

DETERMINAN ANALISIS KINERJA BANK BERDASAR METODE AHP (ANALITICAL HIERARCHY PROCESS)

Asyari, Dipa Teruna Awaloedin, Deny Hidayatullah, Muhammad Nur

Asyari.unas@gmail.com, dipateruna@gmail.com, deny@unas.ac.id

ABSTRACT

Balanced Scorecard is a performance measurement and management system which regards the company from four perspectives, namely financial perspective, customer, internal business process and learning and growth. Bank Mandiri has implemented a Balanced Scorecard performance measurement system with AHP Method. That's why the writer wanted to know how the application of balanced scorecard during this run the company and examine its impact on the company's performance. The method used in this research is descriptive explanatory with analitical hierarcy process. Data collection techniques include primary data by conducting interviews, deployment questioner and direct observation and secondary data to obtain documentation of the company and literature related to the research topic. Results of research have shown that the application of the balanced scorecard as a performance measurement system PT. Bank Mandiri Tbk. has executed quite well. Advantages and disadvantages of performance in each perspective an impact either directly or indirectly to the performance in other perspectives to the financial perspective. Performance of non-financial perspective can be considered good enough only still needed improvement as well as improvement in some aspects of the financial perspective while the performance has decreased, although not significantly.

Keywords: Balanced Score card, Financial Performance. Analitical hierarcy process

I. PENDAHULUAN

Bisnis Perbankan merupakan bisnis jasa keuangan yang membutuhkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat sebagai stakeholder. Analisa kinerja terus berkembang sesuai perkembangan. Motode BSC yang kemudian diimplementasi melalui pengukuran berdasarkan analisa proses.

Metode Analytical Hierarchy Process dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika. Menurut Thomas Saaty metode AHP membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstrukturkan suatu hierarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas.

Kinerja keuangan bank merupakan gambaran kondisi keuangan bank pada periode tertentu baik menyangkut aspek

penghimpunan dana maupun penyaluran dana yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas dan profitabilitas bank (Lestari dan Sugiharto, 2007).

Kinerja keuangan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari aktiva yang digunakan akan berdampak pada pemegang saham perusahaan. ROA yang semakin bertambah menggambarkan kinerja perusahaan yang semakin baik dan para pemegang saham akan mendapatkan keuntungan dari dividen yang diterima semakin meningkat, atau semakin meningkatnya harga maupun *return* saham.

Namun dalam kenyataannya teori tersebut tidak sepenuhnya didukung oleh bukti empiris yang dilakukan beberapa peneliti sebelumnya. Salah satu bukti empiris yang dilakukan Rina Trisnawati (1999) menunjukkan bahwa *return on assets* (ROA) tidak signifikan berpengaruh

terhadap *return* saham di pasar perdana (saat IPO) maupun *return* saham dipasar sekunder. Hebble (2009) menunjukkan bahwa ROA tidak signifikan terhadap *return* saham. Hasil penelitian dari Imam Ghozali dkk (2002) yang menunjukkan bahwa ROA tidak signifikan berpengaruh terhadap *return* saham. Beberapa penelitian tentang kinerja bank diantaranya adalah Abidin (2007) yang mengevaluasi kinerja efisiensi bank devisa dan bank non devisa dengan menggunakan *data envelopment analysis* (DEA) dengan hasil penelitian yang diperoleh hanya 24% bank devisa dan 19% bank non devisa yang dinyatakan efisien.

Febriyanti dan Zulfadin (2003) yang menggunakan *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE) dan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) untuk menguji perbedaan antara bank devisa dan bank non devisa. Data yang digunakan adalah laporan keuangan bank devisa dan bank non devisa tahun 2000-2001. Sampel yang digunakan adalah 30 bank devisa dan 30 bank non devisa. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyebutkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja bank devisa dengan bank non devisa.

Sedangkan hasil penelitian dari Pancawati Hardiningsih dkk (2002) menunjukkan bahwa ROA berpengaruh signifikan dan positif terhadap *return* saham. Ambrose (2009) menunjukkan bahwa ROA positif dengan *return* saham. Nur Chozaemah (2004) ROA berpengaruh signifikan terhadap harga saham. Sementara Sahib Natarsyah (2000) menunjukkan bukti bahwa ROA secara signifikan berpengaruh terhadap *return* saham di pasar sekunder.

Minar Simanungkalit (2009) hasil uji simultan (uji F) menunjukkan bahwa ROA berpengaruh secara signifikan terhadap *return* saham. Dari dua kelompok hasil penelitian tersebut (di pasar perdana dan di pasar sekunder) ternyata profitabilitas perusahaan menunjukkan hasil yang berbeda-beda, sedangkan teori yang mendasari menyatakan semakin tinggi ROA berarti kinerja perusahaan semakin baik dan harga saham semakin

tinggi, sehingga masih muncul permasalahan penelitian tentang “bagaimana pengaruh ROA terhadap *return* saham”

PT. Bank Mandiri Tbk sebenarnya juga telah melakukan pengukuran kinerja yang dilihat dari aspek lain, hanya saja pengukuran tersebut belum dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Padahal dengan dilakukannya pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek lain, perusahaan tidak hanya dapat mengevaluasi kinerja finansialnya saja, tetapi juga dapat mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

Berdasarkan kondisi tersebut, pengukuran kinerja pada PT. Bank Mandiri Tbk. harus diperbaiki agar perusahaan dapat bersaing dan bertahan di lingkungan bisnis yang sangat kompetitif.

Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja finansial tidaklah cukup menggambarkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya, maka digunakan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Metode ini memiliki keunggulan yaitu lebih komprehensif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Barbara Gunawan, 2000).

Penilaian performa bank dengan *Balanced Scorecard* diimplementasi dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Objectives Matrix* (OMAX). Pengukuran kinerja ini memberikan rekomendasi upaya perbaikan yang dapat digunakan sesuai dengan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan. Dengan adanya rekomendasi perbaikan tersebut, perusahaan dapat mengetahui akar penyebab permasalahan yang terjadi dan mempertimbangkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencegahnya terulang kembali.

Perumusan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. menganalisa kinerja pada PT. Bank Mandiri Tbk. dengan menggunakan metode AHP
2. Rekomendasi dari hasil penelitian yang dapat diberikan pada PT. Bank Mandiri Tbk.

2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ingin mengkaji secara empiris pengukuran performa dengan Balanced Score card yang berbasis AHP pada PT. Bank Mandiri Tbk.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Definisi *Balanced scorecard*

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang / personel serta merencanakan skor yang akan dicapai di masa yang akan datang. Hasil perbandingan antara rencana yang ditetapkan dengan hasil sesungguhnya yang berhasil dicapai digunakan untuk melakukan evaluasi. Sedangkan kata berimbang menunjukkan bahwa kinerja personel tersebut diukur secara berimbang dari dua aspek baik keuangan dan non-keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern.

Berikut ini adalah beberapa definisi *balanced scorecard*. Atkinson, Banker, dan Young mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai berikut:

“A measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspektif: financial, customers, internal business process and learning and growth”.

Sedangkan menurut Kaplan dan Norton [1996], *balanced scorecard* merupakan:

“A set of measures that gives top manager a fast but comprehensive view of the business, includes financial measures that tell the results of actions already taken, complement the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organizations innovation and improvement activities-operational measures that are the driver of future financial performance.”

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat dikatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja dan

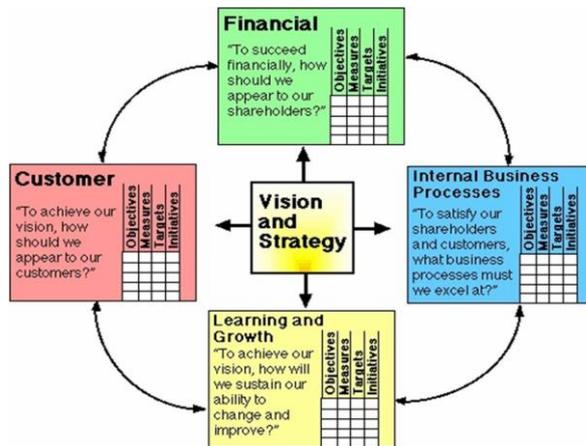
sistem manajemen yang memandang perusahaan dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk memperbaiki keputusan strategis dalam mencapai tujuan perusahaan serta memberikan pemahaman kepada manajer terhadap *performance* bisnis.

1. Aspek- aspek Pengukuran *Balanced Scorecard*

Dalam pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* terdapat 4 aspek yang penting yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Chow *et al.*, (1998) menyebutkan definisi *Balanced Scorecard* sebagai berikut: *“Essentially, the BSC is a set of financial and nonfinancial measures relating to company critical success factors. What is innovative about that concept is that components of the scorecard are designed in integrative fashion such they reinforce each other in indicating both the current and future prospects of the company”*

Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan kriteria *Balanced Scorecard* adalah kemampuan menerjemahkan strategi ke dalam berbagai ukuran kinerja. Ada tiga prinsip yang digunakan untuk memenuhi ukuran kinerja, yaitu (1) hubungan sebab akibat, (2) faktor pendorong kinerja dan (3) keterkaitan dengan masalah finansial.



Balanced Scorecard paling tidak terdiri dari empat perspektif yang umum, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan

1. Perspektif Keuangan

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yakni: 1) menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan 2) menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generik yang digunakan oleh hampir semua perusahaan. Kelompok ini meliputi: 1) pangsa pasar, 2) akuisisi pelanggan, 3) kepuasan pelanggan, dan 4) profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja – pembeda (*differentiator*) – hasil pelanggan. Semua ukuran ini memberi jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikan perusahaan kepada pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang ambisius dalam ketiga perspektif lainnya dapat terwujud.

Bangunan *Balanced Scorecard* dimulai dari visi perusahaan. Visi di sini adalah situasi masa depan perusahaan yang diinginkan. Kemudian visi ini diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan tujuan-tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Atas dasar tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan faktor-faktor keberhasilan kritikal agar visi perusahaan bisa diwujudkan. Setelah penetapan faktor-faktor keberhasilan kritikal ini, kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi perusahaan. Terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapai tujuan-tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan.

Untuk menciptakan perubahan yang diinginkan dari sistem pengukuran kinerja ini, informasi harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Presented in a communicative manner – in numbers, figures, diagrams, or multimedia, which facilitate an overview.

2. *Presented in a user-friendly environment – simple, familiar interface.*
3. *Easy to access – the person who needs the information must be able to obtain it wherever he or she is.*
4. *Collected and measured in a cost-effective manner – measures of “soft” data often require new instruments of measurement. The cost of measurement must not exceed the utility of the measures.*

Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif pengukuran kinerja yakni perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembiayaan. Kaplan-Norton (1996: 48) menjelaskan bahwa ada 3 tahapan siklus bisnis, yaitu; masa pertumbuhan (*growth*), masa bertahan (*sustain*) dan masa panen (*harvest*). Sedangkan Blocher *et. al.* (2000:641) mengemukakan 4 fase siklus kehidupan penjualan (*sales life cycle*) dari suatu perusahaan, yang terdiri dari; (1) fase pengenalan produk, (2) Fase pertumbuhan produk, (3) Fase kematangan produk, dan (4) fase penurunan.

Masa bertahan (*sustain*), perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasar (*market share*) yang dimiliki. Investasi umumnya dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala dalam proses operasi dan memperbesar kapasitas produksi serta meningkatkan operasionalisasi. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat pengembalian investasi yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja pada perusahaan yang berada pada masa pertumbuhan bisa dilakukan dengan alat *Return on Investment* atau *economic value added*.

Tahap ketiga yaitu kematangan (*maturity*), pada tahap ini perusahaan sudah mulai menerima hasil investasi yang selama ini dilakukan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi.

Penilaian kinerja perusahaan dengan perspektif pelanggan sangat menentukan baik tidaknya kinerja keuangan perusahaan. Hal ini didukung dengan era

globalisasi yang menimbulkan persaingan yang ketat, sehingga perusahaan harus bekerja keras untuk memenangkan persaingan dalam mencari pelanggan baru, maupun dalam mempertahankan pelanggan lama.

Pada umumnya perusahaan lebih mengarahkan strateginya pada pemuasan pelanggan (*customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan.

Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan berpindah ke produk lain, untuk itu perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan sesuai dengan harga yang mampu dibayar oleh pelanggan.

Kaplan-Norton (1996) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan, kinerja dengan perspektif pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan lainnya. Berikut Kaplan, Norton (1996: 64) menggambarkan interaksi dalam perspektif pelanggan

Aktivitas inovasi dalam perusahaan dilakukan melalui pengidentifikasian kebutuhan pelanggan atau calon pelanggan, baik sekarang maupun dimasa yang akan datang. Identifikasi dan perumusan kebutuhan pelanggan dilakukan pada tahap penelitian dan pengembangan produk oleh bagian litbang.

Kaplan-Norton (1996: 98) menggambarkan proses inovasi dilakukan dalam perusahaan yang menunjukkan suatu proses dari suatu perusahaan untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh pelanggannya dengan proses inovasi. Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi pasar, kemudian membuat blueprint produk yang dibutuhkan oleh pelanggan. Proses selanjutnya adalah memproduksi produk tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan, kemudian memasarkannya. Proses pemasaran diikuti dengan

pelayanan purnajual untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dalam menggunakan produk tersebut.

Kaplan-Norton (1996: 105) menjelaskan bahwa *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) yang terbaik adalah satu, atau waktu yang digunakan oleh perusahaan sama dengan waktu proses, apabila MCE ini lebih rendah itu berarti perusahaan menggunakan sebagian waktu secara sia-sia.

Pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari tiga prinsip, yaitu; *people, system*, dan *organizational procedure*, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kaplan (1996: 127) sebagai berikut.

Dalam era modernisasi pekerjaan rutin dalam proses produksi yang selama ini menggunakan tenaga manusia sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Hal ini akan mengurangi penggunaan tenaga manusia, khususnya pada pekerjaan-pekerjaan kasar, sehingga perusahaan hanya menggunakan sumber daya manusia pada pekerjaan-pekerjaan yang lebih banyak memerlukan pemikiran atau spesialis saja.

Tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan pekerja, adalah (a) Tingkat kepuasan pekerja/ karyawan; (b) Tingkat perputaran tenaga kerja; dan (c) Besarnya pendapatan perusahaan per-karyawan, dan nilai tambah dari setiap karyawan.

Kondisi yang kompetitif memaksa perusahaan untuk menggunakan sistem informasi yang handal untuk memudahkan dan mengakuratkan pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi, dan waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut.

Penciptaan motivasi bagi karyawan diperlukan iklim organisasi yang kondusif dan menunjang pemberian motivasi dan untuk mendorong inisiatif karyawan. Pengukuran keberhasilan terhadap aspek motivasi, pensejajaran dan pemberdayaan karyawan dapat dilihat dari jumlah saran yang diajukan oleh karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui

visi dan misi yang ditetapkan oleh perusahaan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini mengambil metode deskriptif kualitatif dengan studi kasus. Pengembangan analisa dengan mengacu pada metode AHP (analytical hierarchy process).

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei, yaitu penelitian yang menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok,.

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian. Secara sistematis, tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penentuan Indikator Kinerja

Dalam menentukan indikator kinerja, peneliti terlebih dahulu melakukan *brainstorming* dengan pihak manajemen perusahaan. Setelah melakukan tahapan tersebut, maka terbentuklah indikator-indikator kinerja untuk kuisisioner tertutup yang disebarkan kepada manajer-manajer di PT. Bank Mandiri Tbk

2. Pembuatan Kuisisioner Validasi

Pada tahap ini, indikator kinerja yang diperoleh dari kegiatan *brainstorming*, kemudian disusun berdasarkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* untuk kemudian divalidasikan.

3. Penyebaran Kuisisioner Validasi

Kuisisioner validasi diberikan kepada 30 karyawan dan manajer PT. Bank Mandiri Tbk Hal ini disebabkan responden yang mengisi kuisisioner harus memahami kondisi dari objek penelitian karena peran dan fungsi pokoknya yang mencakup dari semua perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja.

4. Pembuatan Kuisisioner Pembobotan

Indikator-indikator kinerja yang diperoleh berdasarkan hasil kuisisioner validasi, kemudian disusun dalam bentuk kuisisioner pembobotan untuk dilakukan pembobotan terhadap indikator kinerja.

5. Pengumpulan Data

Adapun data-data yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Laporan keuangan
 - b. Data jumlah nasabah
 - c. Data kepegawaian
 - d. Data pelatihan pegawai
 - e. Data absensi keterlambatan pegawai
6. Pengolahan Data

Pada tahap ini, terlebih dahulu dilakukan pengolahan data dari hasil kuesioner pembobotan. Berdasarkan pembobotan yang telah dilakukan responden, maka dapat dihitung nilai bobot untuk masing-masing indikator kinerja dan kemudian dilakukan perhitungan terhadap skor pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat diidentifikasi penyebab belum tercapainya target dari indikator kinerja, yang selanjutnya dapat diberikan rekomendasi perbaikan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi penjelasan mengenai pengolahan data serta analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

4.1 Validasi Rancangan Indikator Kinerja

Peneliti membuat beberapa indikator kinerja yang kemudian dikategorikan ke dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Selanjutnya, rancangan tersebut disusun dalam bentuk kuesioner yang diberikan kepada manajer PT. Bank Mandiri Tbk. . Setelah melakukan penyebaran, peneliti merekap hasil jawaban responden.

Berdasarkan hasil rekapan, terdapat 6 *strategy objectives*, 20 program inisiatif, dan 12 aktivitas yang teridentifikasi sebagai indikator kinerja perusahaan yang ada di PT. Bank Mandiri Tbk.

4.2 Pembobotan

Pembobotan dilakukan untuk mengetahui kontribusi masing-masing indikator kinerja terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Pembobotan ini dilakukan dengan menggunakan metode AHP. Menurut

Saaty (1993), metode ini dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah yang kompleks dan tidak terstruktur, dimana data yang ada bersifat kualitatif. Adapun beberapa kelebihan AHP antara lain (Saaty, 1993):

1. *Unity* (kesatuan), AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2. *Process repetition* (pengulangan proses), AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.
3. *Judgement and consensus* (penilaian dan konsensus), AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
4. *Tradeoffs*, AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
5. *Synthesis* (sintesis), AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
6. *Complexity* (kompleksitas), AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
7. *Interdependence* (saling ketergantungan), AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
8. *Hierarchy structuring* (struktur hirarki), AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.
9. *Measurement* (pengukuran), AHP menyediakan skala untuk mengukur *intangible* dan metode untuk membuat prioritas.
10. *Consistency* (konsistensi), AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

Tahapan Metode AHP Menurut Kadarsyah dan Ali (1998), langkah-langkah yang dilakukan dalam metode AHP sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama.

Dalam melakukan pembobotan, nilai bobot dikatakan konsisten atau dapat diterima jika memenuhi batas maksimal nilai rasio inkonsistensi (CR) yang diijinkan yaitu $\leq 0,1$ (Suryadi dan Ramdhani, 1998).

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai bobot di tingkat perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas sebagai berikut:

1. Pembobotan Perspektif

Hasil pembobotan *Balanced Scorecard* dalam setiap perspektif dengan menggunakan AHP, dapat ditampilkan sebagai berikut :

Tabel 1.

Perspektif Financial	: 0,16
Customer	: 0,28
Internal Bisnis proses	: 0,39
Learning and Growth	: 0,16
Rasio inkonsistensi (CR)	: 0,02

Dari Tabel 1, dapat diketahui bahwa perspektif *internal business process* memiliki tingkat kepentingan yang harus lebih diprioritaskan karena memiliki bobot yang lebih tinggi dibanding tiga perspektif lainnya. Dengan adanya tingkat prioritas yang lebih tinggi pada perspektif *internal business process*, bukan berarti mengesampingkan ketiga perspektif lainnya, hanya saja lebih memprioritaskan peningkatan kinerja pada perspektif tersebut dan didukung dengan peningkatan kinerja dari perspektif lainnya. Pembobotan keempat perspektif memiliki nilai CR sebesar 0,02 sehingga dapat disimpulkan konsisten karena memenuhi batas maksimal nilai CR yang diijinkan yaitu sebesar 0,1.

2. Pembobotan *Strategy Objectives*

Setelah dilakukan pembobotan untuk setiap perspektif, langkah selanjutnya adalah dilakukan pembobotan *strategy objectives*. Adapun hasil dari pembobotan antar *strategy objectives* berdasarkan perhitungan dengan menggunakan AHP, dapat ditunjukkan pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2, setiap *strategy objectives* memiliki tingkat kepentingan yang berbeda-beda.

Tabel 2

Pembobotan Antar *Strategy Objectives*
Strategy objectives.

1. Peningkatan Profitabilitas 0,26
 2. Peningkatan Produktivitas 0,41
 3. Pengendalian biaya operasional 0,33
- Nilai CR : 0,05

Perspektif pelanggan

1. Peningkatan jumlah nasabah 0,26
 2. Peningkatan kepuasan nasabahn 0,36
 3. Peningkatan kesetiaan nasabah 0,33
- Nilai CR : 0,05.

Perspektif proses bisnis internal

1. Peningkatan Quality Relationship 0,20
 2. Peningkatan kualitas proses operasi 0,30
 3. Penciptaan program kerja yang tepat 0,30
 4. Peningkatan citra perusahaan 0,20
- Nilai CR : 0,02

Hal ini dapat dilihat dari beragamnya bobot yang dihasilkan. Pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *financial*, F1, F2, dan F3 memiliki nilai bobot berturut-turut yaitu 0,26; 0,41; 0,33 dengan nilai CR sebesar 0,05. Selanjutnya, pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *customer*, C1, C2, dan C3 berturut turut memiliki nilai bobot sebesar 0,41; 0,26; 0,33 dengan nilai CR sebesar 0,05.

Pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *internal business process*, I1, I 2, I3, I4 berturut turut memiliki nilai bobot 0,30; 0,20; 0,30; 0,20 dengan nilai CR sebesar 0,09. Sedangkan pada pembobotan antar *strategy objectives*

untuk *learning and growth*, L1, L2, dan L3 memiliki nilai bobot sebesar 0,41; 0,26; 0,33 dengan nilai CR sebesar 0,05.

Secara keseluruhan *strategy objectives* memiliki nilai CR di bawah 0,1. Hal ini menunjukkan nilai tersebut konsisten karena berada di bawah batas maksimal nilai CR yang diijinkan yaitu 0,1.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat mendukung pengukuran kinerja secara finansial yang ada di PT. Bank Mandiri Tbk. Hal ini dapat dilihat

pada perspektif finansial, proses pelanggan dan proses bisnis internal, dimana pada tabel tersebut ditunjukkan bahwa kinerja yang dilihat dari ketiga perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat mendukung kinerja finansial di perusahaan.

Sehingga pencapaian kinerja dari aspek finansial secara keseluruhan dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. Bank Mandiri Tbk telah melaksanakan analisa performa Bank dengan metode *Balanced scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, Allan J. (1993), *Investment*, The McGraw-Hill Companies Inc., Singapore.
- Gaspersz, Vincent (2005), *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gunawan, Barbara (2000), *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jurnal Manajemen, No.145, hlm 36-40, Semarang.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000), *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, terjemahan Peter R. Yosi Pasla, Erlangga, Jakarta. 153
- Kasmir (2003), *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mulyadi & Setyawan, Johny (1999), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Aditya Media, Yogyakarta. Riggs,
- James L. (1986), *Production System: Planning, Analysis, and Control*, John Wiley & Sons, Singapore.
- Saaty, T. Lorie (1993), *Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks: Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Sari, Nurma Agus, dkk. (t.thn.). *Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Mahasiswa Berprestasi Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process*. TIKomSiN, 48-55.
- Sasmita, Machliza Devi. (2014). *Extreme Programming Sebagai Metode Pengembangan Sistem*. Paper Ilmiah, tidak diterbitkan. Jakarta: Universitas Bina Nusantara.
- Sonata, Yance & Meri Azmi. (2010). *Penerapan Metode AHP dalam Menentukan Mahasiswa Berprestasi*. POLI REKAYASA, 128-136.
- Syaifullah. (2010). *Pengenalan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process)*
- Suryadi, K. & Ramdhani, M. Ali (1998), *Sistem Pendukung Keputusan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Yuwono, Sony, dkk. (2002), *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, PT. Gramedia, Jakarta.