

**PENGUKURAN KINERJA PT.BPR SEGARA ANAK KENCANA
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* TAHUN 2013**

MURAH

Fakultas Ekonomi. Universitas Gunung Rinjani

ABSTRAK

Konsep *balanced scorecard* memperkenalkan suatu system pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu (1).perspektif keuangan, (2).perspektif nasabah, (3).perspektif proses bisnis internal, dan (4).perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT BPR Segara Anak Kencana dengan pendekatan *balanced scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian terapan. Sementara teknik pengolahan data menggunakan pendekatan deskriptif evaluatif untuk data yang bersifat kualitatif, sedangkan data kuantitatif menggunakan pendekatan rasio, angka indeks, tabulasi dan *paired comparison*. Hasil kinerja PT BPR Segara Anak Kencana berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* secara keseluruhan masuk katagori **excellent**. Hal itu ditunjukkan dengan total skor yang diperoleh sebesar 98,69 persen. Perspektif keuangan memberikan kontribusi 32,41 persen dengan pencapaian target sebesar 98,20 persen. Kemudian, perspektif nasabah memberikan kontribusi 29,48 persen dengan pencapaian target sebesar 105,28 persen. Perspektif proses bisnis internal memberikan kontribusi 19,72 persen dengan pencapaian target sebesar 103,79 persen. Perspektif yang terakhir, persefektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan kontribusi sebesar 17,08% dengan pencapaian target sebesar 89,91 persen.

Kata kunci : Kinerja, balanced scorecard

PENDAHULUAN

Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep "*Balanced Scorecard*." *Balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan David P. Norton (Presiden dari *Renaissance Solutions, Inc.*). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

Konsep *balanced scorecard* memperkenalkan suatu system pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu (1).perspektif keuangan, (2).perspektif nasabah, (3).perspektif proses bisnis internal, dan (4).perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996:112). Dengan memperhatikan empat perspektif tersebut, maka dapat diketahui secara tepat tentang kondisi PT. BPR Segara Anak Kencana. Dengan demikian, implementasi perencanaan strategik memungkinkan setiap orang untuk memahami peran dan tugas perorangan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Pemanfaatan *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan untuk menilai efektivitas kinerja perusahaan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Dewi (2003). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kinerja sesudah penerapan *Balanced Scorecard* lebih tinggi dari pada sebelum penerapan. Sementara itu Gustika (2011), dalam penelitiannya "Rancangan dan Evaluasi Kinerja pada PT Bank Muamalat Indonesia (BMI) Tbk Cabang Serang dengan *balanced scorcard*, Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa skor BSC PT BMI Tbk Cabang Serang tahun 2010 menunjukkan pencapaian skor secara keseluruhan 119,5 persen.

Sementara PT.BPR Segara Anak Kencana dalam melakukan analisa kinerja perusahaan dilakukan secara terpisah antara penilaian kinerja keuangan dengan non keuangan. PT.BPR Segara Anak Kencana dalam melakukan analisa kinerja perusahaan hanya menggunakan analisis rasio keuangan sebagai indikator kinerja perusahaan, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah-masalah terjadinya penurunan kinerja dari perspektif *non financial*.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas penulis melihat Konsep *balanced scorecard* akan bisa membantu memberikan kerangka komprehensif dalam rangka mengevaluasi kinerja perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah penelitian terapan. Penelitian terapan merupakan penyelidikan atas satu masalah tertentu untuk menemukan solusi yang dapat diimplementasikan bagi penyelesaian masalah atau membantu membuat keputusan yang baik. (Silalahi, 2009:23). Adapun tipe penelitian terapan yang dipakai yaitu penelitian evaluasi. Penelitian evaluasi mengukur efektifitas suatu program, kebijakan, atau cara mengerjakan sesuatu, tujuannya adalah untuk pemecahan masalah yang dihadapi sekarang sehingga penelitian terapan lebih fokus pada penyelesaian persoalan praktis atau untuk mencari jawaban atas masalah spesifik berkaitan dengan tindakan, kebijakan atau pengambilan keputusan. Hasil penelitian evaluasi mendukung pengambilan keputusan berdasarkan dua atau lebih tindakan-tindakan alternatif. (Silalahi, 2009:24)

Populasi PT. BPR Segara Anak Kencana berjumlah 30.415 orang yang terdiri atas 21.100 nasabah tabungan atau (69,37%), 1.393 nasabah Deposito atau (4,58%) dan 7.922 nasabah kredit atau (26,05%), Sedangkan jumlah karyawan BPR Segara Anak Kencana sebagai populasinya diketahui adalah berjumlah 125 orang.

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *probability sampling* dalam hal ini menggunakan teknik *Proportionalte Stratified Random Sampling*. Rumus yang digunakan dalam menentukan sampel adalah dengan menggunakan rumus (Slovin dalam Umar, 2003) yang menyatakan berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui, maka rumusnya adalah :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

dimana : n = Ukuran sampel, N = Ukuran Populasi, e = Prosentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan

Pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir yaitu 10% (populasi dalam jumlah yang banyak), sehingga jumlah sampel untuk nasabah dalam penelitian ini dapat diketahui dengan perhitungan sebagaiberikut:

$$n = \frac{30.415}{1 + 30.415 \cdot (0,1)^2} = 99,67 \text{ dibulatkan} = 100 \text{ orang}$$

Kemudian 100 orang sampel tersebut terbagi atas nasabah tabungan, nasabah kredit dan nasabah deposito sesuai proporsinya sebagai berikut :

- a. Nasabah Tabungan = 100 x 0,6937 = 69,37 atau 70 orang
 - b. Nasabah Kredit = 100 x 0,2605 = 26,05 atau 26 orang
 - c. Nasabah Deposito = 100 x 0,0458 = 4,05 atau 4 orang
- Jumlah = 100 orang**

Sedangkan sampel untuk karyawan PT.BPR Segara Anak Kencana adalah :

$$n = \frac{125}{1 + 125 \cdot (0,1)^2} \times 100 = 55,56 \text{ dibulatkan} = 56 \text{ orang}$$

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif evaluatif dan analisis rasio. Analisis deskriptif evaluatif dilakukan untuk data yang bersifat kualitatif yang diperoleh dari manajemen PT.BPR Segara Anak Kencana. Hasil dari analisis ini disajikan dalam bentuk uraian, atau bagan. Sedangkan analisis rasio digunakan untuk mengukur baik buruknya perusahaan dilihat dari empat perspektif BSC,

Alat analisis yang digunakan untuk mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang akan diuraikan masing-masing sebagai berikut:

1. Pengukuran Kinerja *Financial Perspective*,

Tolok ukur yang digunakan untuk menilai efektivitas kinerja perspektif keuangan PT.BPR Segara Anak Kencana Lombok adalah menggunakan Rasio CAEL yang terdiri dari: KAP, ROA, BOPO,CR dan LDR.

2. Pengukuran Kinerja Perspektif Nasabah
 Tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif nasabah adalah sebagai berikut:
 - a). *Market share* ; untuk mengetahui seberapa besar penguasaan segmen pasar dibandingkan dengan BPR yang sejenis, b) Akuisisi Nasabah; mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik nasabah baru, c). Profitabilitas Nasabah, d). Tingkat Kepuasan Nasabah
3. Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal menggunakan perhitungan :
 - a). Proses Inovasi yaitu dengan mengukur jumlah penjualan produk/jasa baru dibandingkan dengan jumlah produk/jasa yang sudah ada sebelumnya.
 - b). Proses Operasi, yaitu dengan mengukur kecepatan transaksi yang dilakukan pada pelayanan *teller*. Bank berusaha meningkatkan proses operasinya dengan cara meningkatkan kecepatan transaksi, sehingga nasabah tidak perlu menunggu terlalu lama di depan loket. Semakin tinggi proses operasi berarti semakin baik, karena terjadi peningkatan kecepatan transaksi pada pelayanan *teller*.
 - c). Proses Layanan Purna Jual : Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar/nikmati oleh nasabah. Seperti asuransi kredit, pemotongan waktu kredit, bonus/hadiah dan lainnya.
 - d). Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menggunakan perhitungan :
 1. Tingkat produktivitas karyawan, 2. Tingkat Retensi Karyawan, 3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Teknik Pembobotan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Penentuan nilai bobot kepentingan dari tiap perspektif diberikan agar dapat menghasilkan skor untuk dibandingkan tingkat kepentingannya satu sama lain. Pembobotan ini dengan menggunakan metode *Pairwise Comparison*. Metode ini digunakan untuk menilai bobot dari masing-masing perspektif. Metode ini membandingkan antara satu perspektif dengan perspektif lainnya.

Langkah-langkah dalam pemberian bobot bagi masing-masing perspektif, sasaran dan ukuran utama adalah :

- 1) Melakukan perbandingan antar suatu perspektif dengan perspektif lainnya yang disajikan dalam bentuk tabulasi. Perbandingan dilakukan dengan memberikan nilai skala 1 sampai 5.
 - a) Nilai 1 berarti suatu unsur dianggap tidak penting dibandingkan dengan unsur yang menjadi pembandingnya.
 - b) Nilai 2 berarti suatu unsur dianggap kurang penting jika dibandingkan dengan unsur pembandingnya.
 - c) Nilai 3 berarti suatu unsur dianggap memiliki tingkat kepentingan sama dibanding dengan unsur yang lain.
 - d) Nilai 4 berarti suatu unsur dianggap lebih penting dibandingkan dengan unsur pembandingnya.
 - e) Sedangkan nilai 5 berarti suatu unsur sangat penting dibandingkan dengan unsur pembandingnya.
- 2) Nilai yang dipertimbangkan kemudian diisikan pada sel Aij. Perbandingan kedua unsur yang sama tidak diberi nilai untuk sasaran yang hanya memiliki suatu ukuran, maka bobot dari ukuran tersebut disamakan dengan bobot dari sasarnya.
- 3) Menjumlahkan masing-masing unsur tiap baris dan tiap kolom kemudian menjumlahkan hasilnya.
- 4) Melakukan perhitungan bobot untuk masing-masing unsur dengan cara membandingkan total nilai masing-masing unsur dengan jumlah total nilai, kemudian dikalikan dengan 100 %.

Perhitungan nilai bobot dalam elemen BSC : $\text{Bobot } A_i = (\sum A_i / \sum A_{ij}) \times 100 \%$

Teknik Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Setelah pembobotan untuk masing-masing elemen, barulah dapat dilakukan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Berikut perhitungan yang digunakan untuk menghitung tingkat pencapaian kinerja perusahaan : a). Penetapan target masing-masing perspektif dan indikator, b). Menghitung Pencapaian target dari masing-masing perspektif dan indikator.

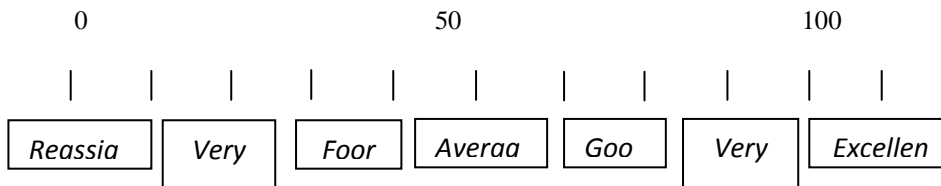
$$\text{Pencapaian} = \frac{\text{Realisasi (Hasil Yg Diperoleh Pada Periode (t))}}{\text{Target}} \times 100\%$$

- a) Setelah menghitung tingkat pencapaian, langkah berikutnya adalah menentukan bobot masing-masing perspektif dan indikator.

Hasil pembobotan terhadap keempat perspektif, akan membentuk bagan pengukuran skor kinerja

perusahaan dengan pendekatan BSC seperti yang diperlihatkan pada Gambar 3.1. di bawah ini.

Skor kinerja diperoleh dengan cara mengalikan tingkat pencapaian dengan bobot yang telah ditetapkan. Menurut Salterio dalam Choeriyah (2008), hasil pengukuran skor total kemudian dibandingkan dengan skala 100. Total skor BSC mengindikasikan kinerja yang berhasil dicapai oleh perusahaan.



Gambar 3.1. Kriteria Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan BSC
 Sumber : Salterio dalam Choeriyah (2008)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengukuran Kinerja PT.BPR Segara Anak Kencana Dengan *Balanced Scorecard* sekaligus menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil Kinerja Perspektif Keuangan

Pencapaian target pada perspektif keuangan belum bisa mencapai 100 persen, hanya bisa mencapai 98,20 persen dengan perolehan skor 32,41 persen. Beberapa indikator kinerja keuangan tidak mencapai target seperti KAP (89,00 persen), ROA (92,36 persen), BOPO (99,00 persen) dan CR (93,14 persen). Sedangkan indikator CAR dan LDR bisa melampaui target perusahaan yaitu masing-masing bisa mencapai 113,10 persen dan 102,61 persen.

Meskipun demikian kondisi pada tahun 2012, secara umum PT.BPR Segara Anak Kencana mampu melampaui kriteria rasio keuangan yang disyaratkan oleh Bank Indonesia sebagai BPR yang berpredikat sehat. Rasio CAR bisa mencapai 22,62 persen, posisi ini masih di atas yang di persyaratkan BI yaitu >8 persen. Kemudian rasio KAP mencapai angka 3,27 persen, ini juga masih di bawah dari yang disyaratkan BI sebesar < 10,39 persen. Sementara rasio ROA sebesar 2,54 persen, posisi ini juga aman masih di atas yang disyaratkan BI yaitu 1,215 persen. Rasio BOPO berhasil mencapai 88,38 persen juga masih dibawah 93,52 persen yang disyaratkan BI, demikian juga dengan CR yang mampu mencapai 29,34 persen sementara persyaratan BI > 4,05 persen dan LDR sebesar 71,79 persen, masih dibawah persyaratan BI < 94,75 persen.

2. Hasil Kinerja Perspektif Nasabah

Pada perspektif nasabah, penguasaan segmen pasar PT.BPR Segara Anak Kencana tahun 2012 mencapai 51,03 persen, sementara target perusahaan sebesar 45 persen yang ditetapkan perusahaan sehingga pencapaian targetnya menjadi 113,44 persen. Sedangkan profitabilitas nasabah belum bisa mencapai target, hanya terpaut 0,34 persen dari target yang ditetapkan perusahaan, dimana realisasi profitabilitas nasabah tahun 2012 sebesar 99,66 persen sementara target perusahaan adalah 100 persen. Sedangkan akuisisi nasabah bisa melampaui target dimana target perusahaan sebesar 20 persen dan mampu mencapai 21,80 persen di tahun 2012 atau pencapaian target menjadi 109,00 persen. Untuk tingkat kepuasan nasabah hampir bisa mencapai target 80 persen hanya terpaut 0,8 persen yaitu dengan pencapaian 79,20 persen. Sehingga secara keseluruhan pada perspektif nasabah pencapaian target perusahaan mencapai 102,46 persen dengan total skor 28,69 persen.

3. Hasil Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Pencapaian target pada perspektif proses bisnis internal lebih dari 100 persen yaitu sebesar 103,79 persen dengan total skor 19,72 persen. Pencapaian target pada perspektif ini didukung oleh pencapaian target pada indikator inovasi yang mencapai 100 persen, sementara efisiensi waktu operasi yang dipicu oleh efisiensi waktu transaksi dengan tingkat pencapaian target sebesar 75,76 persen. Kecepatan transaksi staff *teller* dalam melayani nasabah hanya mampu mencapai rata-rata 6,6 menit dari 5 menit yang ditargetkan. Kemudian untuk layanan nasabah yang berupa pemberian hadiah, bonus, asuransi serta

bantuan sosial lainnya sebagai wujud tanggungjawab sosial perusahaan kepada masyarakat (*CSR*), perusahaan mampu merelisasikan 339 persen pada tahun 2012, sementara target perusahaan pada tahun 2012 sebesar 250 persen sehingga pencapaian target mencapai 135,60 persen.

4. Hasil Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dari tiga indikator yang dipakai yaitu retensi, produktivitas dan kepuasan karyawan, hanya satu indikator yang belum mampu mencapai target yaitu retensi karyawan dimana target retensi tahun 2012 sebesar 5 persen, angka retensi karyawan justru mencapai posisi 10,4 persen atau tingkat pencapaian target hanya sebesar 48,08 persen, hal ini disebabkan karena ada 13 orang karyawan mengalami PHK dan atau mengundurkan diri yang diakibatkan oleh kasus-kasus yang menimpa karyawan yang bersangkutan. Sementara itu realisasi produktivitas karyawan pada tahun 2012 sebesar Rp.11.345.280,- mampu melampaui target perusahaan Rp.9.500.000,-, sehingga pencapaian target pada produktivitas karyawan sebesar 119,42 persen. Demikian juga halnya dengan indikator kepuasan karyawan. Perusahaan telah mampu melampaui target yang telah ditetapkan, hasil angket menunjukkan tingkat kepuasan karyawan mencapai 81,79 persen sementara target perusahaan sebesar 80 persen sehingga pencapaian target bisa mencapai 102,24 persen. Secara keseluruhan pencapaian target pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai 89,91 persen dengan total skor 17,08 persen.

Pencapaian target tertinggi dalam mempengaruhi kinerja perusahaan PT.BPR Segara Anak Kencana dicapai oleh perspektif nasabah yaitu bisa mencapai 105,28 persen dengan jumlah skor sebesar 29,48 persen. Disusul oleh perspektif proses bisnis internal yang bisa mencapai 103,79 persen dengan pencapaian skor 19,72 persen. Di posisi ketiga ditempati oleh perspektif keuangan dengan pencapaian sebesar 98,20 persen dengan skor 32,41 persen dan yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang hanya mampu mencapai 89,91 persen dengan skor sebesar 17,08 persen.

Total skor/nilai *Balanced Scorecard* yang bisa dicapai perusahaan PT.BPR Segara Anak Kencana dalam rangka melihat tingkat kinerjanya mencapai 98,69 persen. Pencapaian ini didukung oleh skor/nilai perspektif keuangan sebesar 32,41 persen, perspektif nasabah dengan skor sebesar 29,48 persen, perspektif bisnis internal dengan skor 19,72 persen dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan skor sebesar 17,08 persen.

Berdasarkan kriteria penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)*, maka PT.BPR Segara Anak Kencana termasuk memiliki kinerja yang *Excellent* karena berada pada interval **90 – 100**.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka kesimpulan yang dihasilkan mengenai pengukuran kinerja PT. BPR Segara Anak Kencana dengan pendekatan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan mencapai skor sebesar 98,59 persen. Skor tersebut didukung oleh kontribusi keempat perspektif BSC, yaitu perspektif keuangan 32,41 persen dengan pencapaian target sebesar 98,20 persen, perspektif nasabah 29,48 persen dengan pencapaian target sebesar 105,28, proses bisnis internal 19,72 dengan pencapaian target sebesar 103,79 persen, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 17,08 persen dengan tingkat pencapaian target sebesar 89,91 persen.

Berdasarkan kriteria penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, maka kinerja PT BPR Segara Anak Kencana masuk dalam katagori *excellent* karena berada pada interval nilai 90 – 100

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Tunggal Widjaja, 2002. Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*, Harvarindo, Jakarta.
- Anifah, Farida Nur ,2009. Analisis Kinerja Koperasi BMT Menggunakan Pendekatan BSC (Studi Pada BMT Kraton dan BMT Wonorejo Pasuruan) tersedia di <http://lib.uin malang ac.id/thesis/fullchapter/04610021-farida-nur-hanifah>. (diakses pada tanggal 02/11/2012)
- Choeriyah 2008 “Pengukuran kinerja pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Bogor dengan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)*,” tersedia di <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/21488/6/Cover.pdf>. (diakses pada tanggal 02/11/2012).

- Giatingrum, Asrina, 2009. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Studi Kasus Pada PT.X), tersedia di <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/11265> (diakses pada tanggal 03/12/2012)
- Harmono, 2009. Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis. Diterbitkan oleh PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hernanto, Yuli, 2009, Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor. Tersedia di <http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/15523/H09yhe.p> (diakses pada tanggal 02/12/2012)
- Irawan, Dessy Arfani, 2009. Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tersedia di http://unm.gunadarma.ac.id/library/graduate/economy/2010/article_20205300.pdf. (diakses pada tanggal 02/11/2012)
- Kasmir, 2003, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, Edisi Enam, penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kaplan, RS & Norton, D.P, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Intoaction*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____, 2000, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan, penerbit Erlangga, Jakarta:
- Mulyadi, 1999. *Strategic Manajement System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. (Bagian pertama dari dua tulisan), Usahawan
- _____, 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- _____, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Profil PT. BPR Segara Anak Kencana, 2012.
- Putri, Dhika Pratiwi, 200. Evaluasi Kinerja Dengan Pendekatan BSC Pada PT. <http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/12484/H09fcd>. (diakses pada tanggal 10/12/2012)
- Rangkuti, F. 2003. *Measuring Costumer Satisfaction*. PT Gramedia PustakaUtama, Jakarta.
- Riduwan, 2010. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, cetakan kedelapan, Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi (Terjemahan)*. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rusdianto, Falah Ahmad, 2010. Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang. Tersedia di [http://eprints.undip.ac.id/22589/1/Ahmad Falah Rusdianto.pdf](http://eprints.undip.ac.id/22589/1/Ahmad%20Falah%20Rusdianto.pdf) Di akses pada tanggal 10/12/2012)
- Silalahi, Ulber, 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D)*, Penerbit Alfabeta Bandung
- Supranto, J, 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 30/12/KEP/DIR tanggal 30 April 1997 dan Surat Edaran No.30/3/UPPB tanggal 30 April 1997 tentang Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat
- Umar, Husen, 2003. *Strategic Management in Action*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- _____, UU No.7/1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No.10/1998, tentang Bank Perkreditan Rakyat (BPR)
- Yuwono Sony dkk, 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.