

Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Menilai Kinerja Perusahaan pada PT Bank SulutGo Cabang Utama

Application of the Balanced Scorecard in Assessing Company Performance at PT Bank SulutGo Main Branch

Oleh:

Ivena Magdalena Rombang¹, Stanly W. Alexander², Syermi S. E. Mintalangi³

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Jl. Kampus Bahu, Manado, 95115, Indonesia

E-mail: rombangivena@gmail.com¹, stanly_w.alexander@yahoo.com², msyermi@unsrat.ac.id³

Abstrak: Bank merupakan suatu lembaga keuangan di mana bertemunya pihak yang membutuhkan dana dengan pihak yang kelebihan dana. Bank memiliki peran penting dalam pertumbuhan dan perkembangan perekonomian dari suatu negara maupun daerah, jika terjadi penurunan kinerja pada bank hal itu tentu mempengaruhi tingkat kepercayaan dari masyarakat terhadap bank. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan pada PT Bank SulutGo Cabang Utama. *Balanced scorecard* merupakan salah satu alat penilaian kinerja yang di dalamnya terdiri atas dua jenis perspektif, yaitu perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Pada perspektif keuangan akan diukur tingkat likuiditas dan profitabilitas dengan menggunakan LDR, LAR dan NPM. Pada perspektif non keuangan akan diukur perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT Bank SulutGo Cabang Utama memiliki kinerja yang cukup baik secara keseluruhan diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Namun diperlukan peningkatan kinerja pada perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. **Kata Kunci:** *Balanced Scorecard*, Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Abstract: Bank is a financial institution where parties who need funds meet with those who have excess funds. Banks have an important role in the growth and development of the economy of a country or region, if there is a decline in performance at the bank it certainly affects the level of public trust in the bank. The purpose of this study is to determine the application of the *Balanced Scorecard* in assessing company performance at PT Bank SulutGo Main Branch. The *balanced scorecard* is a performance appraisal tool which consists of two types of perspectives, namely a financial perspective and a non-financial perspective. From a financial perspective, the level of liquidity and profitability will be measured using LDR, LAR and NPM. The non-financial perspective will measure the customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. The type of research in this paper is qualitative approach. The results of the study show that the performance of PT Bank SulutGo Main Branch has a fairly good overall performance measured using the *Balanced Scorecard*. However, performance improvement is needed on a customer perspective and a learning and growth perspective. **Keywords:** *Balanced Scorecard*, Performance, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Bank merupakan suatu organisasi keuangan di mana bertemunya pihak yang membutuhkan dana dengan pihak yang kelebihan dana, bank dipercaya sebagai tempat yang aman untuk menyimpan uang dan dapat ditarik kembali sewaktu-waktu dengan jumlah yang besar maupun sedikit. Bank memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk menggunakan fasilitas perbankan berupa produk, jasa dan layanan seperti kredit, berinvestasi, atau melakukan pembayaran dan produk perbankan lainnya untuk membantu memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi keuangan. Selain itu, dengan adanya bank sebagai tempat yang aman dalam bertransaksi, tentu akan membantu perkembangan perekonomian masyarakat. Bank memiliki peran penting dalam pertumbuhan dan perkembangan perekonomian nasional dan regional, jika terjadi penurunan kinerja pada bank hal itu tentu mempengaruhi tingkat kepercayaan dari

Diterima: 20-11-2023; Disetujui untuk Publikasi: -22-11-2023

Hak Cipta © oleh Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum

p-ISSN: 24072-361X

masyarakat terhadap bank. Selain itu, bank akan kesulitan menjalankan kegiatan utama dalam menghimpun dan menyalurkan dana, maka perbankan perlu mempertahankan kinerja perusahaannya dengan baik dan hati-hati.

Biasanya perusahaan cenderung melakukan penilaian kinerja di satu sektor saja yaitu sektor keuangan dan menjadikannya sebagai pedoman dalam menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan. Padahal ada sektor lainnya yaitu sektor non keuangan. Penilaian pada sektor non keuangan berfokus pada kelangsungan jangka panjang perusahaan dan sektor keuangan menggambarkan kelangsungan perusahaan dalam jangka pendek. PT Bank SulutGo Cabang Utama melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) namun penilaian dengan KPI hanya dapat melihat kinerja berdasarkan aspek keuangan dan aspek individu dari masing-masing karyawan.

Penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat penilaian di pilih supaya pengukuran menjadi seimbang dan tidak berfokus pada satu sektor saja melainkan pada kedua sektor yang ada. Dalam *Balanced Scorecard* kedua sektor yang dimaksud adalah perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Kedua perspektif ini memiliki keterkaitan satu dengan yang lain. Jika perspektif keuangan menunjukkan keadaan yang kurang baik maka hal itu merupakan dampak dari kinerja tiga perspektif lainnya. penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* di mana di dalamnya terdiri dari perspektif keuangan dan non keuangan, mampu menilai kinerja secara seimbang dan untuk mengetahui gambaran kondisi perusahaan jangka panjang maupun jangka pendek. Selain untuk mengetahui kinerja dan kondisi dari perusahaan perbankan, tujuan lainnya adalah dapat menjadi pedoman dalam perbaikan, pengevaluasian kinerja dan mempertahankan juga mencegah terjadinya penurunan pada kinerja perusahaan.

Dari uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti akan meneliti penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif keuangan dan perspektif non keuangan yang ada dalam *Balanced Scorecard* dan diangkatlah judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Menilai Kinerja Perusahaan pada PT Bank Sulutgo Cabang Utama”.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Akuntansi

Warren, Reeve, dan Duchac (2017:7) menyatakan akuntansi merupakan sistem informasi yang menyediakan laporan kepada para pemakai laporan keuangan mengenai aktivitas perusahaan. Akuntansi dapat di definisikan sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan untuk menghasilkan sebuah laporan dimulai dengan pencatatan transaksi ekonomi perusahaan hingga menjadi laporan keuangan yang nantinya dapat digunakan oleh pihak-pihak yang memiliki kepentingan ataupun sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Konsep Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen sebagai bagian dari ilmu akuntansi yang memberikan informasi berupa informasi keuangan kepada pihak internal perusahaan seperti para manajer untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan-keputusan. Menurut Indrayati (2017:1) akuntansi manajemen adalah proses pengukuran, pencatatan, pengklasifikasian peringkasan, dan pelaporan serta penyajian data biaya yang diperlukan oleh pihak internal perusahaan yaitu pihak manajemen untuk pengambilan keputusan.

Penilaian Kinerja Perusahaan

Penilaian kinerja adalah salah satu cara untuk mengetahui kinerja yang dilakukan selama periode tertentu dan juga sebagai bahan pengevaluasian hasil kerja yang nantinya dapat digunakan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja di periode berikutnya.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard berasal dari gabungan dua kata bahasa Inggris yang jika diterjemahkan masing-masing kata yaitu *Balance* yang berarti seimbang dan *Scorecard* berarti kartu skor. Jadi *Balanced Scorecard* dalam bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai kartu skor yang digunakan dalam mengukur kinerja dari kedua sektor yang ada, yaitu sektor keuangan dan non keuangan sehingga pengukuran menjadi seimbang.

1. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Rangkuti 2020:75). Dalam penelitian ini akan digunakan tiga indikator berikut untuk menilai kinerja keuangan perusahaan.

a. *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

Loan to Deposit Ratio (LDR) merupakan ratio yang digunakan untuk mengukur komposisi jumlah kredit yang diberikan dibandingkan dengan jumlah dana masyarakat dan modal sendiri yang digunakan (Andrianto, Dkk 2019:383). Semakin rendah nilai LDR membuktikan bahwa tingkat likuiditas bank tinggi dan standar yang diberikan oleh Bank Indonesia terhadap besar LDR adalah 78%-92%.

b. *Loan to Total Assets* (LAR)

Loan to Total Assets/ Assets to Loan Ratio merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur jumlah kredit yang disalurkan dengan jumlah harta yang dimiliki oleh bank. Makin tinggi rasio ini, menunjukkan rendahnya tingkat likuiditas bank (Andrianto, Dkk 2019:381).

c. *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin (NPM) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan net income dari kegiatan operasi pokoknya (Andrianto, Dkk 2019:395). Semakin tinggi hasil NPM menunjukkan bahwa tingkat profitabilitas bank dalam keadaan baik.

2. Perspektif Non Keuangan

Penilaian terhadap perspektif non keuangan mampu melihat aset tidak berwujud yang dimiliki perusahaan seperti kesetiaan (*loyal*) pelanggan dan karyawan, merupakan sumber daya yang bersifat jangka panjang dari perusahaan.

a. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Berikut adalah indikator yang akan digunakan dalam perspektif pelanggan, yaitu:

a). Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Akuisisi Pelanggan digunakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru sehingga meningkatkan jumlah penjualan kepada pelanggan baru disegmen yang ada (Indrayati, 2017:176).

b). Retensi Pelanggan

Pengukuran menggunakan retensi pelanggan adalah untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama dan mengukur persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang dimiliki (Indrayati, 2017:176). Retensi pelanggan dapat menggambarkan tingkat kesetiaan yang dimiliki pelanggan terhadap penggunaan produk, jasa dan layanan yang dimiliki perusahaan.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal dapat diukur melalui tiga indikator, yaitu:

a) Inovasi Inovasi adalah menciptakan atau membuat varian produk, jasa dan layanan yang baru untuk memenuhi kebutuhan setiap pelanggan. Menurut Rangkuti (2020:102) inovasi produk dapat dinilai dari berbagai varian produk yang dihasilkan.

b) Proses Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan (Kaplan dan Norton, 2017:90). Pada proses ini perusahaan berupaya untuk menyampaikan produk, jasa dan layanannya kepada pelanggan secara efisien.

c) Layanan Purna Jual

Layanan purna jual, merupakan layanan yang diberikan kepada pelanggan setelah penggunaan atau pembelian produk, jasa dan layanan perusahaan yang kemudian terdapat masalah atau gangguan yang disebabkan oleh kesalahan sistem maupun pelanggan.

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Berikut indikator penilaian yang ada dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a) Retensi Karyawan

Menurut Rangkuti (2020:103) retensi karyawan diukur oleh persentase perputaran karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan agar tetap *loyal* kepada perusahaan.

b) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, semakin tinggi *output* yang dihasilkan oleh karyawan (Rangkuti, 2020:102).

Penelitian Terdahulu

Ningrum (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard* Studi Kasus PT BPR Wijayamulya Santosa. Hasil penelitian pada PT BPR Wijayamulya Santosa hasil perspektif keuangan, BOPO menunjukkan hasil yang baik karena bank mampu melakukan kegiatan operasi secara efisien, sedangkan LDR tidak masuk dalam standar terbaik BI. Pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil kinerja yang sangat baik.

Dewi (2020). Analisis Potensi Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja pada PT BPR Bank Klaten (Perseroda). Hasil penelitian pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan. Perspektif pelanggan memiliki kinerja yang baik karena selalu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Perspektif proses bisnis internal memiliki kinerja yang baik pada efisiensi, efektivitas, dan ketepatan proses transaksi, namun terdapat kendala dalam fasilitas peralatan dan teknologi yang digunakan dalam kegiatan operasinya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja yang baik karena berhasil meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Galib (2018). Implementasi Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan *Engineering* (Studi Kasus PT MSE). Hasil penelitian kinerja perusahaan *Engineering* PT MSE dalam menggunakan *Balanced Scorecard* terdapat pada daerah “cukup” karena rata-rata skor yang diperoleh dibawah 100% yang terletak di angka 0 berdasarkan skala kinerja.

METODE PENELITIAN**Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Siyoto dan Sodik (2015:27) menyebutkan metode kualitatif ini juga dinamakan postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat post positivisme, serta sebagai metode artistik karena proses penelitian lebih bersifat seni atau kurang terpol.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT Bank Sulutgo Cabang Utama yang bertempat di Jalan Sam Ratulangi No. 9 Wenang Utara Manado. Penelitian dilaksanakan pada bulan Juni 2022 sampai dengan selesai.

Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

1. Jenis Data
 Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif.
2. Sumber Data
 Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dapat diperoleh secara langsung dari objek penelitian seperti dari hasil wawancara, hasil observasi, pengamatan dan lain-lain. Data sekunder adalah data yang diperoleh tidak diambil langsung dari objek, misalnya data sekunder dapat diperoleh dari buku, laporan, jurnal, kuesioner, website dan lain-lain.
3. Metode Pengumpulan Data
 Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang akan digunakan adalah dokumentasi dan wawancara.

Metode dan Proses Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif kualitatif, yang akan mendeskripsikan atau menjelaskan suatu keadaan sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab permasalahan yang ada. Berikut tahapan proses analisis data dalam penelitian ini.

1. Mengumpulkan data-data berupa informasi singkat tentang sejarah perusahaan beserta visi dan misi perusahaan, serta informasi pendukung lainnya yang berkaitan dengan penelitian.
2. Melakukan penilaian pada perspektif keuangan dengan menggunakan rasio keuangan.
3. Penilaian terhadap perspektif pelanggan akan dilakukan dengan menggunakan perhitungan pada akuisisi pelanggan, retensi pelanggan.
4. Penilaian pada perspektif proses bisnis internal akan dilakukan dengan metode wawancara yang berkaitan dengan inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.
5. Penilaian pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan terhadap retensi karyawan dan produktivitas karyawan dan melakukan wawancara untuk melengkapi data penelitian.
6. Setelah melakukan penilaian pada masing-masing indikator perspektif keuangan dan perspektif non keuangan, selanjutnya menentukan skor untuk hasil penilaian dari setiap indikator.
7. Selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan dan memberikan saran berdasarkan hasil penelitian

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Perspektif Keuangan

1. *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

Tabel 1. Hasil Perhitungan *Loan to Deposit Ratio*

Tahun	Kredit yang Diberikan	Total Dana yang Diterima	LDR
2020	Rp12.470.378.103.094	Rp13.662.367.770.599	91,28%
2021	Rp13.081.843.055.852	Rp15.671.883.002.308	83,47%
2022	Rp13.501.559.819.916	Rp.16.188.292.957.040	83,40%

(Sumber data : Data Olahan, 2022)

2. *Loan to Total Assets* (LAR)

Tabel 2. Hasil Perhitungan *Loan to Total Assets* (LAR)

Tahun	Total Kredit	Total Aset	LAR
2020	Rp12.470.378.103.094	Rp16.406.430.893.695	76,01%
2021	Rp13.081.843.055.852	Rp18.472.196.125.731	70,82%
2022	Rp13.501.559.819.916	Rp20.172.214.430.676	66,93%

(Sumber data : Data Olahan, 2022)

3. *Net Profit Margin* (NPM)

Tabel 3 Hasil Perhitungan *Net Profit Margin*

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Total Pendapatan Operasional	NPM
2020	Rp181.941.552.890	Rp2.038.745.466.206	8,92%
2021	Rp162.053.043.898	Rp2.128.817.204.644	7,61%
2022	Rp241.402.070.648	Rp.2.141.674.261.142	11,27%

(Sumber data : Data Olahan, 2022)

Perspektif Pelanggan

1. Akuisisi Pelanggan

Tabel 4. Hasil Perhitungan Akuisisi Pelanggan

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan	Akuisisi Pelanggan
2020	22.873	474.251	4,82%
2021	37.156	511.407	7,26%
2022	25.616	537.023	4,77%

(Sumber data : Data Olahan, 2022)

2. Retensi Pelanggan

Tabel 5. Hasil Perhitungan Retensi Pelanggan

Tahun	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan	Retensi Pelanggan
2020	451.378	474.251	95,17%
2021	474.251	511.407	92,73%
2022	511.407	537.023	95,23%

(Sumber data : Data Olahan, 2022)

Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Inovasi

Dalam melakukan inovasi di tengah persaingan perbankan, PT Bank SulutGo juga mengembangkan layanan berbasis digital untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan untuk mempertahankan dan meningkatkan nasabah. Salah satu inovasi produk layanan *digital* yang sedang dikembangkan dan telah diluncurkan adalah *BSGtouch* dan *BSGQris*. Saat ini pengembangan *BSGQris* telah masuk dalam tahap persetujuan. Selain itu, dalam pengembangan layanan *digital*, PT Bank SulutGo melakukan kerjasama dengan pihak ketiga sebagai agregator untuk membuka channel pembayaran di SulutGo seperti Tokopedia, PT POS Indonesia, Indomart, Alfamart, untuk pembayaran pajak daerah dan PBB. Dan juga

PT Bank SulutGo berinovasi terkait pengembangan dan penyempurnaan fitur layanan *E-Banking* dengan menyediakan layanan *top-up E-money* OVO dan Gopay.

2. Proses Operasi

Memanfaatkan perkembangan *digital* yang ada PT Bank SulutGo menjangkau nasabah dan calon nasabah dengan mempromosikan produk dan layanan apa saja yang dimiliki dan memperkenalkan produk terbaru yang dimiliki perusahaan. Namun sebelum produk dan layanan resmi di luncurkan, bank terlebih dahulu melakukan uji coba pada periode tertentu dan menjalankan sosialisasi atas produk dan layanan baru kemudian diluncurkan.

Dalam memenuhi kebutuhan nasabah, terdapat 4 jenis layanan yang diberikan PT Bank SulutGo kepada nasabah, yaitu *Customer Service* (CS), Teller, Kredit, dan Pembayaran Pajak, untuk Pembayaran Pajak dapat dilakukan di bagian Teller. Dalam aktivitas operasional, perusahaan memiliki standar waktu yang ditetapkan untuk masing-masing layanan. Standar waktu yang ditetapkan pada bagian *Customer Service* (CS) adalah selama 20 menit. Sedangkan pelayanan di Teller sekaligus layanan Pembayaran Pajak ditetapkan maksimal selama 10 hingga 15 menit. Dan untuk layanan kredit, standar waktu yang ditetapkan tergantung dari jenis kredit yang dibutuhkan nasabah.

3. Layanan Purna Jual

PT Bank SulutGo memberikan pelayanan purna jual berupa layanan pengaduan untuk menerima saran dan masukan sebagai bentuk tanggung jawab kepada nasabah dan untuk menjaga kinerja. Sepanjang tahun 2022 terdapat 3.427 pengaduan yang diterima. Sebanyak 3.427 pengaduan telah diselesaikan perusahaan. PT Bank SulutGo tetap berusaha memberikan pelayanan yang terbaik dengan meningkatkan kualitas pelayanannya terhadap nasabah. Sesuai dengan SOP Penanganan Pengaduan Nasabah dan SLA (*Service Level Agreement*) maka perusahaan menetapkan waktu penyelesaian keluhan maksimal selama 7 hari.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Retensi Karyawan

Tabel 6. Hasil Perhitungan Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Retensi Karyawan
2020	2.055	39	1,90%
2021	2.091	55	2,63%
2022	2.085	67	3,21%

(Sumber data : Data Olahan, 2022)

2. Produktivitas Karyawan

Tabel 7. Hasil Perhitungan Produktivitas Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Laba Bersih	Produktivitas Karyawan
2020	2.055	Rp.181.941.552.890	Rp.88.536.035,5
2021	2.091	Rp.162.053.043.898	Rp.77.500.260,1
2022	2.085	Rp.241.402.070.648	Rp.115.780.369,6

(Sumber data : Data Olahan, 2022)

PEMBAHASAN

Perpektif Keuangan

Penurunan nilai LDR dapat disebabkan oleh banyaknya jumlah dana yang diterima dibandingkan dengan peningkatan jumlah kredit yang diberikan. Dari hasil penelitian dapat dilihat nilai LDR yang menurun di tahun 2022 menjadi 83,40% masih sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia yakni 78%-92%, menunjukkan bahwa bank memiliki tingkat likuiditas yang baik. Sehingga dengan tingkat likuiditas yang baik tersebut bank dinilai mampu memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendeknya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, skor yang diberikan atas hasil LDR yang ideal adalah skor 1 sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Penilaian pada LAR mendukung nilai LDR yang menunjukkan likuiditas bank tinggi. Total aset yang dimiliki bank lebih besar dibandingkan dengan kredit yang diberikan mengakibatkan penurunan hasil perhitungan LAR. Disebutkan bahwa semakin rendah nilai LAR, maka tingkat likuiditas bank berada dalam keadaan yang baik. Tahun 2022 menunjukkan bahwa LAR semakin turun dari tahun ke tahun menjadi 66,93%, artinya jumlah kredit yang disalurkan tidak melebihi jumlah aset bank sehingga jika sewaktu-waktu terjadi penagihan atau jika kewajiban-kewajiban jangka pendek telah jatuh tempo bank mampu memenuhi kewajibannya karena masih memiliki aset sebagai cadangan. Dengan demikian skor 1 diberikan untuk LAR yang memenuhi kriteria penilaian berdasarkan hasil penelitian pada tabel 4.2 yang semakin ideal setiap tahun.

Hasil pengukuran terhadap NPM bank menunjukkan perolehan nilai NPM masih sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia yaitu lebih dari 5% (>5%). Meningkatnya nilai NPM tahun 2022 (11,27%) merupakan yang tertinggi jika dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya. Kenaikan tersebut disebabkan oleh peningkatan laba bersih setelah pajak seiring dengan peningkatan total pendapatan operasional. Hal tersebut menunjukkan tingkat profitabilitas bank baik, dengan demikian bank di nilai telah menjalankan aktivitas operasi dengan baik dan semakin baik dalam menghasilkan keuntungan dari aktivitas operasional. Skor 1 diberikan untuk NPM yang meningkat di tahun 2022.

Dari tiga indikator penilaian di atas, perspektif keuangan memenuhi masing-masing kriteria penilaian sehingga skor perspektif keuangan secara keseluruhan adalah

$$\text{Skor Perspektif Keuangan} = \frac{1+1+1}{3} = 1$$

Sesuai dengan tabel 3.2 *Rating Scale*, perspektif keuangan mendapat skala 1 dengan predikat penilaian adalah baik.

Perspektif Pelanggan

Pada hasil perhitungan akuisisi pelanggan, bank mampu menarik pelanggan baru setiap tahunnya walaupun jumlahnya tidak stabil, dengan bertambahnya pelanggan baru timbul hubungan bisnis baru yang dapat memberikan manfaat bagi bank. Dengan adanya pelanggan baru maka penggunaan akan produk, jasa maupun layanan bank juga bertambah. Hal ini dapat menciptakan keuntungan jangka panjang bagi bank karena akan berdampak kepada meningkatnya keuangan perusahaan (dana yang diterima). Namun, tahun 2022 akuisisi pelanggan mengalami penurunan yang disebabkan oleh berkurangnya jumlah pelanggan baru dibandingkan tahun sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian, akuisisi pelanggan kurang memenuhi kriteria penilaian maka skor yang di berikan adalah -1.

Dilihat dari hasil perhitungan retensi pelanggan bank dinilai mampu mempertahankan pelanggan-pelanggannya melalui pertumbuhan dan perkembangan bisnis (produk, jasa dan layanan), menunjukkan bank dapat bersaing dengan baik dan kemampuan bank dalam mempertahankan kesetiaan pelanggan membuktikan kepuasan nasabah atas kualitas produk, jasa dan pelayanan yang diberikan oleh bank. Peningkatan retensi pelanggan tahun 2022 sesuai dengan kriteria penilaian sehingga skor 1 diberikan.

Masing-masing indikator perspektif pelanggan telah diberikan skor sesuai dengan kriteria penilaian. Dengan begitu perhitungan skor perspektif pelanggan secara keseluruhan adalah sebagai berikut.

$$\text{Skor Perspektif Pelanggan} = \frac{-1+1}{2} = 0$$

Skor perspektif pelanggan yang didapatkan adalah 0. Berdasarkan *Rating Scale*, predikat yang sesuai dengan skor 0 adalah cukup.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil analisis terhadap perspektif proses bisnis internal, bank telah mengembangkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah dengan memperhatikan perkembangan teknologi digital. Peningkatan kualitas layanan yang memudahkan nasabah sebagai pelanggannya pun telah dilaksanakan melalui penciptaan produk baru sehingga inovasi produk bertambah. Berdasarkan hasil penelitian, inovasi dalam perspektif proses bisnis internal sesuai dengan kriteria penilaian sehingga diberi skor 1.

Dalam memperkenalkan produk atau promosi pada proses operasi sudah dijalankan dengan efektif. Melalui pemanfaatan perkembangan digital, promosi dilakukan lewat *platform* media sosial di mana penggunanya berasal dari berbagai kalangan sehingga dapat menjangkau masyarakat luas dan juga dapat menghemat biaya promosi. Sepanjang tahun 2022, PT Bank SulutGo Cabang Utama tidak menerima keluhan terkait dengan waktu pelayanan karena pelayanan yang diberikan tidak melebihi standar waktu yang ditetapkan. Skor yang diberikan pada proses inovasi adalah 1.

Dalam layanan purna jual PT Bank Sulutgo telah menerima dan menyelesaikan semua keluhan nasabah disepanjang tahun 2022 sehingga perusahaan dapat dikatakan mampu menjaga tingkat kepercayaan nasabah terhadap bank. Hasil penelitian tersebut membuat indikator layanan purna jual mendapat skor 1 karena mampu mengatasi semua keluhan yang masuk.

Tiga indikator perspektif proses bisnis internal di atas mendapatkan skor masing-masing 1, dengan hasil tersebut dapat diketahui skor keseluruhannya adalah,

$$\text{Skor Perspektif Proses Bisnis Internal} = \frac{1+1+1}{3} = 1$$

Predikat yang diberikan adalah baik sesuai dengan hasil perhitungan di atas.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan perhitungan, produktivitas karyawan memperlihatkan hasil yang baik ditunjukkan dengan tingginya hasil produktivitas jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya hal itu terjadi karena laba bersih juga meningkat. Produktivitas tetap terjaga karena perusahaan telah menjalankan program pelatihan dan pendidikan bagi karyawannya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, sebab kualitas karyawan dapat mempengaruhi kinerja di internal perusahaan. Bisa saja pengembangan produk tidak sesuai dengan kebutuhan nasabah (pelanggan) sehingga mempengaruhi pelayanan kepada nasabah. Pelayanan yang buruk dapat mengakibatkan ketidakpuasan nasabah sehingga akan menurunkan kepercayaan nasabah terhadap bank dan itu merupakan suatu kerugian bagi bank jika kehilangan pelanggan karena dapat berakibat penurunan kinerja pada perspektif keuangan dengan menurunnya dana yang diterima dari nasabah. Berdasarkan hasil penelitian, skor yang sesuai dengan peningkatan hasil produktivitas karyawan adalah 1.

Secara keseluruhan skor yang didapatkan oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 0 dengan predikat cukup.

$$\text{Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan} = \frac{-1+1}{2} = 0$$

Penilaian Kinerja PT Bank SulutGo Cabang Utama Secara Keseluruhan

Hasil penilaian secara keseluruhan akan dihitung dengan rumus di bawah ini yang hasilnya akan dijadikan sebagai pedoman dalam menetapkan kinerja perusahaan.

$$\text{Penilaian Kinerja} = \frac{\text{total skor yang diperoleh}}{\text{total indikator}}$$

$$\text{Penilaian Kinerja} = \frac{3+0+3+0}{10} = \frac{6}{10} = 0,6$$

Berdasarkan Skala *Rating Scale*, 0,6 termasuk dalam kategori yang cukup baik. Artinya kinerja PT Bank SulutGo Cabang Utama di tahun 2022 dapat dikatakan cukup baik. Sebelumnya, penilaian kinerja PT Bank SulutGo Cabang Utama adalah menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)*, penilaian tersebut hanya dapat melihat pencapaian kinerja dari aspek keuangan dan aspek individu yang diukur dari masing-masing karyawan. Penilaian dengan menggunakan KPI tidak dapat menunjukkan keterkaitan antar indikator. Penilaian tersebut tidak dapat menilai kinerja dari aspek lainnya seperti yang ada pada *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif proses bisnis internal di mana pada perspektif tersebut dapat menilai kegiatan internal perusahaan dalam mengembangkan produk dan menjalankan aktivitas operasional. *Balanced Scorecard* secara seimbang mengukur kinerja PT Bank SulutGo Cabang Utama dari berbagai sisi dan penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat penilaian kinerja dapat menjelaskan keterkaitan antar perspektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan, perspektif keuangan dan perspektif non keuangan memiliki keterkaitan dan tidak bisa hanya menilai dari satu perspektif saja. Dibutuhkan penilaian dari kedua perspektif untuk mengetahui bagian mana yang butuh diperhatikan dan ditingkatkan.

Dari ketiga indikator penilaian kinerja terhadap perspektif keuangan PT Bank SulutGo Cabang Utama diukur dari tingkat likuiditas dan profitabilitas perusahaan menggambarkan keadaan keuangan perusahaan memiliki kinerja yang baik. Perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam kategori yang cukup sehingga butuh peningkatan kinerja pada dua perspektif ini. Inovasi, proses operasi dan layanan purna jual yang dimiliki PT Bank SulutGo Cabang Utama pada proses bisnis internal membuat perspektif tergolong dalam kinerja yang baik. Secara keseluruhan PT Bank SulutGo menunjukkan kinerja yang cukup baik di tahun 2022 hanya saja perlu memperhatikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana terjadi kenaikan jumlah karyawan yang keluar karena melakukan pelanggaran.

Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan bagi perusahaan adalah PT Bank SulutGo dapat mempertimbangkan penerapan *Balanced Scorecard (BSC)* dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan karena dengan menggunakan BSC, penilaian dapat dilakukan secara seimbang dan merata dari aspek keuangan dan aspek non keuangan.
2. Diharapkan PT Bank SulutGo dapat mempertahankan hasil pada perspektif keuangan dengan memperhatikan tingkat likuiditas untuk tidak terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi karena jika terlalu rendah perusahaan akan sulit memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek sedangkan jika terlalu tinggi maka dana yang diterima tidak digunakan dengan efektif.

3. PT Bank SulutGo diharapkan tetap dapat mempertahankan pelanggan-pelanggannya dengan terus mengembangkan produk baru atau menambah layanan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah dan perkembangan teknologi sehingga dapat menarik nasabah baru.
4. PT Bank SulutGo diharapkan dapat lebih selektif dan berhati-hati dengan melakukan analisa terhadap calon karyawan sebelum merekrut karyawan yang akan dipekerjakan untuk menghindari potensi melakukan pelanggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrianto., Fatihuddin, Didin., dan Firmansyah, Anang. 2019. *Manajemen Bank*. Cetakan Pertama. Qiara Media. Surabaya.
- Dewi, Kharisma. 2020. *Analisis Potensi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja pada PT BPR Bank Klaten (Perseroda)*. Repository STIE YPKN.
- Galib, Mukhtar. 2018. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT Bosowa Propertindo*. SEIKO Journal of Management & Business. Vol 2. No 1.
- Indrayati. 2017. *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Pertama. Media Nusa Creative. Malang.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press. Massachusetts. Terjemahan Peter R.Y Pasla. 2017. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Ningrum, Yosefin Tyas RetnoLina. 2017. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Studi Kasus PT BPR Wijayamulya Santosa*. Repository Universitas Sanata Dharma.
- Rangkuti, Freddy. 2020. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Cetakan keduabelas. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Siyoto, Sandu., dan Sodik, M. Ali. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Cetakan Pertama. Literasi Media Publishing. Yogyakarta
- Warren, Carl S., James M. Reeve dan Jonathan E. Duchac. *Accounting*. 26th Edition. South-Western College Pub. USA. Terjemahan E. T. Wahyuni dan A. A. Jusuf. 2017. *Pengantar Akuntansi I*. Salemba Empat. Jakarta