

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA PT. BANK SULUT**

Oleh:

**Yanne Christiani Tahaka**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi  
Universitas Sam Ratulangi Manado  
e-mail: [yanne.tahaka@yahoo.com](mailto:yanne.tahaka@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Persaingan industri perbankan yang semakin ketat mengharuskan setiap bank memiliki strategi yang tepat dalam mencapai keunggulan bersaing, diantaranya dengan memiliki strategi yang baik. Perancangan strategi yang baik, diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada dalam suatu perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat perancangan strategi yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai visi yang diinginkan perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Sulut. Metode penelitian yang digunakan deskriptif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kepustakaan, dan pengambilan data dari tahun 2009 sampai 2011. Hasil menunjukkan perspektif keuangan sudah cukup baik karena mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, dan dalam perspektif pelanggan, pada akuisisi pelanggan dinilai belum maksimal, sedangkan dari retensi pelanggan, dinilai sudah baik untuk mempertahankan jumlah dan kepuasan pelanggan; PT. Bank Sulut sudah cukup baik dalam menangani keluhan pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal, peningkatan pendapatan dan berkurangnya keluhan secara menyeluruh dinilai cukup baik karena adanya peningkatan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dilihat dari retensi karyawan, PT. Bank Sulut mampu mempertahankan karyawannya, dan untuk pelatihan karyawan dinilai masih kurang sehingga mengakibatkan produktivitas karyawan belum maksimal. Hasil pengukuran kinerja dari empat perspektif *Balanced Scorecard*, diketahui bahwa kinerja perusahaan dinilai cukup baik.

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

**ABSTRACT**

*The competition getting tougher banking industry requires that every bank has the right strategy in achieving competitive advantage, such as by having a good strategy. The design of a good strategy, strategy management tools are needed that are able to comprehensively look at perspectives that exist within an enterprise. Balanced Scorecard is one of the strategic planning tool that is able to unite the perspective that exist to achieve the desired vision for the company. The purpose of this research to know the company achievement if measured by using Balanced Scorecard approximation in PT. Bank Sulut. Research method applied descriptive, and data the gathering technique applied are interview, literature and company's data from 2009 to 2011. The results show financial perspective is very good because it has increased from year to year, and in the perspective of the customer, at customer acquisition rated not yet maksimum, whereas from customer retention, votes were either to maintain the amount and customer satisfaction, PT. Bank Sulut already quite good at handling customer complaints. In the internal business processes perspective, the increased income and reduced complaints thoroughly assessed good enough the increase. The learning and growth perspective, as seen from the retention of employees, PT. Bank Sulut was able to maintain his employees and for employee training assessed less resulting in employee productivity have not been fullest. Performance measurement result from four perspectives of the balanced scorecard, it is know that the company's performance rated well enough.*

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

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Memasuki era globalisasi perusahaan perbankan perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global. Di dalam era tersebut, para konsumen bebas memilih bank mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan dan *professional*, sehingga strategi dan kinerja perusahaan pun harus berorientasi pada keinginan nasabah tersebut. Pengukuran kinerja dari aspek keuangan mudah dimanipulasi sesuai dengan kepentingan manajemen sehingga hasil pengukuran kinerja tradisional semacam ini kurang tepat jika diterapkan dalam perusahaan perbankan, karena tujuan utama perusahaan perbankan adalah memberikan layanan jasa yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Selain itu dengan pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan faktor keuangan saja mengakibatkan banyaknya potensial sumber daya manusia yang tidak dapat di ukur.

Pengukuran kinerja pada perusahaan memerlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan. Kaplan dan Norton, pada tahun 1996 telah memperkenalkan suatu metode pengukuran kinerja yang menyeimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard* (Mulyadi, 2009:10). *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi dengan mencakup empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

PT. Bank Sulut merupakan salah satu bank konvensional yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Saat ini PT. Bank Sulut mengandalkan pengukuran kinerja bersifat finansial yang bersumber dari laporan keuangan, namun tidak terintegrasi dengan pengukuran kinerja lain yang bersifat non finansial, sehingga data tersebut menunjukkan efisiensi dan tidak dapat menunjukkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan. Padahal PT. Bank Sulut perlu melakukan analisis efektif secara keseluruhan terhadap valid atau tidaknya strategi yang dipilih untuk kondisi saat ini, disamping harus dapat menerjemahkan strategi utama ke dalam terminologi operasional, mengkomunikasikannya dan menjadikannya tugas keseharian bagi seluruh internal perusahaan agar tercapai misi dan visi perusahaan.

### Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Bank Sulut jika diukur dengan *Balanced Scorecard*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah salah satu cabang ilmu akuntansi yang menghasilkan informasi untuk manajemen atau pihak intern perusahaan. Pengguna utama informasi akuntansi adalah para manajer, yang bertugas merencanakan kegiatan, menerapkan rencana, dan mengarahkan serta mengendalikan kegiatan organisasi tersebut atau berjalan sesuai rencana (Krismiaji dan Aryani, 2011:2)

Akuntansi manajemen merupakan cabang akuntansi yang memasok informasi yang dibutuhkan oleh para manajer guna menentukan bagaimana sumber daya diperoleh dan digunakan dalam setiap jenis bisnis, baik berskala kecil maupun besar. Akuntansi manajemen berbeda dengan akuntansi keuangan yang berkaitan dengan penyediaan informasi bagi para pemegang saham, kreditor, investor, dan pihak lain di luar organisasi (Simamora, 2012:1)

### Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Wibowo, 2010:7).

**Balanced Scorecard**

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan baru dalam bidang manajemen. *Balanced Scorecard* adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan (Sumarsan, 2013:219).

Empat perspektif pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* (Rangkuti, 2013:124) :

1. Keuangan: untuk memberikan kinerja yang baik dari aspek keuangan kepada para stakeholder
2. Pelanggan: untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai
3. Bisnis internal: untuk mengetahui keunggulan yang dimiliki
4. Pertumbuhan dan pembelajaran: untuk mengetahui bagaimana melakukan perbaikan dan penyempurnaan.

**Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard***

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

**Keuntungan Penggunaan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek; (1) meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan dan (2) meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel (Mulyadi, 2009:14).

**Penelitian Terdahulu****Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti / tahun	Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Hanuma (2010)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukur kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. Astra Honda Motor).	Untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika dilihat dari konsep <i>Balanced Scorecard</i> .	Pengembangan Deskriptif	Hasil analisis kinerja yang dinilai pada keempat perspektif pada PT. Astra Honda Motor pada tahun 2007-2009, menunjukkan kinerja yang baik.	Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukur kinerja	Peneliti sebelumnya melakukan penelitian di PT. Astra Honda Motor, Semarang.
2	Irawan (2009)	Pengukuran kinerja perbankan berdasarkan analisis <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Bank Mandiri (persero) Tbk.	Untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika dilihat dari konsep <i>Balanced Scorecard</i> .	Deskriptif	Hasil penelitian dari empat perspektif, menunjukkan kinerja yang baik.	Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja	Peneliti sebelumnya melakukan penelitian di PT. Bank Mandiri (persero) Tbk.

**METODE PENELITIAN****Jenis Dan Sumber Data**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu dengan cara mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisis, dan menginterpretasikan data-data yang diperoleh dari perusahaan sehingga dapat memberikan gambaran dengan keadaan yang sebenarnya (Arikunto, 2010:234).

## **Pengumpulan Data**

### **Jenis Data**

Data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan (Arsyad dan Soeratno, 2008:68). Data penelitian dapat diperoleh dari berbagai sumber yang dikumpulkan dengan menggunakan berbagai teknik selama kegiatan penelitian berlangsung. Penelitian ini menggunakan data jenis kualitatif dan kuantitatif, yaitu:

1. Data Kualitatif, merupakan data yang disajikan dalam bentuk uraian data deskriptif mengenai gambaran umum dan sebagainya pada PT. Bank Sulut.
2. Data Kuantitatif, merupakan data yang disajikan dalam bentuk angka-angka dan tabel dalam data laporan keuangan PT. Bank Sulut.

### **Sumber Data**

Penelitian ini terdapat dua sumber data yang digunakan yaitu:

1. Data Primer, merupakan data yang diperoleh dengan survei lapangan menggunakan semua metode pengumpulan data original.
2. Data Sekunder, adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data.

### **Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan penilaian kepustakaan dan Penilaian Lapangan. Dalam penelitian lapangan ini, penulis mengadakan pengumpulan data dengan cara sebagai berikut :

1. Observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian.
2. Wawancara, yaitu mengadakan pencakupan serta tanya jawab langsung dengan pihak manajemen PT. Bank Sulut.

### **Metode Analisis**

Analisis data yang dilakukan dengan pendekatan komparatif yaitu dengan membandingkan antara pengukuran kinerja yang dilakukan pihak PT. Bank Sulut dengan pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* yang dinyatakan dengan skor total. Besarnya skor total yang diperoleh masing-masing pada kedua pengukuran kinerja tersebut kemudian dibandingkan. Pengukuran kinerja dengan skor lebih besar menunjukkan bahwa pengukuran tersebut lebih tepat dilakukan dan dapat dijadikan sebagai rekomendasi alat pengukuran yang dapat diterapkan oleh pihak PT. Bank Sulut di waktu yang akan datang.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

PT. Bank Sulut memiliki visi dan misi yang menjadi tanggung jawab seluruh pihak internal yang ada didalam perusahaan. Visi dari PT. Bank Sulut yaitu menjadi bank yang profesional dan bertumbuh secara sehat. Adapun misi dari PT. Bank Sulut yaitu:

1. Sebagai bank fokus yang berorientasi pada bisnis retail
2. Menggerakkan pertumbuhan ekonomi di daerah
3. Memberikan kontribusi yang optimal kepada Stakeholder

### **Aktivitas Usaha Bank**

Pelayanan PT. Bank Sulut terdiri dari :

1. Produk Dana
  - 1) Simpeda
  - 2) Tabunganku
  - 3) Rekening Giro
  - 4) Deposito Bank Sulut
2. Produk Jasa
  - 1) SMS Banking
  - 2) Kiriman Uang
  - 3) Garansi Bank
  - 4) Pelayanan Kartu Anjungan Tunai Mandiri (ATM)

## 3. Produk Kredit Bisnis

- 1) Kredit Modal Kerja
- 2) Kredit Investasi
- 3) Kredit Usaha Kecil Modal Kerja

## 1. Perspektif Keuangan

## a) Pencapaian Pendapatan

**Tabel 2. Rasio Net Profit Margin PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Net Income	39.637	79.899	72.498	64.023
Operating Income	458.222	686.499	500.702	623.527

Sumber: PT. Bank Sulut

## b) Perubahan Biaya

**Tabel 3. Rasio Biaya Operasi Terhadap Pendapatan Operasional PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Biaya Operasional	411.687	561.093	623.970	532.250
Pendapatan Operasional	458.222	686.499	500.702	623.527

Sumber: PT. Bank Sulut

## 2. Perspektif Pelanggan

## a) Retensi Pelanggan

**Tabel 4. Data Retensi Pelanggan PT. Bank Sulut**

Jumlah Nasabah	Tahun					
	2009		2010		2011	
	Lama	Baru	Lama	Baru	Lama	Baru
	130.209	17.350	147.559	18.964	166.523	29.920
Total Nasabah	147.559		166.523		196.443	

Sumber: PT. Bank Sulut

## b) Akuisisi Pelanggan

**Tabel 5 Data Akuisisi Pelanggan PT. Bank Sulut**

Jumlah Nasabah	Tahun					
	2009		2010		2011	
	Lama	Baru	Lama	Baru	Lama	Baru
	130.209	17.350	147.559	18.964	166.523	29.920
Total Nasabah	147.559		166.523		196.443	

Sumber: PT. Bank Sulut

## c) Kepuasan Pelanggan

**Tabel 6. Data Rasio Penanganan Keluhan PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Jumlah keluhan	410	445	540	492
Jumlah Keluhan Yang ditangani	400	435	520	451

Sumber: PT. Bank Sulut

### 3. Perspektif Bisnis Internal

#### a) Proses Inovasi

- 1) Penambahan jaringan pelayanan di Provinsi Sulawesi Utara, yaitu: tujuh kantor cabang pembantu, empat belas kantor kas, sembilan unit payment point, tiga unit mobil kas, serta tiga puluh unit ATM (*automatic teller machine*) dan CDM (*cash deposit machine*).
- 2) Penambahan jaringan pelayanan di Provinsi Gorontalo, yaitu: dua kantor cabang pembantu, empat kantor kas, serta sebelas unit ATM (*automatic teller machine*) dan CDM (*cash deposit machine*).
- 3) Peningkatan kualitas pelayanan Cabang
- 4) Membentuk Bank Sulut *Contact Center*, dengan layanan 24 jam dan mudah diakses melalui telepon dari mana saja.
- 5) Menerbitkan kartu PNS Elektronik (KPE)

#### b) Layanan Purna Jual

**Tabel 7. Data Penurunan Keluhan Nasabah PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Jumlah Keluhan	410	445	520	492
Penurunan Keluhan	-	35	75	55

Sumber: PT. Bank Sulut

### 4. Pertumbuhan dan Pembelajaran

#### a) Retensi Karyawan

**Tabel 8. Data Retensi Karyawan PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Jumlah Karyawan	908	943	993	948
Jumlah Karyawan Yang Keluar	14	12	10	55

Sumber: PT. Bank Sulut

#### b) Pelatihan Karyawan

**Tabel 9 Data Rasio Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Jumlah Karyawan Yang Dilatih	98	104	110	104
Jumlah Karyawan	908	943	993	948

Sumber: PT. Bank Sulut

#### c) Produktivitas Karyawan

**Tabel 10. Data Rasio Produktivitas Karyawan PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Jumlah Karyawan	908	943	993	948
Laba Bersih	60.219	79.899	72.498	70.872
Tingkat Produktivitas Karyawan	6632	8472	7300	7469

Sumber: PT. Bank Sulut

## Pembahasan

### 1. Perspektif keuangan

#### a) Pencapaian Pendapatan

Keuangan dalam sebuah perusahaan memiliki peranan penting untuk keberlangsungan sebuah perusahaan. Sasaran strategis dalam perspektif ini adalah meningkatkan pendapatan. Tolak ukur yang digunakan adalah Rasio *Net Profit Margin* (NPM) dan Rasio Beban Operasional (BOPO).

**Tabel 11. Rasio Net Profit Margin PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Rasio Net Profit Margin	8,65 %	11,63 %	14,47 %	11,58 %

Sumber: Data sekunder yang diolah 2013.

*Net Profit Margin* (NPM) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan *net income* dari kegiatan operasi pokoknya. *Net Profit Margin* pada PT. Bank Sulut mengalami peningkatan tiap tahun, ini berarti PT. Bank Sulut berhasil menaikkan pendapatan bersihnya.

#### b) Perubahan Biaya

**Tabel 12. Rasio Beban Operasi Terhadap Pendapatan Operasional PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Rasio BOPO	89,84 %	81,73 %	85,96 %	85,84 %

Sumber: Data sekunder yang diolah 2013.

BOPO (Biaya Operasi Terhadap Pendapatan Operasional) merupakan rasio efisiensi yang digunakan manajemen untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Menurut Bank Indonesia, standar terbaik BOPO adalah 85%-92%. Dari data diatas menunjukkan bahwa PT. Bank Sulut berhasil menekan biaya operasional.

### 2. Perspektif Pelanggan

Tujuan dari perspektif ini adalah agar perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan yang dicapai dan berusaha untuk menarik pelanggan baru. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan pelanggan.

#### a) Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Jika jumlah pelanggan dari tahun ke tahun tetap atau bahkan mengalami peningkatan maka perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya. Dalam hal ini penulis mengukur tingkat retensi dengan membandingkan jumlah pelanggan lama dengan jumlah pelanggan dari tahun 2009 sampai tahun 2011.

**Tabel 13. Retensi Pelanggan PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Rata-rata Retensi Pelanggan	66,28 %	75,11 %	84,76 %	82,05 %

Sumber: Data sekunder yang diolah 2013.

Angka pada tabel 13 merupakan total tingkat retensi pelanggan PT. Bank Sulut. Dari data total tingkat retensi diatas menggambarkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya dengan rata-rata retensi sebesar 82,05 %.

#### b) Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan baru dengan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan, maka perusahaan mampu memperoleh pelanggan baru.

**Tabel 14. Akuisisi Pelanggan PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Rata-rata Akuisisi Pelanggan	66,28 %	75,11 %	84,76 %	82,05 %

Sumber: Data sekunder yang diolah 2013

Berdasarkan data pada tabel 14, dapat dilihat perkembangan total tingkat akuisisi pelanggan dari tahun 2009 sampai tahun 2011. Ini berarti PT. Bank Sulut cukup efektif dalam menarik pelanggan baru.

### c) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan faktor utama dalam mempertahankan dan memperoleh pelanggan baru bagi PT. Bank Sulut. PT. Bank Sulut menilai kepuasan pelanggan dari data keluhan pelanggan yang masuk di setiap koordinator-koordinator PT. Bank Sulut. Data keluhan ini akan mengukur pelayanan PT. Bank Sulut yang diberikan bagi pelanggan dalam hal penambahan jaringan dan peningkatan kualitas pelayanan.

**Tabel 15. Rasio Penanganan Keluhan PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Rata-rata Keluhan	97,56 %	97,75 %	96,29 %	97,20 %

Sumber: Data sekunder yang diolah 2013

## 3. Perspektif Bisnis Internal

### a) Proses Inovasi

PT. Bank Sulut melakukan inovasi-inovasi untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Inovasi yang dilakukan adalah :

1. Membuat produk tabungan baru yang fitur dan target segmentasi pasarnya berbeda dengan fitur dan target segmentasi produk tabungan yang ada pada saat ini.
2. Meningkatkan kinerja proses bisnis IT (*information technology*) melalui pengembangan sistem aplikasi.
3. Meningkatkan kapabilitas infrastruktur IT (*information technology*), salah satunya dengan cara merapikan jaringan LAN (*Local Area Network*) pada seluruh kantor.
4. Meninjau ulang dan mengembangkan fitur ATM (*automatic teller machine*), CDM (*cash deposit machine*) serta mengotomasi *payment point* pada teller.
5. Meningkatkan keamanan pada PT. Bank Sulut.

### b) Layanan Purna Jual

Pada layanan purna jual, perusahaan memberikan beberapa pelayanan antara lain menerima pengaduan 1x24 jam. Apabila ada pengaduan maka petugas akan berusaha menyelesaikan aduan dari para pelanggan.

**Tabel 16. Rasio Penurunan Keluhan PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Rata-rata Peningkatan Keluhan	-	7,86 %	14,42 %	11,14%

Sumber: Data sekunder yang diolah 2013

Pengukuran kinerja pada layanan purna jual ini melihat bagaimana pelayanan pasar yang diberikan PT. Bank Sulut dengan melihat jumlah keluhan yang masuk. Dari data tabel 16 menunjukkan adanya peningkatan keluhan yang masuk setiap tahunnya mencapai 11,14 %. Hal ini mengartikan masih kurangnya pelayanan yang diberikan pihak PT. Bank Sulut.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

##### a) Retensi Karyawan

**Tabel 17. Retensi Karyawan PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Retensi Karyawan	98,46 %	98,73 %	98,99 %	98,73%

Sumber: Data sekunder Yang diolah 2013

Tabel 17 menunjukkan adanya tingkat retensi karyawan yang meningkat dari tahun ke tahun. Keluarnya karyawan disebabkan oleh beberapa alasan yaitu: ada yang karena pensiun, ada yang mencari pekerjaan di tempat lain dan ada yang karena diberhentikan. Namun pada rata-rata retensi karyawan dari tahun 2010 sampai 2011 menunjukkan bahwa semakin sedikitnya karyawan yang keluar, hal itu menunjukkan bahwa semakin baik pihak PT. Bank Sulut dalam mempertahankan karyawannya.

##### b) Pelatihan Karyawan

**Tabel 18. Pelatihan Karyawan PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Karyawan yang dilatih	10,79 %	11,02 %	11,07 %	10,96 %

Sumber: Data sekunder yang diolah 2013.

Tabel 18 menunjukkan masih kurangnya pengembangan SDM yang dilaksanakan PT. Bank Sulut melihat kurangnya karyawan yang dilatih setiap tahunnya. Hal itu mungkin disebabkan karena pihak PT. Bank Sulut sangat mengontrol biaya yang akan dikeluarkan. Apabila semakin banyak karyawan yang ikut serta dalam pelatihan, maka akan semakin banyak juga biaya yang dikeluarkan untuk mendukung pelatihan tersebut. Maka pihak PT. Bank Sulut harus membuat suatu penjadwalan dimana adanya pembagian karyawan yang diikutsertakan pada pelatihan yang berbeda sehingga masing-masing karyawan dapat mengikuti pelatihan walaupun tidak seluruhnya mengikuti pelatihan yang sama, namun terbagi rata ke beberapa pelatihan yang ada.

##### c) Produktivitas Karyawan

**Tabel 19. Tingkat Produktivitas Karyawan PT. Bank Sulut**

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2009	2010	2011	
Produktivitas Karyawan	11,01 %	10,60 %	10,06 %	10,56 %

Sumber: Data sekunder yang diolah 2013

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Dari data tabel 19 menunjukkan produktivitas karyawan yang belum maksimal dengan persentase rata-rata 10,56 %.

#### Penilaian Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Kinerja PT. Bank Sulut diukur dengan membandingkan dari tahun ke tahun dan target yang sudah ditetapkan. Hal ini digunakan karena keterbatasan data. Pembobotan menggunakan ukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut. Interval/jarak yang sama pada skala interval dipandang dapat mewakili interval/jarak yang sama pada objek yang diukur. Jumlah Item yang diukur adalah 10 item, maka total skor "kurang" adalah -10, total skor "cukup" adalah 0 skor, dan total skor "baik" adalah 10 skor.

**Tabel 20. Skor Penilaian *Balanced scorecard***

KRITERIA	SKOR	TOTAL SKOR	PENGERTIAN
Kurang	-1	-10	Tingkat prestasi dibawah standar/target
Cukup	0	0	Tingkat prestasi sesuai dengan standar/target
Baik	1	10	Tingkat prestasi sesuai diatas standar/target

Sumber: Mulyadi 2009.

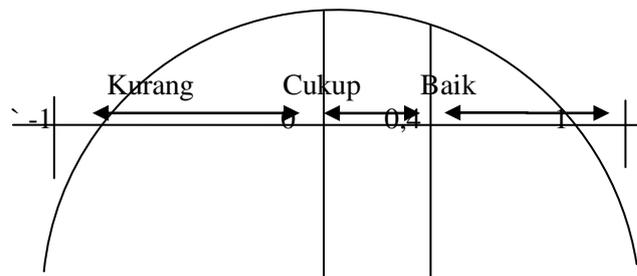
**Tabel 21. Ikhtisar Kinerja PT.Bank Sulut dengan *Balanced Scorecard***

Perspektif	Hasil Pencapaian	Kriteria	Skor
<b>Perspektif Keuangan</b>			
1. Pencapaian Pendapatan	11,58 %	Cukup	0
2. Perubahan Biaya	85,84 %	Baik	1
<b>Perspektif Pelanggan</b>			
1. Retensi Pelanggan	82,05 %	Baik	1
2. Akuisisi Pelanggan	11,24 %	Cukup	0
3. Kepuasan Pelanggan	97,20 %	Baik	1
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>			
1. Peningkatan Pendapatan	11,58 %	Cukup	0
2. Berkurangnya Keluhan	11,14 %	Cukup	0
<b>Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran</b>			
1. Retensi Karyawan	98,73 %	Baik	1
2. Pelatihan Karyawan	10,96 %	Cukup	0
3. Produktivitas Karyawan	74,96 %	Cukup	0
<b>Total</b>			<b>4</b>

Sumber: Data yang diolah 2013

Pada perspektif keuangan ada dua ukuran kinerja yang diukur yaitu pencapaian pendapatan dan perubahan biaya yang dikeluarkan. Pencapaian pendapatan dinilai “cukup” karena jumlah rasio *net profit margin* dari tahun ke tahun terus meningkat sehingga diberi skor 0. Sedangkan untuk perubahan biaya yang dikur dari rasio operasi BOPO (Biaya Operasi Terhadap Pendapatan Operasional) dinilai “baik”, karena PT. Bank Sulut berhasil menekan biaya operasi sehingga diberi skor 1. Total skor pada perspektif keuangan adalah 1 skor. Pada perspektif pelanggan, akuisisi pelanggan dinilai “cukup” dan diberi skor 0, karena sudah cukup baik dalam menambah pelanggan. Pada retensi pelanggan, PT. Bank Sulut mampu untuk mempertahankan jumlah pelanggan sehingga dinilai “baik” dan diberi skor 1. Kepuasan pelanggan dinilai “baik” dan diberi skor 1, karena peningkatan penanganan keluhan yang diselesaikan pihak PT.Bank Sulut. Total skor untuk perspektif pelanggan adalah 2 skor.

Pada perspektif proses bisnis internal, peningkatan pendapatan PT. Bank Sulut meningkat setiap tahunnya. Oleh karena itu, dinilai “cukup” dan diberi skor 0. Pada kualitas pelayanan juga dinilai “cukup” karena rasio jumlah penanganan terhadap keluhan dari tahun ke tahun terus meningkat sehingga diberi skor 0. Total skor pada perspektif bisnis internal adalah 0. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan tiga ukuran hasil yaitu retensi karyawan, produktivitas karyawan dan pelatihan karyawan. Retensi karyawan dinilai “baik” dan diberi skor 1, karena PT. Bank Sulut mampu mempertahankan karyawannya sehingga jumlah karyawan yang keluar relative sedikit. Sedangkan untuk pelatihan karyawan dinilai “cukup” dan diberi skor 0, karena PT. Bank Sulut masih kurang dalam mengadakan pelatihan bagi karyawan. Pada produktivitas dinilai “cukup”, karena produktivitas yang dihasilkan masih relatif kecil. Total skor pada perspektif ini adalah 1 skor. Dari total bobot PT. Bank Sulut adalah 4 skor dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor adalah  $4/10=0,4$ . Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai dari total skor tersebut sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup” dan “baik”.



**Gambar 1. Kurva Kinerja PT. Bank Sulut**

Langkah selanjutnya adalah menentukan batas daerah “kurang”, “cukup” dan “baik” adalah kurang 50% skor D, dan kinerja dikatakan “baik” adalah jika lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6. Sisanya adalah daerah “cukup” yaitu antara 0-0,6. Dengan demikian dapat diartikan bahwa PT. Bank Sulut setelah menerapkan *Balanced Scorecard* akan terletak didaerah “cukup” karena 0,4 terletak diantara 0 – 0,6. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, kinerja PT. Bank Sulut berada di daerah “cukup”.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Hasil analisa dalam penelitian ini, maka diperoleh kesimpulan:

1. PT. Bank Sulut memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*, karena dengan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat diukur. Penerapan *Balanced Scorecard* dimungkinkan karena PT. Bank Sulut telah mengformulasikan visi, misi, dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT. Bank Sulut dikatakan cukup baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Perspektif keuangan, pencapaian pendapatan yang dilihat dari rasio NPM (*net profit margin*) dari tahun 2009 sampai tahun 2011 sudah cukup baik karena mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, ini berarti PT. Bank Sulut berhasil menaikkan pendapatan bersihnya. Sedangkan pada rasio operasi BOPO (*biaya operasi terhadap pendapatan operasi*) lain PT. Bank Sulut bisa mencapai standar terbaik BOPO yang menurut Bank Indonesia adalah 85%-92%, hal ini berarti PT. Bank Sulut berhasil menekan biaya operasi.
3. Perspektif pelanggan, menunjukkan akuisisi pelanggan PT. Bank Sulut dinilai masih belum maksimal. Sedangkan dari retensi pelanggan, PT. Bank Sulut sudah baik untuk mempertahankan jumlah pelanggan dan kepuasan pelanggan pada PT. Bank Sulut sudah baik dalam menangani keluhan pelanggan.
4. Perspektif proses bisnis internal, ada dua ukuran yang dinilai yaitu peningkatan pendapatan dan berkurangnya keluhan secara menyeluruh dinilai cukup karena adanya peningkatan keluhan dari tahun ke tahun.
5. Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan, dilihat dari retensi karyawan, PT. Bank Sulut mampu mempertahankan karyawannya sehingga jumlah karyawan yang keluar relatif sedikit. Sedangkan untuk pelatihan karyawan, PT. Bank Sulut dinilai masih kurang melakukan pelatihan sehingga mengakibatkan produktivitas karyawan yang belum maksimal.

### Saran

Saran dalam penelitian ini adalah:

1. Pihak PT. Bank Sulut sebaiknya menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategis PT. Bank Sulut.
2. PT. Bank Sulut sebaiknya lebih meningkatkan pelayanannya dalam hal penanganan keluhan dan meningkatkan kapasitas karyawan dengan mengikutsertakan pada pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan mutu karyawan.
3. Bagi peneliti, dapat dijadikan bahan masukan dalam melakukan penelitian selanjutnya, terutama yang ingin meneliti dan mengetahui lebih dalam tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arsyad., Soeratno. 2008. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*, Edisi Revisi. Jilid 5. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Arikunto. 2010. *Manajemen Penelitian*. Edisi kesebelas. PT.Rineka. Jakarta.
- Hanuma, Soraya. 2010. Analisis Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT.Astra Honda Motor). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Krismiaji., Aryani. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Irawan, Dessy Arfani. 2009. Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard pada PT.Bank Mandiri (persero) Tbk. *Skripsi*. Universitas Gunadarma. Bandung.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*. Edisi 2. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Rangkuti. 2013. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Simamora. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 3. Jilid 1. Star Gate Publisher Duri. Riau.
- Sumarsan. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, Edisi Kedua. PT.Indeks. Jakarta.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi 3. PT.RajaGrafindo Persada. Jakarta.

