

## **PENILAIAN KINERJA PT. BANK JATIM CABANG PAMEKASAN DENGAN PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD***

<sup>1</sup> **Wahyu Maulana**

Fakultas Ekonomi Universitas Madura

E-mail: revelation10greats@gmail.com

<sup>2</sup> **Citra Larashati Surya**

Fakultas Ekonomi Universitas Madura

E-mail: citra.larashati.surya@gmail.com

### **ABSTRACT**

*Balanced scorecard (BSC) is an alternative performance of measurement that aims at combining financial and non-financial performance measures. This measurement is the result of the process based on the mission and strategy of the company. There are 4 aspects measured including financial perspective, consumer perspective, internal business process perspective, then, growth and learning perspective. The data collection used secondary data obtained from the company's annual report from 2015 to 2017. This study aimed to determine how the performance of PT. Bank Jatim of Pamekasan Branch Office used BSC. By using the performance appraisal, it can be seen that the causal relationship between performance supporting factors and the results are achieved. It is expected that PT. Bank Jatim of Pamekasan Branch Office is able to become a trusted bank, have a good commitment, and be able to earn optimal profit. The results of this study indicate that the financial perspective shows a good performance. By the result obtained in the customers' perspective, it means that the performance is good enough. By the value generated in the perspective of this internal business process, the performance is good. Growth and learning perspectives show a good performance. Based on the overall results related to the percentage acquisition in each perspective of BSC assessed, thus, the performance of PT. Bank Jatim of Pamekasan Branch Office is rated well.*

**Keyword :** *Balanced Scorecard (BSC) and Banking performance*

### **ABSTRAK**

*Balanced scorecard (BSC) merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini merupakan hasil dari suatu proses berdasarkan misi dan strategi dari suatu perusahaan. Terdapat 4 aspek yang diukur diantaranya perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengumpulan data menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan perusahaan dari tahun 2015 sampai 2017. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan dengan menggunakan BSC. Dengan menggunakan penilaian kinerja tersebut, dapat diketahui bahwa hubungan sebab akibat antara faktor pendukung kinerja dengan hasil yang dicapai. Diharapkan PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan mampu menjadi bank terpercaya, memiliki komitmen dan dapat menghasilkan laba yang optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik.*

Dengan hasil yang diperoleh pada perspektif nasabah ini maka kinerjanya dikatakan cukup baik. Dengan nilai yang dihasilkan pada perspektif proses bisnis internal ini, kinerjanya termasuk baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik. Melihat dari hasil secara keseluruhan akan perolehan prosentase disetiap perspektif BSC yang dinilai, maka kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan tergolong baik.

**Kata kunci :** *Balanced Scorecard* (BSC), dan Kinerja perbankan

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, dunia perbankan nasional dihadapkan pada persaingan yang semakin kompetitif. Persaingan ini membuat bank harus melakukan strategi yang tepat sehingga dapat meningkatkan daya saing yang berkelanjutan. Berkaitan dengan hal tersebut dibutuhkan sebuah desain sistem manajemen yang dapat merumuskan strategi, sistem perencanaan strategi, dan penyusunan program strategi berupa penjabaran visi dan misi yang ingin dicapai. Adanya perkembangan teknologi telah mengakibatkan persaingan dalam dunia perbankan semakin ketat. Hal ini dapat mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga persaingan bisnis yang ada berubah dari *industrial competition* menjadi *information competition*. Informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan dimasa yang akan datang.

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis untuk jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti *return on asset* (ROA), *return of invesment* (ROI), kembalian investasi (*residual income*) dan *earning per share* (EPS) namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang.

Banyak manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu dan belum berorientasi pada masa depan. Sistem yang lebih menitikberatkan pada aspek keterukuran objek yang menimbulkan biaya ini tampak dari adanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi-informasi yang dibuat berdasarkan laporan-laporan historis

secara periodik. Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan terkadang banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Oleh karena itu, perusahaan khususnya perbankan sebaiknya menerapkan suatu konsep penilaian kinerja yang tidak hanya dilihat dari sisi keuangan namun juga dilihat dari sisi non keuangan. Konsep penilaian kinerja yang baik dan unggul yaitu melalui sebuah perancangan strategi. Untuk membuat sebuah perancangan strategi yang baik diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada pada suatu perusahaan.

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* (BSC) dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan, serta untuk mempengaruhi perubahan *culture* yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan *culture* dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru. Sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perusahaan di Indonesia masih banyak yang belum sepenuhnya menerapkan konsep BSC secara efektif. Hal ini disebabkan kurangnya keberanian manajemen dalam melakukan eksperimen pemanfaatan BSC sebagai alat untuk membangun kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja yang sangat luar biasa secara berkesinambungan dalam jangka panjang. BSC bukan perspektif yang tunggal namun saling berhubungan satu sama lain sehingga akan tercapai sebuah penerapan konsep BSC yang efektif.

Penelitian ini, mengambil obyek perusahaan PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan. Bank ini dipilih karena memiliki tujuan yaitu mengelola keuangan daerah dan bank ini sebagai pemegang kas daerah serta membantu meningkatkan perekonomian daerah dengan cara memberikan kredit kepada pengusaha kecil. Selain itu, PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan ini merupakan satu-satunya mitra kerja Universitas Madura yang merupakan tempat untuk memperoleh ilmu pengetahuan sehingga mempermudah peneliti untuk mendapatkan data yang diperlukan. Berdasarkan latar belakang di atas, perlu dilihat bagaimana penerapan tentang BSC dalam hubungannya dengan pengukuran kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, dilakukan penelitian yang berjudul “**Penilaian kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan**

**Dengan Penerapan Metode *Balanced Scorecard***". Dimana tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan konsep BSC untuk mengukur kinerja pada PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan pada periode tahun 2015 sampai tahun 2017.

## LANDASAN TEORI

### *Balanced Scorecard*

Menurut Warindrani (2006), BSC adalah *framework* untuk mengkomunikasikan misi dan strategi perusahaan kemudian menginformasikan kepada seluruh anggota organisasi tentang factor yang menjadi penentu sukses organisasi saat ini dan dimasa datang. BSC merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi publik, termasuk organisasi pemerintahan (Mahmudi, 2005). Menurut Kaplan dan Norton (2000), mengidentifikasi ada empat tahapan di dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode BSC, diantaranya :

1. Perspektif finansial. Pada tahap ini, pengidentifikasian ada 3 (tiga) tahapan diantaranya : Masa pertumbuhan; Tahap bertahan; dan masa panen
2. Perspektif pelanggan. Untuk perspektif pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran yang saling berkaitan, diantaranya : Kelompok ukuran inti; dan Penilaian penunjang pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal. Pengukuran terhadap perspektif ini terdiri dari:
  - a. Proses inovasi, bagian penting yang membedakan BSC dengan alat ukur tradisional.
  - b. Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan yang dimulai sejak adanya penerimaan pesanan dari pelanggan sampai dengan saat produk/ jasa tersebut dikirim pada pelanggan.
  - c. Proses pelayanan purna jual merupakan garansi dan aktivitas perbaikan, proses pembayaran jika pelanggan menggunakan kartu kredit serta perlakuan untuk barang yang dikembalikan atau rusak.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam kaitannya dengan kemampuan para pekerja, terdapat 3 (tiga) hal yang perlu diperhatikan : Kepuasan pekerja; Retensi pekerja; dan Produktivitas pekerja.

Menurut Mahsun, *dkk.* (2006), ada beberapa tujuan BSC berdasarkan model yaitu :

1. Model Kaplan dan Norton
2. Model *balanced scorecard* (BSC) untuk *pure non profit organizations*

3. Model *balanced scorecard* (BSC) untuk *quasy non profit organizations*

Menurut Moeheriono (2009), keuntungan menggunakan metode BSC yakni :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategik dengan indikator.
3. Merencanakan, menyiapkan target, dan menyesuaikan inisiatif strategik.
4. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategik.

### **Perbankan**

Menurut Undang-undang RI Nomor 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, yang dimaksud bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Secara luas, bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya aktivitas perbankan selalu berkaitan dalam bidang keuangan sehingga berbicara mengenai bank tidak terlepas dari masalah keuangan (Kasmir, 2004).

Menurut Susilo, *dkk.* (2000), secara lebih spesifik fungsi bank diantaranya :

1. *Agent of trust.* Dasar utama kegiatan perbankan adalah kepercayaan.
2. *Agent of development.* Tugas bank sebagai *funding* dan *lending* sangat diperlukan untuk kelancaran kegiatan perekonomian di sektor riil.
3. *Agent of services.* Di samping melakukan kegiatan *funding* dan *lending*, bank juga memberikan penawaran jasa-jasa perbankan yang lain kepada masyarakat.

### **Kinerja**

Menurut Bastian (2006), kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus-menerus akan mencapai keberhasilan dimasa mendatang. Pengukuran kinerja adalah manajemen pencapaian kinerja (Moeheriono, 2009). Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Menurut Moeheriono (2009), dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan sebagai berikut : Kinerja operasional; Kinerja administrative; dan Kinerja strategik. Tujuan ukuran kinerja tersebut adalah untuk

memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah muatan yang terdapat di tempat pekerja memproduksi hasil tersebut. Fokus dan isi ukuran kinerja bervariasi diantara berbagai pekerjaan (Wibowo, 2007).

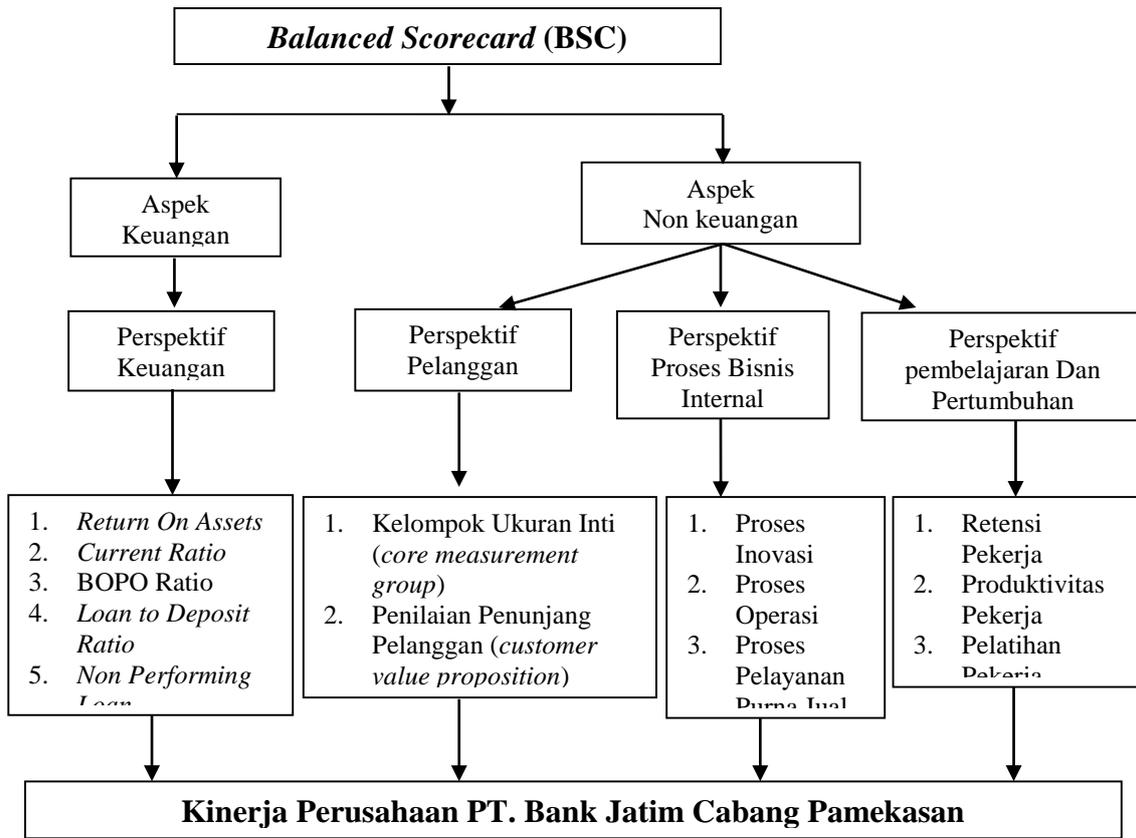
Menurut Mahsun (2009), elemen pokok pengukuran kinerja yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

Menurut Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) *dalam* Mahsun, *dkk.* (2006), ada beberapa manfaat untuk pengukuran kinerja di sektor publik diantaranya:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintahan.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

**Kerangka Konseptual**



Gambar 1  
Kerangka Konseptual

**METODE PENELITIAN**

Objek penelitian ini menggunakan salah satu bank daerah yakni PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan. Lokasi penelitian ini terletak di Jalan P. Sudirman No. 5 Pamekasan.

Identifikasi variabel penelitian yang dimaksud jika ditarik secara garis besar maka terdapat 2 (dua) variabel diantaranya variabel bebas (X) yang terdiri dari perspektif keuangan (X1), perspektif pelanggan (X2), perspektif proses internal bisnis (X3), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X4) serta variabel terikat (Y) yakni penilaian kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang dapat dinyatakan dalam bentuk angka. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun terakhir yaitu tahun 2015 sampai tahun 2017. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

dengan cara dokumentasi. Metode dokumentasi ini digunakan bilamana data-data yang dibutuhkan bersumber dari catatan atau laporan. Dokumentasi yang diperoleh dari PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan.

Dalam mengolah dan menganalisis data, peneliti menggunakan metode *balanced scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan melalui perspektif keuangan, dan perspektif non keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dimana disetiap perspektif baik itu keuangan maupun non keuangan, memiliki beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan.

Indikator pengukuran yang dimaksud diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

a. *Return On Assets* (ROA)

$$ROA = \frac{EBIT}{total\ aktiva} \times 100\%$$

b. *Current Ratio* (CR)

$$Current\ Ratio = \frac{Aktiva\ lancar}{Utang\ lancar} \times 100\%$$

c. Rasio Efisiensi (BOPO)

$$BOPO = \frac{Biaya\ operasional}{Pendapatan\ operasional} \times 100\%$$

d. *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

$$LDR = \frac{Total\ kredit\ yang\ diberikan}{Total\ dana\ pihak\ ketiga} \times 100\%$$

e. *Non Performing Loan* (NPL)

$$NPL = \frac{Total\ Kredit\ Bermasalah}{Total\ Kredit} \times 100\%$$

2. Perspektif pelanggan

a. *Tingkat pemerolehan nasabah* =  $\frac{Jumlah\ nasabah\ baru}{Jumlah\ nasabah}$

$$b. \text{ Tingkat retensi nasabah} = \frac{\text{Jumlah nasabah lama}}{\text{Jumlah nasabah}}$$

$$c. \text{ Tingkat profitabilitas nasabah} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan bersih}}$$

### 3. Perspektif proses bisnis internal

#### a. Inovasi

Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio *Network Growth Ratio* (NGR)

$$NGR = \frac{\text{delta unit kerja}}{\text{total unit kerja}} \times 100\%$$

#### b. Proses bisnis internal

Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR)

$$AETR = \frac{\text{biaya administrasi}}{\text{total pendapatan}} \times 100\%$$

#### c. Layanan purna jual

Indikator ini diukur dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan

### 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

$$a. \text{ Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$b. \text{ Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

$$c. \text{ Pelatihan karyawan} = \frac{\text{Karyawan yang ditraining}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Dalam penelitian ini, pengukuran kondisi kinerja perusahaan PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan dengan menggunakan metode BSC dilakukan secara *time series analysis* dimana analisa ini dilakukan dengan jika membandingkan rasio-rasio finansial perusahaan dari satu periode ke periode lainnya (Syamsudin, 2004). Perbandingan

antara rasio yang dicapai saat ini dengan rata-rata pada masa lalu akan memperlihatkan apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran. Metode perbandingan *time series analysis* yaitu membandingkan antara beberapa indikator BSC selama 3 (tiga) periode terakhir dari tahun 2015 sampai tahun 2017 yang akan memperlihatkan apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran.

## PEMBAHASAN

### Penjabaran Strategi Dengan Metode *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan. Langkah awal yang harus dilakukan adalah merancang strategi yang diperlukan sesuai *goal setting theory* yang diterapkan perusahaan. Pencapaian tujuan strategi dapat dilakukan dengan cara menentukan ukuran sasaran yang relevan. Ukuran sasaran tersebut terdiri dari *lagging indicator* dan *leading indicator* yang dapat dijabarkan secara jelas pada tabel di bawah ini :

Tabel 1  
Penjabaran Strategi Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC)

Sasaran Strategi	<i>Lagging Indicator</i>	<i>Leading Indicator</i>
<b>Perspektif Keuangan</b>		
Peningkatan ROA	Meningkatnya ROA	ROA
Peningkatan <i>Current Ratio</i>	Meningkatnya aktiva lancar, dan kemampuan dalam menutupi utang lancar	<i>Current Ratio</i>
Peningkatan BOPO	Meningkatnya efisiensi dan kemampuan dalam melakukan kegiatan operasional	BOPO
Peningkatan LDR	Meningkatkan pengembalian kewajiban kepada nasabah yang telah menanamkan dana dengan kredit yang diberikan kepada debitur	LDR
Peningkatan NPL	Meningkatkan pengembalian kredit yang bermasalah dari nasabah yang telah menjadi dana dengan kredit yang diberikan kepada debitur	NPL
<b>Perspektif Nasabah/ Konsumen</b>		
Tingkat pemerolehan Tingkat retensi	Meningkatnya perolehan nasabah dan kemampuan mempertahankan nasabah	Kepuasan nasabah

Tingkat profitabilitas	Meningkatnya laba perusahaan	Profit nasabah
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		
Peningkatan, pengembangan layanan	Peningkatan produk, efisiensi, efektivitas, serta ketepatan transaksi yang dilakukan	NGR AETR
<b>Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran</b>		
Retensi karyawan Produktivitas karyawan Pelatihan karyawan	Kepuasan karyawan  Peningkatan produktivitas, kualitas sumber daya manusia (SDM)	Kepuasan karyawan Produktivitas, prosentase pelatihan karyawan

Sumber : Data diolah

### Penilaian Kinerja Keseluruhan

Setelah melakukan perhitungan ke berbagai indikator disetiap perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* baik itu perspektif keuangan maupun non keuangan di atas, maka dilakukan penilaian secara keseluruhan terhadap kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan. Dalam hal ini untuk indikator perspektif keuangan terdiri dari lima indikator pengukuran kinerja diantaranya *return on asset* (ROA), *current ratio*, rasio efisiensi (BOPO), *loan to deposit ratio* (LDR) serta *net performing loan* (NPL). Untuk indikator perspektif non keuangan terdiri dari perspektif nasabah/ konsumen, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang masing-masing perspektif tersebut memiliki beberapa indikator berbeda dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, diantaranya tingkat pemerolehan nasabah, tingkat retensi nasabah dan tingkat profitabilitas nasabah untuk perspektif nasabah/ konsumen. Terdapat NGR dan rasio AETR untuk perspektif proses bisnis internal serta retensi karyawan, produktivitas karyawan, pelatihan karyawan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Maka untuk mengetahui hasil perolehan prosentase penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan pada PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan yang diperoleh dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2  
Penilaian Kinerja Keseluruhan

No.	Keterangan	Tahun			Rata-rata ( % )
		2015	2016	2017	
<b>Perspektif Keuangan</b>					
1	ROA	6,296%	7,415%	10,597%	8,103%
2	<i>Current Ratio</i>	106,078%	107,264%	111,120%	108,154%
3	BOPO	52,836%	49,839%	40,907%	47,861%
4	LDR	55,754%	77,873%	90,150%	74,712%
5	NPL	10,787%	7,515%	5,875%	8,059%
<b>Perspektif Nasabah</b>					
7	Pemerolehan Nasabah	8,996%	6,844%	9,027%	8,289%
8	Retensi Nasabah	91,007%	91,623%	92,379%	91,67%
9	Profitabilitas Nasabah	47,319%	51,266%	59,129%	52,571%
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>					
10	NGR	70%	76,19%	78,57%	74,92%
11	AETR	54,365%	44,647%	30,149%	43,054%
<b>Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran</b>					
12	Retensi Karyawan	10%	12%	19,355%	13,785%
13	Produktivitas Karyawan (Rp)	733.758.385,22	647.161.282,68	866.577.337,23	749.165.335,43
14	Pelatihan Karyawan	75%	80%	96,774%	83,925%

Sumber: Data diolah

Hasil analisis data keempat perspektif di atas memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan antar satu sama lainnya. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2015 sampai 2017 menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan hasil nilai rata-rata tingkat prosentase pelatihan karyawan sebesar 83,925% mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan dengan rata-rata sebesar Rp 749.165.335,43 dan PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan sebesar 13,785% yang memiliki penilaian baik atau puas.

Pada perspektif proses bisnis internal menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada NGR sebesar 74,92% dan AETR sebesar 43,054%. Penilaian ini bertujuan untuk pengembangan inovasi dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektivitas serta ketepatan waktu proses atas transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan purna jual. Hal tersebut akan berpengaruh pada

perspektif nasabah/ konsumen yang dapat mencapai rata-rata profitabilitas nasabah sebesar 52,571% dan dapat mencapai hasil rata-rata keseluruhan pada tingkat kepuasan nasabah/ konsumen sebesar 8,289% serta pada tingkat mempertahankan nasabah/ konsumen sebesar 91,67% yang mengidentifikasi hasil tersebut termasuk dalam kategori cukup baik.

Penilaian kinerja dari tiga perspektif di atas berpengaruh besar pada perspektif keuangan. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan profit suatu perusahaan dapat diukur melalui rasio keuangan. Hasil rasio keuangan yang telah diukur meliputi hasil nilai rata-rata pada beberapa rasio, diantaranya :

- a. ROA sebesar 8,103% (baik)
- b. *Current Asset* sebesar 108,154% (baik)
- c. Rasio efisiensi (BOPO) sebesar 47,861% (cukup baik)
- d. LDR sebesar 74,712% (ideal), dan
- e. NPL sebesar 8,059% (kurang baik). Hal ini dikarenakan adanya penumpukan kredit bermasalah (kredit macet) di PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan yang seharusnya juga dipecah selain harta (*asset*) ke berbagai cabang Bank Jatim.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab-bab sebelumnya, penilaian kinerja dengan menggunakan 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* yang selanjutnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan. Rasio keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah ROA, *current asset*, BOPO, LDR, dan NPL. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dari tahun 2015 hingga 2017 dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba perusahaan secara optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik.
2. Perspektif nasabah. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap mempertahankan daya saing, suku bunga, meningkatkan penguasaan segmen pasar guna memenuhi kebutuhan nasabahnya. Selain itu, dapat dilihat juga nilai rata-rata yang diperoleh dari profitabilitas nasabah yang menyentuh angka sebesar 52,571%.

Hal ini menandakan semakin tinggi profitabilitas maka semakin tinggi perolehan laba yang berhasil diraih oleh perusahaan.

3. Perspektif proses bisnis internal. Perusahaan mulai memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan layanan purna jual dan memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas terhadap perusahaan. Hasil perolehan NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor, AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan perusahaan.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan mengalami *up and down* dalam perolehan hasil prosentase disetiap tahunnya. Pada tahun 2017, angka perolehan kembali meningkat, hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat prosentase pelatihan karyawan telah berhasil dilakukan perusahaan. Mengenai tingkat kepuasan karyawan menunjukkan angka sebesar 13,785%. Angka tersebut menunjukkan hasil yang baik atau puas.

### Saran

Dari hasil penelitian ini, penulis menyampaikan beberapa saran yang mungkin berguna untuk para pembaca selanjutnya sehingga dapat terbentuk sebuah karya tulis yang lebih sempurna kedepannya, diantaranya :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan menggunakan lima tolok ukur yaitu ROA, *current asset*, BOPO), LDR, dan NPL. Diharapkan pada penelitian selajutnya, dapat menggunakan pengukuran rasio keuangan yang lebih lengkap untuk memperoleh hasil yang lebih baik dan periode penelitian lebih lama sehingga perbandingan yang dilakukan dapat dilihat secara jelas akan perkembangan atau kemundurannya.
2. Bagi peneliti selanjutnya, pada perspektif non keuangan diharapkan dapat mengembangkan pengukuran di luar penelitian ini. Dengan cara menggunakan angket atau kuesioner terhadap nasabah dan para karyawan perusahaan.
3. Bagi pihak perusahaan, diharapkan lebih memperhatikan tingkat pemerolehan nasabah. Hal ini mengaca pada hasil perolehan prosentase yang *up and down* di setiap tahunnya.

4. Selaras dengan produktivitas karyawan, pihak perusahaan harus lebih meningkatkan pelatihan terhadap karyawannya sehingga dapat menghasilkan karyawan yang lebih produktif dan bermanfaat bagi perusahaan kedepannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Erlangga: Jakarta.
- Christina, Ni Putu Yessy dan Sudana, I Putu. 2013. *Penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya dengan pendekatan balanced scorecard*. E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana. ISSN : 2302-8556
- Effendi, Rizal. 2012. *Pengukuran kinerja sektor publik dengan menggunakan balanced scorecard (study kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)*. Forum bisnis dan kewirausahaan. Jurnal ilmiah STIE MDP. Vol 1 No 2 Maret 2012
- Kaplan, Robert. S dan Norton, David. P. *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. 1996. Peter R. Yosi Pasla (penerjemah). 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Erlangga: Jakarta.
- Kasmir. 2004. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN: Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad. Firma Sulistiyowati. Heribertus Andre Purwanugraha. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. BPFE: Yogyakarta.
- Mahsun, Muhamad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Edisi Pertama*. BPFE: Yogyakarta.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Rumintjap, Marisa Lidya. 2013. *Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan*. Jurnal EMBA Vol 1 No 3 September 2013. ISSN : 2303-1174
- Sugiono. 2006. *Metode Penelitian Administasi Dilengkapi Dengan Metode R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Susilo, Sri. Y., Sidit Triandaru., A. Totok. Budi Santoso. 2000. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Salemba Empat: Jakarta.
- Syamsuddin, Lukman. 2004. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Warindrani, Armila Krisna. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.