dengan strategi organisasi. Sebagai contoh penyeimbang ukuran output dengan penggerak kinerja sangat penting untuk dihubungkan dengan strategi operasi. Penggerak kinerja adalah ukuran yang membuat sesuatu terjadi dan merupakan indicator bagaimana output direalisasikan. Ukuran output juga penting karena menyatakan apakah strategi yang diimplementasikan akan sukses atau tidak. Peta strategi mengilustrasikan strategi perbaikan kualitas. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan ditampilkan melalui dimensi pelatihan, prespektif proses ditampilkan oleh proses perencanaan ulang dan manufaktur, prespektif pelanggan ditampilkan melalui kepuasan pelanggan dan pangsa pasar, yang terakhir prespektif keuangan ada karena pendapatan dan laba melalui strategi ini manajer dapat menguji apakah strategi tersebut telah memberikan hasil sesuai harapan

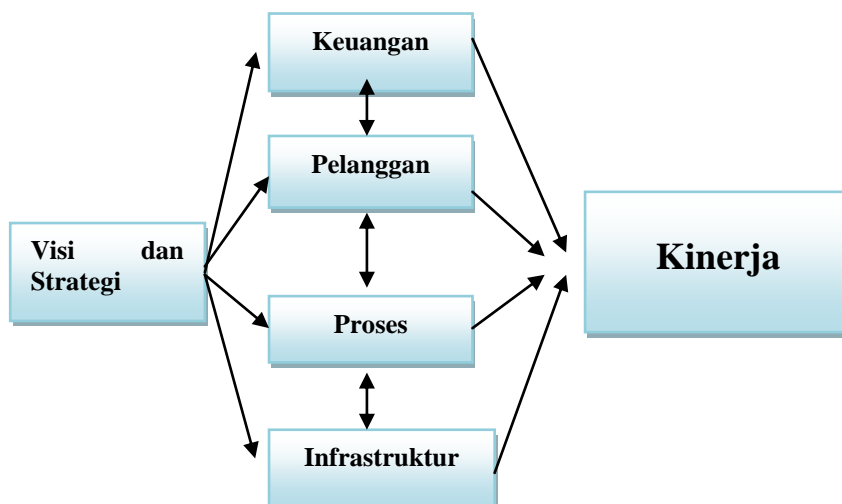
### **3. Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian yang dilakukan Annisa Stellata A.W. Analisis Kinerja Bank Umum Syariah dan Bank Umum Konvensional dengan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Pada Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri), Dalam perspektif keuangan, beberapa rasio keuangan yang digunakan dalam

mengukur kinerja keuangan Bank Mandiri lebih baik dibandingkan rasio keuangan Bank Syariah Mandiri. Dilihat dari kecukupan modal, rentabilitas ekonomi dan modal saham. Namun pada rasio aktiva produktif, efisiensi operasional dan tingkat likuiditas Bank Syariah Mandiri lebih baik dibandingkan Bank Mandiri.

2. Penelitian yang dilakukan Nurul Huda, Ivo Sabrina & Efendy Zain Universitas Yarsi Jakarta Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Berdasarkan pengolahan data dan hasil analisis kinerja Bank Umum Syariah dengan mengacu pada permasalahan dan tujuan penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Bank Syariah tersebut dilihat dengan Balanced Scorecard diperoleh penilaian kinerja dari hasil penelitian mengenai nilai kinerja empat Bank Umum Syariah dengan menggunakan metode yang sama. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk Kinerja Kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan, masing-masing memiliki nilai Sangat Baik, Kinerja Manajemen memiliki Nilai Baik. Kinerja Penghimpunan Dan Penyaluran Dana Serta Pelayanan Jasa dalam Perspektif Layanan Perbankan Pelaksanaan Prinsip Syariah, masing-masing bank memiliki nilai Baik. Perspektif Keuangan pada laporan keuangan dan Kinerja legitimasi sosial, masing-masing memiliki nilai kinerja Baik.
3. Penelitian Ratna Nur Halimah Implementasi Balanced Scorecard Untuk Penilaian Kinerja Pada Bank Syariah Muamalat Samarinda., Kesimpulan Berdasarkan uraian bab-bab terdahulu, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut : 1. Kinerja Bank Syariah Muamalat belum sepenuhnya baik berdasarkan sistem Balanced Scorecard. Karena tidak tercapainya keseimbangan dari ke empat perspektif dalam Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal tersebut membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan sebelumnya dapat diterima kebenarannya. 2. Bank Syariah Muamalat memiliki seperangkat tolak ukur yang ada dalam perspektif Balanced Scorecard, seperti keuangan, data operasional maupun data mengenai kualitas produk, namun perusahaan juga memiliki beberapa kelemahan pada beberapa tolak ukur anatar lain kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan serta kepuasan karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga sasaran strategis yang diinginkan pada kedua perspektif tersebut belum bisa tercapai

Ringkasan dalam bentuk Kerangka Pemikiran



#### 4. Metode Penelitian

##### Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini Bank BPD di Indonesia dengan memakai metode sensus pada periode penelitian 2012-2017. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan, yang obyek penelitiannya berupa pengamatan perilaku populasi dalam suatu wilayah tertentu atau suatu kejadian pada wilayah tertentu. Penelitian ini mendeskripsikan suatu keadaan tertentu dari satu obyek atau wilayah penelitian untuk kemudian dilakukan analisa kritis dengan menggunakan model pengukuran tertentu agar dapat memperoleh satu kesimpulan dari keadaan tersebut.

##### Teknik pengumpulan data

Data Sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan secara tidak langsung dalam hal ini diperoleh dari laporan BI/OJK Statistic Perbankan BPD tahun 2012-2017 serta dengan jalan membaca, mempelajari buku-buku, literatur dan sumber lain yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas.

### Teknik Analisis data

Berdasarkan metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif, maka untuk menganalisis data yang telah terkumpul, data diolah dengan menghitung data-data yang berbentuk kuantitatif (angka-angka) dan dinyatakan dengan data kualitatif untuk menginterpretasikan hasil data perhitungan tersebut serta menyertai dan melengkapi gambaran yang diperoleh dari analisis data kualitatif untuk memecahkan masalah yang diteliti yang akhirnya akan menarik kesimpulan dari pengolahan data tersebut.

### Pembahasan

Pengukuran kinerja Bank Pembangunan Daerah perlu dilakukan dalam memastikan para pelaksana telah mengukur pencapaian prestasi, memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati, memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaan, memberikan penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem pengukuran yang telah disepakati, menjadikan sebagai alat komunikasi antara pegawai dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif dan mengungkapkan permasalahan yang terjadi dan bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Mahsun, 2006).

1. Perspektif Keuangan (Financial Perspective) cara pengukuran kinerja yg dilakukan dengan. ROI (Return On Investment) yaitu mengukur keberhasilan atas kinerja Bank Pembangunan Daerah melalui penggunaan investasi (total aktiva) untuk menghasilkan profit. ROA : Return on Assets, yaitu rasio laba sebelum pajak (disetahunkan) terhadap total asset rata-rata

Rasio Keuangan kinerja Bank Pembangunan Daerah Rasion ROA tahun 2012 s/d 2017

RASIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	2,90 %	3,18 %	2,68 %	2,40 %	2,58 %	2,40 %

Laporan Statistik Perbankan Konvensional BPD diolah

Prfitabilitas yang diprosikan dengan ROA dari tahun ke tahun mengalami peningkatan dan penurunan dari tahun 2012 sampai dengan 2017 tahun 2012 ke 2013 naik cukup tajam dari 2,90 % ke 2013 3,18%, kemudian tahun 2014 turun 2,68 %, tahun 2015 2,40 %, kemudian naik lagi 2016 2,58 dan tahun 2017 turun menjadi 2,40%. Kemudian tahun 2016 mengalami kenaikan menjadi 2,58 kemudian tahun 2017 turun lagi menjadi 2,40.

2. Sales Growth Rate Merupakan ukuran kemampuan dari perusahaan dalam meningkatkan pendapatan dari tahun ke tahun.

Rasio Keuangan Bank Pembangunan Daerah

Laba setelah taksiran pajak penghasilan Pendapatan tahun 2012 s/d 2017 Milyar Rp

Tahun	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pendapatan bunga bersih	22.856	27.891	29.593	32.707	35.192	35,786

Laporan Statistik Perbankan Konvensional BPPD diolah

Pendapatan bunga Bank BPD dari tahun 2012 samapai dengan 2017 mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Tahun 2012 pendapatan bunga bersih Rp 22.856 milyar, tahun 2013 kemudian naik menjadi Rp 27.891 milyar, tahun 2014 naik pendapatan bunga bersih Rp 29.593 milyar, tahun 2015 pendapatan bunga bersih naik menjadi Rp 32.707 milyar, tahun 2016 pendapatan bunga bersih naik menjadi Rp 35.192 milyar, tahun 2017 pendapatan bunga bersih naik menjadi Rp 35,786 milyar, Perbankan BPD terpengaruh erat dengan kondisi makro ekonomi Indonesia dan peka Perekomian. Pertubuhan tahun ke tahun membuat dinamika perekonomian yang kurang baik bagi perekomian sektor riil. Perbankan relatif mengalami pertubuhan banyak investasi dan pembukaan cabang baru. Hal tersebut membawa dampak pendapatan perbankan tambah baik.

a. Penurunan biaya (BOPO) merupakan ukuran penurunan Biaya Operasional dibandingkan Pendapatan Operasional

Rasio Keuangan Bank Pembangunan Daerah Rasio BOPO tahun 2012 s/d 2017

RASIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
BOPO	75,29 %	73,49 %	78,08 %	79,57 %	78,08 %	78,65 %

Laporan Statistik Perbankan Konvensional BPD diolah 3/4/19

Biaya Operasional terhadap Penapatan Operasional (BOPO) tahun 2012 sampai 2017 Bank Pembangunan Daerah mengalami turun naik tahun 2012 ke 2013 penurunan 75,29% menjadi 73,49 % tahun 2014 naik menjadi 78,08% tahun 2015 naik menjadi 79,57 % kemudian di tahun 2016 turun menjadi 78,08% kemudian tahun 2017 naik sedikit menjadi 78,65%. Jadi penurunan BOPO belum bisa terjadi.

#### 4. Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)

- a. Bertambahnya Pelanggan Baru (Customer Acquisition) Rasio ini perlu mendapatkan perhatian perusahaan, karena merupakan pertumbuhan pelanggan baru untuk mengetahui berapakah jumlah konsumen. Pertumbuhan Rekening Keuangan Bank Umum BPD tahun 2012 s/d 2017

Pertumbuhan Baru BPD	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kredit	19.207	265.250	302.426	329.742	359.327	393.439
DPK	78.535	287.709	335.957	356.600	383.531	449.389

Laporan

Statistik Perbankan BPD diolah

- a. Pertumbuhan pelanggan dari tahun ke tahun naik dilihat dari pertumbuhan kredit yang disalurkan kepada masyarakat maupun pelanggan dari simpanan masyarakat berupa tabungan, giro, deposito (dana pihak ketiga).

Kredit dari tahun 2012 sampai dengan 2017 menalami kenaikan, kredit tahun 2012 Rp 19.207 milyar, tahun 2013 naik Rp 265.250 milyar, tahun 2014 naik Rp 302.426 milyar tahun 2015 naik Rp 329.742 milyar, tahun 2016 naik Rp 359.327 milyar tahun 2017 naik Rp 393.439 milyar

Dana Pihak Ketiga dari tahun 2012 sampai dengan 2017 menalami kenaikan, Dana Pihak Ketiga tahun 2012 Rp 78.535 milyar, tahun 2013 naik Rp 287.709 milyar, tahun 2014 naik 335.957 milyar tahun 2015 naik Rp 356.600 milyar, tahun 2016 naik Rp 383.531 milyar tahun 2017 naik Rp 449.389 milyar

- b. Waktu Penyelesaian (Throughput Time) digunakan karena merupakan ukuran kecepatan layanan dari sisi waktu penyelesaian layanan.

Layanan semua transaksi dapat terlyani dengan baik yaitu cepat dan tidak terjadi kesalahan baik saat setor tarik simpana, layanan kredit dan lain-lain.

Direktur Eksekutif Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (Asbanda) Wimran Ismaun mengatakan BPD berupaya mengembangkan teknologi dan sistem informasi manajemennya. Melalui Project Management Office (PMO), kata dia, BPD akan meluncurkan *workstream*, dengan sistem informasi dan teknologi sebagai salah satu fokusnya. "Asbanda sedang membuat *workstream*. Menyatukan secara standardisasi produk atau IT (teknologi informasi)," kata Wimran di kantor Bank Jatim, Jumat, 2 September 2016.

- c. Mempertahankan Pelanggan (Customer Retention) merupakan salah satu ukuran inti dalam perspektif pelanggan (Customer Core Measurement), ukuran ini untuk mengukur tingkat dimana perusahaan dapat menjalin komunikasi yang baik. Mempertahankan pelanggan/loyalitas diupayakan salah satunya dengan layanan yang melebihi ekspektasi dan harapan nasabah. Kemudahan akses layanan baik secara langsung maupun tidak langsung dan Informasi teknologi terintegrasi membuat nasabah puas dan merasa enjoy dalam bertransaksi.

Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Procces Perspective)

- d. Ukuran Hasil (Lag Indicator) Respon Time termasuk dalam bagian inovasi pada perspektif pemicu bisnis internal, yaitu tolak ukur yang digunakan untuk mengetahui kepuasan nasabah dalam penyelesaian transaksi.

#### Inovasi Layanan

BPD memberikan *customer reward* yang disuguhkan bagi nasabah secara terus menerus melakukan inovasi. Inovasi tersebut melalui Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (asbanda), yang tengah mengembangkan solusi layanan BPD NET yang merupakan merupakan layanan *payment switching*, baik untuk transaksi berbasis kartu maupun transaksi berbasis non-kartu, disamping juga untuk solusi layanan *back-end support*.

- b. Manufacturing Cycle Efectiviness (MCE) ialah tahapan dimana Bank berupaya untuk memberikan solusi kepada para nasabah dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah serta meningkatnya perbaikan terhadap layanan nasabah. Kepuasan nasabah sangat berhubungan dengan service excellence, yaitu bentuk pelayanan yang lebih baik dari harapan atau yang dijanjikan dan rata-rata lebih baik dari yang lain

#### 5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Learning & Growth Perspective)

- a. Employee Productivity Produktivitas karyawan ditinjau dari perbandingan antara total pendapatan dengan total karyawan, apakah ada peningkatan atas penurunan penjualan.

Laba setelah taksiran pajak penghasilan Bank BPD Milyar Rp

Tahun	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pendapatan	8.946	10.733	9.667	10.595	11.487	12.421

Laporan Statistik Perbankan Bank BPD

Perkembangan jumlah Banknya maupun kantor BPD dari tahun ketahun menunjukkan sbb:

No	Nama Bank	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Bank Umum BPD						
	- Jumlah Bank	26	26	26	26	27	27
2	- Jumlah Kantor	2.802	3.254	3.524	3.781	4.052	4.130

Dari hasil diatas dari tahun ke tahun menunjukkan pendapatan mengalami kenaikan terus hanya ditahun 2014 agak turun kemudian di tahun 2015 naik kembali sampai tahun 2017 sedangkan jumlah pegawai juga ikut naik seiring dengan bertambahnya jumlah kantor cabang

- b. Employee Retention Ukuran ini dipilih untuk mengetahui kepuasan personal karyawan terhadap kinerja perusahaan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan selama mungkin para personal yang potensial. Kalau melihat table tenaga kerja diatas menunjukkan tenaga kerja mengalami peningkatan artinya tenaga kerja selalu bertambah, jadi yang keluar relative kecil untuk pindahke tempat lain. Agar sumber daya manusia tidak jenuh mereka perlu peningkatan kualitas, peningkatan kualitas iman dan takwa, kualitas hidup, kualitas kerja, kualitas karya dan kualitas pikir. Ini merupakan peluang yang sangat prospektif, sekaligus merupakan tantangan bagi kalangan perbankan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang handal

## 5. Kesimpulan Dan Implikasi

### A. KESIMPULAN

Berdasarkan Pengukuran Kinerja Bank Umum BPD di Indonesia Dengan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada Laporan BI periode 2012-2017:

1. Pertumbuhan ROA dari 2012 = 2,90%; 2013 naik menjadi 3,18%; tahun 2014 turun 2,68%; tahun 2015 turun menjadi 2,40%; tahun 2016 naik menjadi 2,58%; tahun 2017 turun menjadi 2,40%.
2. Pendapatan bunga Bank BPD Tahun 2012 pendapatan bunga bersih Rp 22.856 milyar, tahun 2013 kemudian naik menjadi Rp 27.891 milyar, tahun 2014 naik pendapatan bunga bersih Rp 29.593 milyar, tahun 2015 pendapatan bunga bersih naik menjadi Rp 32.707 milyar, tahun 2016 pendapatan bunga bersih naik menjadi Rp 35.192 milyar, tahun 2017 pendapatan bunga bersih naik menjadi Rp 35,786 milyar.
3. BOPO tahun 2012 sampai 2017 BPD mengalami turun naik tahun 2012 ke 2013 penurunan 75,29% menjadi 73,49 % tahun 2014 naik menjadi 78,08% tahun 2015 naik menjadi 79,57 % kemudian di tahun 2016 turun menjadi 78,08% kemudian tahun 2017 naik sedikit menjadi 78,65%.
4. Pertumbuhan pelanggan dari tahun ke tahun naik dilihat dari pertumbuhan kredit yang disalurkan kepada masyarakat maupun pelanggan dari simpanan masyarakat berupa tabungan, giro, deposito (dana pihak ketiga).
5. Pertumbuhan Kredit dari tahun 2012 Rp 219.207 milyar, tahun 2013 naik Rp 265.250 milyar, tahun 2014 naik Rp 302.426 milyar tahun 2015 naik Rp 329.742 milyar, tahun 2016 naik Rp 359.327 milyar tahun 2017 naik Rp 393.439 milyar
6. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga dari tahun 2012 sampai dengan 2017 menalami kenaikan, Dana Pihak Ketiga tahun 2012 Rp 278.535 milyar, tahun 2013 naik Rp 287.709 milyar, tahun 2014 naik 335.957 milyar tahun 2015 naik Rp 356.600 milyar, tahun 2016 naik Rp 383.531 milyar tahun 2017 naik Rp 449.389 milyar
7. Pertumbuhan Pendapatan dari 2012 = 8.946 milyar ; 2013 naik menjadi 10.733 milyar ; tahun 2014 turun 9.677 milyar; tahun 2015 naik menjadi 10.595 milyar; tahun 2016 naik menjadi 11,487 milyar ; tahun 2017 naik menjadi 12.421 milyar.
8. Pertumbuhan kantor cabang bertambah banyak dari 2012 = 2.802 kantor cabang; 2013 naik menjadi 3.254 kantor cabang; tahun 2014 naik menjadi 3.524 kantor cabang; tahun 2015 naik menjadi 3.781 kantor cabang; tahun 2016 naik menjadi 4.052 kantor cabang; tahun 2017 naik menjadi 4.130 kantor cabang

### B. IMPLIKASI

Dengan meningkatnya pertumbuhan bank BPD tingkat kesejahteraan nasabah juga mengalami peningkatan, sehingga tujuan UU pokok perbankan UU No. 10 Tahun 1998 tercapai yaitu meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. BPD sebagai mitra pemerintah memiliki peran strategis dalam percepatan pembangunan daerah. BPD

dapat memanfaatkan kedekatan dan pemahaman kultural, serta sosiologis kedaerahan dengan nasabahnya untuk menjadikan comparative advantage yang nantinya ditranslasikan menjadi juara di regional.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Annisa Stellata A.W. Analisis Kinerja Bank Umum Syariah dan Bank Umum Konvensional dengan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Pada Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri), Skripsi FEB UMS 2013
- [2] Barbara, G., 2000, "Balanced Scorecard: Perspektif Baru dalam Menilai Kinerja Organisasi", jurnal Akuntansi dan Investasi vol.1 no.1
- [3] Bank Indonesia, 2004, Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 tentang tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, Jakarta
- [4] Bank Indonesia, 2011, Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP 2011 Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, Jakarta.
- [5] Bank Indonesia, 2011, Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/1/PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, Jakarta
- [6] Cetak Biru Pengembangan perbankan syariah di Indonesia, Bank Indonesia
- [7] Gaspersz, Vincent. 2005. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [8] Halim A., 2012, Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia: Tantangan dalam Menyongsong MEA 2015, Paper disampaikan pada Milad ke-8 Ikatan Ahli Ekonomi Islam, Jakarta.
- [9] Halimah Ratna Nur, Implementasi Balanced Scorecard Untuk Penilaian Kinerja Pada Bank Syariah Muamalat Samarinda. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda
- [10] Huda Nurul, 2013, Ivo Sabrina & Efendy Zain Universitas Yarsi Jakarta Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Universitas Yarsi Jakarta Jurnal Etikonomi Vol. 12 No. 1 April 2013
- [11] *Indriantoro, dan Supomo, 2002. Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.*
- [12] Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Jakarta: Erlangga Kemalasar,
- [13] Kaplan, Norton, 2000, Balanced Scorecard; Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Erlanga, Jakarta.
- [14] Kusumo, Yunanto A. 2008. Analisis Kinerja Keuangan Bank Syariah Mandiri Periode 2002- 2007. Jurnal Ekonomi Islam La Riba. Vol.II, No.1, Juli 2008
- [15] Muhammad. 2005. Manajemen Bank Syariah. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- [16] Mahsun, Mohamad. 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFE.
- [17] Mulyadi, 2001, Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- [18] Mulyadi. 2001. Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- [19] Murdiyanto, Agus. 2012, Faktor-faktor yang berpengaruh dalam penentuan penyaluran kredit perbankan. CBAM FE Unissula, Desember 2012 Volume 1 No.1
- [20] Murdiyanto, Agus. 2013, Faktor-faktor penentu Profitabilitas Bank (Studi pada Bank Umum di Indonesia periode 2006-2011). Proceedings Seminar Nasional & Call For Paper FE UNTAG Semarang
- [21] Murdiyanto, Agus. 2013. Analisis Faktor-faktor Penentu Profitabilitas Bank BPD (Studi Kasus pada Bank BPD di Indonesia Tahun 2006 – 2011) Proceedings Seminar Nasional Call For Papers Business In Society Towards Asian Era / FEB Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2014
- [22] Rohaya, Hairienisa. 2008. Perkembangan Skala Usaha Perbankan Syariah di Indonesia Pra dan Pasca Kebijakan Office Chanelling. Jurnal Ekonomi Islam La Riba. Vol.II, No.2, Desember 2008
- [23] Trima Susiyanti, 2007, "Pengukuran Kinerja RSU PKU Muhammadiyah Bantul Berdasarkan Balanced Scorecard", Skripsi prodi Akuntansi FE UMY.
- [24] [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)
- [25] [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)
- [26] [www.bps.2015](http://www.bps.2015)
- [27] Yuanisa D. 2010. Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah pada Bank Konvensional dengan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Bank Jateng). Skripsi Fakultas Ekonomi UNDIP
- [28] Zudia, Meirdania. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Jateng Semarang. Skripsi Fakultas Ekonomi