

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA PT. BANK SULTGO CABANG RATAHAN**

*THE APPLICATION OF BALANCED SCORECARD AS AN ALTERNATIVE PERFORMANCE MEASUREMENT AT PT BANK SULTGO BRANCH RATAHAN*

Oleh:

**Reska Brigita Pandaleke<sup>1</sup>**

**Jantje J. Tinangon<sup>2</sup>**

**Anneka Wangkar<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

[reskapandaleke2804@gmail.com](mailto:reskapandaleke2804@gmail.com)

[janjantinangon@gmail.com](mailto:janjantinangon@gmail.com)

[annekelwangkar@gmail.com](mailto:annekelwangkar@gmail.com)

**Abstrak:** PT. Bank Sulutgo merupakan lembaga keuangan yang berperan antara pihak-pihak yang kelebihan dan kekurangan dana. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Analisis data berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* menjadi pedoman peneliti untuk menjabarkan informasi pada PT. Bank Sulutgo yang menunjukkan pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian ini menunjukkan informasi pengukuran kinerja PT. Bank Sulutgo dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* periode 2017-2019.

**Kata kunci:** *balanced scorecard, pengukuran kinerja.*

**Abstract:** PT. Bank Sulutgo is a financial institution that plays a role among parties that are excess and lack of funds. The aim of this thesis is to determine how the application of balanced scorecard as an alternative method to measuring company performance using descriptive qualitative approach. Data analysis based on the concept of balanced scorecard becomes a guide for researchers to describe information to PT. Bank Sulutgo which show performance measurement based on four perspective. There are financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and grow and learning perspective. The result of this thesis indicate an information PT. Bank Sulutgo's performances measurement using balanced scorecard method for the 2017-2019 period.

**Keywords:** *balanced scorecard, performance measurement.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pengukuran kinerja pada suatu organisasi adalah hal yang sangat penting sehingga hasil pengukuran kinerja maka akan menciptakan sebuah informasi mengenai keberadaan bisnis, serta dibutuhkan kontrol dan evaluasi untuk memastikan rencana kerja organisasi bisa berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu serta menggambarkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

PT. Bank Sulutgo atau dikenal sebagai Bank Pembangunan Daerah yang berada di Sulawesi Utara, merupakan lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan antara pihak-pihak yang memiliki kelebihan dan membutuhkan dana serta memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Bank menyalurkan modal dari mereka yang tidak dapat menggunakan secara menguntungkan kepada mereka yang dapat membuatnya lebih produktif untuk dapat keuntungan masyarakat.

Sistem penilaian kinerja di PT. Bank Sulutgo menggunakan *key performance indicator* (KPI) atau indikator kinerja utama adalah alat ukur yang menggambarkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan dan strategi program kerja. KPI berfungsi sebagai badan intelijen suatu bisnis yang menilai keadaan suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. Indikator penilaian berdasarkan yudisium kantor cabang, yang dinilai yaitu dari pencapaian kinerja cabang dan penilaian kinerja setiap individu masing-masing pegawai dalam suatu perusahaan. Gaya manajemen lama masih memisahkan strategi-strategi antar unit dalam organisasi. Dengan adanya *Balanced scorecard*, maka strategi organisasi yang dulunya berjalan sendiri-sendiri sekarang menjadi saling berhubungan satu sama lain, sehingga terwujud harmonis antar unit kerja di dalam organisasi.

Oleh karena itu, *balanced scorecard* (BSC) menjadi salah satu alternatif pengukuran kinerja yang baik bagi PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan. *Balanced scorecard* memberi kerangka kerja yang komperhensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Didalamnya mencakup empat indikator yang sangat penting, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga membantu mengoptimalkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja secara menyeluruh, baik internal maupun eksternal yang tidak hanya diukur dari aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis memilih PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan sebagai objek penelitian dan tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja pada PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan.

### Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kinerja PT. Bank Sulutgo jika diukur menggunakan perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui kinerja PT. Bank Sulutgo jika diukur menggunakan perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui kinerja PT. Bank Sulutgo jika diukur menggunakan perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui kinerja PT. Bank Sulutgo jika diukur menggunakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
5. Untuk mengetahui kinerja PT. Bank Sulutgo secara keseluruhan jika diukur menggunakan metode *balanced scorecard*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Akuntansi

Akuntansi adalah proses mencatat, identifikasi, mengklasifikasikan, dan mengolah hingga menyajikan data transaksi yang menggambarkan keadaan perusahaan.

Menurut Hans Kartikahadi dkk (2016:3) akuntansi adalah suatu sistem informasi keuangan yang bertujuan untuk menghasilkan dan melaporkan informasi yang relevan bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

### Akuntansi Manajemen

Rudianto (2013:9) menjelaskan bahwa pengertian akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi dimana informasi yang dihasilkannya ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi.

Akuntansi manajemen merupakan alat bantu manajemen untuk mengendalikan, mengawasi, dan menganalisis biaya-biaya dalam suatu proses produksi sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat untuk menentukan kebijaksanaan dalam mengelola perusahaan yang efektif dan efisien.

### **Bank**

Otoritas Jasa Keuangan dalam Booklet Perbankan Indonesia (2014:9) Perbankan adalah segala sesuatu yang terkait dengan bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Perbankan Indonesia dalam menjalankan fungsinya berasaskan demokrasi ekonomi dan menggunakan prinsip kehati-hatian.

Fungsi utama perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun, dan penyalur masyarakat serta bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional, kearah peningkatan taraf hidup rakyat banyak. Perbankan memiliki kedudukan yang strategis, yakni sebagai penunjang kelancaran sistem pembayaran, pelaksanaan kebijakan moneter dan pencapaian stabilitas sistem keuangan, sehingga diperlukan perbankan yang sehat, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Kegiatan menyalurkan dana, berupa pemberian pinjaman kepada masyarakat, sedangkan jasa-jasa perbankan lainnya diberikan untuk mendukung kelancaran kegiatan utama bank.

### **KPI (Key Performance Indicator)**

KPI (*key performance indicator*) atau indikator kinerja utama adalah alat ukur yang menggambarkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan dan strategi program kerja. KPI berfungsi sebagai badan intelijen suatu bisnis yang menilai keadaan suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. Indikator penilaian berdasarkan yudisium kantor cabang, yang dinilai yaitu dari pencapaian kinerja cabang dan penilaian kinerja setiap individu masing-masing pegawai dalam suatu perusahaan.

Penilaian KPI terdiri dari nilai:

- a. Sangat Memuaskan (SM)
- b. Memuaskan (M)
- c. Baik (B)
- d. Cukup Baik (C)
- e. Kurang Baik (K)

### **Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2016:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja atau hasil keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan atau disepakati bersama. Kinerja adalah kesediaan Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison 2016:190).

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Kinerja didasarkan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini, maka kinerja yang baik tidak akan tercapai.

### **Pengukuran Kinerja**

Untuk memastikan bahwa sumber (input) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan.

Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui pencapaian tujuan perusahaan terhadap kinerja unit bisnis dengan mengevaluasi hasil pencapaian yang telah diraih melalui strategi yang ditetapkan. Tujuan pengukuran kinerja untuk memotivasi karyawan karyawan dalam sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

### Penilaian Kinerja

Menurut Gita (2010:15) Penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses pengukuran dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang Analisis pengukuran bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

### Balanced Scorecard

Dalam *Balanced scorecard*, keseimbangan dalam penerapan strategi-strategi organisasi sangatlah berperan penting, sehingga dengan adanya keseimbangan tersebut dapat mewujudkan integrasi antar strategi perusahaan secara menyeluruh. *Balanced scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan serta menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif. *Balanced scorecard* adalah upaya alat ukur atau alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi guna mencapai tujuan, serta memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja dari perusahaan baik dibidang keuangan maupun non-keuangan.

### Pespektif-perspektif dalam *Balanced scorecard*

Secara keseluruhan terdapat empat indikator kinerja organisasi yang diukur dalam *balance scorecard* yaitu:

#### a. Perspektif Keuangan

*Balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran kinerja finansial sangat penting dan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Perspektif finansial berhubungan dengan strategi bisnis dengan profitabilitas, yang diukur lewat *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Asset* (ROA), *Return On Equity* (ROE). Berikut rumus *Net Profit Margin* (NPM) :

#### 1. *Net Profit Margin* (NPM)

*Net Profit Margin* (margin laba bersih) adalah rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur persentase laba bersih yang menunjukkan kemampuan perusahaan terhadap penjualan bersihnya. Semakin besar *Net Profit Margin* berarti semakin efisien perusahaan tersebut mengeluarkan biaya-biaya sehubungan dengan kegiatan operasinya. Berikut ini adalah rumus *Net Profit Margin* (NPM) :

$$\frac{\text{Penjualan laba bersih setelah pajak}}{\text{Pendapatan Penjualan Bersih}} \quad \times 100 \%$$

#### 2. *Return On Asset* (ROA)

*Return On Asset* (ROA) atau rasio pengembalian asset adalah jenis rasio profitabilitas yang menunjukkan persentase laba terhadap total aset perusahaan. Rasio ROA yaitu seberapa banyak laba setelah pajak yang dihasilkan perusahaan untuk setiap nilai dari aset yang dimilikinya. Berikut ini adalah rumus *Return On Asset* (ROA) :

$$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \quad \times 100 \%$$

### 3. *Return on equity* (ROE)

ROE (*Return On Equity*) atau pengembalian ekuitas adalah salah satu perhitungan yang masuk pada rasio profitabilitas. ROE merupakan perhitungan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dengan menggunakan modal sendiri dan menghasilkan bersih yang tersedia bagi pemilik atau investor. ROE biasanya dinyatakan dalam bentuk persentase (%). Berikut ini adalah rumus *Return on Equity* (ROE) :

$$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$$

#### b. Perspektif Pelanggan/*Customer*

Dalam perspektif pelanggan *Balanced scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan.

#### c. Perspektif Bisnis Internal

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham.

#### d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama.

### **Karakteristik *Balanced Scorecard***

Menurut Rival (2015:613) *balanced scorecard* memiliki empat karakteristik, yaitu sebagai berikut :

1. Komprehensif  
*Balanced scorecard* memberikan tambahan cakupan perspektif yang digunakan dalam perencanaan strategi. Adanya tambahan tersebut memberikan manfaat yaitu kinerja keuangan yang dihasilkan dapat berlipat ganda dalam jangka waktu panjang dan membuat perusahaan mampu memasuki dunia bisnis yang kompleks.
2. Koheren  
Dalam menjalankan manajemen strategik, *balanced scorecard* mengharuskan personel membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dari perencanaan strategi. Dengan adanya kekoherenan ini akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang.
3. Berimbang  
*Balanced scorecard* mampu memberikan keseimbangan dalam sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik. Hal ini sangat penting dalam pencapaian kinerja keuangan yang berkesinambungan.
4. Terukur  
Perspektif non keuangan merupakan perspektif yang sulit diukur. Namun dengan pendekatan *balanced scorecard* ketiga perspektif nonkeuangan tersebut dapat ditentukan ukurannya sehingga memudahkan dalam pengeolaannya.

### **Kriteria *Balanced Scorecard***

Menurut (Kaplan dan Norton 1996) *Balanced scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria, yaitu:

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*).
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu sebab akibat.
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

### **Alasan dasar memilih *Balance Scorecard***

*Balanced scorecard* memiliki beberapa kegunaan, yaitu: mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus tentang strategi; menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan; mengaitkan berbagai tujuan strategik dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan; mengidentifikasi dan

menyelaraskan berbagai inisiatif strategik; mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi (Mayasari 2015:30) *Balanced scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategik memiliki keunggulan, antara lain : memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju ke masa depan. Eni (2014:5).

### Penelitian Terdahulu

Erwin Hartiwi Prabowo (2015) dalam penelitian yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bahtera Utama. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan cukup baik. Untuk perspektif pelanggan, kinerja perusahaan sangat baik dimana kepuasan serta loyalitas pelanggan harus dipertahankan, demi keberlangsungan pesanan perusahaan. Untuk perspektif proses bisnis internal, kinerja perusahaan sangat baik dari segi inovasi dan mutu produk, namun pada bagian proses waktu distribusi produk cukup baik. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja perusahaan secara keseluruhan baik, tetapi dari segi produktivitas karyawan dan komitmen karyawan belum mencapai target penggunaan teknologi informasinya sudah baik.

Fahridzan Dwi Aryanto (2016) yang berjudul Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Marinal Indoprime. Hasil penelitian ini pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan, sudah cukup baik karena pertumbuhan retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang baik karena presentase yang terus meningkat tiap tahun.

Kurniasari dan Memarista (2017) dalam penelitian yang berjudul Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro). Hasil penelitian ini pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan mengalami penurunan, sedangkan pada perspektif pelanggan, kinerja yang memuaskan. Pada perspektif bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran semua indikatornya menunjukkan hasil yang baik.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Rusiadi (2014 :12) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel (independen) tanpa membuat perbandingan atau perhubungan dengan variabel lain.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan yang berada di Jl. Tosuraya Kec. Ratahan Kab. Minahasa Tenggara. Waktu penelitian dimulai pada bulan Oktober 2020 sampai pada bulan Januari 2021 (3 bulan).

### Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Sugioyono (2014:224) data kualitatif data yang tidak menggunakan angka (numerik) dan penelitian datanya pun lebih bersifat seni (kurang terpolo) dan data yang dihasilkan dari penelitian ini pun lebih berkenaan dengan inteprestasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Berdasarkan simbol-simbol angka tersebut, perhitungan secara kuantitatif dapat dilakukan untuk menghasilkan suatu kesimpulan yang berlaku umum di dalam suatu parameter. Data kualitatif yang digunakan berisi gambaran umum perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, visi, misi, logo dan kegiatan operasional perusahaan dengan wawancara dengan semua responden. Data kuantitatif yang digunakan berupa laporan keuangan perusahaan.

### Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Menurut Supardi (2013: 16) menyatakan bahwa pengumpulan data dapat menggunakan dua sumber yaitu sumber primer dan sumber sekunder sebagai berikut:

1. Data primer adalah sumber data yang di peroleh atau dikumpulkan langsung oleh orang yang melakukan penelitian atau yang memerlukannya. Data primer yang digunakan yaitu data yang diperoleh secara langsung

melalui wawancara kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai kinerja perusahaan di PT Bank Sulutgo Cabang Ratahan.

2. Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder yang digunakan yaitu data yang diperoleh dan dikumpulkan dari sumber-sumber yang telah ada.

### Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut.

1. Observasi, pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan.
2. Wawancara, pengumpulan data lewat pertanyaan kepada nasabah dan karyawan PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan.
3. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek.

### Metode dan Proses Analisis Data

Metode yang digunakan dalam menganalisis data adalah metode deskriptif yaitu untuk mengumpulkan, menyusun dan memperoleh data tentang kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan. Adapun proses analisis data yang dilakukan penulis sebagai berikut.

1. Dapat mengetahui dan menganalisis gambaran umum pada PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan.
2. Mengumpulkan data dan informasi selama penelitian melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.
3. Menganalisis indikator kinerja dari empat perspektif *balanced scorecard* yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan pada PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan. Indikator-indikator pada perspektif keuangan yaitu, NPM (*net profit margin*), ROA (*return on asset*), ROE (*return on Equity*). Pada perspektif pelanggan yaitu, mengukur retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Sedangkan pada perspektif proses bisnis internal diantaranya, proses inovasi dan purna jual. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu menunjukkan tingkat produktivitas dan program pelatihan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Perspektif Keuangan

- a) Rasio *Net Profit Margin* (NPM) PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan (dalam %)

**Tabel 1. Net Profit Margin (NPM)**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2017	2018	2019	
Rasio Net Profit Margin	12,69%	11,68%	7,46%	9,42 %

Sumber: Data yang diolah 2017-2019.

*Net Profit Margin* (NPM) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan *net income* dari kegiatan operasi. Standar NPM menurut Bank Indonesia adalah 3% - 9,5%. Dari data diatas menunjukkan bahwa PT. Bank Sulutgo mampu mempertahankan pendapatan atau penjualan bersih dengan mencapai 9,24%.

- b) Rasio *Return On Asset* (ROA) PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan (dalam %)

**Tabel 2. Return On Asset (ROA)**

Uraian	2017	2018	2019	Rata-rata
Rasio ROA ( <i>return on asset</i> )	2,80%	2,30%	1,44%	2,18%

Sumber: Data yang diolah 2017-2019.

*Return On Asset* (ROA) merupakan rasio yang menunjukkan hasil dari jumlah aset yang digunakan dalam menghasilkan laba dari penggunaan sumber daya . Menurut Bank Indonesia standar terbaik ROA adalah 0,5% - 1,25%. Semakin besar ROA, semakin besar juga tingkat keuntungan yang dicapai dalam suatu perusahaan.

Dari data diatas PT. Bank Sulutgo mencapai 2,18%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berhasil mempertahankan profitabilitas perusahaan terhadap nilai asetnya.

c) Rasio *Return On Equity* (ROE) PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan (dalam %)

**Tabel 3. Return On Equity (ROE)**

Uraian	2017	2018	2019	Rata-rata
Rasio ROE ( <i>return on equity</i> )	24,45%	18,84%	3,27%	18,85%

Sumber: Data yang diolah 2017-2019.

*Return On Equity* (ROE) menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dengan menggunakan modal sendiri dan menghasilkan laba bersih bagi para investor atau pemegang saham. Menurut Bank Indonesia standar terbaik ROE adalah 5% - 12,5%.

Semakin tinggi rasio ini maka semakin baik. Dari data diatas persentase dari tahun 2017-2019 rata-rata mencapai 18,85% hal menunjukkan bahwa PT. Bank Sulutgo mampu untuk memaksimalkan laba bersih dengan menggunakan modalnya sendiri.

d) Rasio hasil Kinerja Keuangan PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan

**Tabel 4. Data Rasio Hasil Kinerja Keuangan PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan**

Rasio	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Rata-rata	Standar BI
NPM	12,69%	11,68%	7,46%	9,42 %	3% - 9,5%
ROA	2,80%	2,30%	1,44%	2,18%	0,5% - 1,25%
ROE	24,45%	18,84%	13,27%	18,85%	5% - 12,5%.

Sumber : data yang diolah.

### Perspektif Pelanggan

a) Data Rasio Retensi Pelanggan PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan (dalam %)

**Tabel 5. Data Rasio Retensi Pelanggan PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan**

Uraian	2017	2018	2019	Rata-rata
Rata-rata retensi pelanggan	66,28%	75,11%	84,76%	75,38

Sumber: Data yang diolah 2017-2019.

Pada tabel diatas, total tingkat retensi pelanggan PT. Bank Sulutgo mengalami peningkatan setiap tahun. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya.

b) Data Rasio Akuisisi Pelanggan PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan (dalam %)

**Tabel 6. Data Rasio Akuisisi Pelanggan PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan**

Uraian	2017	2018	2019	Rata-rata
Rata-rata akuisisi Pelanggan	68,12 %	78,65 %	80,34 %	75,70%

Sumber: Data yang diolah 2017-2019.

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat perkembangan total tingkat akuisisi pelanggan dari tahun 2017 sampai 2019 meningkat hal ini menunjukkan PT. Bank Sulutgo cukup efektif dalam menarik pelanggan baru.

c) Data Rasio Penanganan Keluhan Pelanggan PT. Bank Sulutgo (dalam %)

**Tabel 7. Data Rasio Keluhan Pelanggan PT. Bank Sulutgo Cabang Ratahan**

Uraian	2017	2018	2019	Rata-rata
Rata-rata Keluhan	70,43%	67,82%	76,20%	71,48%

Sumber: Data yang diolah 2017-2019.

### **Perspektif Bisnis Internal**

PT. Bank Sulutgo melakukan inovasi-inovasi untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Inovasi yang dilakukan sebagai berikut :

1. Meningkatkan kinerja proses bisnis IT (*informasi technology*) melalui pengembangan sistem aplikasi lewat inovasi teknologi digital dengan menggunakan *mobile banking*, atau *sms banking*, melalui *smartphone*, sehingga memudahkan nasabah untuk melakukan transaksi tanpa harus menggunakan mesin ATM.
2. Meningkatkan kenyamanan bertransaksi lewat mengganti penggunaan ATM lama dengan kartu ATM yang berlogo GPN dengan standar nasional yang diwajibkan oleh Bank Indonesia (BI) sebagai syarat untuk transaksi domestik.
3. Layanan purna jual meliputi pemberian garansi seperti daftar pengaduan. Apabila ada pengaduan seperti ATM yang terblokir, maka petugas akan berusaha menyelesaikan dan menindaklanjuti aduan tersebut dan ditangani melalui *customer service* (CS).

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

1. Tingkat Produktivitas Karyawan PT. Bank Sulutgo

Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Oleh karenanya dalam mengelola dan mengembangkan potensi sumber daya manusia (SDM) PT. Bank Sulutgo senantiasa berupaya agar seluruh karyawan mampu berkembang menjadi katalisator bagi tumbuh dan kembangnya kreativitas pegawai yang lain, sehingga menciptakan nilai positif bagi seluruh kepentingan. Adapun penilaian kinerja pegawai yang berlaku di Bank disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang dapat dilakukan secara objektif sesuai dengan kinerja dan kontribusi masing-masing karyawan.

2. Program Pelatihan

Pelaksanaan program pengembangan kompetensi individual maupun tim pada seluruh lini sumber daya manusia (SDM) dengan menekankan pentingnya pelaksanaan program pelatihan dan pendidikan (diklat) yang terstruktur pada PT. Bank Sulutgo melalui *workshop*, *training* dan seminar. Tujuan dari pelatihan tersebut guna meningkatkan dan mengembangkan kompetensi, keterampilan serta menunjang tinggi integritas dalam melaksanakan tugas.

3. Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan suatu keharusan yang perlu dilakukan oleh perusahaan guna mempertahankan sumber daya manusia (SDM) pada PT. Bank Sulutgo. Keluarnya karyawan disebabkan oleh beberapa alasan yaitu, ada yang telah purna bakti (pensiun), ada yang mencari pekerjaan ditempat lain, dan ada yang diberhentikan karena melanggar aturan Bank.

PT. Bank Sulutgo menunjukkan bahwa sedikitnya karyawan yang keluar, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pihak PT. Bank Sulut dalam mempertahankan karyawannya.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis mengambil kesimpulan yaitu :

1. Perspektif keuangan, pencapaian pendapatan yang dilihat dari rasio NPM (*net profit margin*) bisa mencapai standar terbaik NPM (*net profit margin*) menurut Bank Indonesia. Hal ini berarti PT. Bank Sulutgo mampu mempertahankan pendapatan atau penjualan bersih. Pada rasio ROA (*return on asset*) PT. Bank Sulutgo juga berhasil mempertahankan profitabilitas perusahaan terhadap nilai asetnya yang mencapai 2,18%. Sedangkan pada rasio ROE (*return on equity*) pada tahun 2017-2019 PT. Bank Sulutgo mampu memaksimalkan laba bersih dengan menggunakan modalnya sendiri dengan mencapai rata-rata 18,85%.
2. Perspektif pelanggan, tingkat retensi pelanggan PT. Bank Sulutgo mengalami peningkatan. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan cukup efektif dan mampu mempertahankan pelanggannya. Pada akuisisi pelanggan PT. Bank Sulutgo sudah cukup efektif dalam menarik pelanggan baru. Sedangkan pada kepuasan pelanggan PT. Bank Sulutgo mengalami fluktuasi, dinilai masih belum maksimal dalam menangani keluhan pelanggan, sehingga perusahaan sebaiknya lebih mengoptimalkan kinerja *customer service*, yang tugasnya menangani keluhan pelanggan dan dapat membangun komunikasi serta hubungan yang baik dengan pelanggan.
3. Perspektif bisnis internal, PT Bank Sulutgo sudah baik dan mampu meningkatkan pelayanan serta layanan purna jual yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Selain itu, perusahaan juga harus terus

mengembangkan inovasi dengan membuat produk dengan fitur dan tampilan yang menarik sesuai minat pelanggan sehingga dapat meningkatkan target penjualan dan laba.

- Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT. Bank Sulutgo mampu merealisasikan program pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui peningkatan kualitas sistem pendidikan dan pelatihan serta pengembangan pegawai melalui program-program pelatihan berjenjang dan terstruktur, seperti mengikuti *workshop*, training dan seminar guna meningkatkan dan mengembangkan keterampilan (*skill*) pegawai PT. Bank Sulutgo dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

### Saran

- PT. Bank Sulutgo sebaiknya menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengimplementasikan perencanaan strategis, sehingga dapat diukur baik dalam segi keuangan maupun non keuangan.
- PT. Bank Sulutgo sebaiknya lebih meningkatkan pelayanan dalam hal keluhan (ketidakpuasan) pelanggan agar dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan di PT. Bank Sulutgo.
- Bagi peneliti, dapat dijadikan bahan masukan dalam melakukan penelitian selanjutnya dan mengetahui lebih dalam tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Erwin, Hartiwi Prabowo. 2015. *Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard*. PT Bahtera Utama. Binus Business Revier. Vol 6. No 1. Jakarta.  
<https://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/view/1438> diakses tanggal 16 Juni 2020
- Fahridzan, Dwi Aryanto (2016). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan. Studi Pada PT. Marinal Indoprma*. Jurnal Penelitian Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya (JAB) Vol. 39 No. 1 Oktober 2016.  
[https://repository.unsri.ac.id/7413/1/RAMA\\_62201\\_01031381419208\\_0008075703\\_0006067202\\_01\\_front\\_ref.pdf](https://repository.unsri.ac.id/7413/1/RAMA_62201_01031381419208_0008075703_0006067202_01_front_ref.pdf) diakses tanggal 16 Juni 2020
- Gita, Dinarsanti. 2010. *Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga Departemen Pekerjaan Umum Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. FE UI. Jakarta <https://adoc.tips/download/universitas-indonesia-analisis-pengukuran-kinerja-direktorat.html> diakses tanggal 16 Juni 2020
- Hans Kartikahadi, dkk. 2016. *Akuntansi Keuangan Berdasarkan SAK berbasis IFRS Buku 1*. Selemba Empat. Jakarta.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Harving Business School Press.
- Kurniasari, Verni dan Memarista, Gesti. 2017. *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro. Jurnal Agora 5(1) : 1-7. Surabaya.  
<https://media.neliti.com/media/publications/55327-ID-analisis-kinerja-perusahaan-menggunakan.pdf> diakses tanggal 16 Juni 2020
- Maya Sari. 2015. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan*. Jurnal riset akuntansi dan bisnis Volume 15 No.1/ Maret  
<http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/view/424> diakses tanggal 17 Juni 2020
- Otoritas Jasa Keuangan Booklet (2014:9) Booklet Perbankan Indonesia Tahun 2004, BAB VI. (Jakarta : Otoritas Jasa Keuangan, 2014) h.140-142
- Pamungkas, Eni. 2014. *Pengukuran Kinerja Dengan Elemen-elemen Balance Scorecard*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah. Electronic Theses and Dessertations. Surakarta.  
<http://eprints.ums.ac.id/32130/9/NASKAH%20PUBLIKASI.pdf> diakses tanggal 17 Juni 2020
- Rival Fajar Garrinsa (2015) *Pengaruh Faktor-Faktor Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan PT. Wijaya Kusuma Contractors Cabang Surabaya*. Skripsi thesis, UNIVERSITAS AIRLANGGA.  
<http://repository.unair.ac.id/4844/> diakses tanggal 17 Juni 2020
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga. Jakarta.
- Rusiadi, dkk. (2014). *Metode Penelitian*. Medan: USU Press.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Alfabeta. Bandung.