

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD
(STUDI KASUS PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA TBK
CABANG BINJAI)**

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI
SEBAGIAN SYARAT MEMPEROLEH
GELAR SARJANA AKUNTANSI



OLEH:

Nama : ANASTYA DWI ISTI ASTARI
NPM : 1805170205
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

MEDAN

2022



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 02 September 2022, Pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : ANASTYA DWI-ISTI ASTARI
N P M : 1805170205
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PT. BANK RAKYAT INDONESIA TBK CABANG BINJAI)

Dinyatakan : (A-) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Dr. Hj. SYAFRIDA HANI S.E., M.Si)

Penguji II

(UMI KALSUM, S.E., M.Si.)

Pembimbing

(Dr. Hj. DAHRANI S.E., M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. ADE GURAWAN, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

NAMA LENGKAP : ANASTYA DWI ISTI ASTARI
NPM : 1805170205
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
KONSEP BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PT. BANK
RAKYAT INDONESIA TBK CABANG BINJAI)

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2022

Pembimbing Skripsi

(Dr. Hj. DAHRANI, S.E., M.Si)

Diketahui/Disetujui

Oleh :

**Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**

(Dr. ZULIA HANUM, S.E., M.Si.)








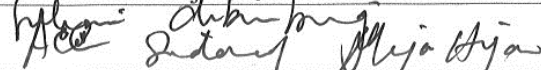

**Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**



(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : Anastya Dwi Isti Astari
 N.P.M : 1805170205
 Program Studi : Akuntansi
 Konsentrasi : Manajemen
 Alamat Rumah : JL. Let. Umar Baki LK.II
 Judul Penelitian : Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode
 Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat
 Indonesia Tbk. Cabang Binjai)

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Skripsi	T.Tangan
19 mei 2022	Ikuti pedoman penulisan yang ada di FEB akuntansi yang up date, sesuaikan bab 4 dengan bab 1, bab 4 pada pembahasan harus menjawab fenomena yang di bab 1, ambil referensi dari jurnal dosen FEB akuntansi, masukkan jurnal sitasi ibu sebanyak”nya.	
07 juni 2022	Cari buku tentang teori yang digunakan kemudian baca dan pahami teori tersebut.	
14 juni 2022	Buat kuesioner dengan menentukan indikator-indikator kemudian tentukan instrumennya.	
02 juli 2022	Perbaiki penulisan sesuai pedoman skripsi dan buat pembahasan penelitian.	
11 juli 2022	Perbaiki bagian analisis datanya kemudian pembahasan penelitian dan ikuti pedoman skripsi yang ada.	
02 agustus 2022	Perbaiki pada analisis data perspektif proses bisnis internal, perbaiki pada pembahasan perspektif <i>balanced scorecard</i> , sesuaikan pada bab-bab lainnya.	
20 agustus 2022	Perbaiki kata-kata dan kalimat yang salah, masukkan sitasi jurnal.	
22 Agustus		

Medan, Agustus 2022

Pembimbing Skripsi

Dr. Hj. Dahran, SE., M.Si

Ketua Program Studi

Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE, M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Anastya Dwi Isti Astari
NPM : 1805170205
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai)” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya oranglain.

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Medan, Agustus 2022

Yang menyatakan,



Anastya Dwi Isti Astari
NPM. 1805170205

ABSTRAK

ANASTYA DWI ISTI ASTARI.1805170205. Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai). Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Medan. Skripsi 2022.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penilaian kinerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai apabila diukur berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner, dan studi pustaka. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja kantor Bank rakyat Indonesia Cabang Binjai bila diukur berdasarkan perpektif keuangan hasilnya adalah netral, penilaian kinerja kantor Bank rakyat Indonesia Cabang Binjai bila diukur berdasarkan perpektif pelanggan adalah sangat baik, Penilaian kinerja kantor Bank rakyat Indonesia Cabang Binjai bila diukur berdasarkan perpektif proses bisnis internal adalah baik, dan Penilaian kinerja kantor Bank rakyat Indonesia Cabang Binjai bila diukur berdasarkan perpektif perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik.

Kata kunci : penilaian kinerja, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

ABSTRACT

ANASTYA DWI ISTI ASTARI.1805170205. Performance Assessment Analysis using the Balanced Scorecard Method (Case Study at PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Binjai Branch). Faculty of Economics and Bussines. North Sumatera Muhammadiyah University. Medan. Thesis 2022.

This study aims to determine the performance assessment of Bank Rakyat Indonesia Binjai Branch when measured from a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, growth and learning perspective. Sampling in this study is to use a simple random sample selection (simple random sampling). Data collection techniques in this study were interviews, questionnaires, and literature study. The data analysis method used was descriptive qualitative analysis method. The results showed that the assessment of the performance of the Bank Rakyat Indonesia office of the Binjai Branch when measured from a financial perspective the results were neutral, the performance assessment of the Bank Rakyat Indonesia office of the Binjai Branch when measured from the customer's perspective was very good, the performance assessment of the Bank Rakyat Indonesia office of the Binjai Branch when measured from the perspective of internal business processes are good, and the performance appraisal of the office of Bank Rakyat Indonesia in the Binjai Branch when measured from a growth and learning perspective is good.

Keywords: performance appraisal, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, growth and learning perspective.

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (studi kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai)”**.

Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad Saw. yang memiliki akhlakulkarimah sebagai penuntun para umat, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga dapat menghantarkan kita syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Skripsi ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program pendidikan Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, sudah selayaknya segala keindahan hati mengucapkan terima kasih yang tulus kepada Ayahanda tercinta Kurniadi dan Ibunda tercinta Eli Susanti yang selalu memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih pendidikan yang layak hingga bangku perkuliahan Kepada yang terhormat:

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **H. Januri, SE,MM.,M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu **Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE, M.Si** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Riva Ubar Harahap, SE, M.Si, Ak., CA., CPA** selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu **Dr. Hj. Dahrani, SE., M.Si** selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi serta banyak memberikan masukan dan nasehat yang sangat bermanfaat bagi penulis.
8. Ibu **Dr. Syafrida Hani S.E.,M.Si** selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bantuan serta arahan yang baik bagi penulis dan seluruh Bapak/Ibu dosen dan Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah mendidik dan membimbing penulis dalam masalah perkuliahan.
9. Kepada kakak saya Tika Ayu Pratiwi yang selalu mendukung, serta

mendo'akan dan menjadi penyemangat bagi saya.

10. Kepada sahabat – sahabat terbaikku yang selalu bersama dari awal kuliah hingga sekarang ini, kepada Sahabatku Yasha Putri Andini, Ulva Amelia Sudira, dan Dina Nurlia, yang selalu mendukung dan membantu saya.
11. Seluruh teman seperjuangan kelas E Akuntansi Pagi, VII D Akuntansi Malam dan konsentrasi Akuntansi Manajemen terima kasih pengalaman selama 3 tahun yang penulis lalui dengan kalian.

Dalam seminar proposal ini, masih banyak kekurangan baik dari segi isi, penyajian materi maupun susunan bahasa penyampaian. Hal ini disebabkan karena kemampuan, pengalaman ilmu yang dimiliki penulis masih terbatas. Diharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga seminar proposal ini dapat lebih baik lagi.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga seminar proposal ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, Agustus 2022

Penulis

**Anastya Dwi Isti Astari
NPM 1805170205**

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Rumusan Masalah.....	6
1.5 Tujuan Penelitian.....	6
1.6 Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	8
2.1.2 Pengertian Balanced Scorecard.....	12
2.1.3 Asal Mulanya Balanced Scorecard.....	18
2.1.4 Manfaat Balanced Scorecard.....	20
2.1.5 Keunggulan Balanced Scorecard.....	21
2.2 Kerangka Berpikir Konseptual.....	26
2.3 Penelitian Terdahulu.....	27
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	30
3.1 Jenis Penelitian.....	30

3.2 Definisi Operasional.....	30
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	33
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.6 Teknik Analisis Data.....	34
BAB 4 HASIL PENELITIAN	36
4.1 Hasil Penelitian.....	36
4.1.1 Analisis Data.....	36
4.1.1.1 Perspektif Keuangan.....	36
4.1.1.2 Perspektif Pelanggan.....	38
4.1.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	41
4.1.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	43
4.1.1.5 Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan.....	46
4.2 Hasil Pembahasan.....	47
4.2.1 Perspektif Keuangan.....	47
4.2.1.1 Return on Aset (ROA).....	48
4.2.1.2 Loan to Deposit Ratio (LDR).....	50
4.2.2 Perspektif Pelanggan.....	51
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	53
4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	54

BAB 5 PENUTUP.....	57
5.1 Kesimpulan.....	57
5.1.1 Perspektif Keuangan.....	57
5.1.2 Perspektif Pelanggan.....	57
5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	57
5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	58
5.2 Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA.....	60
LAMPIRAN.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	17
Gambar 2.2 Pendekatan Balanced scorecard.....	25
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir Konseptual.....	26

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laba Perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	32
Tabel 4.1 Return on Assets (ROA) pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk KC Binjai.....	36
Tabel 4.2 Loan to Deposit (LDR) pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk KC Binjai.....	37
Tabel 4.3 Gambaran Umum Responden Kuesioner Nasabah pada Penelitian Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai).....	39
Tabel 4.4 Perhitungan terhadap Perspektif Pelanggan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai.....	40
Tabel 4.5 Perhitungan terhadap Perspektif Bisnis Internal PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai.....	42
Tabel 4.6 Gambaran Umum Informan Wawancara pada Penelitian Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai).....	44
Tabel 4.7 Perhitungan terhadap Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai.....	45
Tabel 4.8 Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan.....	46

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat era pasar bebas ini, era digital juga makin berkembang pesat dimana semua kegiatan bisa dilakukan dengan cara yang lebih canggih menggunakan teknologi . Secara umum, era digital adalah suatu kondisi kehidupan atau zaman dimana semua kegiatan yang mendukung kehidupan sudah dipermudah dengan adanya teknologi. Perkembangan era digital juga terus berjalan tanpa bisa dihentikan. Karena sebenarnya masyarakat sendiri yang meminta dan menuntut segala sesuatu menjadi lebih praktis dan efisien.

Menurut (Kasmir, 2017) Perbankan adalah industri yang menangani uang tunai, kredit, dan transaksi keuangan lainnya. Asal mulanya kegiatan perbankan dimulai dan jasa penukaran uang. Dalam perkembangan selanjutnya kegiatan operasional perbankan bertambah lagi menjadi tempat penitipan uang atau disebut dengan kegiatan simpanan. Kemudian kegiatan perbankan berkembang dengan kegiatan peminjaman uang yaitu dengan cara uang yang semula disimpan oleh masyarakat, oleh perbankan dipinjamkan kembali dengan cara menyalurkan kemasyarakat yang membutuhkannya. Akibat dari kebutuhan masyarakat akan jasa keuangan semakin meningkat, maka peranan dunia perbankan semakin dibutuhkan oleh seluruh lapisan masyarakat baik yang berada di Negara maju maupun di Negara berkembang.

Dengan berkembang pesatnya dunia perbankan, perlu adanya pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui dan mengevaluasi

kinerja perbankan tersebut dalam satu periode sehingga perbankan tersebut bisa memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan pada periode tersebut.

(Kasnawati, 2011) berpendapat bahwa kinerja merupakan seluruh atau sebagian aktivitas dari organisasi dalam satu periode dengan standar seperti biaya yang diproyeksikan, pertanggung jawaban, dan sebagainya. Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. (Henry Simamora, 2006:338).

Selama ini banyak perusahaan yang masih menggunakan sistem penilaian kinerja tradisional. Sistem penilaian kinerja tradisional ini merupakan sistem yang hanya mengukur kinerja dengan menekankan pada aspek keuangan saja. Aspek keuangan ini sangat mudah dilakukan sehingga kinerja karyawan yang diukur hanya berkaitan dengan keuangan saja.

PT Bank Rakyat Indonesia Tbk adalah salah satu perbankan badan usaha milik negara (BUMN) ternama di Indonesia. Untuk mengukur penilaian kinerja, perusahaan ini menggunakan sistem yang biasa disebut dengan Sistem Manajemen Kinerja (SMK).

Banyak metode yang dapat dilakukan untuk melakukan penilaian kinerja salah satunya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. (Kaplan & Norton, 2000) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. Dimana *balanced* menunjukkan bahwa kinerja karyawan diukur secara seimbang dipandang dari sudut pandang keuangan dan non-keuangan. *Scorecard* yaitu kartu untuk mencatat skor hasil kinerja karyawan nanti akan dipakai sebagai perbandingan hasil kinerja.

Menurut (Suharmono, 2013) seorang pemimpin memiliki kedudukan yang sangat penting dalam suatu perusahaan karena para pemimpin mempunyai peranan yang strategis dalam mencapai tujuan perusahaan yang biasa tertuang dalam visi dan misi perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dipengaruhi oleh pemimpinnya, bagaimana cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengendalikan bawahannya.

Tabel 1.1

Laba Perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai

Tahun	Laba
2017	35.373.769.841,93
2018	41.846.749.800,56
2019	26.796.644.235,08
2020	20.595.950.221,32
2021	15.495.032.943,86

Pada tahun 2017 laba perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai adalah sebesar 35.373.769.841,93. Pada tahun 2018 laba perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai meningkat menjadi 41.846.749.800,56. Pada tahun 2019 laba perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai menurun menjadi 26.796.644.235,08. Pada tahun 2020 laba perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai juga menurun sebesar 20.595.950.221,32. Dan pada tahun 2021 kembali menurun sebesar 15.495.032.943,86.

Dari segi perspektif pelanggan, adanya kepuasan nasabah dapat memberikan banyak manfaat yaitu hubungan antara perusahaan dan nasabah menjadi harmonis, pembelian ulang produk yang ditawarkan dan terciptanya loyalitas

nasabah serta rekomendasi dari orang ke orang yang menguntungkan suatu perusahaan (Tjipono,2002). Tetapi ternyata ada nasabah yang mengeluh terhadap pelayanan dan fasilitas yang diberikan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai.

Metode yang digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan menurut Kotler, at al dalam (Putra & Aziz, 2019) ada empat yaitu antara lain 1) sistem keluhan dan saran, 2) *ghost shopping*, 3) *lost customer analysis*, 4) survey kepuasan pelanggan.

Percayanya para nasabah terhadap perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia merupakan hal yang sangat baik. Hubungan tersebut haruslah tetap dijaga baik nasabah prioritas maupun nasabah non-prioritas sehingga kemampuan mempertahankan nasabah lama dan pelayanan kepada nasabah tetap terjaga. Kepuasan para nasabah ini menentukan bagaimana sudut pandang proses bisnis internal bisa tercapai yang didalamnya indikator-indikator pelayanan yang telah memiliki standar dan produk yang memuaskan para nasabah (Alimudin, A., & Yoga, 2015).

Penulis mengamati bahwa dari segi perspektif keuangan adanya penurunan laba pada tahun 2019 hingga tahun 2021. Dan dari segi perspektif pelanggan masih ada nasabah yang kurang puas akan fasilitas yang diberikan Bank Rakyat Indonesia seperti fasilitas parkir, lambat serta kurang ramahnya frontliner karyawan Bank Rakyat Indonesia, dan kurangnya kerja sama Bank Rakyat Indonesia dengan pihak-pihak lain. Pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan misi PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Pelayanan tersebut juga akan mempengaruhi proses bisnis internal perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul penelitian “ **Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai)**”

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah yang ditemukan adalah sebagai berikut :

1. Adanya penurunan laba perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai.
2. Adanya keluhan dari nasabah akan fasilitas dan kualitas pelayanan yang diberikan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai.
3. Adanya keluhan dari nasabah akan mempengaruhi proses bisnis internal PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai.

1.3 Batasan Masalah

Objek dalam penelitian ini adalah PT Bank Rakyat Indonesia yaitu menilai kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan. Aspek keuangan diukur dengan hanya menggunakan Return on Asset (ROA) dan Loan to Deposit Ratio (LDR). Pada perspektif pelanggan hanya diteliti 10 orang responden karena hanya untuk mengetahui respon nasabah kepada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai. Pada proses bisnis internal diukur melalui mutu layanan dan diperoleh melalui respon pelanggan juga, sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini diteliti pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai bagian *frontliner*.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penilaian kinerja kantor Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai apabila diukur berdasarkan perspektif keuangan?
2. Bagaimana penilaian kinerja kantor Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai apabila diukur berdasarkan perspektif pelanggan?
3. Bagaimana penilaian kinerja kantor Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai apabila diukur berdasarkan perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana penilaian kinerja kantor Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai apabila diukur berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui penilaian kinerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai apabila diukur berdasarkan perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui penilaian kinerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai apabila diukur berdasarkan perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui penilaian kinerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai apabila diukur berdasarkan perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui penilaian kinerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai apabila diukur berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang bisa diperoleh dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis

Sebagai bahan perbandingan antara ilmu yang diperoleh selama masa kuliah dengan keadaan dilapangan.

2. Bagi akademis

Supaya dapat digunakan sebagai sumber informasi dan juga sebagai bahan sumbangan dari pemikiran tentang fungsi dan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang penilaian kinerja organisasi dengan konsep *Balanced Scorecard*.

3. Bagi perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai

Bisa dijadikan koreksi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan dapat memperbaiki kinerja bila ada kekurangan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut (Safwan et al., 2014) kinerja ialah suatu prestasi yang didapatkan oleh perusahaan atau individu pada tingkatan tertentu dimana karyawan dapat memenuhi persyaratan kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Sementara, menurut (Nursam, 2017) kinerja merupakan adalah seseorang atau kelompok yang bersedia melakukan sesuatu kegiatan dengan sempurna sesuai tanggung jawabnya dengan hasil yang memuaskan.

Kinerja merupakan seorang karyawan yang mempunyai kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan yang sesuai dengan peran dalam organisasi dan kemudian akan di evaluasi (Tewal et al., 2015). Kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh sejumlah orang di dalam perusahaan dalam upaya untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang baru. (Setiobudi, 2017)

Menurut (Arianty, 2016) penerimaan, penjelasan, serta kemampuan dan minat kerja seseorang pekerja dalam menjalankan tugas dan perannya dikatakan sebagai kinerja. Sedangkan menurut Prawiro Suntoro, 1999:121 dalam (Tika, 2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut (Moeheriono, 2012) kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang

dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sementara menurut (Maulizar, 2012) kinerja adalah pencapaian karyawan dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dalam hal mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan secara legal dan tidak melanggar hukum.

Menurut (Hafiz & Wahyuni, 2018) “kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” Menurut Horngren, Data & Foster, (2010) sebuah tingkat keberhasilan yang dicapai manusia dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya berazaskan atas pengalaman dan kesungguhan adalah kinerja. (Lufriansyah, 2020)

Dari beberapa pengertian diatas pada dasarnya kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tujuannya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja itu merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang pada suatu organisasi dengan memiliki sasaran dan tujuan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dinilai. Pada setiap instansi ataupun organisasi pasti mempunyai kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan dan pastinya pihak organisasi tersebut punya cara tersendiri untuk mengukur kinerja yang dilakukannya.

Menurut (Gibson, 2003) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga yaitu:

1. Faktor individual, seperti: kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, tingkat sosial, penggajian, dan demografis.

2. Faktor organisasional, seperti: kepemimpinan, sumber daya, struktur desain pekerjaan, serta imbalan.
3. Faktor psikologis, seperti sikap, kepribadian, persepsi, belajar, dan motivasi. (Saragih. F, 2013)

Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. (Henry Simamora, 2006:338). (Ambar Teguh Sulistyani & Rosidah, 2009) dalam (Hamzah et al., 2010) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu kontribusi yang dilakukan individu dalam suatu instansi yang dapat diukur. Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan penilaian sistematis terhadap tampilan kinerja karyawan terhadap potensinya dalam mengembangkan diri untuk kepentingan suatu instansi.

Secara keseluruhan penilaian kinerja merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Supaya penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik dan efektif, maka pengukuran tentang penilaian kinerja perlu dilakukan secara berkala. Hal ini dapat membantu mengurangi terjadinya kesalahan dan penyimpangan dalam pelaksanaan kerja, sehingga karyawan diharapkan berusaha memperbaiki kinerjanya secara terus-menerus. (Handayani, 2015)

Ada beberapa tujuan penilaian kinerja (Hamzah et al., 2010) yaitu sebagai berikut :

1. Untuk memotivasi para karyawan dalam hal memperbaiki kinerjanya.

2. Untuk mengetahui sasaran dan tujuan pegawai.
3. Sebagai penghargaan dari perusahaan berupa bonus dan promosi jabatan.
4. Sebagai motivasi karyawan untuk mematuhi standar perilaku yang ditetapkan perusahaan.

Selain tujuan ada pula manfaat dari penilaian kinerja bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Penyesuaian imbalan yang diberikan.
2. Memperbaiki kinerja karyawan.
3. Sebagai pelatihan dan pengembangan diri.
4. Sebagai pengambilan keputusan dalam perencanaan tenaga kerja.
5. Membantu menganalisis kesalahan para pegawai.

Sasaran dan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas karyawan serta pencapaian sasaran merupakan penilaian kinerja terhadap *key performance indicator* atau *key performance index*. Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan feed back yang baik terhadap perubahan perilaku dalam meningkatkan produktivitas kinerja yang diharapkan. (Dahrani, 2018)

Para pemimpin perusahaan atau instansi lainnya perlu menggunakan sistem penilaian kinerja untuk mengukur para kinerja karyawan dan manajer perusahaan bisa mengambil keputusan dari hasil penilaian kinerja tersebut agar dapat menentukan langkah apa yang harus diambil ke depannya bisa lebih baik lagi. Banyak metode yang bisa digunakan para manajer atau atasan untuk menilai kinerja.

Selain tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja, ada pula kelemahan dari pengukuran kinerja yang disampaikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) bahwa kelemahan yang menitikberatkan pada kinerja keuangan tidak mampu menilai kinerja aset yang tidak nampak (*intangible assets*) serta aset *intelektual* / sumber daya manusia perusahaan dan hanya mampu menceritakan sedikit masa lampau perusahaan dan tidak sepenuhnya mampu menuntun perusahaan ke arah yang lebih bagus.

2.1.2 Pengertian Balanced Scorecard

Hansen dan Mowen berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* (tanggapan strategis sistem pencatatan kemampuan) adalah tanggung jawab dari tujuan dan ukuran sistem akuntansi untuk empat sudut pandang berbeda yaitu keuangan, sudut pandang pelanggan, sudut pandang proses, sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). Model kausal dari indikator *leading* dan *lagging* yang mendemonstrasikan bagaimana perubahan dalam satu penyebab operasi diseimbangkan dengan perubahan pada penyebab lainnya adalah *Balanced Scorecard* menurut Hilton, Maher, dan Selto.

Morse, Havis, dan Hartgraves juga menyampaikan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang mencakup keuangan dan langkah-langkah operasional yang terkait dengan tujuan organisasi. Premis dasarnya adalah bahwa menetapkan seperangkat metrik yang dapat digunakan untuk memantau kemajuan kinerja, dan kemudian membandingkan tujuan dengan hasil. Sedangkan menurut Edward J. Blocker, Kung A Chen & Thomas W. Lin laporan akuntansi yang mencakup faktor keberhasilan kritis yang solid dalam empat zona *bellow* yaitu indikator keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran adalah *Balanced Scorecard*.

Menurut (Nasution, 2003) laporan akuntansi yang meliputi empat faktor, yaitu keuangan, konsumen, internal perusahaan, dan adanya inovasi serta pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan merupakan pengertian *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard adalah seperangkat indikator keuangan dan non-keuangan, faktor keuangan berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan perusahaan. Dikemukakan oleh (Chen dkk, 1997). Sementara, (Tunggal, 2001) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis dengan "Ringkasan Misi dan Strategi". Organisasi untuk 4 tujuan operasional dan tolok ukur kinerja berbagai perspektif, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Untuk mengukur kinerja keuangan diukur dengan *return on asset* (ROA) yaitu merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aset yang ada pada perusahaan. (Kalsum et al., 2015)

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aset}} \times 100\%$$

Menurut (Dahrani, 2021) *return on assets* adalah rasio profitabilitas, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. *Return on Assets* digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam menghasilkan laba dengan memanfaatkan aset. Menurut Kasmir (2012) dalam (Basri & Dahrani, 2017) Faktor yang seharusnya mendapatkan perhatian khusus adalah profitabilitas, karena untuk melangsungkan hidup suatu perusahaan maka perusahaan harus dalam keadaan yang menguntungkan.

Nilai LDR dapat dipengaruhi melalui suatu formula yang ditentukan Bank Indonesia melalui Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 3/30/DPNP lepas 14 Desember 2001 yaitu :

$$\text{LDR} = \frac{\text{total kredit}}{\text{total DPK}} \times 100\%$$

Menurut Bank Indonesia, standar terbaik LDR (*Loan to Deposit Ratio*) yaitu antara 85% - 110%. Indikator ini mempunyai bobot 20%.

Skor nilai LDR ditentukan sebagai berikut :

- a) Kurang dari 50%, skor nilai = 0
- b) Antara 50% - 85%, skor nilai = 80
- c) Antara 85% - 110%, skor nilai = 100
- d) Lebih dari 110%, skor nilai = 90

Misalnya, jika Bank memiliki LDR (*Loan to Deposit Ratio*) 86,93%, maka skor akhir LDR (*Loan to Deposit Ratio*) adalah $20\% \times 100 = 20$.

2. Perspektif Pelanggan

Menurut (Istiqlal, 2009) untuk mengukur perspektif ini terdapat beberapa faktor yaitu:

a. Tingkat kepuasan nasabah

Dapat diukur melalui survei kepada nasabah secara periodik dan kualitas pelayanan.

b. Penguasaan pangsa pasar

Dihitung dari besarnya jumlah nasabah yang berhasil dikuasai dibandingkan dengan total pasar atau jumlah nasabah dalam bisnis perbankan.

c. Retensi nasabah

Mengukur kemampuan bank dalam mempertahankan nasabah lama.

d. Akuisisi nasabah

Untuk mengukur kemampuan memperoleh nasabah baru.

Menurut (Kaplan & Norton, 2000) ukuran perspektif pelanggan pada umumnya sama untuk jenis perusahaan produk atau jasa. Kelompok ukuran ini terdiri dari ukuran:

1. Penguasaan segmen pasar

Kepercayaan para nasabah terhadap perusahaan serta kerja sama perusahaan dengan pihak lain. Menurut (Gambetta,2000) dalam (Dahrani et al., 2021) Kepercayaan merupakan hubungan antara orang dengan suatu kelompok ataupun sebaliknya dalam melakukan suatu kegiatan yang dapat menimbulkan rasa percaya akan suatu hal.

2. Kepuasan pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atas kinerja perusahaan.

3. Profitabilitas pelanggan

Mengukur keuntungan yang di dapatkan para nasabah akan jasa perusahaan.

Ukuran perspektif pelanggan akan terlihat dari penguasaan segmen pasar, kepuasan pelanggan dan juga profitabilitas pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut (Kaplan & Norton, 2000) kinerja pada perspektif ini terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu:

1. Inovasi

Pada proses ini perusahaan mengidentifikasi segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan dimasa depan, kemudian merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen pasar atau pelanggan.

Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup banyak terhadap riset, perancangan, dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa dan pasar yang baru.

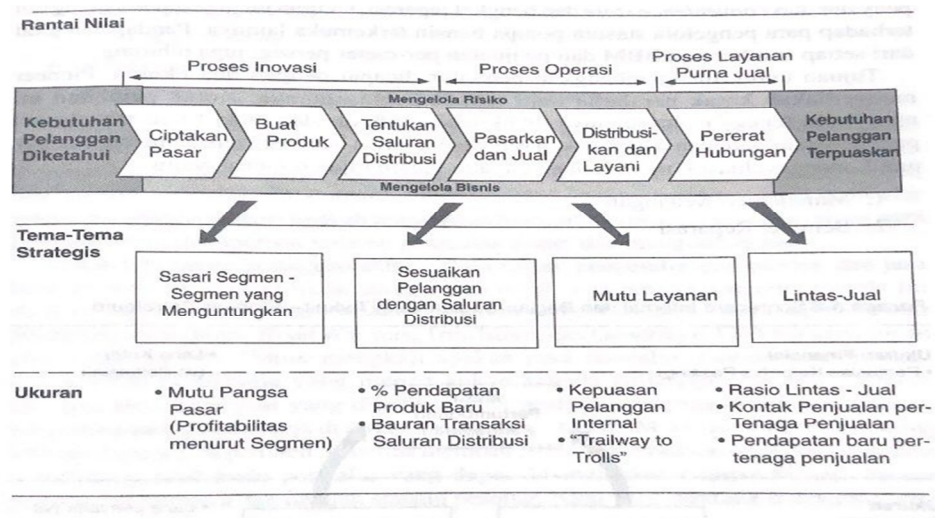
2. Operasi

Pada proses ini perusahaan mengidentifikasi karakter biaya, mutu, waktu, dan kinerja yang akan memungkinkannya menghasilkan produk dan jasa kepada pelanggan.

3. Layanan purna jual

Pada proses ini, untuk menentukan berbagai aspek penting mutu layanan yang diberikan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke tangan pelanggan.

Gambar 2.1 Perspektif Proses Bisnis Internal



Sumber : (Kaplan & Norton, 2000)

4. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Terdapat dua sasaran strategis dalam perspektif ini:

- Meningkatkan profesional karyawan dengan tingkat kepuasan pegawai dan pengembangan pegawai dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian.
- Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan.

Menurut (Kaplan & Norton, 2000) kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan ukuran :

- Kepuasan pekerja
- Retensi pekerja
- Produktivitas pekerja

Ukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan terlihat dari kepuasan pekerja, dan produktivitas pekerja. Unsur-unsur dalam suatu survei

kepuasan pekerja dapat meliputi pelayanan yang diberikan, fasilitas yang diberikan dan penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik. Sedangkan unsur dalam survei produktivitas pekerja adalah kualitas Sumber Daya Manusia.

2.1.3 Asal Mulanya *Balanced Scorecard*

Awal dari terciptanya ide dan metodologi *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton (1990) memimpin suatu studi terhadap 10 perusahaan termasuk CIGNA, Apple Computer, dan Hewlett Packard. Studi ini berawal dari alasan untuk mencari kesadaran yang tumbuh antara pimpinan perusahaan mengenai kesadaran matrik keuangan.

Kaplan dan Norton mengkaji ulang dan menerima suatu presentasi dari Analog Devices. Kemudian orang yang menjadi wakil presiden direktur dari perbaikan kualitas dan produktivitas, Art Shneiderman, menjelaskan kepada kelompok studi tersebut bagaimana Analog Devices telah berhasil menggunakan apa yang disebutnya sebagai “ sebuah *scorecard* perusahaan” untuk memonitor kinerjanya. *Scorecard* tersebut termasuk ukuran kinerja yang berhubungan dengan waktu pengiriman konsumen, kualitas, waktu siklus untuk proses manufaktur, dan efektivitas dari pengembangan produk baru, serta juga ukuran keuangan.

Kelompok studi tersebut mempertimbangkan pendekatan Analog sebagai awal yang menjanjikan untuk suatu sistem pengukuran seimbang yang baru, dan mengadopsi istilah *scorecard*. Hasilnya, atas dasar program penelitian tersebut, Kaplan dan Norton memformulasikan *Balanced Scorecard* yang pertama.

Menurut (Rangkuti, 2017) berdasarkan metode yang digunakan dalam *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan akumulasi berbagai

kegiatan *non*-keuangan seperti kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, kinerja peningkatan proses bisnis internal dan kinerja SDM yang produktif dan memiliki komitmen.

Berdasarkan Surat Edaran No.13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Pokok-pokok pengaturan dalam Surat Edaran ini adalah sebagai berikut:

- a. Prinsip-prinsip umum yang menjadi dasar dalam melakukan penilaian Tingkat Kesehatan Bank baik secara individual maupun konsolidasi yang mencakup prinsip berorientasi risiko, proporsionalitas, materialitas atau signifikansi, dan komprehensif dan terstruktur.
- b. Faktor-faktor penilaian tingkat Kesehatan Bank terdiri dari: Profil risiko (*risk profile*), *Good Corporate Governance* (GCG), Rentabilitas (*earnings*), dan Permodalan (*capital*).
- c. Mekanisme penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum yang meliputi:
 1. Tata cara penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum secara individual atas 4 (empat) faktor penilaian dengan berpedoman pada parameter/indikator yang disediakan.
 2. Tata cara penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum secara konsolidasi bagi Bank yang mengendalikan Perusahaan Anak atas 4 (empat) faktor penilaian. Penilaian Tingkat Kesehatan Bank secara konsolidasi dilakukan dengan memperhatikan: (i) materialitas atau signifikansi pangsa perusahaan anak terhadap pangsa atau kinerja Bank secara konsolidasi; dan/atau (ii) signifikansi permasalahan perusahaan anak pada Profil Risiko, GCG, Rentabilitas, dan Permodalan Bank secara konsolidasi.

- d. Definisi peringkat faktor penilaian dan peringkat komposit Tingkat Kesehatan Bank.
- e. Periode penilaian Tingkat Kesehatan Bank yang paling kurang dilakukan setiap semester (untuk posisi akhir bulan Juni dan Desember) serta pengkinian sewaktu-waktu apabila diperlukan.
- f. Format laporan yang wajib disampaikan oleh Bank kepada Bank Indonesia atas penilaian sendiri (*self assessment*) penilaian Tingkat Kesehatan Bank yang dilakukannya.

Penilaian Tingkat Kesehatan Bank sesuai ketentuan ini secara efektif dilaksanakan sejak tanggal 1 Januari 2012 yaitu untuk penilaian Tingkat Kesehatan Bank posisi akhir bulan Desember 2011.

2.1.4 Manfaat Balanced Scorecard

Kaplan & Norton (2000) mengemukakan bahwa manfaat Balanced Scorecard adalah sebagai berikut :

1. Perjelas dan hasilkan konsensus strategi.
2. Strategi komunikasi yang konsisten masyarakat.
3. Mengkoordinasikan tujuan untuk departemen yang berbeda dan secara pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Menghubungkan berbagai tujuan strategis dari perspektif dan anggaran jangka panjang setiap tahun.
5. Identifikasi dan sesuaikan berbagai inisiatif strategis.
6. Melakukan tinjauan strategis secara teratur dan sistematis.
7. Dapatkan umpan balik yang Anda butuhkan dalam mempelajari dan tingkatkan strategi.

2.1.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2001) mengemukakan bahwa keunggulan dari *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Kartu skor yang komprehensif dan seimbang memperluas dari perencanaan strategis. Sejauh ini, perspektifnya terbatas pada perspektif keuangan, saat ini memperluas tiga perspektif lainnya yaitu pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. ekspansi dibuat oleh empat perspektif manfaat, atau kinerja yang menjanjikan beberapa dana jangka panjang, tetapi memungkinkan perusahaan masuk ke lingkungan yang kompleks.
2. Membutuhkan *Balanced Scorecard* yang konsisten, staf membangun hubungan sebab dan akibat (hubungan sebab akibat) antara berbagai tujuan strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis.
3. Tujuan strategis yang seimbang dihasilkan oleh sistem perencanaan produksi strategis sangat penting dalam kinerja keuangan jangka panjang.
4. Sasaran strategis yang terukur dan tidak dapat diandalkan dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategis yang dihasilkan berbeda oleh sistem. Sasaran strategik yang sulit diukur, dapat diukur dengan *Balanced Scorecard*.

Kendala-kendala yang muncul ketika mengimplementasikan *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut :

1. Balanced Scorecard akan sulit dicapai jika tim manajemen tidak dapat dengan jelas menyajikan bagian dari visi strategis perusahaan tidak jelas, perbedaan antara kepemimpinan dan anggota tim pada strategi bisnis.
2. Mengembangkan dan memelihara balanced scorecard dapat menciptakan beban kerja untuk beberapa pegawai. Para direksi yang telah memiliki beban kerja penuh, sangat bersemangat untuk mengubah/menambahkan beban kerja.
3. Ditolak sebagai beban kerja karena kurangnya kejelasan dan kesalahpahaman dari semua yang terkait dalam Balanced Scorecard dan kekhawatiran untuk beberapa manajer karena kontrol berwawasan ke depan mengharuskan transparan.
4. Balanced Scorecard terus berkembang, tetapi harus bertahan dan berhasil dalam menghasilkan laporan.

Dalam Balanced Scorecard suatu pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dijelaskan empat faktor penghambat dalam implementasi rancangan bisnis agar strategis yaitu sebagai berikut :

1. Hambatan visi; terdapat banyak orang dalam perusahaan yang dapat memahami strategi perusahaan mereka. Dalam perusahaan tersebut, sekitar 5% karyawan yang dapat memahami strateginya.
2. Hambatan orang; banyak sumber daya manusia yang memiliki tujuan tidak terkait dengan tujuannya. Hanya sekitar 25% terkait dengan strategi perusahaan.

3. Hambatan sumber daya; tidak hanya sumber daya manusia saja tetapi banyak waktu, uang, dan tenaga tidak disalurkan kepada hal penting dalam perusahaannya. Pemborosan 60% anggaran perusahaan tidak dikaitkan dengan strategi perusahaan.
4. Hambatan manajemen; terlalu banyaknya waktu yang dihabiskan manajemen untuk membuat keputusan taktis jangka pendek. Sekitar 86% pimpinan perusahaan dari 1 jam dalam sebulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka.

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis.

Fokus pengukuran *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut:

1. Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi serta strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan serta mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja.
3. Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan banyak program strategis.
4. Mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus-menerus di masa mendatang.

Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi dan menggambarkan aspek-aspek terpenting dalam bisnisnya.

Sebagai sistem manajemen (Galib & Hidayat, 2018), *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan manajemen untuk melaksanakan berbagai proses manajerial yang penting dalam organisasi yaitu :

1. Balanced Scorecard bisa digunakan sebagai alat untuk menjelaskan visi, misi serta strategi perusahaan sehingga mempermudah manajemen dalam mengarahkan perusahaan dalam mencapai tujuan.
2. Manajemen dapat mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan strategis dengan himpunan tolok ukur pendukungnya.
3. Manajemen dapat merencanakan, menentukan target, dan menyesuaikan inisiatif strategis.
4. Menyempurnakan umpan balik dan proses pembelajaran strategis.

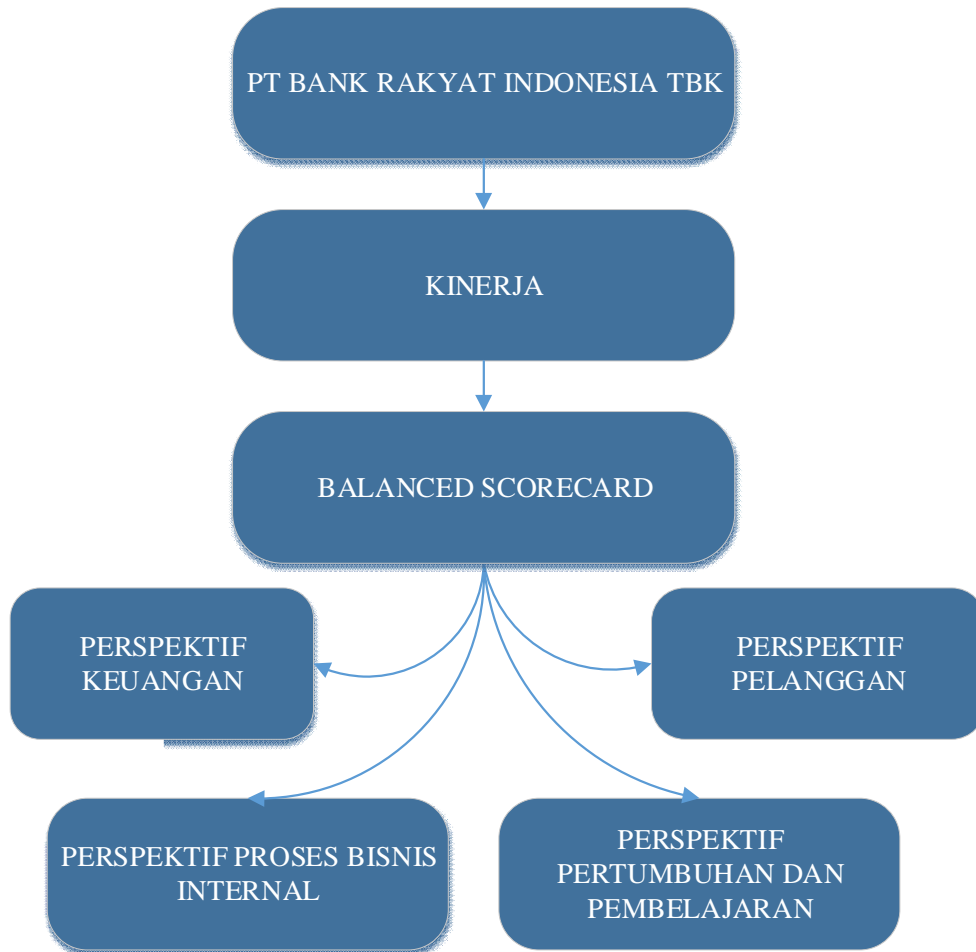
Mulyadi menyampaikan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* memberikan perincian ukuran kinerja eksekutif ke dalam empat perspektif.

PERSPEKTIF	UKURAN KINERJA EKSEKUTIF		
KEUANGAN	Return on Investmen (ROI)	Bauran Pendapatan (Revenue Mix)	
	Pemanfaatan Aktiva (Asset Turnover)	Berkurangnya Biaya secara Signifikan	
CUSTOMER	Jumlah Customer Baru	Jumlah Customer yang menjadi noncustomer	Kecepatan Waktu Layanan Customer
PROSES BISNIS INTERN	Cycle Time	On-Time Delivery	Cycle Effectiveness (CE)
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	Skill Coverage	Quality Work Life Index	

Gambar 2.2 Pendekatan Balanced Scorecard

Sumber : (Dally, 2010)

2.2 Kerangka Berpikir Konseptual



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir Konseptual

Sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa dengan menerima dan menyalurkan dana kepada nasabah yaitu PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. agar mengetahui bagaimana kinerja sebuah perusahaan tersebut baik atau tidaknya, maka perlunya untuk mengukur kinerja tersebut. Pengukuran kinerja tersebut bisa dilakukan dengan salah satu metode yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Leya Angelia Misero (2015)	Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ahmad Yani)	Penilaian kinerja perusahaan menggunakan Balanced Scorecard	Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ahmad Yani dengan menggunakan Balanced Scorecard dapat dikatakan sangat baik. Kinerja tersebut diukur dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, perspektif bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Dimana perpektif keuangan menunjukkan hasil rata- rata dari ROA tetap diatas 3% dan rasio LDR terus meningkat dari tahun ke tahun. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa hubungan dengan pelanggan

			<p>sudah baik ditunjukkan dari nilai rata-rata indikator perspektif pelanggan yaitu 3,95. Perspektif Bisnis Internal dengan terus mengadopsi teknologi dalam perusahaan, serta memperkenalkan produk pada masyarakat dan mendekati diri melalui produk dengan nasabah. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator produktivitas dan kualitas SDM dan kepuasan karyawan sudah sangat baik dengan nilai rata-rata yaitu 4,15.</p>
Ambar Sri Lestari (2013)	<p>Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced</p>	<p>Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced</p>	<p>Penerjemahan strategi UB menghasilkan 18 sasaran strategis pada keempat perspektif Balanced Scorecard dan 40 KPI yang akan digunakan sebagai ukuran didalam scorecard. Jumlah ukuran yang diberikan pada perspektif pelanggan berimbang dengan</p>

	Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang)	Scorecard	ukuran pada perspektif keuangan yaitu sebesar 15%, dimana UB menitikberatkan pada ukuran proses internal sebesar 58% untuk memuaskan pelanggan dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran sebesar 12%.
Hersinta Pusdika (2016)	Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu	Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen	Perspektif keuangan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja manajemen , apabila dibandingkan dengan variabel lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perpektif pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam skripsi ini jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif. Menurut Jane Richie dalam (Sidiq & moh miftachul choiri, 2019) penelitian kualitatif adalah upaya untuk menyajikan dunia sosial dan perspektifnya di dalam dunia, dari segi konsep, perilaku, persepsi dan persoalan tentang manusia yang diteliti.

3.2 Definisi Operasional

1. Balanced Scorecard

Balanced scorecard ini memiliki empat perspektif, yaitu :

a. Perspektif keuangan

Di dalam perspektif keuangan penelitian ini menggunakan rasio keuangan sesuai laporan keuangan sebagai berikut :

a. Rasio ROA (*Return on Assets*)

Menurut Kasmir (2018) Return on Assets (ROA) merupakan rasio yang memberikan hasil atas jumlah aset yang dipergunakan dalam perusahaan. Return on Assets (ROA) sendiri artinya keliru satu rasio yang ada di rasio profitabilitas yang bisa mengukur kemampuan perusahaan pada membuat laba pada masa lalu buat lalu diproyeksikan pada masa yg akan datang. Asset yg dimaksud disini ialah holistik harta perusahaan yang didapatkan berasal kapital sendiri

juga asal modal asing yg sudah diubah perusahaan menjadi aset-aset perusahaan yg digunakan untuk kelangsungan hayati perusahaan.

b. Rasio LDR (*Loan to Deposit Ratio*)

Simorangkir (2004) menyatakan Loan to Deposit Ratio dinyatakan sebagai “Loan to Deposit Ratio merupakan perbandingan antara kredit yang diberikan menggunakan dana pihak ketiga, termasuk pinjaman yang diterima, tidak termasuk pinjaman subordinasi.”

b. Perspektif pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Indikator yang digunakan adalah kepuasan nasabah, meningkatnya penguasaan segmen pasar dan meningkatnya profitabilitas nasabah. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3.

c. Perspektif bisnis internal.

Pengukuran kinerja pada perspektif ini juga menggunakan kepuasan pelanggan dimana dengan indikator mutu layanan dan instrumen yang diukur meliputi: fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kualitas karyawan, dan kenyamanan.

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Ukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan di survei melalui kepuasan pekerja dan produktivitas pekerja.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Dimana sampel acak sederhana (*simple random sampling*) merupakan prosedur yang seluruh bagian-bagian dalam populasi digambarkan mempunyai satu kesempatan yang sama dan independen untuk dipilih sebagai anggota sampel.

Sampel dalam penelitian ini adalah nasabah yang berjumlah 10 responden dan karyawan 8 responden dari PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, teknik yang digunakan oleh peneliti adalah :

1. Wawancara

Peneliti akan melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai.

2. Kuesioner

Kuesioner akan disebarkan kepada nasabah dan pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai.

3. Studi Pustaka

Pengumpulan data ini dengan cara mempelajari literature-literature yang relevan agar memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis data deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data yang terdapat pada perusahaan. Metode analisis deskriptif kualitatif adalah menganalisis, menggambarkan, dan meringkas berbagai kondisi, situasi dari berbagai data yang dikumpulkan berupa hasil wawancara atau pengamatan mengenai masalah yang diteliti yang terjadi di lapangan.

Penelitian ini menggunakan data keuangan dan non keuangan. Data keuangan di dapat dari laporan keuangan tahun 2017,2018,2019,2020, dan 2021 yang di berikan pihak PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kemudian data non keuangan di dapat melalui wawancara dan menebarkan kuisisioner kepada nasabah.

Sebelum kuisisioner di bagikan, peneliti menyusun pernyataan kuisisioner dengan mengacu pada indikator-indikator yang di teliti dengan menggunakan skala likert. Menurut Likert (1932) dalam (Budiaji, 2013) skala yang paling mudah dipergunakan merupakan skala likert. Skala likert menggunakan beberapa buah pernyataan buat mengukur sikap individu menggunakan merespon lima titik pilihan di setiap buah pernyataan yaitu, sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, serta sangat tidak setuju.

Selanjutnya, kuisisioner tersebut diberikan kepada responden agar mengisi kuisisioner tersebut. Setelah kuisisioner di isi, peneliti membuat rekapitulasi jawaban responden (tabulasi data). Kemudian data dianalisa dan diinterpretasikan agar mudah dibaca dan dibuat kesimpulan serta saran.

Hasil perhitungan kuesioner sehubung dengan analisis menggunakan perhitungan dengan ukuran sebagai berikut:

Nilai Rata-Rata	Skala	Kriteria
0 – 1	1	Sangat Buruk
1 – 2	2	Buruk
2 – 3	3	Netral
3 – 4	4	Baik
4 – 5	5	Sangat Baik

Dimana pada ROA dan LDR untuk mendapatkan skor tersebut akan dilihat dengan :

a. Return on Assets (ROA)

- Kurang dari 0% adalah skala 1
- Diantara 0% - 1% adalah skala 2
- Diantara 1% - 2% adalah skala 3
- Diantara 2% - 3% adalah skala 4
- Diatas 3% adalah skala 5

b. Loan to Deposits (LDR)

- Kurang dari 40% adalah skala 1
- Diantara 40% - 60% adalah skala 2
- Diantara 60% - 80% adalah skala 3
- Diantara 80% - 100% adalah skala 4
- Diatas 100% adalah skala 5

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Analisis Data

4.1.1.1 Perspektif keuangan

Pengukuran kinerja melalui perspektif keuangan ini untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam segi keuangan ada atau tidaknya peningkatan. Perspektif keuangan ini dapat diukur dengan menggunakan rasio-rasio keuangan sesuai laporan keuangan perusahaan pada tahun 2017, 2018, 2019, 2020, dan 2021. Rasio yang peneliti gunakan ialah *return on asset* (ROA) dan *loan to deposit ratio* (LDR) yaitu:

1. *Return on asset* (ROA)

Tabel 4.1
Return on Asset (ROA) pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai

Tahun	Laba bersih	Total aset	ROA
2017	Rp 35.373.769.842	Rp 1.489.829.097.662	2,37%
2018	Rp 41.846.749.801	Rp 1.632.366.491.679	2,56%
2019	Rp 26.796.644.235	Rp 1.659.163.135.914	1,62%
2020	Rp 20.595.950.221	Rp 1.679.759.086.135	1,23%
2021	Rp 15.495.032.944	Rp 1.695.254.119.079	0,91%
RATA-RATA			1,74%

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa return on asset (ROA) pada tahun 2017 sekitar 2,37%, di tahun 2018 sekitar 2,56%, di tahun 2019 sekitar 1,62%, di tahun 2020 sekitar 1,23% dan di tahun 2021 sekitar 0,91%. Pada tahun 2018 return on asset (ROA) mengalami kenaikan sebesar 0,19%. Pada

tahun 2019 hingga 2021 terus-menerus mengalami penurunan. Pada tahun 2019 penurunannya sebesar 0,94%, di tahun 2020 sebesar 0,39%, dan di tahun 2021 sebesar 0,32%.

2. *Loan to deposit ratio (LDR)*

Tabel 4.2
Loan to Deposit (LDR) PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai

Tahun	Total kredit		Total DPK		LDR
2017	Rp	926.413.976.560	Rp	1.197.368.558.795	77,37%
2018	Rp	1.097.109.316.368	Rp	1.210.454.205.729	90,64%
2019	Rp	1.142.465.078.263	Rp	1.353.479.740.983	84,41%
2020	Rp	1.038.287.766.692	Rp	1.486.451.209.973	69,85%
2021	Rp	1.038.800.945.939	Rp	1.886.533.723.529	55,06%
RATA-RATA					75,47%

Dari hasil yang diperoleh pada tabel 4.2 rasio loan to deposit (LDR) dari PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai pada tahun 2017 sekitar 77,37%, ditahun 2018 sekitar 90,64%, di tahun 2019 sekitar 84,41%, ditahun 2020 sekitar 69,85% dan di tahun 2021 sekitar 55,06%. Pada tahun 2018 rasio LDR mengalami kenaikan, tetapi tahun 2019 hingga 2021 terjadi penurunan. Meskipun mengalami penurunan rasio tersebut tidak kurang dari 50%.

Menurut Bank Indonesia, standar terbaik LDR (*Loan to Deposit Ratio*) yaitu antara 85% - 110%. Indikator ini mempunyai bobot 20%. Skor nilai LDR ditentukan sebagai berikut :

- a. Kurang dari 50%, skor nilai = 0
- b. Antara 50% - 85%, skor nilai = 80
- c. Antara 85% - 110%, skor nilai = 100

d. Lebih dari 110%, skor nilai = 90

Misalnya, jika Bank memiliki LDR (*Loan to Deposit Ratio*) 86,93%, maka skor akhir LDR (*Loan to Deposit Ratio*) adalah $20\% \times 100 = 20$.

Apabila diukur dengan menggunakan standar dari Bank Indonesia rasio LDR ini memiliki bobot 20%. Dilihat pada tabel 4.2 maka skornya adalah sebagai berikut:

1. Pada tahun 2017 : $20\% \times 80 = 16$. Pada tahun ini skor LDR nya adalah sebesar 16.
2. Pada tahun 2018 : $20\% \times 100 = 20$. Pada tahun ini skor LDR nya adalah sebesar 20.
3. Pada tahun 2019,2020,dan 2021 : $20\% \times 80 = 16$. Pada tahun ini skor LDR nya sama dengan tahun 2017 adalah sebesar 16.
4. Jika dilihat dari rata-rata kelima tahun tersebut skor LDR nya adalah $20\% \times 80 = 16$.

Walaupun nilai loan to depositnya berbeda-beda tetapi kebanyakan skornya adalah sama yaitu 16.

4.1.1.2 Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan orang yang berperan penting agar perusahaan bisa mendapatkan keuntungan yang diinginkan. Dengan pelanggan yang semakin banyak maka semakin banyak pula keuntungan yang bisa didapatkan oleh perusahaan. Apabila pelanggan merasa puas dengan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan maka pelanggan akan lebih banyak membeli produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan.

Dengan begitu untuk mengetahui kepuasan pelanggan, maka disebarlanlah kuesioner kepada nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai yang berjumlah 10 responden. Adapun gambaran umum para responden ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Gambaran Umum Responden Kuesioner Nasabah pada Penelitian Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai)

Responden	Variabel		
	Jenis Kelamin	Pendidikan	Umur
RN 1	L	Perguruan Tinggi	35
RN2	P	Perguruan Tinggi	23
RN3	P	SLTA	18
RN4	P	SLTA	41
RN5	L	SLTA	54
RN6	P	Perguruan Tinggi	28
RN7	L	Perguruan Tinggi	21
RN8	P	Perguruan Tinggi	23
RN9	P	SLTA	45
RN10	P	Perguruan Tinggi	25

*Penelitian tahun 2022

RN = Responden Nasabah

Dari tabel 4.3 diketahui bahwa ada 10 responden, diantaranya adalah 3 orang laki-laki dan 7 perempuan. Dari segi pendidikannya, 2 laki-laki berpendidikan perguruan tinggi, 1 laki-laki berpendidikan SLTA, 4 perempuan berpendidikan perguruan tinggi, dan 3 perempuan berpendidikan SLTA. Dari segi umur, terdapat 1 orang berumur 18 tahun, 1 orang berumur 21 tahun, 2 orang berumur 23 tahun, 1 orang berumur 25 tahun, 1 orang berumur 28 tahun, 1 orang berumur 35 tahun, 1 orang berumur 41 tahun, 1 orang berumur 45 tahun, dan 1 orang berumur 54 tahun.

Setelah disebarkannya kuesioner kepada nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai , selanjutnya data diolah dan dapatlah hasilnya yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.4

Perhitungan terhadap Perspektif Pelanggan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai

N	Kepuasan Nasabah	Penguasaan Segmen Pasar	Profitabilitas Nasabah	Rata-Rata
1	3,71	3,67	4,33	3,90
2	3,86	3,67	4,33	3,95
3	4,00	4,00	4,67	4,22
4	3,57	4,33	4,33	4,08
5	4,71	3,67	5,00	4,46
6	4,00	4,00	4,00	4,00
7	4,57	4,67	5,00	4,75
8	4,57	4,33	4,67	4,52
9	4,29	3,67	4,67	4,21
10	4,43	4,00	4,00	4,14
Rata-rata	4,17	4,00	4,50	4,22

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata dari kepuasan nasabah ialah 4,17 dimana jika diinterpretasikan mempunyai penilaian dengan kategori sangat baik. Pada indikator penguasaan segmen pasar dapat dilihat bahwa nilai rata-ratanya adalah 4,00 dengan interpretasi yang sama pada indikator sebelumnya yaitu sangat baik dan pada indikator profitabilitas nasabah mempunyai nilai rata-rata 4,50.

4.1.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perpektif proses bisnis internal ini mencakup proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual. Pada proses inovasi ini, merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang lebih baik lagi untuk masa depan. Pada proses operasi ini mengidentifikasi karakter biaya, waktu dan kinerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut. Pada proses layanan purna jual ini merupakan mutu layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Pada penelitian ini peneliti hanya mengukur pada proses layanan purna jual yaitu terhadap mutu layanan. Instrumen dari mutu layanan ini adalah tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan, dan kenyamanan. Instrumen tersebut diukur melalui kuesioner yang dibagikan kepada para nasabah bersamaan dengan mengukur perspektif pelanggan.

Setelah disembarkannya kuesioner kepada nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai , selanjutnya data diolah dan dapatlah hasilnya yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.5

Perhitungan terhadap Perspektif Bisnis Internal PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk.
Cabang Binjai

N	Tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan kenyamanan
1	3,44
2	3,44
3	4,00
4	3,67
5	4,33
6	4,00
7	4,56
8	4,22
9	3,67
10	4,33
Rata-rata	3,97

*Sumber : data sekunder yang diperoleh melalui koesioner,2022

Dalam proses bisnis internal akan diukur dari segi mutu layanan yang akan diketahui dari hasil kuesioner terhadap nasabah dengan instrumennya yaitu tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan kenyamanan. Dilihat dari tabel 4.5 diatas hasil perhitungan terhadap perspektif bisnis internal pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai rata-ratanya adalah 3,97 yang berarti tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan, dan kenyamanan yang sedang terjadi itu baik.

4.1.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini tujuannya adalah menyediakan infrastruktur yang memadai agar perspektif lainnya dapat tercapai. Infrastruktur yang dimaksud disini adalah para pegawai. Para pegawai ini merupakan salah satu aset perusahaan yang perlu dijaga oleh perusahaan. Untuk menjaganya agar kinerja pegawai lebih baik perusahaan perlu memperhatikan kepuasan pekerja dan meningkatkan produktivitas para pekerja agar perusahaan bisa terus tumbuh dan berkembang lebih maju lagi.

Dalam indikator kepuasan pekerja ini instrumen yang digunakan adalah penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang memadai terkait fasilitas yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan pelayanan yang diberikan. Dalam instrumen penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik dan akses yang memadai terkait fasilitas yang diberikan disini maksudnya adalah bagaimana cara perusahaan menghargai kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai serta fasilitas yang diberikan perusahaan kepada para pegawainya. Pada pelayanan yang diberikan disini bermaksud bagaimana para pegawai memberikan pelayanan kepada nasabah apakah mereka telah melakukan pelayanan sesuai dengan misi Bank Rakyat Indonesia atau tidak yaitu “memberikan pelayanan prima”.

Dalam indikator produktivitas pekerja indikatornya adalah kualitas sumber daya manusia. Untuk dapat mencapai kualitas sumber daya manusia yang baik perlu diketahui tingkat keahlian dan kedisiplinan para pegawai serta meningkatkan keahlian para pegawai tersebut agar kinerja yang dihasilkan akan lebih baik daripada sebelumnya.

Untuk mengetahuinya, maka disebarakanlah kuesioner kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai yang berjumlah 8 orang. Adapun gambaran umum para responden ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6

Gambaran Umum Responden Pegawai pada Penelitian Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai)

Pegawai	Jenis Kelamin	Pendidikan	Umur
1	P	S1	26
2	P	DIII	23
3	P	S1	25
4	L	S1	25
5	P	S1	27
6	P	S1	29
7	L	S1	30
8	P	S1	27

Dari tabel 4.6 diketahui bahwa ada 8 responden, diantaranya adalah 2 orang laki-laki dan 6 perempuan. Dari segi pendidikannya, 2 laki-laki berpendidikan sarjana, 1 perempuan berpendidikan diploma, 5 perempuan berpendidikan sarjana. Dari segi umur, terdapat 1 orang berumur 23 tahun, 2 orang berumur 25 tahun, 1 orang berumur 26 tahun, 2 orang berumur 27 tahun, 1 orang berumur 29 tahun, dan 1 orang berumur 30 tahun.

Tabel 4.7

Perhitungan terhadap Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai

RP	Kepuasan Pegawai	Produktivitas Pegawai	Rata-rata
1	3,44	3,40	3,42
2	3,22	3,80	3,51
3	4,22	4,60	4,41
4	3,89	3,20	3,54
5	3,44	3,60	3,52
6	3,89	4,00	3,94
7	4,33	4,80	4,57
8	3,11	3,80	3,46
Rata-rata	3,69	3,90	4

*RP=Responden Pegawai

Pada indikator kepuasan pegawai memiliki nilai rata-rata 3,69. Dalam perhitungan kepuasan pegawai instrumen yang digunakan adalah pelayanan yang diberikan, akses yang memadai terkait fasilitas yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, dan penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik. Pada instrumen penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik terdapat pada point 1,2, dan 3 pada kuesioner karyawan. Untuk akses yang memadai terkait fasilitas yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik terdapat pada point 4,5, dan 6 pada kuesioner karyawan. Sedangkan instrumen pelayanan yang diberikan terdapat pada point 7,8,dan 9 pada kuesioner karyawan.

Pada indikator produktivitas pegawai memiliki nilai rata-rata 3,90. Dalam perhitungan kepuasan pegawai instrumen yang digunakan adalah kualitas Sumber

Daya Manusia. Pada instrumen tersebut terdapat pada point 10, 11, 12, 13, dan 14 pada kuesioner karyawan.

Sehingga rata-rata terhadap kedua indikator tersebut adalah 4. Dimana bila diinterpretasikan nilai tersebut adalah baik. Berarti para pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia bila diukur terhadap kepuasan pegawai dan produktivitas pegawai baik. Kinerja tersebut sudah baik. PT. Bank Rakyat Indonesia perlu mempertahankan serta meningkatkan terhadap kepuasan dan produktivitas pegawai sehingga mereka juga semangat untuk melakukan pekerjaan, dan memberikan output yang memuaskan untuk perusahaan.

4.1.1.5 Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

Setelah melakukan penilaian pada masing-masing perspektif, maka akan kita lihat kinerja secara keseluruhan dengan memberi skor sesuai dengan data yang telah diolah. Berikut hasil penilaian kinerja berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu:

Tabel 4.8
Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

Perspektif	No. Tabel	Nama Tabel	Rata-rata	Skor	Kriteria
Keuangan	4.1	Return on Assets (ROA)	1,74%	3	Netral
	4.2	Loan to Deposits (LDR)	75,47%	3	Netral
Pelanggan	4.4	Perspektif Pelanggan	4,22	5	Sangat Baik
Bisnis Internal	4.5	Perspektif Bisnis Internal	3,97	4	Baik
Pertumbuhan dan Pembelajaran	4.7	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	4,00	4	Baik

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner dan wawancara mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai, maka ditarik kesimpulan bahwa perspektif-perspektif itu saling mempengaruhi satu sama lain, dimana perspektif ini saling berkaitan jika kita ingin melihat sejauh mana perusahaan telah berusaha untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan. Sebenarnya PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai telah melakukan evaluasi kinerja perusahaan tersebut hanya saja indikator yang digunakan peneliti dan perusahaan tersebut berbeda. Karena ada sebagian data yang tidak bisa di publikasikan perusahaan karena data tersebut merupakan rahasia perusahaan.

4.2 Hasil Pembahasan

4.2.1 Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian (Puspitaningtyas, 2017) menyatakan bahwa pengelolaan keuangan berbasis akuntansi bisa memberikan manfaat bagi pelaku UKM agar dapat mengetahui kondisi keuangan, mengatur dan mengontrol seluruh transaksi yang terjadi selama usaha itu berlangsung. Pelaku usaha harus bisa menerapkan pengelolaan keuangan berbasis akuntansi paling tidak bisa melakukan pencatatan akuntansi secara sederhana. Pengetahuan tersebut menjadi peranan penting bagi pengusaha dan merupakan modal dasar dalam pengelolaan usaha dari sisi keuangan.

Dalam penelitian (Dahrani et al., 2022) juga menyatakan bahwa literasi keuangan berpengaruh positif terhadap manajemen keuangan. Menurut saya

pengetahuan dalam pengelolaan keuangan memang sangat penting dan literasi keuangan akan berpengaruh terhadap manajemen keuangan bukan hanya pada pelaku usaha saja dalam kehidupan sehari-hari juga sangat membantu agar keuangan kita menjadi lebih baik. Kita harus bisa memanajemen uang yang kita miliki dengan baik agar kita bisa memprediksi langkah apa yang harus kita ambil selanjutnya agar pengeluaran kita tidak boros dengan membeli hal-hal yang tidak terlalu kita butuhkan. Sebab, itu akan membuat kita lebih terlihat boros.

Sama halnya dengan perusahaan, perusahaan perlu mengelola keuangan dengan sebaik mungkin. Dengan pengetahuan yang baik maka manajemen keuangan yang dihasilkan akan lebih terarah dan menjadi lebih baik kedepannya.

4.2.1.1 *Return on Assets (ROA)*

Return on Asset (ROA) merupakan hasil pembagian antara laba bersih dengan total aset. Rasio ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba yang diperoleh selama periode tertentu. Bila perusahaan mampu menghasilkan laba yang tinggi maka akan sangat baik untuk keberlangsungan hidup perusahaan tersebut. Maka dari itu perusahaan perlu mengukur bagaimana laba yang dihasilkan oleh perusahaan. (Prasnanugraha, 2007) menyatakan tingkat rasio rentabilitas ini akan semakin baik atau sehat jika nilai rasio ini semakin besar.

Dalam penelitian (Hasibuan, 2007) juga menyatakan bahwa semakin besar return on asset (ROA), semakin besar tingkat keuntungan yang dicapai oleh bank sehingga kecil kemungkinan bank akan bermasalah. Dalam kerangka

penilaian kesehatan bank, BI akan memberikan skor maksimal 100 dengan kategori sehat apabila bank memiliki ROA $>1,5\%$. (Setiawan, 2017)

Dengan melihat standar *return on asset* (ROA) yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, dan juga hasil perhitungan *return on asset* (ROA) pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai, hasilnya pada tahun 2017 hingga 2019 nilai ROA nya diatas 1,5% meskipun pada tahun 2019 mengalami penurunan tetapi nilainya masih diatas standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Di tahun 2020 hingga 2021 juga mengalami penurunan dengan nilai ROA nya dibawah standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Dari hasil analisis data tersebut menandakan bahwa efisiensi dan tingkat profitabilitas PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai pada tahun 2017 hingga 2019 sudah sangat baik walaupun pada tahun 2019 terjadi penurunan tetapi masih diatas standar yang telah ditetapkan Bank Indonesia. Pada tahun 2020 hingga 2021 efisiensi dan tingkat profitabilitas PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai menunjukkan kurang baik karena nilainya dibawah standar yang telah ditetapkan Bank Indonesia.

Jika dilihat dari rata-rata kelima tahun laporan keuangan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai nilai ROA nya adalah 1,74. Dan bila nilai tersebut diinterpretasikan maka termasuk dalam skala 3 yang berarti netral. Maksudnya adalah ROA PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai tidak dalam keadaan buruk juga tidak dalam keadaan yang baik. Bisa dikatakan berada diantara keduanya.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai efisiensi dan kemampuan dalam kegiatan operasional dan peningkatan *return on asset* (ROA) adalah “ dengan meningkatkan kualitas produk serta pelayanan dan melakukan inovasi terhadap perkembangan teknologi-teknologi dalam sarana pelayanan sehingga dengan begitu masyarakat akan membeli produk dan perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari penjualan produk tersebut.” Dalam wawancara tersebut informan menjelaskan bahwa dengan melakukan inovasi serta meningkatkan kualitas pelayanan maka akan mempengaruhi laba. Jika laba meningkat, *return on asset* juga akan ikut meningkat.

4.2.1.2 *Loan to Deposit Rasio* (LDR)

(Amalia, 2014) menyatakan bahwa loan to deposit (LDR) merupakan rasio antara total jumlah kredit yang diberikan bank dengan dana pihak ketiga yang diterima bank. Loan to deposit tersebut menyatakan seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan oleh deposan dengan mengandalkan kredit sebagai sumber likuiditasnya kepada debitur. Semakin tinggi loan to deposit (LDR) pada suatu bank maka akan mengakibatkan semakin rendahnya likuiditas bank tersebut karena jumlah dana yang diperlukan untuk membiayai kredit semakin besar, sebaliknya jika semakin rendah loan to deposit pada suatu bank maka akan mengakibatkan semakin tinggi likuiditas bank yang bersangkutan.

Jika dilihat dari standar yang ditetapkan Bank Indonesia, rasio loan to deposit yang baik antara 85%-100%. Berdasarkan analisis data pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai yang memenuhi standar adalah pada tahun 2018 yaitu sebesar 90,64%. Dan jika dilihat dari rata-rata kelima tahun tersebut

yang menunjukkan nilai LDRnya 75,47%. Bila diinterpretasikan nilai tersebut termasuk dalam skala 3 yaitu netral.

Walaupun hanya tahun 2019 yang memenuhi syarat Bank Indonesia, posisi PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai masih aman. Tetapi masih diperlukan usaha untuk mencapai standar yang telah ditetapkan Bank Indonesia untuk meningkatkan dan mempertahankan profitabilitas yang telah diperoleh pada tahun 2018.

Usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas *loan to deposits ratio* (LDR) adalah “ Mengumpulkan dan meningkatkan dana dari pihak ketiga sehingga penyaluran kredit pun akan naik.” (Informan)

Dilihat dari kedua rasio tersebut, hasil interpretasinya adalah netral. Dimana artinya perusahaan tersebut tidak dalam keadaan yang buruk juga tidak dalam keadaan yang baik pula. Sehingga perusahaan perlu untuk meningkatkan kinerjanya dalam perspektif keuangan ini.

Menurut informan faktor yang menyebabkan menurunnya laba pada tahun 2019 hingga 2021 adalah “ Menurut saya, penyebab menurunnya laba pada tahun 2019 hingga 2021 adalah kurangnya masyarakat untuk menabung, dan rendahnya daya beli masyarakat karena adanya wabah yang menimpa seluruh dunia yaitu COVID-19, banyak masyarakat yang di PHK, serta banyaknya aktivitas yang dibatasi.” Menurut informan tersebut itulah faktor yang menyebabkan laba perusahaan menurun.

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan orang yang dapat menguntungkan perusahaan. Dengan banyaknya pelanggan perusahaan akan dapat banyak keuntungan yang

diperoleh. Untuk itu perusahaan perlu menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan. Dengan terciptanya hubungan yang baik kepada pelanggan, pelanggan bisa memberikan pengalamannya atas produk atau jasa yang telah digunakannya kepada orang lain disekitarnya. Sehingga pelanggan baru tertarik untuk menggunakan produk atau jasa perusahaan tersebut. Maka dari itu perusahaan sangat perlu menjaga hubungan antara pelanggan dan mengukur kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Indikator yang digunakan adalah kepuasan nasabah, penguasaan segmen pasar dan profitabilitas nasabah. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3.

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dari ketiga indikator tersebut nilai rata-rata yang diperoleh adalah 4,22 dimana bila diinterpretasikan sebagai kategori sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa para nasabah merasa apa yang diberikan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai dirasa memuaskan dan harus dipertahankan dalam indikator kepuasan nasabah, penguasaan segmen pasar dan profitabilitas nasabah.

Dalam hal peningkatan segmen pasar & laba perusahaan, usaha yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia adalah “ Menarik perhatian masyarakat untuk menabung serta melakukan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya yang dapat menambah laba perusahaan.” Sedangkan Dalam meningkatkan kepuasan Nasabah, usaha yang dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia dan cara

mempertahkannya adalah “Usaha yang dilakukan adalah memberikan pelayanan terbaik kemudian memberikan undian, hadiah, dan hal-hal yang menarik lainnya.” Itulah yang disampaikan oleh informan.

Berarti penilaian kinerja kantor Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai jika diukur berdasarkan perspektif pelanggan yaitu sangat baik. Nasabah merasa puas akan fasilitas dan pelayanan yang diberikan karyawan Bank Rakyat Indonesia, penguasaan segmen pasar, dan profitabilitas nasabah.

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal ini PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai ini terus melakukan inovasi terhadap produknya, membangun teknologi-teknologi dan menambah jaringan-jaringan hingga ke daerah-daerah terpencil serta memberikan pelayanan yang prima kepada para nasabah. Pada penelitian ini peneliti hanya memfokuskan pada mutu pelayanan yang diberikan oleh para pegawai kepada para nasabah.

PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai memiliki misi yaitu memberikan pelayanan yang prima. Maka dari itu peneliti akan melakukan penelitian terhadap mutu pelayanan yang diberikan pegawai kepada para nasabah. Mutu pelayanan yang diukur disini adalah tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan kenyamanan. Setelah itu instrumen yang akan diukur maka selanjutnya disusun beberapa pernyataan sehingga terbentuklah kuesioner. Kuesioner tersebut akan disebarakan kepada 10 responden pelanggan. Selanjutnya kuesioner tersebut dikumpulkan dan ditabulasi oleh peneliti. Setelah itu barulah

peneliti bisa menganalisis bagaimana mutu pelayan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai.

Berdasarkan tabel 4.5 perhitungan terhadap perspektif proses bisnis internal PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai yang diukur dengan menggunakan mutu layanan dengan instrumen tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan kenyamanan. Indikator tersebut akan diukur melalui kuesioner yang akan dibagikan kepada nasabah kemudian kuesioner tersebut akan diolah.

Jadi, dengan hasil rata-rata dalam tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan kenyamanan adalah 3,97 tersebut berarti Bank Rakyat Indonesia telah melakukan usaha pelayanan yang dapat menguntungkan perusahaan dalam menjalankan proses bisnis internal. Dan jika nilai tersebut diinterpretasikan maka interpretasinya adalah baik.

Berarti PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai telah menjalankan misinya yaitu “ memberikan pelayanan prima.” Dengan begitu perusahaan tersebut dapat mempertahankan kinerjanya dalam proses bisnis internalnya terhadap mutu pelayanan serta meningkatkannya kearah yang lebih baik lagi.

Usaha yang dilakukan oleh pihak Bank Rakyat Indonesia dalam meningkatkan produk adalah dengan “Menjadikan para karyawan dan keluarganya sebagai pengguna utama produk.” Yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia dalam rangka peningkatan proses bisnis internal adalah dengan “Kredit mikro yang diberikan kepada nasabah menengah dan kami memperluas jaringannya hingga ke daerah-daerah serta terus mengevaluasi pelayanan terhadap

nasabah yang akan berpengaruh terhadap proses bisnis.” Itulah yang disampaikan oleh informan.

4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam kegiatan usaha pertumbuhan dan pembelajaran ini sangat penting karena dengan adanya pertumbuhan dan pembelajaran kita bisa meningkatkan kualitas usaha kita. Apabila pertumbuhan perusahaan bagus maka keuntungan yang di dapatkan akan semakin besar. Agar pertumbuhan tersebut lebih baik lagi, perlu adanya pembelajaran bagi sumber daya manusia. Dengan kualitas sumber daya manusia yang baik maka kinerja perusahaan tersebut akan lebih baik pula.

Penelitian dari (Dahrani & Mirhanifah, 2014) menyatakan bahwa agar mencapai tujuan yang lebih baik dan efisiensi perusahaan dan kualitas Sumber Daya Insani serta meningkatkan pemasaran dan pelayanannya. Pada perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai ini akan memberikan pelatihan-pelatihan kepada para karyawan agar kualitas sumber daya manusianya lebih baik lagi. Dengan begitu masyarakat akan lebih banyak membeli produk dari perusahaan dan akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

Karyawan merupakan salah satu sumber daya utama bagi perusahaan dalam melakukan usaha perbankan. Maka dari itu perlu adanya pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas karyawan tersebut. Dengan adanya pelatihan yang diberikan perusahaan secara berulang-ulang, karyawan akan lebih berpengetahuan lebih luas dan menambah wawasan serta lebih memahami apa yang belum diketahui oleh karyawan tersebut. Sehingga karyawan bisa lebih produktif dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh atasannya.

Pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini adalah pada karyawan dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan karyawan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Indikator yang digunakan adalah kepuasan pegawai dan produktivitas pegawai. Dimana instrumen yang digunakan adalah penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang memadai terkait fasilitas yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, dan pelayanan yang diberikan. Sementara itu instrumen yang digunakan pada produktivitas pegawai adalah kualitas Sumber Daya Manusia. Data diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada karyawan.

Dan rata rata pada kedua indikator tersebut adalah 4,00. Jika nilai tersebut diinterpretasikan maka interpretasinya adalah baik. Dimana nilai tersebut menggambarkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai adalah baik. Untuk itu PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai kedepannya harus bisa menjaga dan mempertahankannya serta meningkatkan kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada indikator kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan.

Tanggapan Informan mengenai kebutuhan karyawan baik dalam meningkatkan kualitas maupun kepuasan karyawan adalah “ Dengan memberikan kemudahan terhadap karyawan, sehingga karyawan dapat memberikan hasil pekerjaan yang maksimal.” Dan terkait dengan pelayanan yang diberikan kepada nasabah bahwa mereka “ Belum puas, karena karyawan akan terus memperbaiki serta memberikan pelayanan yang lebih baik lagi.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan informasi yang telah disajikan diatas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dikatakan sangat baik. Kinerja perusahaan tersebut diukur dengan empat perspektif yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

5.1.1 Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja kantor Bank rakyat Indonesia Cabang Binjai bila diukur berdasarkan perpektif keuangan dengan mengukur *return on asset* (ROA) dan *loan to deposit ratio* (LDR) maka hasilnya adalah netral. Dimana artinya perusahaan tersebut tidak dalam keadaan yang buruk juga tidak dalam keadaan yang baik pula. Sehingga perusahaan perlu untuk meningkatkan kinerjanya dalam perspektif keuangan ini.

5.1.2 Perpektif Pelanggan

Penilaian kinerja kantor Bank rakyat Indonesia Cabang Binjai bila diukur berdasarkan perpektif pelanggan adalah sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa para nasabah merasa apa yang diberikan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai dirasa memuaskan dan harus dipertahankan dalam indikator kepuasan nasabah, penguasaan segmen pasar dan profitabilitas nasabah.

5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja kantor Bank rakyat Indonesia Cabang Binjai bila diukur

berdasarkan perpektif proses bisnis internal adalah baik dalam hal tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan kenyamanan.

5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja kantor Bank rakyat Indonesia Cabang Binjai bila diukur berdasarkan perpektif perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik. Untuk itu PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai kedepannya harus bisa menjaga dan mempertahankannya serta meningkatkannya pada indikator kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian dari penelitian analisis penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* studi kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Binjai, maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat diperhatikan, yaitu sebagai berikut:

1. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dalam perspektif keuangan dapat menggunakan rasio keuangan yang lebih lengkap, karena pada penelitian ini peneliti hanya menggunakan rasio ROA dan LDR saja.
2. Diharapkan pada perspektif pelanggan dapat mengembangkan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta memperbanyak jumlah sampel.
3. Diharapkan pada perspektif proses bisnis internal dapat mengembangkan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta memperbanyak jumlah sampel.
4. Diharapkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat

mengembangkan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta memperbanyak jumlah sampel.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Y. (2014). Pengaruh LDR, CAR, ROA, dan NPL terhadap Penyaluran Kredit pada Bank Umum di Indonesia Periode 2008- 2013. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(3), 169–186.
- Arianty, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelindo Cabang Belawan. In *Jurnal Manajemen Perpajakan: Vol. 4 (2)* (pp. 400–410).
- Basri, M., & Dahrani. (2017). Efek Moderasi Ukuran Perusahaan pada Pengaruh Debt to Ratio dan Longterm Debt to Ratioterhadap Return on Equity Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Riset Financial Bisnis*, 1(1), 65–78.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.1048970>
- Budijaji, W. (2013). Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert (The Measurement Scale and The Number of Responses in Likert Scale). *Ilmu Pertanian Dan Perikanan*, 2(2), 127–133.
- Dahrani. (2018). *Peningkatan Profesionalisme Sumber Daya Insani (SDI) melalui Penerapan Sistem Akuntansi Remunerasi Syariah (Kajian Persepsional BPRS di Sumut)* (Vol. 7, Issue 2).
- Dahrani. (2021). Effect Of Return On Asset And Debt To Equity Ratio To Tax Avoidance In Company. *International Journal of Economics, Technology and Social Sciences*, 2(2), 454–461. <http://ypppal-amsi.or.id/penelitian/index.php/IFR/article/view/3>
- Dahrani, D., Saragih, F., & Ritonga, P. (2022). Model Pengelolaan Keuangan

Berbasis Literasi Keuangan dan Inklusi Keuangan : Studi pada UMKM di Kota Binjai. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1509–1518.

<https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.778>

Dahrani, D., Sari, M., Saragih, F., & Jufrizen, J. (2021). Model Kepatuhan Wajib Pajak (Studi pada Wajib Pajak yang Melakukan Usaha di Kota Medan).

Jurnal Akuntansi Dan Pajak, 21(02), 379–389.

<https://doi.org/10.29040/jap.v21i02.1513>

Dahrani, & Mirhanifah. (2014). Analisis Mekanisme Pembiayaan Mudharabah Pada Pt. Bank Bni Syariah Kantor Cabang Medan. *Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14(1), 137–157.

Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.

Galib, M., & Hidayat, M. (2018). *Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo*. 2(1), 92–112.

<https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>

Hafiz, M. S., & Wahyuni, S. F. (2018). Analisis Rasio Likuiditas , Leverage , Aktivitas , Dan Profitabilitas Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perkebunan. *Effektif Jurnal Manajemen*, 1(2), 1–17.

Hamzah, Suyoto, & Mudjihartono, P. (2010). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus : Universitas Respati Yogyakarta). *Seminar Nasional Informatika 2010 (SemnasIF)*, 2010(semnasIF), 82–90.

- Handayani, T. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru. *Utilitas*, *1*(1), 24–34.
- Istiqlal, C. H. (2009). Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard. *La_Riba*, *3*(2), 167–180.
<https://doi.org/10.20885/lariba.vol3.iss2.art3>
- Kalsum, U., Lubis, ade fatma, & Lubis, tapi anda sari. (2015). Pengaruh ukuran perusahaan, likuiditas, kinerja keuangan dan kebijakan hutang terhadap nilai perusahaan dividen sebagai variabel moderating pada perusahaan perbankan di bursa efek indonesia BEI. *Jurnal Akuntansi & Bisnis Indonesia*, *03*(04), 362–477.
- Kaplan, R. s, & Norton, D. p. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi menjadi Aksi* (Y. Sumiharti & wisnu chandra Kristiaji (eds.)). Erlangga.
- Kasmir. (2017). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya* (Revisi). Rajawali Pers.
- Lufriansyah. (2020). Jurnal Humaniora Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan. *Jurnal Humaniora*, *4*(1), 98–105.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Revisi). PT Raja Grafindo Persada.
- Nasution. (2003). Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard. *Ita Mariza*, *04*(02), 127–137.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, *2*(2), 167–175. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>

- Prasnanugraha, P. (2007). Analisis Pengaruh Rasio-rasio Keuangan Terhadap Kinerja Bank Umum di Indonesia (Studi Empiris Bank-bank Umum Yang Beroperasi Di Indonesia). *Tesis*, 1–65.
- Puspitaningtyas, Z. (2017). Pembudayaan Pengelolaan Keuangan Berbasis Akuntansi Bagi Pelaku Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Akuntansi*, 21(3), 361. <https://doi.org/10.24912/ja.v21i3.242>
- Putra, Y. E., & Aziz, N. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Nasabah Pt Bank Rakyat Indonesia Cabang Padang. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “KBP” Padang*, 71–86.
- Rangkuti, F. (2017). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara mengelola Kinerja dan Risiko*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Safwan, Nadirsyah, & Abdullah, S. (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya. *Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 7(1), 133.
- Saragih, F. (2013). Analisis Rasio Profitabilitas Dalam Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Setiawan, A. (2017). Analisis Pengaruh Tingkat Kesehatan Bank Terhadap Return on Asset. *Jurnal Analisa Akuntansi Dan Perpajakan*, 1(2), 138–151. <https://doi.org/10.25139/jaap.v1i2.346>
- Setiobudi, E. (2017). Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT.

Tridharma Kencana. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*,
3(3), 170–182. <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i3.1768>

Sidiq, U., & moh miftachul choiri. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. CV Nata Karya.

Tewal, B., Tangkuman, K., & Trang, I. (2015). Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero). *Jurnal EMBA*, 3(2), 884–895.

Tika, M. pabundu. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Pt bumi aksara.

LAMPIRAN

Gambaran Umum PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk.



PT. Bank Rakyat Indonesia Persero Tbk KC Binjai

Sejarah PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Ari Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hootden atau Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat.

Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maats.

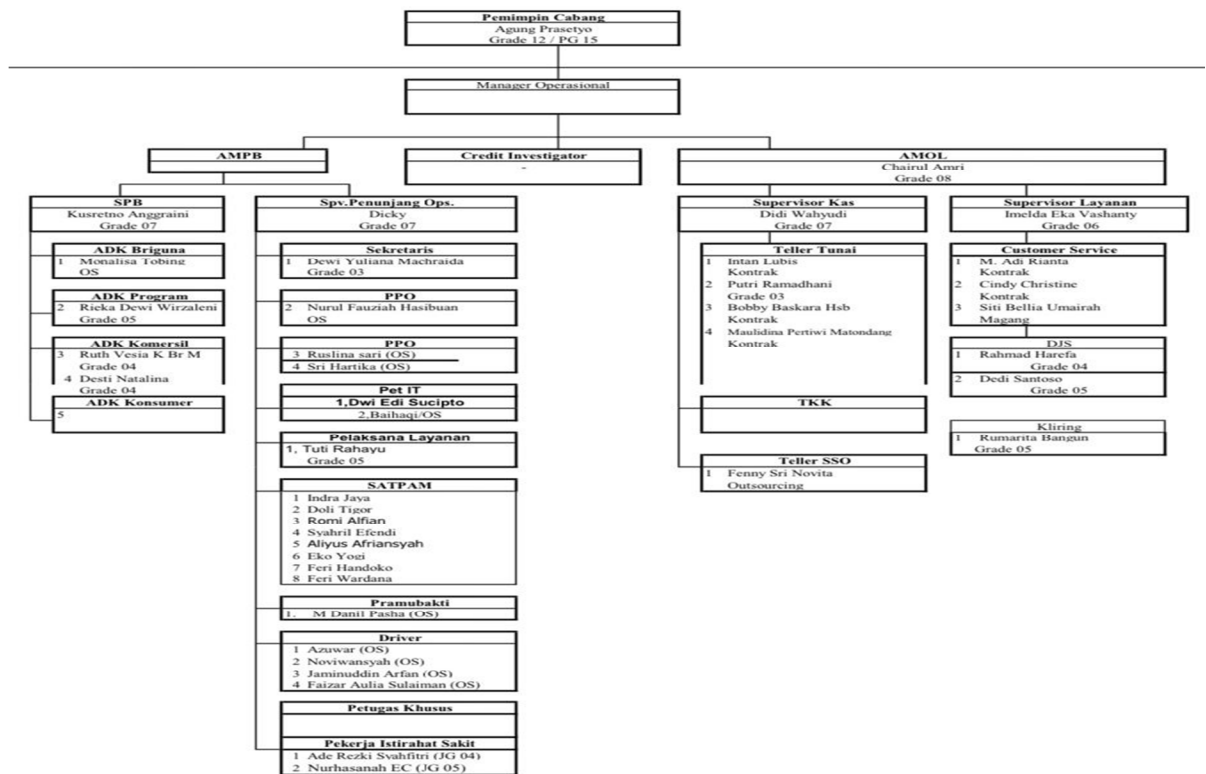
Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, yang masih digunakan sampai dengan saat ini.



Logo PT. Bank Rakyat Indonesia

Logo merupakan salah satu symbol yang ada dalam suatu usaha atau perusahaan yang merupakan ciri khas atau pembeda dari usaha atau perusahaan lainnya. Filosofi gambar logo Bank Rakyat Indonesia :

1. Warna biru berarti sportifitas dan profesional
2. Huruf B merupakan singkatan dari kata Bank
3. Huruf R merupakan singkatan dari kata Rakyat
4. Huruf I merupakan singkatan dari kata Indonesia



Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk KC Binjai

WAWANCARA

19 Juli 2022

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Menurut pendapat & pemahaman Bapak/Ibu apakah itu <i>Balanced Scorecard</i> ?	Salah satu metode untuk penilaian kinerja. Dimana metode ini menilai tidak hanya dari segi keuangan tetapi juga dari segi non keuangan.
2	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai peningkatan efisiensi & kemampuan dalam kegiatan operasional & peningkatan ROA (<i>Return on Assets</i>) ?	Dengan meningkatkan kualitas produk serta pelayanan dan melakukan inovasi terhadap perkembangan teknologi-teknologi dalam sarana pelayanan sehingga dengan begitu masyarakat akan membeli produk dan perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari penjualan produk tersebut.
3	Apa usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas <i>loan to deposits ratio</i> (LDR)?	Mengumpulkan dan meningkatkan dana dari pihak ketiga sehingga penyaluran kredit pun akan naik.
4	Menurut Bapak / Ibu apa faktor yang menyebabkan menurunnya laba pada tahun 2019 hingga 2021?	Menurut saya, penyebab menurunnya laba pada tahun 2019 hingga 2021 adalah kurangnya masyarakat untuk menabung, dan rendahnya daya beli masyarakat karena adanya wabah yang menimpa seluruh dunia yaitu COVID-19, banyak masyarakat yang di PHK, serta banyaknya aktivitas yang dibatasi.
5	Dalam hal peningkatan segmen pasar & laba perusahaan, usaha apakah yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia?	Menarik perhatian masyarakat untuk menabung serta melakukan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya yang dapat menambah laba perusahaan.
6	Dalam meningkatkan kepuasan Nasabah, usaha apakah yang dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia dan bagaimana cara mempertahankannya?	Usaha yang dilakukan adalah memberikan pelayanan terbaik kemudian memberikan undian, hadiah, dan hal-hal yang menarik lainnya.
7	Usaha apakah yang dilakukan oleh pihak Bank Rakyat Indonesia dalam meningkatkan produk?	Menjadikan para karyawan dan keluarganya sebagai pengguna utama produk
8	Apa yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia dalam rangka peningkatan proses bisnis internal?	Kredit mikro yang diberikan kepada nasabah menengah dan kami memperluas jaringannya hingga ke daerah-daerah serta terus mengevaluasi pelayanan terhadap nasabah yang akan berpengaruh terhadap proses bisnis.
9	Bagaimanakah tanggapan Bapak/Ibu mengenai kebutuhan karyawan baik dalam	Dengan memberikan kemudahan terhadap karyawan, sehingga karyawan dapat memberikan hasil pekerjaan yang

	meningkatkan kualitas maupun kepuasan karyawan?	maksimal.
10	Puaskah Bapak/Ibu dengan pelayanan yang Bapak/Ibu berikan kepada Nasabah? Jika belum, tolong jelaskan mengapa dan solusi menurut Bapak/Ibu?	Belum puas, karena karyawan akan terus memperbaiki serta memberikan pelayanan yang lebih baik lagi.
11	Bisakah Bapak/Ibu memberikan pendapat mengenai Metode <i>Balanced Scorecard</i> yang digunakan?	-
12	Menurut Bapak/Ibu, apakah <i>Balanced Scorecard</i> ini efisien/tidak? Bisa Bapak/Ibu jelaskan mengapa?	Efisien, karena metode ini tidak hanya menilai dari segi keuangan saja.