

Analisis Penerapan Kinerja Perbankan Menggunakan Balanced Scorecard

Nurhaeda Z ^{1✉} Qanitati Azzahra² Ramlawati³, Suriyanti⁴, Mahfudnurnajamuddin⁵

¹, Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia, Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

^{2,3,4,5} Program Pascasarjana Universitas Muslin Indonesia, Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard pada periode 2018-2020. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan kuantitatif. Hasil analisis mengenai perspektif keuangan yang dicapai oleh PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang dicapai belum baik. Dari hasil analisis perspektif pelanggan ditinjau dari Customer Satisfaction terlihat bahwa PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk menunjukkan bahwa pelanggan sudah merasa puas atas pelayanan yang diberikan. Hasil analisis perspektif Proses Bisnis Internal terlihat bahwa inovasi- inovasi yang dilakukan masih bertahap sedangkan dari kinerja pelayanannya sudah baik. Selain itu dari perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran sudah memadai hal ini ditandai oleh adanya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan selain itu karyawan sudah merasa puas atas pekerjaannya.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja; Balanced Scorecard; Perbankan .

Copyright (c) 2022 Nurhaeda Z

✉ Corresponding author :

Email Address : nurhaeda@nobel.ac.id

PENDAHULUAN

Perbankan memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian suatu negara, semakin baik kondisi perbankan suatu negara, semakin baik pula kondisi perekonomian suatu negara. Efektivitas dan efisiensi sistem perbankan di suatu negara akan memperlancar perekonomian negara tersebut. Dunia perbankan terlihat mengalami perkembangan yang semakin kompleks, berkaitan dengan pelayanan produk dan jasa yang ditawarkan dengan berbagai keunggulan kompetitifnya.

Dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan perusahaan, pengukuran kinerja beserta evaluasinya menjadi sangat penting. Kinerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengetahui keberhasilan strategi perusahaan, selain itu pengukuran kinerja juga memperlihatkan kontribusi para manajer terhadap perusahaan serta menjadi sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer. Pengukuran kinerja yang sering digunakan oleh banyak perusahaan adalah berdasarkan pendekatan tradisional yaitu memandang dan menilai kinerja dari sudut keuangan financial, padahal dengan semakin kompetitifnya lingkungan bisnis juga menuntut suatu pengukuran kinerja dengan melihat aspek non keuangan perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Chong et al. (2019) bahwa Balanced Scorecard memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dengan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Banyak perusahaan telah mengadopsi pernyataan misi untuk mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Konsep Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992) yang mengemukakan bahwa dalam melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dikenal sebagai alat yang penting bagi setiap organisasi perusahaan dalam merefleksikan pemikiran baru pada era kompetitif dan efektifitas bagi organisasi (Hristov et al., 2019).

Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan untuk jangka panjang, yang dapat digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Raval et al., 2019).

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank Mandiri, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Melihat fenomena tersebut, maka perlu digunakan alternatif pengukuran kinerja PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar dengan menggunakan Balanced Scorecard yang lebih akurat dan terukur karena dalam mengukur kinerja suatu organisasi tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga non keuangan. Sehingga penelitian dapat memberikan masukan bagi PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar dan dapat memperbaiki citra bank yang dipandang negatif oleh masyarakat.

Sesungguhnya ada perspektif non keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep Balanced Scorecard. Sejarah Balanced Scorecard dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 Kaplan dan Norton melalui suatu riset tentang "pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan" (Quezada et al., 2019). Istilah Balanced Scorecard terdiri dari 2 kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Kata berimbang (balanced) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (scorecard) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang (Krylov, 2019).

Dampak dari keberhasilan penerapan Balanced Scorecard memicu para eksekutif untuk menggunakan Balanced Scorecard pada tahapan yang lebih tinggi yaitu perencanaan strategis. Mulai saat itu, Balanced Scorecard tidak lagi digunakan sebagai alat pengukur kinerja namun berkembang menjadi strategik management sistem (Acuña-Carvajal et al., 2019). Balanced Scorecard merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen performance untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Saat ini, kebanyakan perusahaan masih menggunakan pengukuran

financial sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan, sehingga manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang mereka terapkan (Dinçer et al., 2019).

Balanced Scorecard merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang digunakan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Quezada et al., 2019). Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis (Quezada et al., 2019). Pengukuran kinerja dengan balanced scorecard memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Metode Balanced Scorecard melengkapi manajemen dengan framework yang mentranslasikan visi dan strategi ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif didalam Balanced Scorecard menyatakan adanya saling keterkaitan (Acuña-Carvajal et al., 2019).

Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Penilaian kinerja adalah penentuan secara strategi efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran strategic, standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Bouranta et al., 2017). Menurut Werther dan Davis (1996) dalam Vanli, (2019), pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (rating) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi. Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif (Crick, 2019). Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain (Semuel et al., 2017).

Pengukuran kinerja adalah proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi dan akuisisi yang dilakukan proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistic untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Merryana, 2019). Dalam melaksanakan kegiatan organisasi memiliki berbagai rumusn sasaran dan tujuan. Untuk mengetahui apakah sasaran tujuan suatu perusahaan atau organisasi dapat tercapai, dibutuhkan suatu pengukuran yang didefinisikan sebagai suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan tujuan-tujuan strategis perusahaan (Suartina et al., 2019). Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama proses kerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai.

Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan metode pengukuran yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis dalam organisasi menjadi sangat penting dan menentukan (Nugroho & Widiasmara, 2019). Salah satu pengukuran kinerja yang mampu mengukur kinerja secara komprehensif adalah

metode Balanced Scorecard. Balanced Scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kristanto, 2019). Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan (Bouranta et al., 2017). Balanced scorecard mengukur empat perspektif berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategis yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan (Vanli, 2019).

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar. Penelitian ini melibatkan karyawan yang berjumlah 52 responden dan nasabah dari PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar. Metode Pengumpulan data pertama observasi, dilakukan dengan observasi dan survey secara langsung ke oleh PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar yang menjadi objek penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan. Kedua kuesioner, dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan dan Nasabah untuk mengetahui kepuasan kerja dan motivasi karyawan, serta kepuasan nasabah pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar. Ketiga wawancara, teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung pada pihak PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar. Keempat dokumentasi, yaitu melakukan pengumpulan data dengan melihat dan mengamati data atau dokumen yang berupa laporan keuangan dan bertanya langsung kepada bagian yang terkait dengan penelitian pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar.

Jenis data yaitu data berupa angka-angka secara tertulis seperti data neraca serta Laporan perhitungan laba rugi atau disebut data kauntitatif. Data kualitatif yaitu data yang berupa keterangan-keterangan tertulis seperti metode pengukuran Balanced Scorecard, aspek-aspek manajemen pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Kartini Makassar. Data bersumber dari hasil pengamatan (observasi) dan wawancara (interview) dengan pimpinan dan sejumlah karyawan perusahaan. Data juga yang diperoleh berupa laporan-laporan dan informasi lain yang bersumber dari literatur dan informasi lain yang berhubungan dengan penulisan ini. Agar diperoleh data yang dapat diuji kebenarannya, relevan dan lengkap, maka dalam penelitian ini digunakan metoda pengumpulan data berupa metode dokumentasi dan metoda kuisisioner. Setelah semua data dikumpulkan maka akan diuji dengan beberapa tahap pengujian. Yang pertama uji kualitas data yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Kedua pengujian empat perspektif balanced scorecard dengan mengembangkan pengukuran yang relevan menggunakan Critical Succes Factors (CSFs). Empat perspektif tersebut adalah 1) Perspektif Keuangan. 2) Perspektif Pelanggan. 3) Perspektif Proses Bisnis Internal. 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Indikator	Referensi
---------------------	-----------	-----------

Keuangan (X1)	1. Meningkatkan ROA 2. Meningkatkan efisiensi dengan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya 3. Meningkatkan pendapatan dari tahun ke tahun.	(Chong et al., 2019; Hristov et al., 2019)
Pelanggan (X2)	1. Kepuasan nasabah 2. Meningkatkan profitabilitas nasabah.	(Jauhariyah et al., 2015; Winarsih, 2016)
Bisnis Internal (X3)	1. Meningkatkan inovasi 2. Meningkatkan proses operasional (pelayanan).	(Handayani, 2017; Yuniawati & Murwani, 2014)
Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)	1. Peningkatan kepuasan karyawan 2. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia	(Hristov et al., 2019; Quezada et al., 2019)
Pengukuran Kinerja (Y)	1. Mengukur sejauh mana kinerja karyawan dalam mengembangkan perusahaan. 2. Menyesuaikan seluruh aspek kinerja aktivitas yang memengaruhi pelanggan	(Afrizal, 2013; Handayani, 2017)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Perspektif Keuangan

Salah satu upaya yang ingin dicapai oleh setiap perbankan adalah melakukan peningkatan kinerja dari setiap usaha bank yang dikelola. Dimana dengan adanya peningkatan kinerja usaha bank yang dikelola maka akan mempengaruhi kelangsungan hidup bank, oleh karena itulah maka perlu adanya pengukuran kinerja. Hal ini bertujuan untuk dapat mengetahui perkembangan kinerja usaha bank.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut maka terlebih dahulu akan dilakukan analisis perspektif keuangan. Analisis perspektif keuangan berkaitan dengan pengukuran kinerja keuangan yang mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Kemudian perlu ditambahkan bahwa salah satu sasaran dengan melakukan analisis perspektif keuangan adalah untuk memenuhi harapan dari stakeholder. Sehingga dengan menganalisis perspektif keuangan maka dapat diketahui cara memperbaiki kinerja operasional yang pada gilirannya akan meningkatkan laba.

1. Return on Assets (ROA)

Analisis ROA ini menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit. Sebelum disajikan perhitungan ROA, maka terlebih akan disajikan data laba bersih sebelum pajak dengan total aktiva yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Data Laba Bersih Sebelum Pajak dan Total Aktiva

Tahun	Laba Bersih Sebelum Pajak (Rp)	Total Aktiva
2018	26.369.430	910.063.409
2019	18.572.965	1.038.706.009
2020	27.156.863	1.124.700.847

Sumber : Data diolah dari PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar.

Hasil perhitungan ROA dari tahun 2018-2020 dapat dilihat melalui Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil Perhitungan ROA Tahun 2018-2020

Tahun	ROA (%)
2018	2,90
2019	1,79
2020	2,41
Rata-rata	2,37

Berdasarkan Tabel 4 yaitu hasil perhitungan ROA khususnya menunjukkan bahwa ROA tahun 2018-2019 menurun, faktor yang menyebabkan adanya penurunan ROA disebabkan adanya peningkatan total Aktiva. sedangkan pada tahun 2019-2020 terdapat peningkatan ROA, ini terjadi karena meningkat laba dari tahun 2019-2020. Dan untuk mencapai tingkat keuntungan yang optimal maka ROA menghasilkan nilai rata-rata 2,37%.

2. Return on Equity (ROE)

ROE adalah ukuran yang mewakili harapan dari stakeholder. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh stakeholder. Sebelum disajikan perhitungan ROE, maka terlebih akan disajikan data laba bersih setelah pajak dengan rata-rata ekuitas yang dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Data Laba Bersih Setelah Pajak dan Rata-rata ekuitas

Tahun	Laba Besih Setelah Pajak (Rp)	Rata-rata Ekuitas (Rp)
2018	21.152.398	167.422.376
2019	14.650.163	194.005.407
2020	21.443.042	225.410.070

Sumber : Data diolah dari PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar.

Hasil perhitungan ROE dari tahun 2018-2020 dapat dilihat melalui Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Perhitungan ROE Tahun 2018-2020

Tahun	Profit Margin on Sales (%)
2018	12,63
2019	7,55
2020	9,51

Berdasarkan tabel 6, hasil ROE khususnya menunjukkan bahwa pada tahun 2018-2019 mengalami penurunan. Faktor yang menyebabkan adanya penurunan ROE disebabkan adanya penurunan laba bersih, Sedangkan pada tahun 2019-2020 terdapat peningkatan ROE, ini terjadi karena meningkat laba bersih dari tahun 2019-2020.

3. Hasil hitung BOPO

Rasio BOPO digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dengan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya. Sebelum disajikan perhitungan BOPO,

maka terlebih akan disajikan data pendapatan operasional dengan beban operasional yang dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Data Pendapatan Operasional dan Beban Operasional

Tahun	Pendapatan Operasional (Rp)	Beban Operasional (Rp)
2018	66.878.851	28.754.543
2019	73.764.225	31.268.198
2020	77.073.875	35.013.749

Sumber : Data diolah dari PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar.

Hasil perhitungan BOPO dari tahun 2018 - 2020 dapat dilihat melalui Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Perhitungan BOPO Tahun 2018-2020

Tahun	Hasil Perhitungan BOPO (%)
2018	42,99
2019	42,38
2020	45,42

Berdasarkan tabel 8, hasil perhitungan BOPO menunjukkan bahwa pada tahun 2018-2019 mengalami penurunan karena adanya kenaikan pendapatan operasional sedangkan tahun 2019-2020 mengalami peningkatan BOPO, ini terjadi karena meningkatnya pendapatan operasional dari tahun 2019-2020.

Analisis Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan dimaksudkan untuk mengukur keinginan pelanggan atau nasabah agar setiap pelanggan atau nasabah tidak beralih ke pihak pesaing. Sasaran dari perspektif ini adalah menciptakan pelanggan yang mampu menghasilkan financial return yang tinggi. Hal tersebut dapat terwujud jika perbankan memperhatikan ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perbankan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Tolok ukur kinerja pelanggan/nasabah diukur dengan Customer Satisfication (tingkat kepuasan pelanggan). Customer Satisfication mengukur seberapa jauh para nasabah merasa puas terhadap perusahaan (baik menyangkut pelayanan, image dan reputation). Pengukuran kepuasan nasabah dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Dalam kuesioner ini terdapat 12 item pertanyaan yang mencakup tiga atribut yaitu pelayanan, kualitas, dan citra perbankan.

Untuk mengukur kepuasan nasabah dilakukan pengambilan sampel dengan menggunakan metode simple random sampling. Sampel dalam penelitian ini yaitu jumlah nasabah sebanyak 37 nasabah yang dimana penyebaran kuesioner dibagikan kepada 37 orang responden tersebut, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner berjumlah 12 pertanyaan. Dalam menggunakan alat ukur (kuesioner) harus diketahui ketepatan kuesioner yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Oleh karena itu dilakukan pengujian berupa uji validitas. Berdasarkan hasil olahan data, maka dari hasil uji validitas atas jawaban responden yakni dengan 12 item pertanyaan responden maka setelah dilakukan uji validitas dengan menggunakan SPSS release 22 yang memiliki nilai kisaran korelasi 0,346-0,734. Sesuai dengan batas minimal item pertanyaan dikatakan valid, karena nilai kisaran korelasi di atas 0,30 berarti semua item pertanyaan yang digunakan dalam mengukur kepuasan pelanggan sah (valid).

Kemudian uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari cronbach's alpha, Suatu konstruk atas variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach alpha $> 0,06$. Setelah diolah datanya dengan menggunakan SPSS yang memiliki cronbach's alpha 0,843. dapat disimpulkan bahwa 12 pernyataan dikatakan reliabel karna mempunyai cronbach's alpha lebih besar dari 0,6.

Tabel 9. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Pelanggan

No.	Pertanyaan	Variabel	Nilai R Hitung	r table	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Pertanyaan 1	Pelanggan	0,511	0,325	0.737	Valid dan Reliabel
2.	Pertanyaan 2	Pelanggan	0,580	0,325	0.737	Valid dan Reliabel
3.	Pertanyaan 3	Pelanggan	0,470	0,325	0.737	Valid dan Reliabel
4.	Pertanyaan 4	Pelanggan	0,346	0,325	0.737	Valid dan Reliabel
5.	Pertanyaan 5	Pelanggan	0,383	0,325	0.737	Valid dan Reliabel
6.	Pertanyaan 6	Pelanggan	0,694	0,325	0.737	Valid dan Reliabel
7.	Pertanyaan 7	Pelanggan	0,638	0,325	0.737	Valid dan Reliabel
8.	Pertanyaan 8	Pelanggan	0,734	0,325	0.737	Valid dan Reliabel
9.	Pertanyaan 9	Pelanggan	0,469	0,325	0.737	Valid dan Reliabel
10.	Pertanyaan 10	Pelanggan	0,699	0,325	0.737	Valid dan Reliabel
11.	Pertanyaan 11	Pelanggan	0,523	0,325	0.737	Valid dan Reliabel
12.	Pertanyaan 12	Pelanggan	0,592	0,325	0.737	Valid dan Reliabel

Sumber : Hasil olahan data

Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Untuk mengetahui indeks kepuasan pelanggan, terlebih dahulu akan dilakukan perhitungan interval dengan menggunakan rumus yaitu $\text{Interval} = (\text{Ip maks} - \text{Ip min}) : 5$. Dengan Ip maks sebesar 2.220 dan Ip min sebesar 444 maka nilai interval 355.

Kriteria pengukurannya 1) 444-888 dikategorikan sangat tidak puas. 2) 888-1.221 dikategorikan tidak puas. 3) 1.221-1.554 dikategorikan cukup puas. 4) 1.554-1.887 dikategorikan puas. 5) 1.887-2.220 dikategorikan sangat puas. Tingkat kepuasan nasabah terhadap PT, Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Kartini dikategorikan puas ketika berada pada interval 1.554 sampai dengan 2.220. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 37. Dari perhitungan tersebut berarti pelanggan sudah termasuk pada kategori puas, dimana total nilai yang diperoleh yaitu 1.836 dan nilai tersebut berada pada interval 1.554 sampai dengan 1.887.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, pengukuran yang dilakukan dilihat dari dua bagian yaitu proses inovasi dan proses operasional (Pelayanan). Data yang didapatkan dari perspektif ini merupakan hasil wawancara kepada pihak PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang kartini Makassar di bidang perencanaan dan pengembangan pelayanan bank yang dimana pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara tersebut ditunjukkan pada lampiran. Adapun hasil dari wawancara tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Proses Inovasi

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, dapat dilihat bahwa PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini pada saat ini sedang dalam tahap pengembangan dan sudah hampir mencapai target yang baik. Sehingga inovasi-inovasi masih dilakukan secara bertahap. Adapun usaha-usaha yang dilakukan meliputi penyediaan fasilitas sarana dan prasarana peningkatan mutu dengan melakukan pelatihan-pelatihan bagi karyawan sesuai dengan keahliannya serta berbagai produk pelayanan lainnya yang tersedia.

2. Proses Operasional (Pelayanan)

Proses pelayanan pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini telah menerapkan proses operasi yang efisien, Analisis ini juga dilakukan terhadap kualitas jasa perusahaan, hal ini dapat dilihat dari kuesioner kepuasan Nasabah. Yang dimana berdasarkan hasil perhitungan interval, kepuasan nasabah dikategorikan puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar yang dimana dari 37 responden total nilai yang diperoleh yaitu 1.844, dimana nilai tersebut berada pada interval 1.554 sampai dengan 1.887.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran bertujuan untuk menguraikan upaya organisasi dalam menjaga intangible asset organisasi yaitu karyawan yang terkadang diabaikan oleh organisasi. Karyawan sangat berperan penting dalam organisasi profit maupun non profit, karena baik secara langsung maupun tidak langsung akan menentukan kelancaran seluruh proses yang ada dalam organisasi serta penentuan keberhasilan ketiga perspektif lainnya. Sebelum dilakukan analisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka terlebih dahulu akan disajikan data Tingkat Pendidikan Karyawan. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, ada dua tolok ukur yang digunakan yaitu kepuasan karyawan dan kualitas sumber daya manusia. Sasaran-sasaran strategis dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah pertama meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) secara berkesinambungan. Kedua meningkatkan pengembangan profesionalisme yang mencakup pengembangan kompetensi dan fungsi pelayanan, serta program pelatihan pengembangan keterampilan dan pengetahuan perbankan.

Sebelum dilakukan analisis pertumbuhan dan pembelajaran maka terlebih dahulu akan disajikan data keadaan jumlah karyawan yang bekerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Cabang Kartini Makassar yang dapat disajikan pada tabel 10.

Tabel 10. Jumlah Karyawan Tahun dan Karyawan yang Mengikuti Pelatihan 2018-2020

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Karyawan yang mengikuti pelatihan
2018	47	43
2019	50	46
2020	52	50

Sumber : Data Internal PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk

Berdasarkan Tabel 10 maka dapat diketahui tingkat persentase jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan yang dapat ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut

$$\% \text{ Karyawan yang ikut pelatihan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang mengikuti pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Dari hasil perhitungan mengenai prosentase karyawan yang mengikuti pelatihan terlihat bahwa untuk setiap tahunnya mengalami kenaikan, faktor yang menyebabkan adanya kenaikan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan karena karyawan yang bekerja pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar untuk setiap tahun mengalami peningkatan. Karyawan yang puas merupakan syarat bagi terciptanya kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan terhadap nasabah. Oleh karena itu, kepuasan nasabah atas kinerja PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk cabang Kartini Makassar sangat didorong oleh kinerja yang baik dari para karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk cabang Kartini Makassar tersebut. Maka kepuasan karyawan merupakan hal yang penting.

Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuisisioner. Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk cabang Kartini Makassar sebanyak 52 dan yang semuanya memenuhi syarat yang diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 12 pertanyaan.

Berdasarkan hasil olahan data, maka dari hasil uji validitas atas jawaban responden yakni dengan 12 item pertanyaan responden maka setelah dilakukan uji validitas dengan menggunakan SPSS release 22 yang memiliki nilai kisaran korelasi 0,435 – 0,772. Sesuai dengan batas minimal item pertanyaan dikatakan valid, karena nilai kisaran korelasi di atas 0,30 berarti semua item pertanyaan yang digunakan dalam mengukur kepuasan pelanggan sah (valid).

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari cronbach's alpha, Suatu konstruk atas variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach alpha > 0,06. Setelah diolah datanya dengan menggunakan SPSS yang memiliki cronbach's alpha 0,880. Dapat disimpulkan bahwa 12 pernyataan dikatakan reliabel karna mempunyai cronbach's alpha lebih besar dari 0,06. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan Pearson Corelation. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas masing-masing data dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 14 berikut :

Tabel 11. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Karyawan

No.	Pertanyaan	Variabel	Nilai R Hitung	r table	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Pertanyaan 1	Karyawan	0,503	0,279	0,747	Valid dan Reliabel
2.	Pertanyaan 2	Karyawan	0,435	0,279	0,747	Valid dan Reliabel
3.	Pertanyaan 3	Karyawan	0,536	0,279	0,747	Valid dan Reliabel
4.	Pertanyaan 4	Karyawan	0,617	0,279	0,747	Valid dan Reliabel
5.	Pertanyaan 5	Karyawan	0,532	0,279	0,747	Valid dan Reliabel
6.	Pertanyaan 6	Karyawan	0,567	0,279	0,747	Valid dan Reliabel
7.	Pertanyaan 7	Karyawan	0,704	0,279	0,747	Valid dan Reliabel
8.	Pertanyaan 8	Karyawan	0,640	0,279	0,747	Valid dan Reliabel
9.	Pertanyaan 9	Karyawan	0,651	0,279	0,747	Valid dan Reliabel
10.	Pertanyaan 10	Karyawan	0,617	0,279	0,747	Valid dan Reliabel
11.	Pertanyaan 11	Karyawan	0,727	0,279	0,747	Valid dan Reliabel
12.	Pertanyaan 12	Karyawan	0,772	0,279	0,747	Valid dan Reliabel

Sumber : Hasil olahan data

Dari 52 kuisisioner yang terdiri dari 12 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan yang dihitung dengan rumus : $Interval = (Ip \text{ maks} - Ip \text{ min}) : 5$. $Ip \text{ maks}$ sejumlah dan $Ip \text{ min}$ sejumlah 624 sehingga nilai intervalnya adalah 499.

Kriteria pengukurannya 1) 444-888 dikategorikan sangat tidak puas. 2) 888-1.221 dikategorikan tidak puas. 3) 1.221-1.554 dikategorikan cukup puas. 4) 1.554-1.88 dikategorikan puas. 5) 1.887-2.220 dikategorikan sangat puas.

Tingkat kepuasan nasabah terhadap PT, Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Kartini dikategorikan puas ketika berada pada interval 2.028 sampai dengan 3.120. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dari 52 karyawan. Dari perhitungan tersebut berarti karyawan sudah termasuk pada kategori puas, dimana total nilai yang diperoleh yaitu 2.174 dan nilai tersebut berada pada interval 2.028 sampai dengan 2.574.

Perspektif Keuangan

Hasil pengukuran kinerja untuk perspektif keuangan yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan khususnya pada PT Bank Mandiri (Persero),Tbk Cabang Kartini Makassar belum mengalami peningkatan yang stabil dari tahun ketahun, hal ini dapat dilihat dari hasil rasio keuangan yang telah diukur menunjukkan terjadi penurunan pada tahun 2018 - 2019 karena adanya peningkatan total aktiva, dan untuk mencapai tingkat keuntungan yang optimal maka ROA menghasilkan nilai rata-rata. Untuk rasio ROE menunjukkan dimana terjadi penuruanan pada tahun 2018-2019 karena adanya penurunan laba bersih, dan penuruanan pada tahun 2018-2019 karena adanya kenaikan pendapatan operasional.

Perspektif Pelanggan

Untuk perspektif pelanggan terlihat bahwa untuk PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. sudah mampu memberikan pelayanan yang maksimal pada para nasabahnya, yang dimana dari penyebaran kuesioner pada 37 responden nasabah yang terdiri dari 12 item pertanyaan yang dimana menunjukkan tingkat kepuasan nasabah dikategorikan puas hal ini dilihat dari hasil skor jawaban responden mengenai kepuasan pelayanan dinyatakan andal/reliable. Berarti nasabah dapat dikategorikan puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Kartini Makassar.

Perspektif Proses Bisnis dan Internal

Untuk perspektif internal dan bisnis proses yang menunjukkan bahwa kinerja prose bisnis internal dianggap masih kurang, khususnya dari segi inovasi yang masih dilakukan secara bertahap seperti penyediaan fasilitas sarana dan prasarana. Pada peningkatan mutu sudah baik karena telah melakukan pelatihan-pelatihan setiap tahunnya pada karyawan sesuai dengan keahliannya serta berbagai produk pelayanan lainnya yang tersedia. Sedangkan dari segi pelayanan pada nasabah sudah cukup baik dalam hal ini pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank Mandiri (Persero),

Tbk Cabang Kartini Makassar. hal ini dapat dilihat dari Tingkat kepuasan nasabah terhadap PT, Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Kartini dikategorikan puas.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terlihat bahwa PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Cabang Kartini Makassar pada jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan sudah cukup baik yang dimana setiap tahunnya mengalami peningkatan. dari sisi kepuasan karyawan juga termasuk baik karena sudah mampu memberikan kepuasan kerja kepada karyawan nya hal ini dilihat dari jawaban responden mengenai kepuasan kerja karyawan dinyatakan andal/reliable, dimana tingkat kepuasan karyawan terhadap PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Kartini dikategorikan puas.

SIMPULAN

Kinerja perusahaan dari 4 (empat) perspektif Balanced Scorecard pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Kartini yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan sangat baik karena perusahaan mampu mencapai dan bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan. Apabila ketiga perspektif yakni perspektif pelanggan, proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran berjalan dengan baik dan sesuai harapan maka secara otomatis hal ini sangat mempengaruhi perspektif keuangan karena baik buruknya kinerja ketiga perspektif dapat mempengaruhi peningkatan profit perusahaan.

Dari keempat perspektif Balanced Scorecard, setiap perspektif memiliki keterkaitan yang dapat disimpulkan bahwa nasabah sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja perusahaan perbankan dimana kepuasan nasabah mengakibatkan perbankan dapat melakukan perubahan-perubahan atau peningkatan inovasi dan melakukan pelayanan yang terbaik untuk para nasabah. Untuk itu peningkatan program training sebagai proses pembelajaran para karyawan harus dilakukan agar para karyawan dapat membantu perusahaan tempatnya bekerja dalam melakukan perubahan atau inovasi. Semakin banyak nasabah yang menjadi konsumen, maka pelayanan dan inovasi yang dilakukan perusahaan juga semakin bertambah dan perusahaan tidak akan ragu untuk membekali para karyawannya dengan ilmu yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan karena hal tersebut secara langsung akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kerjasama dan menjaga hubungan baik dengan karyawan serta tingkat pelatihan perlu di tingkatkan untuk mendapatkan pembelajaran dan ilmu yang didapatkan berguna bagi perusahaan. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan mampu menambah indikator-indikator pernyataan dalam masing-masing variabel yang mampu mengarah kedalam permasalahan yang diteliti sehingga hasilnya akan lebih baik.

Referensi :

Acuña-Carvajal, F., Pinto-Tarazona, L., López-Ospina, H., Barros-Castro, R., Quezada, L., & Palacio, K. (2019). An integrated method to plan, structure and validate a business

- strategy using fuzzy DEMATEL and the balanced scorecard. http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity_forms/1-ec61c9cb232a03a96d0947c6478e525e/2014/07/E-Journal-ade-afrizal.pdf
- Afrizal, A. (2013). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Panorama Tanjungpinang). Skripsi. Tanjungpinang. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.01.030>
- Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2015-0142>
- Chong, P., Ong, T., Abdullah, A., & Choo, W. (2019). Internationalisation and innovation on balanced scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Management Science Letters*, 9(10), 1617–1632. http://dx.doi.org/msl_2019_138.pdf
- Crick, J. M. (2019). Moderators affecting the relationship between cooptation and company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0102>
- Dinçer, H., Yüksel, S., & Martinez, L. (2019). Analysis of balanced scorecard-based SERVQUAL criteria based on hesitant decision-making approaches. *Computers & Industrial Engineering*, 131, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.03.026>
- Handayani, S. (2017). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Lamongan. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi (JPENSI)*, 2(3), 13-Halaman. <https://core.ac.uk/download/pdf/294835814.pdf>
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119. <https://doi.org/10.3390/su11072119>
- Jauhariyah, N. A., Mahmudah, M., & Munadifah, E. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Hukum Islam*, 7(1), 154–168. <https://doi.org/10.30739/darussalam.v7i1.57>
- Kristanto, A. T. (2019). Pengaruh political connections terhadap kinerja perusahaan. *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 2(1), 1–21. <https://doi.org/10.24071/exero.v2i1.2049>
- Krylov, S. (2019). Strategic customer analysis based on balanced scorecard. *Ekonomicko-Manazerske Spektrum*, 13(1), 12–25. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=782335>
- Merryana, I. C. (2019). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan Indonesia. *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 1. <http://prosiding.unipma.ac.id/index.php/SIMBA/article/view/1130>
- Nugroho, R. M., & Widiastara, A. (2019). Pengaruh dewan direksi berdasarkan gender, kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional dan profitabilitas terhadap kinerja perusahaan perbankan periode 2015-2017. *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 1. <http://prosiding.unipma.ac.id/index.php/SIMBA/article/view/1156>
- Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39, 786–793. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>
- Raval, S. J., Kant, R., & Shankar, R. (2019). Benchmarking the Lean Six Sigma performance measures: a balanced score card approach. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0160>
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152–1159. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>

- Suartina, I. W., Swara, N. N. A. A. V., & Astiti, N. L. S. (2019). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PERILAKU PRODUKTIF KARYAWAN PADA PT. TOMORROW'S ANTIQUES INDONESIA. *Widya Manajemen*, 1(2), 1–20. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v1i2.349>
- Vanli, G. (2019). PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT. BUMP KOTA SOLOK). Universitas Putra Indonesia" YPTK" Padang. <http://repository.upiyptk.ac.id/id/eprint/2110>
- Winarsih, W. (2016). IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD PADA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN: STUDI KASUS PADA PT. HOTEL X DI SEMARANG. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 3(2), 161–167. <http://dx.doi.org/10.30659/jai.3.2.161-167>
- Yuniawati, I., & Murwani, J. (2014). Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono). *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 3(1), 63–74 <http://doi.org/10.25273/jap.v3i1.1243>.