

Tri Widi Anggoro | Lukman Setiawan | Haeruddin Saleh

**MANAJEMEN
KINERJA
PERBANKAN**

MANAJEMEN KINERJA PERBANKAN

Copyright@penulis 2022

Penulis:

**Tri Widi Anggoro
Lukman Setiawan
Haeruddin Saleh**

Editor:

Hasanuddin Remmang

Tata Letak & Sampul:

Mutmainnah

vi+ 67 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2022

Dicetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN: 978-623-09-1370-9

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Chakti Pustaka Indonesia
Jl. Ir. Sutami Ruko Villa Mutiara Indah
Kelurahan Bulurokeng, Kec. Biringkanaya
Makassar - 90241

KATA PENGANTAR



Puji syukur kepada Tuhan yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul **“Manajemen Kinerja Perbankan”**. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin...

Makassar, September 2022

Penulis

DAFTAR ISI



| | |
|--|-----------|
| Kata Pengantar..... | iii |
| Daftar Isi..... | v |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| BAB II MANAJEMEN PERBANKAN | 7 |
| A. Definisi Bank | 7 |
| B. Fungsi Bank..... | 8 |
| C. Kinerja Perbankan..... | 9 |
| D. Pengukuran Kinerja Bank | 10 |
| BAB III BALANCE SCORECARD | 15 |
| A. Definisi <i>Balance Scorecard</i> | 15 |
| B. Keunggulan dan Kelemahan <i>Balance Scorecard</i> | 17 |
| C. Perspektif <i>Balance Scorecard</i> | 19 |
| BAB IV MANAJEMEN KINERJA PERBANKAN DENGAN METODE <i>BALANCE SCORECARD</i> 25 | |
| A. <i>Balance Scorecard</i> Dalam Perspektif Keuangan..... | 25 |
| B. <i>Balance Scorecard</i> Dalam Perspektif Pelanggan..... | 34 |
| C. <i>Balance Scorecard</i> Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal..... | 40 |
| D. <i>Balance Scorecard</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 45 |
| E. Manajemen Kinerja Bank Sulselbar | 51 |

BAB V PENUTUP 61
DAFTAR PUSTAKA..... 63

BAB 1

PENDAHULUAN



Bank merupakan suatu lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan antara pihak-pihak yang memiliki dana dengan pihak-pihak yang memerlukan dana serta berbagai lembaga yang memperlancar aliran lalu lintas pembayaran. Berkembangnya kemajuan teknologi juga memberi pengaruh yang sangat besar dalam dunia persaingan dunia perbankan. Terutama pada organisasi pelayanan publik yang mana dituntut untuk melakukan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Bank merupakan salah satu bisnis perbankan yang merupakan bisnis kepercayaan sehingga faktor keamanan bagi nasabah dalam menyimpan dananya di bank merupakan suatu hal yang utama dan faktor ini menjadi andalan bagi Bank. Sehingga perbankan juga sedang berbenah untuk menghadapi persaingan ketat antar bank lainnya, dengan tujuan untuk memperbaiki segala kekurangan, baik dari sumber daya manusia, teknologi, dan pelayanannya.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam suatu bank. Pengukuran kinerja bank merupakan manajemen pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja bank secara berkelanjutan akan memberi umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang. Dengan

catatan pencapaian indikator kinerja, suatu bank diharapkan dapat mengetahui prestasinya secara objektif dalam suatu periode waktu tertentu.

Penilaian kinerja pada suatu perusahaan atau organisasi merupakan proses pengukuran dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh sebuah perusahaan. Setiap manajemen perusahaan memerlukan suatu alat untuk mengukur kinerja perusahaannya untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan menjadi semakin penting demi kelancaran dan kemajuan suatu perusahaan. Hal ini tak lain karena salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan.

Namun mengukur kinerja suatu perusahaan atau organisasi diperlukannya suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial yang berguna untuk membantu perusahaan dalam mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Sama halnya dengan perbankan yang perlu melakukan pengukuran kinerja. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton (2000) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan balanced scorecard.

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan melahirkan apa yang dinamakan balanced scorecard. Menjadi lebih dari sekedar

gabungan dari finansial dan non finansial yang dikelompokkan menjadi empat perspektif. Sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipat gandakan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non finansial. *Balanced Scorecard* merupakan strategi bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan organisasi. Dengan demikian *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi.

Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu pengukuran kinerja bisnis dan merupakan salah satu alat perancangan strategi yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai visi yang diinginkan perusahaan. *Balanced Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara keuangan dan nonkeuangan dan antara internal dan external (Yuwono dalam Suta dan Dwiastuti, 2016:33). Secara bertahap, sejak kemunculannya, *Balanced Scorecard* memiliki perkembangan yang berkesinambungan, dari instrumen sederhana untuk mengukur kinerja, menjadi strategis sistem manajemen kinerja, yang menggunakan rencana operasional strategis dan kinerja individu sebagai dasar komunikasi, pemantauan dan meningkatkan kinerja organisasi (Mircea, 2014: 133-134).

Sistem *Balanced Scorecard* sebagai suatu metode pengukuran kinerja dalam perusahaan, selain itu saat ini *Balanced Scorecard* sendiri sudah mulai berkembang dan diimplementasikan sebagai sistem manajemen strategis dan bahkan sebagai sarana pemandu serta pendorong proses perubahan perusahaan. Perkembangan *Balanced Scorecard*

yang pesat dan mendapat respons positif dari pelaku bisnis, membuat banyak institusi bisnis mencoba untuk menerapkan atau minimal menjajaki kemungkinan untuk diterapkan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Balanced Scorecard membantu manajer melihat bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi manajer mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan (Mulyadi, 2005).

Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa yang akan datang. Salah satu kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* yaitu adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang terdapat dalam suatu perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan refleksi dari sebuah strategi perusahaan serta visi dari perusahaan. *Balanced Scorecard* dapat dipandang sebagai sebuah alat untuk mengkomunikasikan strategi dan visi perusahaan secara kontinyu.

Menurut Rohm (dalam Imelda, 2004:112) sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun *balanced*

scorecard. Terdapat 6 tahapan dalam membangun suatu *Balanced Scorecard* yaitu: 1) menilai fondasi organisasi, 2) membangun strategi bisnis, 3) membuat tujuan organisasi, 4) membuat strategic map bagi strategi bisnis organisasi, 5) pengukuran kinerja, dan 6) menyusun inisiatif.

Bank Sulsebar merupakan perusahaan di bidang pelayanan jasa. Keberhasilan organisasi tersebut yaitu dengan memenuhi kebutuhan pengguna jasanya atau pihak-pihak yang terkait. Pengukuran kinerja bank yang tidak hanya terfokus pada aspek keuangan semata perlu dilakukan, sehingga hasil pengukuran tersebut diharapkan dapat dianalisis aspek yang perlu ditingkatkan dan sebagai bahan strategi organisasi jangka panjang. *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja. Namun, belakangan ini sering terjadi pengukuran kinerja pada Bank Sulsebar dilakukan secara tidak tepat.

Ketidaktepatan ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidakpahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen pengukuran kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja. Pengukuran kinerja di Bank Sulsebar saat ini masih bergantung pada pengukuran kinerja secara parsial, yang belum representatif dan komprehensif, sehingga dibutuhkan suatu metode pengukuran kinerja yang mampu mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Salah satu metode pengukuran kinerja yang terintegrasi yaitu dengan metode *balanced scorecard*.

Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki cakupan yang cukup luas, karena tidak hanya mempertimbangkan aspek-aspek finansial tetapi juga aspek nonfinansial. Penerapan *Balanced Scorecard* dimulai dari akarnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan organisasi yang akan memberikan kontribusi pada proses bisnis internal. *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka konseptual yang merupakan satu bahasa dalam mengkomunikasikan misi dan strategi kemudian menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang.

BAB II

MANAJEMEN PERBANKAN



A. Definisi BANK

Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 dan perubahan Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan disebutkan bahwa definisi bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Mendengar kata Bank sebenarnya tidak asing lagi bagi kita, terutama yang hidup di perkotaan. Bahkan di pedesaan sekalipun saat ini kata Bank bukan merupakan kata yang asing dan aneh. Menyebut kata bank setiap orang selalu mengaitkannya dengan uang. Sehingga selalu saja ada anggapan bahwa yang berhubungan dengan bank selalu ada kaitannya dengan uang. Hal ini tidak salah, karena Bank merupakan lembaga keuangan atau perusahaan yang bergerak di bidang keuangan. Sebagai lembaga keuangan Bank menyediakan berbagai jasa keuangan. Di Negara-negara maju, bank bahkan sudah merupakan kebutuhan utama bagi masyarakat setiap kali bertransaksi. 7 8 Menurut Mustari Muchtar Dkk (2016: 53) bahwa dalam pembicaraan sehari-hari, bank dikenal sebagai lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menerima simpanan giro, tabungan, dan

deposito. Kemudian bank juga dikenal sebagai tempat untuk meminjam uang (kredit) bagi masyarakat yang membutuhkannya. Disamping itu, dikenal sebagai tempat untuk menukar uang, memindahkan uang atau menerima segala bentuk pembayaran dan setoran seperti pembayaran listrik, telepon, air, pajak, uang kuliah dan pembayaran lainnya.

B. Fungsi BANK

Menurut UU No. 19 tahun 1998 tugas dan fungsi bank adalah membantu pemerintah dalam hal mengatur, menjaga, dan memelihara stabilitas nilai rupiah, mendorong kelancaran produksi dan pembangunan serta memperluas kesempatan kerja guna peningkatan taraf hidup rakyat banyak. Secara lebih spesifik fungsi bank terbagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Agent of Trust, dasar utama dalam kegiatan suatu perbankan adalah kepercayaan atau trust, baik dalam hal penghimpunan dana maupun penyaluran dana. Masyarakat akan bersedia untuk menitipkan uangnya di bank apabila dilandasi oleh unsur kepercayaan.
- b. Agent of Development, kegiatan bank sebagai penghimpun dana sangat diperlukan untuk kelancaran kegiatan perekonomian di sektor riil. Hal tersebut memungkinkan masyarakat untuk melakukan investasi, distribusi, dan juga konsumsi barang dan jasa, dimana semua kegiatan itu berkaitan dengan penggunaan uang.
- c. Agent of Service, selain melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana, bank juga memberikan jasa-jasa perbankan yang lain kepada

masyarakat. Jasa-jasa tersebut berkaitan dengan kegiatan perekonomian masyarakat secara umum.

C. Kinerja Perbankan

Kinerja organisasi merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Kinerja organisasi ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja organisasi dapat dikatakan sebagai jawaban dari berhasil tidaknya tujuan organisasi yang telah ditentukan (Zulkiram, dkk., 2013:130).

Kinerja organisasi menurut Rummler dan Brache (dalam Sudarmanto, 2009:7) adalah pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit organisasi terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi. Kinerja menurut Sudarmanto (2009:197) merupakan hasil nyata yang diberikan baik kuantitatif maupun kualitatif oleh individu, kelompok atau organisasi.

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009:7). Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* (Sobandi, 2006:176).

Moeheriono (2009:115) mengemukakan bahwa dalam suatu organisasi dikenal 3 (tiga) jenis kinerja yang dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1) Kinerja operasional yang berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumberdaya yang dipergunakan oleh perusahaan seperti modal. Bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya yaitu seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk pencapaian keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
- 2) Kinerja administratif yang berkaitan dengan struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggungjawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
- 3) Kinerja strategik yang berkaitan atas kinerja perusahaan, dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya strategi perusahaan dalam menjalankan misinya.

D. Pengukuran Kinerja BANK

Pengukuran kinerja adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebuah perusahaan dapat dikatakan solid salah satunya adalah jika perusahaan tersebut memiliki kinerja perusahaan yang baik. Kinerja dapat diartikan sebuah tingkat pencapaian hasil atau

tujuan perusahaan, tingkat pencapaian misi perusahaan, dan tingkat pencapaian pelaksanaan tugas secara aktual. Kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu metode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena berdasarkan hasil penilaian tersebut ukuran keberhasilan perusahaan selama suatu periode tertentu dapat diketahui (Supriadi, 2012:33).

Pengukuran kinerja atau mengukur hasil karya merupakan alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan sasaran organisasi. Pengukuran kinerja perlu selalu diartikulasikan dengan visi, misi organisasi tujuan, maupun sasaran organisasi. Pengukuran kinerja merupakan keharusan karena apabila kinerja tidak diukur, maka tidak mudah membedakan antara keberhasilan dan kegagalan (Dally, 2010:35).

Pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja serta operasinya (Yuwono, Sukarno dan Ichsan, 2007:26). Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Gobel dan Koton, 2016:11).

Pengukuran kinerja organisasi menurut Levine *et.al.*, (dalam Sulistyanyingsih dan Zulkarnaini, 2015:119) mengusulkan tiga konsep, yaitu:

- 1) *Responsiveness*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- 2) *Responsibility*, menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip administrasi yang benar sesuai dengan kebijakan organisasi, baik secara implisit atau eksplisit.
- 3) *Accountability*, yaitu menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik dapat konsisten terhadap kehendak masyarakat banyak. Kegiatan organisasi memiliki akuntabilitas tinggi jika kegiatan tersebut dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat.

Kinerja bank diukur melalui Return on equity (ROE), yang merupakan perbandingan antara keuntungan bersih perusahaan dengan modal sendiri. ROE membandingkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba berdasarkan modal saham tertentu. ROE mengukur persentase tingkat pengembalian uang yang berasal dari ekuitas pemegang saham. Semakin tinggi nilai ROE maka bank semakin mampu untuk meningkatkan laba ditahan dan membayar dividen kas ketika laba tinggi (MacDonald dan Koch, 2006).

Pengukuran kinerja berfungsi untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan.

Pengukuran kinerja diperlukan untuk menilai tingkat besarnya terjadinya penyimpangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan. Dengan mengetahui penyimpangan tersebut, dapat dilakukan upaya perbaikan dan peningkatan kinerja (Rai, 2008:17).

Menurut Lynch dan Cross (dalam Yuwono, dkk, 2007:29-30) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upayan memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduvtion of waste*).
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Secara terperinci Bastian (dalam Tangkilisan, 2005:174) mengemukakan peranan penilaian pengukuran kinerja organisasi sebagai berikut:

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi.
- 2) Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya.
- 4) Memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan sistem pengukuran yang telah disepakati.
- 5) Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi,
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu proses kegiatan organisasi.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara objektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

BAB III

BALANCE SCORECARD



A. Definisi *Balance Scorecard*

Sejarah *Balanced Scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P. Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang 'pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan'. Definisi sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Rangkuti, 2011:3).

Mulyadi (2009:3) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu scorecard atau kartu skor, dan balanced atau berimbang. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*.

Balanced Scorecard merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan

hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur (Gaspersz, 2011:7). Menurut Sumarsan (dalam Tahaka, 2013:404) Konsep *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan baru dalam bidang manajemen. *Balanced Scorecard* adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan.

Balanced Scorecard dapat digunakan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan, tidak hanya terbatas pada masalah pengukuran kinerja eksekutif. *Balanced Scorecard* dalam perkembangan pengimplementasiannya dapat dimanfaatkan untuk memecahkan masalah pengimplementasian strategi. *Balanced Scorecard* diterapkan dalam sistem perencanaan strategik untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan insiatif strategik yang memiliki atribut komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang (Mulyadi, 2009:33).

Rangkuti (2011:94) mengemukakan terdapat beberapa keunggulan utama sistem *Balanced Scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis, antara lain:

- 1) Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah

strategis dalam hal pemodalannya yang memerlukan langkah besar berjangka panjang.

- 2) Sistem *Balanced Scorecard* menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
- 3) Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *Balanced Scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.
- 4) Menghasilkan rencana bisnis yang terintegrasi. Sistem *Balanced Scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi, yaitu: integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program dan integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

B. Keunggulan dan Kelemahan *Balance Scorecard*

Menurut Nizha (dalam Sukma dan Krisnadewi, 2013:503) keunggulan penilaian kinerja dengan metode ini adalah komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Sedangkan menurut Mulyadi (dalam Tahaka, 2013:404) *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek; (1) meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan dan (2) meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam perencanaan sistem strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001:18) :

1) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis dan sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas ketiga perspektif lainnya.

2) Koheran

Balanced Scorecard mewajibkan personal membangun hubungan sebab akibat di antara sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja berjangka panjang.

4) Terukur

Keterukuran sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Anthony dan Govindarajan (dalam Sukma dan Krisnadewi, 2013:503) menyatakan kelemahan *Balanced Scorecard* sebagai penilaian kinerja antara lain: terpaku pada hasil keuangan; korelasi yang buruk antara ukuran non-keuangan dengan hasilnya; *Balanced Scorecard* sebenarnya tidak harus memiliki banyak ukuran, jika banyak menyebabkan kehilangan fokus karena melakukan pengukuran yang banyak di suatu waktu yang bersamaan; tolok ukur *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh perusahaan tidak dikaji ulang kembali untuk membuat yang

baru sehingga tolak ukur yang didasarkan pada strategi yang lalu terus digunakan oleh perusahaan.

C. Perspektif *Balance Scorecard*

Gaspersz (2011:5) mengemukakan bahwa terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi. Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1) Perspektif Keuangan

Membangun suatu *Balanced Scorecard* harus mengaitkan unit-unit bisnis kepada tujuan keuangan yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan keuangan berperan sebagai fokus untuk tujuan-tujuan strategik dan ukuran-ukuran dalam semua perspektif yang lain dari *Balanced Scorecard* (Gaspersz, 2011:39). Ukuran kinerja perspektif ini menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif strategik, dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi organisasi (Sunarto, 2007:194). Fitriyani (2014:28) mengemukakan bahwa aspek keuangan merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut karena adanya peningkatan sumber daya yang dimiliki. Dengan adanya pelaksanaan kegiatan yang baik selanjutnya akan memperoleh hasil respon positif dari masyarakat.

Pengukuran perspektif keuangan dapat dilakukan dengan pengukuran *value for money* sesuai pendapat dari Mardiasmo (2004:131-132) yang terdiri dari:

- a) Ekonomi, merupakan pengelolaan keuangan secara hati-hati atau cermat dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan dapat dikatakan ekonomis jika dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu (Mardiasmo, 2004:131). Adapun rumus perhitungannya adalah (Utama dan Hariadi, 2012:8):
- rasio ekonomis*

$$= \frac{\text{pengeluaran}}{\text{anggaran yang ditetapkan}} \times 100\%$$

- b) Efisiensi, dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan. Proses kegiatan dapat dikatakan efisien apabila hasil kegiatan tersebut dapat dicapai dengan penggunaan sumber dan dana yang serendah-rendahnya (Mardiasmo, 2004:132). Adapun rumus perhitungannya adalah (Utama dan Hariadi, 2012:8):

$$\text{rasio efisiensi} = \frac{\text{realisasi belanja}}{\text{realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

- c) Efektivitas, merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang dicapai. Suatu kegiatan dikatakan efektif jika proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (Mardiasmo, 2004:132). Adapun rumus perhitungannya adalah (Utama dan Hariadi, 2012:8):

$$\text{rasio efektivita} = \frac{\text{realisasi pendapatan}}{\text{target pendapatan}} \times 100\%$$

2) Perspektif Pelanggan

Pada dasarnya, perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan (Gaspersz, 2011:59). Untuk mewujudkan visi pelanggan yang puas, pelanggan harus merupakan fokus strategi. Organisasi harus mengidentifikasi siapa pelanggannya, kebutuhannya, dan usaha untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal tersebut dapat menghasilkan rumusan misi organisasi, yang menjelaskan rasio *de'etre* atau alasan keberadaan organisasi (Sunarto, 2007:190).

Perspektif pelanggan dapat diukur dengan melihat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diterimanya (Fatimah, dkk, 2016:351). Kotler (dalam Tjiptono, 2006:367) mengemukakan bahwa salah satu pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengadakan survei kepuasan pelanggan. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (dalam Tjiptono dan Chandra, 2011:198) mengemukakan lima dimensi pengukuran kepuasan pelanggan mengenai kualitas layanan yang diterima yaitu:

- a) Reliabilitas (*reliability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa kesalahan apapun dan menyiapkan jasa sesuai dengan waktu yang disepakati.
- b) Daya tanggap (*responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon

permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.

- c) Jaminan (*assurance*), yakni perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya. Jaminan juga berarti bahwa para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.
 - d) Empati (*empathy*), berarti bahwa perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.
 - e) Bukti Fisik (*tangibles*), berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.
- 3) Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal dari *Balanced Scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (Gaspersz, 2011:62). Mengoperasikan proses bisnis dalam rangka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki nilai bagi pelanggan, organisasi memerlukan personil yang produktif dan berkomitmen (Sunarto, 2007:191).

Terdapat tiga komponen utama dalam perspektif proses bisnis internal, yaitu (Gaspersz, 2011:62):

- a) Proses inovasi, yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan.
 - b) Proses operasional, yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional.
 - c) Proses pelayanan, yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan.
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Jika tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, maka tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan dari ketiga perspektif sebelumnya tercapai. Tujuan dalam perspektif ini adalah pengendali untuk mencapai keunggulan keluaran dari ketiga perspektif sebelumnya (Gaspersz, 2011:73).

Pengukuran aspek perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu (Devani & Setiawarman, 2015:87):

- a) Tingkat produktivitas karyawan, digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Pengukuran produktivitas karyawan sebagai berikut:

$$\text{produktivitas karyawan} = \frac{\text{jumlah absensi karyawan}}{\text{jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

- b) Tingkat retensi karyawan, menunjukkan perputaran karyawan, yang dihitung sebagai berikut:

$$\text{retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

- c) Tingkat kepuasan karyawan, yang dihitung sebagai berikut:

$$\text{kepuasan karyawan} = \frac{\text{jumlah pernyataan puas} \times \text{skor}}{\text{jumlah bobot}} \times 100\%$$

BAB IV

MANAJEMEN KINERJA PERBANKAN DENGAN METODE BALANCE SCORECARD



A. *Balance Scorecard* dalam Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja Bank Sulselbar dalam hal perspektif keuangan dapat dilihat dari analisis rasio kinerja keuangannya. Berdasarkan laporan tahunan Bank Sulselbar Tahun 2019 Rasio keuangannya diklasifikasikan dalam 3 klasifikasi yakni rasio permodalan (*capital*), aktiva produktif (*earning asset*) dan rentabilitas (*earning*). Data tersebut dapat dirincikan pada tabel dibawah ini :

1. Rasio Permodalan/*Capital*

Kecukupan modal merupakan salah satu regulasi perbankan yang yang mengisyaratkan bank harus menangani permodalan mereka. Kecukupan modal menggambarkan kemampuan suatu perbankan dalam mencukupi permodalannya untuk menutupi risiko kerugian yang diprediksi timbul dari penanaman dana dalam aset produktif yang disertai risiko dan untuk pembiayaan dalam aset tetap dan investasi (Anastasia & Setiawati, 2017).

Rasio untuk mengukur kecukupan modal bank yaitu dengan menggunakan ratio Capital Adequacy Ratio (CAR). Kasmir (2014) CAR merupakan perbandingan rasio tersebut

antara rasio modal terhadap Aktiva Tertimbang berdasarkan Resiko dan ketentuan pemerintah. Sedangkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 9 Tahun 2007, dinyatakan CAR adalah penyediaan modal minimum bagi perbankan didasarkan pada risiko aktiva dalam arti luas, baik aktiva yang tercantum dalam neraca maupun aktiva yang bersifat administratif sebagaimana tercermin pada kewajiban yang masih bersifat kontijen dan/atau komitmen yang disediakan oleh bank bagi pihak ketiga maupun risiko pasar.

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 11 /POJK.03/2016 Tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum, Bank wajib menyediakan modal minimum sesuai profil risiko. Penyediaan modal minimum dihitung dengan menggunakan rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM), penyediaan modal minimum ditetapkan paling rendah 8 %.

Bank Sulselbar telah mengukur standar permodalannya melalui rasio *Capital Adequacy Ratio* (CAR). Dalam hal ini Bank Sulselbar mengklasifikan rasio CAR dalam hal resiko penyaluran kredit maupun resiko operasionalnya, hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2
Rasio Keuangan (*financial ratio*) Bank Sulselbar
Tahun 2014-2019

| Rasio Permodalan/ <i>Capital</i> | Rasio Tahun (%) | | | | | Rata-Rata |
|--|-----------------|-------|--------|--------|--------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| KPMM (Kewajiban Penyediaan Modal Minimum) Resiko Kredit/ CAR (<i>Capital Adequacy Ratio</i>) Credit Risk | 36,76 | 27,79 | 25,17 | 24,28 | 22,98 | 27,39 |
| KPMM Resiko Operasional/ CAR Operational Risk | 111,22 | 92,53 | 106,72 | 117,74 | 120,70 | 109,78 |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Sulselbar, 2019 (Lampiran 1)

Hasil analisis rasio KPPM (Kewajiban Penyediaan Modal Minimum) Resiko Kredit/ CAR (Capital Adequancy Ratio) Credit Risk Bank Sulselbar menunjukkan bahwa sejak 6 tahun terakhir rasio CAR Credit Risk mengalami peningkatan signifikan, idealnya rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPPM), penyediaan modal minimum ditetapkan paling rendah 8%. Data menunjukkan rasio KPPM/ CAR Credit Risk Bank Sulselbar telah berada diatas rata-rata 6 tahunan yang mencapai 26,70 %, dengan pertumbuhan tertinggi pada tahun 2015 dan terendah pada tahun 2019. Trend menurun ini disebabkan karena tingginya permintaan sehingga laju pertumbuhan kredit ditingkatkan, namun dengan tetap menjaga resikonya.

KPPM Resiko Operasional Bank Sulselbar menunjukkan trend yang fluktuatif yang terjadi pada tahun 2015-2019, tahun 2019 merupakan tahun dimana resiko operasional menempati posisi paling tinggi dibandingkan 4 tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2016 trend resiko operasional berada paling rendah dari 5 tahun yang diteliti. Meskipun tergolong paling rendah namun rasio KPPM operasional Bank Sulselbar telah berada jauh diatas persyaratan rasio permodalan yang ditetapkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 11 /POJK.03/2016 dengan persyaratan minimal 8%. Rendahnya KPPM Resiko Operasional Bank Sulselbar pada tahun 2016 disebabkan adanya peningkatan biaya operasional khususnya untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia serta pengembangan digitalisasi perbankan, menuju kinerja operasionalnya yang prima.

Kesimpulan dari hasil interpretasi rasio permodalan/*capital* Bank Sulselbar yakni : 1) rasio KPPM (Kewajiban Penyediaan Modal Minimum) Resiko Kredit/ CAR (*Capital Adequancy Ratio*) *Credit Risk* Tahun 2015-2019 telah mencapai 27,39 % dan berada diatas ketentuan modal minimum perbankan yakni minimal 8%; 2) KPPM Resiko Operasional Tahun 2015-2019 telah mencapai 109,78 % dan berada diatas ketentuan modal minimum perbankan yakni minimal 8%.

2. Rasio Aktiva produktif (*earning asset*)

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor: 7/2/PBI/2005 Tentang Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum, aktiva produktif adalah penyediaan dana Bank untuk memperoleh penghasilan, dalam bentuk kredit, surat berharga, penempatan dana antar bank, tagihan akseptasi, tagihan atas surat berharga yang dibeli dengan janji dijual kembali (*reverse repurchase agreement*), tagihan derivatif, penyertaan, transaksi rekening administratif serta bentuk penyediaan dana lainnya yang dapat dipersamakan dengan itu. Penilaian terhadap kualitas aktiva produktif Bank Sulselbar diukur dengan menggunakan beberapa rasio seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.3
Rasio Aktiva Produktif Bank Sulselbar
Tahun 2015-2019

| Rasio Aktiva Produktif | Rasio Tahun (%) | | | | | Rata-Rata |
|--|-----------------|------|------|------|------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| Aktiva Produktif Bermasalah (Nett) terhadap total aktiva produktif/ <i>Non Performing Earning Asset to Total Earning Asset</i> | 0,58 | 0,47 | 0,50 | 0,44 | 1,08 | 0,61 |
| NPL-Nett/ <i>Non Performing Loan-Nett</i> | 0,25 | 0,21 | 0,21 | 0,26 | 0,94 | 0,38 |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Sulselbar, 2015- 2019 (Lampiran 1)

Peraturan Bank Indonesia Nomor: 13/ 3 /PBI/2011 Tentang Penetapan Status dan Tindak Lanjut Pengawasan Bank dinyatakan bahwa aktiva produktif bermasalah adalah aktiva produktif dengan kualitas kurang lancar, diragukan dan macet dibagi dengan total aktiva produktif. Semakin rendah rasio aktiva bermasalah maka semakin baik bagi kondisi kredit yang disalurkan. Dari hasil laporan keuangan Bank Sulselbar tahun 2015-2019 ditemukan bahwa pada tahun 2019 rasio aktiva produktif bermasalah mengalami peningkatan signifikan dan tertinggi serta diatas 5 tahun terakhir, hal ini juga didukung oleh tingginya laju kredit yang disalurkan yang mencapai Rp. 17.509.420 M, jumlah ini tertinggi dalam 5 tahun terakhir. Secara umum di tahun pandemi covid-19 trend aktiva produktif bermasalah perbankan rata-rata mengalami peningkatan, pandemi ini membuat kondisi perekonomian cenderung menurun, hal ini didukung oleh pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cenderung negatif pada tahun 2019. Tahun 2017 menunjukkan data rasio aktiva produktif bermasalah terendah sepanjang 5 tahun terakhir dan berada dibawah rata-rata 5 tahun terakhir dengan jumlah kredit mencapai Rp. 13.307.178 M.

Perhitungan Rasio Aktiva produktif Bank Sulselbar juga dapat dilihat dari rasio NPL-Nett (*Non Performing Loan-Nett*), dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor: 13/3/PBI/2011 Tentang Penetapan Status dan Tindak Lanjut Pengawasan Bank dinyatakan bahwa penghitungan NPL (Kredit bermasalah) didapatkan dari kredit dengan kualitas kurang lancar, diragukan dan macet dibagi dengan total kredit.

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 21/12/PBI/2019 tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 20/4/PBI/2018 tentang Rasio Intermediasi Makroprudensial dan Penyangga Likuiditas Makroprudensial bagi Bank Umum Konvensional, Bank Umum Syariah, dan Unit Usaha Syariah, Rasio minimal NPL Bank Umum Konvensional, Bank Umum Syariah, dan Unit Usaha Syariah yang harus dipenuhi oleh sektor perbankan maksimal 5%.

Laporan keuangan Bank Sulselbar memperlihatkan bahwa pada tahun 2019 NPL-Nett menempati posisi tertinggi dari 5 tahun terakhir dan berada diatas rata-rata 5 tahun terakhir, hasil ini berbanding lurus dengan Aktiva Produktif Bermasalah (*Nett*) terhadap total aktiva produktif. Sedangkan pada tahun 2017 NPL-Nett menempati posisi terendah dari 5 tahun terakhir dan berada dibawah rata-rata 5 tahun terakhir. Rata-rata NPL-Nett PT. Bank Sulsebar dalam 5 tahun terakhir mencapai 0,38 %, angka ini ternyata jauh lebih kecil dibandingkan rasio NPL-Nett yang ditetapkan Bank Indonesia yakni maksimal 5 %.

Kesimpulan dari hasil interpretasi rasio Aktiva produktif (*earning asset*) Bank Sulselbar yakni : 1) Rasio aktiva produktif bermasalah (*Nett*) terhadap total aktiva produktif/ *Non Performing Earning Asset to Total Earning Asset Tahun 2015-2019* mengalami trend peningkatan positif; 2) Rasio NPL-Nett/ *Non Performing Loan-Nett Tahun 2015-2019* menunjukkan kinerja positif dan jauh lebih kecil dibandingkan rasio NPL-Nett yang ditetapkan Bank Indonesia yakni maksimal 5 %.

3. Rasio Rentabilitas/*Earnings*

Rentabilitas suatu perusahaan menunjukkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut, Bambang Riyanto (2011). Namun berdasarkan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 14 /SEOJK.03/2017 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, perbankan dikategorikan memiliki peringkat teratas jika rentabilitasnya sangat memadai, laba melebihi target, dan mendukung pertumbuhan permodalan. Penilaian terhadap kualitas rentabilitas Bank Sulselbar diukur dengan menggunakan beberapa rasio seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.4
Rasio Rentabilitas Bank Sulselbar
Tahun 2014-2019

| Rasio Rentabilitas | Rasio Tahun (%) | | | | | Rata-Rata |
|------------------------------------|-----------------|-------|--------|--------|--------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| <i>Return On Asset Ratio (ROA)</i> | 4,90 | 4,96 | 3,56 | 3,67 | 3,36 | 4,09 |
| <i>Return On Equity (ROE)</i> | 33,61 | 34,10 | 25,50 | 22,41 | 20,72 | 27,26 |
| <i>Loan To Deposit Ratio (LDR)</i> | 117,17 | 103 | 119,38 | 119,76 | 117,85 | 115,43 |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Sulselbar, 2019 (Lampiran 1)

Fahmi (2012) menyatakan *Return On Asset Ratio (ROA)* mencerminkan sejauh mana investasi yang telah ditanamkan mampu memberikan return keuntungan berdasarkan target dan investasi tersebut sama dengan aset perusahaan yang ditanamkan. Semakin tinggi ROA suatu perusahaan maka semakin menguntungkan perusahaan itu sendiri sehingga semakin menarik minat investor. Dari laporan keuangan Bank Sulselbar terlihat bahwa ROA pada tahun 2016-2019 cenderung mengalami trend penguatan dan pertumbuhan signifikan. Hal ini menandakan bahwa kondisi perusahaan dari tahun ke tahun mengalami pertumbuhan pesat baik dari segi aset maupun kinerja.

Salah satu point penting dalam Surat Edaran Bank Indonesia No. 6/23/DPNP Tahun 2004 bahwa perbankan dikategorikan sangat sehat apabila memenuhi ketentuan $ROA > 1,5\%$. Berdasarkan ketentuan tersebut Bank Sulselbar merupakan kategori perbankan peringkat 1 (sangat sehat) dari sisi ROA. Selain itu kinerja Bank Buku II secara Nasional ditahun 2019 memiliki rata-rata 2,51, posisi PT. Bank Sulsebar justru berada jauh lebih baik diatas rata-rata nasional ($3,91 > 2,47$) dalam kategori Bank Umum Konvensional.

Kasmir (2015) *Return On Equity (ROE)* menyatakan kekuatan perusahaan untuk menghasilkan laba atas investasi berdasarkan nilai buku para pemegang saham, semakin tinggi rasio ini maka semakin baik, artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat. ROE menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur rentabilitas Bank Sulselbar, Surat Edaran Bank Indonesia No. 6/23/DPNP Tahun 2004 bahwa perbankan dikategorikan peringkat I (sangat sehat) apabila telah memenuhi ketentuan $ROE > 15\%$.

Dari laporan keuangan Bank Sulselbar terlihat bahwa ROE pada tahun 2015-2019 cenderung mengalami trend fluktuatif. Kondisi perusahaan pada tahun 2016 terlihat mampu mencetak laba dengan ROE mencapai 34,10 % dan tertinggi semenjak 6 tahun terakhir. Namun pada saat rilis laporan keuangan tahun 2019 kondisi perusahaan cenderung melemah yang hanya mampu mencetak laba dengan ROE yang hanya 20,72 %, dan merupakan terendah sepanjang 5 tahun terakhir. Rerata 5 tahun ROE Bank Sulselbar mencapai 27,26 %, angka ini telah memenuhi standar ketentuan Bank

Indonesia dimana Bank Sulselbar masuk kategori peringkat I atau kategori bank sangat sehat (27,62 % > 15 %).

Rasio Rentabilitas Bank Sulselbar selanjutnya dapat dilihat pada *Loan To Deposit Ratio (LDR)*. Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/7/PBI/2013 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 12/19/PBI/2010 Tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Pada Bank Indonesia Dalam Rupiah dan Valuta Asing, *Loan to Deposit Ratio* yang selanjutnya disingkat LDR adalah rasio kredit yang diberikan kepada pihak ketiga dalam Rupiah dan valuta asing, tidak termasuk kredit kepada Bank lain, terhadap dana pihak ketiga yang mencakup giro, tabungan, dan deposito dalam Rupiah dan valuta asing, tidak termasuk dana antar Bank. Semakin tinggi rasio ini menggambarkan kurang baiknya likuiditas suatu perbankan, sehingga Bank Indonesia menetapkan Ketentuan *Loan To Deposit Ratio (LDR)* sebesar 78-92 %.

Loan To Deposit Ratio (LDR) Bank Sulselbar pada tahun 2015-2019 mengalami trend positif penurunan signifikan, trend penurunan ini menunjukkan semakin meningkatnya jumlah dana pihak ketiga yang disalurkan dalam bentuk kredit, sehingga mampu mencetak laba.

Rasio *Loan To Deposit Ratio (LDR)* Bank Sulselbar pada Tahun 2015-2019 secara rata-rata berada pada kategori tidak sehat (peringkat terakhir) karena rasionya (115,43 %) jauh berada diatas ketentuan minimal perbankan yakni (78-92 %). Pada tahun 2018 menunjukkan masih tingginya *Loan To Deposit Ratio (LDR)* sehingga kurang baik bagi kondisi perbankan. Pada tahun 2016 rasio LDR Bank Sulselbar yang

berjumlah 103% berada dibawah rasio LDR Bank Umum Konvensional yang masih berada diatas standar Bank Indonesia pada angka 94,98 %. Dengan demikian dalam 5 tahun terakhir Bank Sulselbar ini belum mampu memenuhi standar ketentuan LDR Bank Indonesia.

Kesimpulan dari hasil interpretasi rasio rentabilitas/*earnings* Bank Sulselbar yakni : 1) Rasio *Return On Asset Ratio (ROA)* Bank Sulselbar pada Tahun 2015-2019 berada pada kategori perbankan peringkat 1 (sangat sehat) dan berada jauh lebih baik diatas rata-rata nasional kategori Bank Umum Konvensional; 2) Rasio *Return On Equity (ROE)* Bank Sulselbar pada Tahun 2015-2019 berada pada kategori perbankan peringkat 1 (sangat sehat); 3) Rasio *Loan To Deposit Ratio (LDR)* Bank Sulselbar pada Tahun 2015-2019 secara rata-rata berada pada kategori tidak sehat (peringkat terakhir).

B. *Balance Scorecard* dalam Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan pada Bank Sulselbar bertujuan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara perusahaan dengan pelanggan atau nasabahnya. Hubungan yang baik akan terjadi apabila terdapat keuntungan bagi kedua belah pihak sehingga dapat menimbulkan keuntungan serta ketergantungan kedepannya. Analisis perspektif pelanggan pada Bank Sulselbar dapat dianalisis dengan memperhatikan 3 indikator yakni : 1) Pertumbuhan nasabah dan dana pihak ketiga; 2) Penghargaan terkait kepuasan dan loyalitas nasabah; 3) Penguasaan Pangsa Pasar (*market share*).

1. Pertumbuhan Nasabah dan Dana Pihak Ketiga

Salah satu bentuk kepercayaan nasabah pada perbankan adalah kondisi dimana nasabah/masyarakat mempercayakan uangnya untuk disimpan di bank atau disebut dengan dana pihak ketiga. Dana Pihak Ketiga (DPK) adalah dana-dana yang dihimpun dari simpanan dana masyarakat dalam bentuk Giro, Tabungan dan Deposito.

Meningkatkan Pertumbuhan nasabah dan dana pihak ketiga pada Bank Sulselbar diupayakan dengan cara mengoptimalkan potensi nasabah eksisting dan dengan memperluas jaringan kantor untuk mendapatkan nasabah potensial. Dari hasil perbandingan 5 tahun terakhir secara signifikan berturut-turut jumlah akun rekening nasabah dana pihak ketiga mengalami fluktuatif, pertumbuhan rekening nasabah berbanding lurus dengan pertumbuhan dana pihak ketiga.

Bank Sulselbar mampu mendapatkan kepercayaan dari nasabahnya sehingga mereka mau menginvestasikan dananya dalam bentuk giro, tabungan dan deposito dengan data sebagai berikut :

Tabel 4.5
Pertumbuhan Nasabah dan Dana Pihak Ketiga
Bank Sulselbar Tahun 2014-2019

| Tahun | Rekening Nasabah Dana Pihak Ketiga | | Dana Pihak Ketiga Yang Terhimpun | |
|--|------------------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|
| | Jumlah Akun | Persentase Kenaikan/ Penurunan | Jumlah Dana | Persentase Kenaikan/ Penurunan |
| 2015 | 417.769 | 15,63% | 7.207.134 T | 4,06% |
| 2016 | 450.412 | 7,81% | 11.015.563 T | 52,84% |
| 2017 | 458.673 | 1,83% | 11.166.296 T | 1,37% |
| 2018 | 619.081 | 34,97% | 12.648.843 T | 13,28% |
| 2019 | 659.062 | 6,46% | 14.850.257 T | 17,40% |
| Pertumbuhan Jumlah Akun 2015-2019 | | 57,76% | Pertumbuhan Jumlah Dana 2015-2019 | 88,93% |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Sulselbar 2015-2019 (Lampiran 2)

Jumlah dana pihak ketiga yang terhimpun mengalami trend peningkatan setiap tahunnya, tahun 2016 merupakan laju kenaikan tertinggi yang mencapai 52,84% namun pada tahun 2017 justru berada pada pertumbuhan terendah dengan laju pertumbuhan yang hanya mencapai 1,37%.

Kesimpulan dari hasil interpretasi bahwa pertumbuhan jumlah akun nasabah Tahun 2015-2019 mencapai 57,76% dan pertumbuhan dana pihak ketiga Tahun 2015-2019 mencapai 88,93%. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja manajemen Bank Sulselbar sangat baik karena mampu bertumbuh pesat selama lima tahun terakhir.

2. Penghargaan Terkait Kepuasan dan Loyalitas Nasabah

Kepuasan konsumen ataupun nasabah menjadi indikator penting dalam mendukung terciptanya kepercayaan, dengan tingkat kepercayaan yang baik akan menumbuhkan loyalitas konsumen. Bank Sulselbar dalam 5

tahun terakhir telah mendapatkan beragam penghargaan terkait kepuasan dan loyalitas konsumennya. Sejumlah penghargaan yang diterima diberikan oleh pihak eksternal yang berkompetensi dalam penilaian perbankan.

Dalam penelitian ini peneliti tidak mengukur/menganalisis langsung indeks kepuasan maupun loyalitas konsumen, namun peneliti menggunakan indikator prestasi yang telah didapatkan selama lima tahun terakhir dengan asumsi lebih akurat dan teruji.

Tabel 4.6
Penghargaan Terkait Kepuasan dan Loyalitas Nasabah
Bank Sulselbar Tahun 2014-2019

| Tahun | No | Penghargaan Terkait Kepuasan dan Loyalitas Nasabah | Penyelenggara |
|-------|----|---|--|
| 2019 | 1 | "Peringkat I" Kategori Satisfaction Index 2019 Bank Pembangunan Daerah | Penghargaan Majalah Infobank kepada Bank Sulselbar pada penganugerahan "2nd Satisfaction Loyalty Engagement (SLE) Awards" yang diterima pada tanggal 14 Maret 2019 bertempat di Hotel Ayana Midplaza Sudirman, Jakarta. |
| | 2 | "Peringkat I" Kategori Loyalty Index 2019 Bank Pembangunan Daerah | |
| | 3 | "Peringkat I" Kategori Experience Index 2019 Bank Pembangunan Daerah | |
| | 4 | "Peringkat I" Kategori Engagement Index 2019 Bank Pembangunan Daerah | |
| | 5 | "Peringkat I" Kategori Satisfaction Index 2019 ATM Bank Pembangunan Daerah | |
| | 6 | "Peringkat II" Kategori NPS (Net Promoter Score) Index 2019 Bank Pembangunan Daerah | |
| | 7 | "Peringkat II" Kategori Satisfaction Index 2019 Satpam Bank Pembangunan Daerah | |
| | 8 | "Peringkat III" Kategori Satisfaction Index 2019 Customer Service Bank Pembangunan Daerah | |
| | 9 | "Peringkat III" Kategori Satisfaction Index 2019 Teller Bank Pembangunan Daerah | |
| | 10 | Peringkat III" Kategori Satisfaction Index 2019 Fisik Bank Pembangunan Daerah | |
| 2018 | 11 | Predikat "TOP IT on Mobile Integrated Solution For Bank Service 2018" | Penghargaan oleh Majalah IT Works kepada Bank Sulselbar dalam kegiatan TOP IT & TELCO 2018 yang diterima pada tanggal 06 Desember 2018 bertempat Golden Ballroom, The Sultan Hotel Jakarta. |
| | 12 | Predikat "TOP Leader on IT Leadership 2018" | |
| 2017 | 13 | Best Communicator 2017 | Majalah PR Indonesia |
| 2016 | 14 | Pemenang I (<i>Gold Champion</i>) kategori Perbankan Buku II (Conventional Bank) Region Sulawesi Papua dalam rangka Indonesia WOW Service Excellence Award 2016 | Penghargaan oleh Markplus. Inc kepada Bank Sulselbar <u>pemenang 1 (Gold Champion)</u> kategori Perbankan Buku II (Conventional Bank) Region Sulawesi Papua tanggal 08 Desember 2016 bertempat di Ballroom The Ritz Carlton Pacific Place, Jakarta |
| 2015 | 15 | "The Best Champion Of Makassar WOW Service Excellence Award 2015 Category: Conventional Bank (Buku I+II)" | Piagam Penghargaan oleh Markplus. Inc kepada Bank Sulselbar yang diterima pada tanggal 29 September 2015 |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Sulselbar 2015-2019 (Lampiran 3)

Kesimpulan dari hasil interpretasi bahwa kepuasan nasabah Bank Sulselbar dalam kurun waktu 5 tahun terakhir menunjukkan hasil yang sangat memuaskan. Tahun 2019 Bank Sulselbar telah berhasil mendapatkan sejumlah penghargaan yang lumayan terkait kepuasan dan loyalitas nasabah, demikian juga pada tahun sebelumnya. Memberikan layanan dengan sepenuh hati, menggunakan kemampuan maksimal, layanan yang cepat dan tepat serta memberikan nilai tambah sesuai standar layanan untuk mencapai kepuasan dan loyalitas nasabah merupakan Strategi utama Bank Sulselbar dalam menjaga kepuasan dan loyalitasnya.

3. Penguasaan Pangsa Pasar (*market share*).

Dalam hal ini peneliti mengkaji posisi pangsa pasar Bank Sulselbar terhadap pangsa pasar industri perbankan, dengan tujuan membandingkan persentasi tingkat kemampuan Bank Sulselbar dalam penguasaan pasar dibandingkan dengan industri perbankan nasional.

Tabel 4.7
Perbandingan Kemampuan Bank Sulselbar Dalam Penguasaan Pangsa Pasar Pada Kelompok Bank Pembangunan Daerah dan Industri Perbankan Nasional

| Pangsa Pasar | Tahun | | | | |
|---|--------------------|------|-------|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Pangsa Pasar di Kelompok Bank Pembangunan Daerah | | | | | |
| Kredit yang Diberikan | Tidak Terpublikasi | | 3,56% | 3,75% | 3,92% |
| Dana Pihak Ketiga | | | 2,48% | 2,64% | 2,94% |
| Total Aset | | | 2,90% | 3,14% | 3,28% |
| Pangsa Pasar di Industri Perbankan Nasional | | | | | |
| Kredit yang Diberikan | Tidak Terpublikasi | | 0,29% | 0,30% | 0,32% |
| Dana Pihak Ketiga | | | 0,21% | 0,22% | 0,26% |
| Total Aset | | | 0,24% | 0,26% | 0,27% |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Sulselbar 2015-2019 (Lampiran 4)

Strategi Bank Sulselbar dalam meningkatkan penguasaan pangsa pasar (*market share*) yakni dengan cara memperluas aktivitas pemasaran ke wilayah atau segmen pasar potensial baru di luar wilayah dan segmen pasar eksisting, melakukan pemasaran yang aktif dan efektif pada wilayah dan segmen pasar eksisting, pengembangan produk/layanan baru termasuk melalui modifikasi eksisting produk/layanan, dan efisiensi biaya dan *effectiveness cost* di segala bidang.

Dari data yang berhasil dihimpun, peneliti tidak menemukan jumlah penguasaan pangsa pasar tahun 2015 dan 2016, sehingga peneliti hanya menggunakan data tahun 2017, 2018 dan 2019 dengan asumsi tetap merepresentasikan data tahun sebelumnya. Kesimpulan dari interpretasi ini bahwa 1) Penguasaan pangsa pasar Bank Sulselbar pada kelompok Bank Pembangunan Daerah dan industri perbankan nasional bertumbuh signifikan dalam 3 tahun terakhir dengan

didominasi oleh pertumbuhan di sektor penyaluran kredit, demikian juga dana pihak ketiga maupun total aset mampu bertumbuh positif ditengah kondisi ketatnya persaingan perbankan.

C. *Balance Scorecard* dalam Perspektif Proses Bisnis Internal

Pendekatan balanced scorecard dalam perspektif proses bisnis internal telah diukur peneliti dalam 3 dimensi meliputi: (1) inovasi, (2) proses operasi, dan (3) pelayanan purna jual, Kaplan & Norton (2000). Data pendukung diperoleh langsung dari data laporan tahunan Bank Sulselbar.

1. Inovasi

Indikator proses inovasi diukur dengan NGR (*Network Growth Ratio*). Rasio NGR mengukur kemampuan inovasi perusahaan dari tingkat pertumbuhan jaringan unit kerja. Semakin tinggi Rasio NGR maka akan semakin baik. Rasio NGR didapatkan dari perbandingan delta unit kerja terhadap jumlah unit kerja pada periode tertentu. Hasil pengukuran rasio NGR dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Network Growth Ratio Bank Sulselbar
Tahun 2015-2019

| Unit Jaringan Kerja | Tahun | | | | |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Kantor Pusat | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Kantor Cabang Konvensional | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Kantor Cabang Pembantu | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Kantor Cabang Syariah | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Kantor Kas | 46 | 60 | 56 | 59 | 62 |
| Payment Point | 5 | 7 | 12 | 20 | 23 |
| Office Channeling | 25 | 25 | 25 | 26 | 26 |
| Mobil Kas keliling | 3 | 13 | 20 | 20 | 22 |
| ATM Konvensional & ATM Syariah | 95 | 152 | 229 | 356 | 450 |
| Total Jaringan Unit Kerja | 212 | 295 | 381 | 520 | 622 |
| Delta Unit Kerja | 4 | 83 | 86 | 139 | 102 |
| Net Growth Ratio | 1.89% | 28.14% | 22.57% | 26.73% | 16.40% |
| Network Growth Ratio Tahun 2015-2019 | | | | | 95.73% |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Sulselbar 2015-2019 (Lampiran 5)

Network Growth Ratio Bank Sulselbar yang terdiri dari 9 unit jaringan kerja menunjukkan bahwa inovasi perusahaan dalam 5 tahun terakhir menunjukkan trend positif. Setiap tahun Bank Sulselbar berupaya meningkatkan jumlah jaringan unit kerja untuk memberikan layanan terbaik yang terjangkau bagi konsumen serta untuk mempermudah masyarakat dalam melakukan transaksi perbankan, hal ini tentunya mampu menumbuhkan jumlah dana pihak ketiga dan pertumbuhan kredit kedepannya.

Inovasi produk dan layanan, perluasan jaringan kantor dan distribution channel, mengoptimalkan segala sumber daya dan potensi yang dimiliki merupakan strategi Bank Sulselbar dalam proses bisnis internal, selain itu Bank Sulselbar senantiasa mengadopsi ide baru untuk

menghasilkan sistem, teknologi, produk dan layanan unggulan dan dapat memberikan nilai tambah kepada stakeholder dan siap untuk mengantisipasi perubahan.

Kesimpulan interpretasi bahwa *Network Growth Ratio* Bank Sulselbar Tahun 2015-2019 mampu mencatatkan pertumbuhan yang sangat tinggi dengan angka mencapai 95,73%, pertumbuhan ini selaras dengan trend positif pertumbuhan dana pihak ketiga, aset dan laba.

2. Proses Operasi

Proses operasi diukur dengan menggunakan rasio BOPO. BOPO merupakan singkatan dari beban operasional terhadap pendapatan operasional, semakin berkurang rasio BOPO maka akan semakin efisien biaya operasional yang dikeluarkan bank untuk menghasilkan pendapatan, Setyawati (2015). Dalam Surat Edaran Bank Indonesia No. 6/23/DPNP Tahun 2004 bahwa perbankan dikategorikan sangat sehat apabila memenuhi ketentuan $BOPO \leq 94\%$. Kondisi BOPO Bank Sulselbar dalam 5 tahun terakhir yakni :

Tabel 4.9
Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)
Bank Sulselbar Tahun 2014-2019

| Rasio Tahun (%) | Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) | Kategori |
|------------------|--|---------------------|
| 2015 | 63,82% | Sangat Sehat |
| 2016 | 60,13% | Sangat Sehat |
| 2017 | 70,28% | Sangat Sehat |
| 2018 | 67,61% | Sangat Sehat |
| 2019 | 68,70% | Sangat Sehat |
| Rata-Rata | 66,10% | Sangat Sehat |

Sumber : Laporan Tahunan Bank Sulselbar 2015-2019 (Lampiran 6)

Dari hasil laporan keuangan Bank Sulselbar terlihat bahwa rata-rata rasio BOPO dalam 6 tahun terakhir berada pada kisaran 66,10, angka ini menunjukkan bahwa Bank Sulselbar berada dalam kategori peringkat pertama atau sangat sehat. Rata-rata BOPO Bank Sulselbar dalam 5 tahun terakhir justru lebih baik daripada Kinerja Bank Umum Konvensional secara nasional ($66,10 < 80,24$). Dalam 5 tahun terakhir kondisi BOPO Bank Sulselbar menempati posisi terendah yang mencapai 60,13 pada tahun 2016.

Kesimpulan dari interpretasi bahwa :1) Rasio Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) Bank Sulselbar pada Tahun 2015-2019 berada dalam kategori peringkat pertama atau sangat sehat; 2) Rasio Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) Bank Sulselbar pada Tahun 2015-2019 berada dalam kategori peringkat pertama atau sangat sehat dan lebih baik dari BOPO Bank Umum Konvensional pada tahun 2019.

3. Pelayanan Purna Jual

Pengukuran dimensi pelayanan purna jual diukur dengan indikator tingkat penyelesaian aduan nasabah, hal ini menjadi indikator penting bagi kepercayaan nasabah, dengan semakin beragamnya produk dan jasa bank disertai manfaat dan kemudahan tentunya juga akan menimbulkan beragam permasalahan bagi nasabahnya, untuk itu Bank Sulselbar berkewajiban untuk melayani aduan/permasalahan dari nasabahnya sesuai Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 17/ SEOJK.07/2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Layanan

Pengaduan Konsumen di Sektor Jasa Keuangan. Dalam 5 tahun terakhir jumlah pengaduan terinci sebagai berikut :

Tabel 4.10
Tingkat Penyelesaian Aduan Nasabah
Bank Sulselbar Tahun 2014-2019

| Tahun | Persentase Penyelesaian Pengaduan Nasabah |
|-----------|---|
| 2015 | 100% |
| 2016 | 100% |
| 2017 | 100% |
| 2018 | 100% |
| 2019 | 100% |
| Rata-rata | 100% |

Sumber : Laporan Tahunan Bank Sulselbar 2015-2019

Bank Sulselbar berkomitmen untuk memberikan pelayanan prima dan perlindungan bagi para nasabah merupakan prioritas utama, sehingga nasabah semakin bebas memilih layanan yang sesuai dengan kebutuhannya. Dari sekian banyak pengaduan mayoritas berhubungan dengan seputar produk perbankan namun kesemua permasalahan tersebut dapat diselesaikan dengan baik oleh pihak manajemen Bank Sulselbar. Dalam mengatasi keluhan dari nasabah Bank mempersiapkan customer service yang selalu siap memberikan informasi di setiap kantor perwakilan juga tersedia nomor telepon khusus dan hotline bagi para nasabah bila menyampaikan keluhan atas produk dan jasa Bank.

Kesimpulan dari hasil interpretasi bahwa Bank Sulselbar telah berhasil menyelesaikan semua bentuk keluhan pelanggan selama lima tahun terakhir yang dengan persentase mencapai 100% kasus sehingga mampu menciptakan iklim keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kepentingan nasabah.

D. *Balance Scorecard* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan dimensi penting dalam mengukur pertumbuhan perusahaan kedepan, optimalisasi kinerja perusahaan saat ini menjadi penting untuk pertumbuhan perusahaan dimasa mendatang. Analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Bank Sulselbar dianalisis dengan memperhatikan 4 indikator yakni: 1) Kompetensi Karyawan; 2) Produktivitas Karyawan; 3) Pertumbuhan Aset Perusahaan; 4) Turnover Karyawan dan 5) Investasi Pengembangan SDM Berkelanjutan.

1. Produktivitas Karyawan

Produktivitas Bank Sulselbar dapat diukur dari tingkat kemampuan jumlah laba yang dihasilkan oleh karyawan secara akumulatif. Karyawan yang produktif tentunya dapat menghasilkan laba yang mampu bertumbuh setiap tahunnya, dalam penelitian ini penulis membandingkan jumlah karyawan dengan jumlah laba yang dihasilkan yang dirinci pada tabel berikut :

Tabel 4.11
Perbandingan Jumlah Karyawan dan Laba Perusahaan
Bank Sulselbar Tahun 2014-2019

| Tahun | Jumlah Karyawan | Laba Rugi Setelah Pajak | Persentase Pertumbuhan Laba |
|------------------------|-------------------|--|-----------------------------|
| 2015 | 1047 Orang | 501.177 M | 25,20% |
| 2016 | 1009 Orang | 606.123 M | 20,94% |
| 2017 | 1045 Orang | 539.445 M | -11% |
| 2018 | 1036 Orang | 591.474 M | 9,64% |
| 2019 | 1004 Orang | 616.691 M | 4,26% |
| Jumlah Karyawan | 5141 Orang | Persentase Pertumbuhan Laba Tahun 2015→2019 | 49,04% |

Sumber : Laporan Tahunan Bank Sulselbar 2015-2019 (Lampiran 8)

Dari hasil interpretasi laporan keuangan Bank Sulselbar terungkap bahwa pertumbuhan laba dalam 5 tahun mengalami fluktuatif bahkan sempat turun 11% dari tahun sebelumnya yang terjadi pada tahun 2017 dengan jumlah karyawan mencapai 1045. Laba Bank Sulselbar tahun 2017 mengalami perlambatan, hal ini merupakan dampak strategi Bank dalam menjalankan fungsi intermediasinya dan menjaga likuiditas Bank. Tahun 2017, Bank Sulselbar menekan laju pertumbuhan kredit untuk menjaga likuiditas Bank. Selain itu, Bank Sulselbar mengeluarkan kebijakan untuk menurunkan tingkat suku bunga kredit produktif untuk mendorong pertumbuhan ekonomi di wilayah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat.

Perolehan laba tertinggi terjadi pada tahun 2019 dengan jumlah karyawan mencapai 1004 orang. Pada tahun ini dianggap bahwa produktivitas karyawan tertinggi dalam 5 tahun terakhir, dengan pertumbuhan laba mencapai 4,26% dari tahun sebelumnya. Pencapaian kinerja Bank Sulselbar tahun 2019 secara umum berada di atas rata-rata pertumbuhan kinerja industri perbankan nasional.

Perbandingan ini mengungkapkan bahwa tinggi/rendahnya jumlah karyawan tidak menjamin pertumbuhan laba perusahaan, melainkan sangat bergantung pada kinerja karyawannya.

Kesimpulan dari interpretasi hasil perbandingan jumlah karyawan dan laba perusahaan yakni : 1) Tinggi/rendahnya jumlah karyawan tidak menjamin pertumbuhan laba perusahaan; 2) Persentase Pertumbuhan Laba Tahun 2015-2019 mengalami peningkatan dengan

mencapai 49,04%; 3) Produktivitas karyawan dianggap sangat baik karena dalam kurun waktu 5 tahun laba perusahaan bertumbuh 49,04%.

2. Pertumbuhan Aset Perusahaan

Asset perusahaan merupakan indikator penting dalam mengukur pertumbuhan setiap tahun, asset Bank Sulselbar terdiri dari komponen kas, giro pada Bank Indonesia, giro pada bank lain, penempatan pada Bank Indonesia & bank lain, surat berharga, surat berharga yang dijual dengan janji dibeli kembali, kredit yang disalurkan, pembiayaan syariah, penyertaan, pajak dibayar dimuka, asset tetap, asset pajak tanggihan dan asset lainnya.

Kinerja Bank Sulselbar dalam 5 tahun terakhir mampu mencatatkan pertumbuhan asset mencapai 74,13%, angka ini tergolong fantastis karena mampu bertumbuh positif dalam 5 tahun. Tahun 2017 aset bertumbuh hanya mencapai 8% angka ini merupakan pertumbuhan terendah dalam 5 tahu terakhir sedangkan pertumbuhan asset tertinggi terjadi pada tahun 2018 yang mampu bertumbuh hingga mencapai 17,27%. Pertumbuhan asset dalam 5 tahun terakhir dapat dirinci pada tabel berikut :

Tabel 4.12
Pertumbuhan Aset
Bank Sulsebar Tahun 2014-2019

| Tahun | Total Aset Perusahaan | Persentase Pertumbuhan Aset |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 2015 | 11,520 T | 15,15% |
| 2016 | 16,242 T | 40,9% |
| 2017 | 17,546 T | 8% |
| 2018 | 20,576 T | 17,27% |
| 2019 | 23,541 T | 14,41% |
| Pertumbuhan Aset 2015-2019 | | 95,73% |

Sumber : Laporan Tahunan Bank Sulsebar 2015-2019,

Kesimpulan dari interpretasi pertumbuhan Aset yakni:

- 1) Dalam 5 tahu terakhir aset mampu bertumbuh 95,73%;
- 2) pertumbuhan aset tertinggi terjadi pada tahun 2018 dan terendah pada tahun 2017.

3. Turnover Karyawan

Karyawan merupakan salah satu faktor terpenting pendukung kesinambungan pertumbuhan bisnis dan dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu, Bank Sulsebar berkomitmen untuk terus melakukan pengelolaan dan pengembangan kapasitas dan kompetensi dari SDM yang dimilikinya.

Jumlah karyawan selama periode 5 tahun pada Bank Sulsebar cenderung mengalami fluktuasi setiap tahunnya, fluktuasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti adanya karyawan yang pensiun, kebijakan perusahaan dalam peningkatan sumber daya manusia berkelanjutan, pemunduran diri maupun hal tertentu lainnya. Meskipun pada tahun 2019 jumlah karyawan mengalami penurunan

namun Bank Sulselbar tetap berhasil membukukan laba bersih sebesar 36,69 M.

Turnover karyawan pada penelitian ini dikaji untuk menentukan seberapa banyak jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya, semakin sedikit persentase turnover pada suatu perusahaan maka semakin baik kinerja divisi sumber daya manusia dalam pengelolaan sumber daya manusianya serta upaya mempertahankan karyawan potensialnya. Data turnover karyawan selama lima tahun terakhir dapat ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13
Laju Turnover Karyawan
Bank Sulselbar Tahun 2014-2019

| No | Kategori | Tahun | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1 | Jumlah Karyawan | 1047 | 1009 | 1045 | 1036 | 1004 |
| 2 | Persentase Turnover | 0,80% | 2,11% | 3,50% | 2,90% | 4,20% |
| Rata-rata Persentase Turnover | | 2,70% | | | | |

Sumber : Laporan Tahunan Bank Sulselbar Tahun 2015-2019

Hasil perhitungan tingkat turnover yang dilampirkan pada laporan keuangan Bank Sulselbar tahun 2015-2015 menunjukkan bahwa pada 5 tahun terakhir persentase turnover mengalami fluktuatif. Dimana turnover tertinggi terjadi pada tahun 2019 dan terendah pada tahun 2015. Bank Sulselbar senantiasa berusaha melakukan pengelolaan terhadap laju turnover karyawan. strateginya adalah selalu mereview ulang kebijakan-kebijakan terkait remunerasi dan paket benefit karyawan, hal ini dilakukan dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi karyawan. Laju turnover yang tertinggi

pada tahun 2019 yang berada pada angka 4,20% artinya kemampuan perusahaan mampu mempertahankan karyawan potensialnya mencapai 95,8%. Dalam 5 tahun terakhir kemampuan Bank Sulselbar mampu mempertahankan karyawan lebih dari 95%.

4. Biaya Investasi Pengembangan SDM Berkelanjutan

Bank Sulselbar berkomitmen untuk terus meningkatkan kapasitas dan kompetensi pegawai, dengan menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan dan berkeyakinan bahwa pelaksanaan program tersebut sebagai investasi yang akan memberikan hasil positif bagi peningkatan kinerja perusahaan. Untuk menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan tersebut, Bank Sulselbar menyediakan anggaran yang cukup sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan Bank.

Tabel 4.14
Biaya Investasi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Bank Sulselbar Tahun 2015-2019

| No | Kategori | Tahun | | | | |
|----|---|---------|--------|-------|--------|--------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1 | Jumlah Karyawan Tahun Berjalan | 1047 | 1009 | 1045 | 1036 | 1004 |
| 2 | Dana Yang Dikeluarkan Untuk Pendidikan dan Pelatihan Karyawan | 11,35 M | 5,05 M | 8,4 M | 4,81 M | 6,15 M |

Sumber : Laporan Tahunan Bank Sulselbar Tahun 2015-2019

Komitmen Bank Sulselbar untuk mampu bersaing dalam persaingan bisnis perbankan diwujudkan dengan menginvestasikan dananya untuk bertransformasi pada pengembangan sumber daya manusia di masa depan, jumlah dana yang dikucurkan setiap tahunnya disesuaikan dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan karyawan. Dari 5 tahun

yang diamati tercatat bahwa pada tahun 2015 perusahaan mengeluarkan dana yang paling tinggi untuk berinvestasi di bidang SDM yang mencapai 11,38 M. namun sebaliknya pada tahun 2016 dana yang dikururkan hanya sebesar 5,05 M. Tinggi rendahnya dana yang dikururkan untuk pengembangan kompetensi SDM sangat berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas layanan perbankan.

E. Manajemen Kinerja Bank Sulselbar

1. Kinerja Bank Sulselbar dalam Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja Bank Sulselbar dengan metode Balance Scorecard dalam perspektif keuangan menggunakan 3 indikator rasio keuangan yakni Rasio Permodalan/*Capital*, Rasio Aktiva Produktif dan Rasio Rentabilitas. Kecukupan modal (*capital*) merupakan salah satu regulasi perbankan yang yang mengisyaratkan bank harus menangani permodalan mereka. Kecukupan modal menggambarkan kemampuan suatu perbankan dalam mencukupi permodalannya untuk menutupi risiko kerugian yang diprediksi timbul dari penanaman dana dalam aset produktif yang disertai risiko dan untuk pembiayaan dalam aset tetap dan investasi (Anastasia & Setiawati, 2017). Rasio permodalan/*capital* Bank Sulselbar diukur dalam 2 rasio yakni KPPM (Kewajiban Penyediaan Modal Minimum) Resiko Kredit/ CAR (*Capital Adequacy Ratio*) Credit Risk dan KPPM Resiko Operasional.

Kesimpulan dari hasil interpretasi rasio permodalan/*capital* Bank Sulselbar yakni : 1) rasio KPPM (Kewajiban Penyediaan Modal Minimum) Resiko Kredit/

CAR (*Capital Adequacy Ratio*) Credit Risk Tahun 2015-2019 telah mencapai 27,39% dan berada diatas ketentuan modal minimum perbankan yakni minimal 8%; 2) KPPM Resiko Operasional Tahun 2015-2019 telah mencapai 109,78 % dan berada diatas ketentuan modal minimum perbankan yakni minimal 8%.

Tabel 4.15
Kinerja Bank Sulselbar Dalam Perspektif Keuangan
Tahun 2015-2019

| Rasio Keuangan | % Rata - Rata Rasio 2015-2019 | Standar Ketentuan | KET |
|--|-------------------------------|-------------------|--|
| Rasio Permodalan/Capital | | | |
| KPPM (Kewajiban Penyediaan Modal Minimum) Resiko Kredit/ CAR (<i>Capital Adequacy Ratio</i>) <i>Credit Risk</i> | 27,39% | Minimal 8 % | Kategori Peringkat I / Bank Sangat Sehat |
| KPPM Resiko Operasional/ CAR <i>Operational Risk</i> | 109,78% | | |
| Rasio Aktiva Produktif | | | |
| Aktiva Produktif Bermasalah (Nett) terhadap total aktiva produktif/ <i>Non Performing Earning Asset to Total Earning Asset</i> | 0,61 % | Maksimal 5 % | Telah Memenuhi Ketentuan Bank Indonesia |
| NPL-Nett/ <i>Non-Performing Loan-Nett</i> | 0,38 % | | |
| Rasio Rentabilitas | | | |
| <i>Return On Asset Ratio (ROA)</i> | 4,09 % | ROA > 1,5% | Kategori Peringkat I / Bank Sangat Sehat |
| <i>Return On Equity (ROE)</i> | 27,26 % | ROE > 15% | |
| <i>Loan To Deposit Ratio (LDR)</i> | 115,43 % | 78-92 % | Kategori Peringkat IV / Bank Tidak Sehat |

Sumber : Laporan Keuangan Bank Sulselbar 2015-2019

Pengukuran kinerja Bank Sulselbar dengan metode Balance Scorecard dalam perspektif keuangan juga diukur melalui rasio Aktiva Produktif. Peraturan Bank Indonesia Nomor: 13/ 3 /PBI/2011 Tentang Penetapan Status dan Tindak Lanjut Pengawasan Bank dinyatakan bahwa aktiva produktif bermasalah adalah aktiva produktif dengan kualitas kurang lancar, diragukan dan macet dibagi dengan total aktiva produktif. Semakin rendah rasio aktiva bermasalah maka

semakin baik bagi kondisi kredit yang disalurkan. Perhitungan Rasio Aktiva produktif Bank Sulselbar dilihat melalui rasio Aktiva Produktif Bermasalah (Nett) terhadap total aktiva produktif/ Non Performing Earning Asset to Total Earning Asset maupun rasio NPL-Nett (*Non Performing Loan-Nett*),

Rasio Aktiva produktif (*earning asset*) Bank Sulselbar yakni : 1) Rasio aktiva produktif bermasalah (Nett) terhadap total aktiva produktif/ *Non Performing Earning Asset to Total Earning Asset* Tahun 2015-2019 mengalami trend peningkatan positif; 2) *Rasio NPL-Nett/ Non Performing Loan-Nett* Tahun 2015-2019 menunjukkan kinerja positif dan jauh lebih kecil dibandingkan rasio NPL-Nett yang ditetapkan Bank Indonesia yakni maksimal 5 %.

Kinerja finansial Bank Sulselbar juga dinilai dari Rasio Rentabilitas/*Earnings*, rentabilitas suatu perusahaan menunjukkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut, Bambang Riyanto (2011). Rasio Rentabilitas/*Earnings* dapat dilihat dari *Return On Asset Ratio (ROA)*, *Return On Equity (ROE)* dan *Loan To Deposit Ratio (LDR)*.

Hasil interpretasi rasio Rentabilitas/*Earnings* Bank Sulselbar yakni : 1) Rasio *Return On Asset Ratio (ROA)* Bank Sulselbar pada Tahun 2015-2019 berada pada kategori perbankan peringkat 1 (sangat sehat) dan berada jauh lebih baik diatas rata-rata nasional kategori Bank Umum Konvensional; 2) Rasio *Return On Equity (ROE)* Bank Sulselbar pada Tahun 2015-2019 berada pada kategori perbankan peringkat 1 (sangat sehat); 3) Rasio *Loan To Deposit Ratio (LDR)*

Bank Sulselbar pada Tahun 2015-2019 secara rata-rata berada pada kategori tidak sehat (peringkat terakhir).

2. Kinerja Bank Sulselbar Dalam Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan pada Bank Sulselbar dapat dianalisis dengan memperhatikan 3 indikator yakni : 1) Pertumbuhan nasabah dan dana pihak ketiga; 2) Penghargaan terkait kepuasan dan loyalitas nasabah; 3) Tingkat Penyelesaian Aduan Nasabah. Dimana hasilnya bahwa laju pertumbuhan jumlah akun nasabah Tahun 2015-2019 mencapai 57,76% demikian juga laju pertumbuhan dana pihak ketiga Tahun 2015-2019 mencapai 106,05%. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja manajemen Bank Sulselbar sangat baik karena mampu bertumbuh pesat selama lima tahun terakhir.

Tabel 4.16
Kinerja Bank Sulselbar Dalam Perspektif Pelanggan
Tahun 2015-2019

| Indikator Pengukuran | Ketercapaian |
|---|-------------------------|
| Pertumbuhan Nasabah dan Dana Pihak Ketiga Tahun 2015-2019 | |
| Pertumbuhan Jumlah Akun Rekening | 57,76% |
| Pertumbuhan Jumlah Dana | 106,05% |
| Penghargaan Eksternal Terkait Kepuasan dan Loyalitas Nasabah Tahun 2015-2019 | |
| Jumlah Penghargaan Terkait Kepuasan dan Loyalitas Nasabah | 15 Kategori Penghargaan |
| Tingkat Penyelesaian Aduan Nasabah Tahun 2015-2019 | |
| Persentase Penyelesaian | 100% |
| Pangsa Pasar (market share) | |
| Pangsa Pasar di Kelompok Bank Pembangunan Daerah 2017-2019 | Bertumbuh Positif |
| Pangsa Pasar di Industri Perbankan Nasional 2017-2019 | Bertumbuh Positif |

Sumber : Laporan Keuangan Bank Sulselbar 2015-2019

Kondisi kepuasan nasabah Bank Sulselbar dalam kurun waktu 5 tahun terakhir menunjukkan hasil yang sangat

memuaskan. Selama Tahun 2015-2019 Bank Sulselbar telah berhasil mendapatkan 15 kategori penghargaan yang lumayan terkait kepuasan dan loyalitas nasabah. Memberikan layanan dengan sepenuh hati, menggunakan kemampuan maksimal, layanan yang cepat dan tepat serta memberikan nilai tambah sesuai standar layanan untuk mencapai kepuasan dan loyalitas nasabah merupakan strategi utama Bank Sulselbar dalam menjaga kepuasan dan loyalitas nasabahnya.

Peneliti menemukan tingkat penyelesaian aduan nasabah Bank Sulselbar telah berhasil menyelesaikan semua bentuk keluhan pelanggan selama lima tahun terakhir dengan persentase penyelesaian mencapai 100% sehingga mampu menciptakan iklim keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kepentingan nasabah.

Dimensi perspektif pelanggan juga dapat dilihat dari tingkat penguasaan pangsa pasar, dimana hasilnya bahwa penguasaan pangsa pasar Bank Sulselbar pada kelompok Bank Pembangunan Daerah dan industri perbankan nasional bertumbuh signifikan dalam 3 tahun terakhir dengan didominasi oleh pertumbuhan di sektor penyaluran kredit, demikian juga dana pihak ketiga maupun total aset mampu bertumbuh positif ditengah kondisi ketatnya persaingan perbankan.

3. Kinerja Bank Sulselbar Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal

Pendekatan balanced scorecard dalam perspektif proses bisnis internal telah diukur peneliti dalam 3 dimensi meliputi: (1) inovasi, (2) proses operasi, dan (3) pelayanan

purna jual, Kaplan & Norton (2000). Data pendukung diperoleh langsung dari data laporan tahunan Bank Sulselbar.

Tabel 4.17
Kinerja Bank Sulselbar Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal
Tahun 2015-2019

| Dimensi Proses Bisnis Internal | Ketercapaian |
|--|---------------|
| Inovasi | |
| <i>Network Growth Ratio Tahun 2015-2019</i> | 95,73% |
| Proses Operasi | |
| Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) Tahun 2015-2019 | 66,10% |
| Tingkat Penyelesaian Aduan Nasabah | |
| Persentase penyelesaian aduan nasabah Tahun 2015-2019 | 100% |

Sumber: Laporan Keuangan Bank Sulselbar 2015-2019

Rasio NGR mengukur kemampuan inovasi perusahaan dari tingkat pertumbuhan jaringan unit kerja. Semakin tinggi Rasio NGR maka akan semakin baik. bahwa *Network Growth Ratio* Bank Sulselbar Tahun 2015-2019 mampu mencatatkan pertumbuhan yang sangat tinggi dengan angka mencapai **95,73%**, pertumbuhan ini selaras dengan trend positif pertumbuhan dana pihak ketiga, aset dan laba.

Dimensi proses operasi diukur dengan menggunakan rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional, semakin berkurang rasio BOPO maka akan semakin efisien biaya operasional yang dikeluarkan bank untuk menghasilkan pendapatan. Hasil interpretasi menunjukkan bahwa :1) Rasio Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) Bank Sulselbar pada Tahun 2015-2019 berada dalam kategori peringkat pertama atau sangat sehat; 2) Rasio Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) Bank Sulselbar pada Tahun 2015-2019

berada dalam kategori peringkat pertama atau sangat sehat dan lebih baik dari BOPO Bank Umum Konvensional pada tahun 2019.

Pengukuran dimensi pelayanan purna jual diukur dengan indikator tingkat penyelesaian aduan nasabah, hal ini menjadi indikator penting bagi kepercayaan nasabah, dengan semakin beragamnya produk dan jasa bank disertai manfaat dan kemudahan tentunya juga akan menimbulkan beragam permasalahan bagi nasabahnya, untuk itu Bank Sulselbar berkewajiban untuk melayani aduan/permasalahan dari nasabahnya. Adapun hasilnya bahwa Bank Sulselbar telah berhasil menyelesaikan semua bentuk keluhan pelanggan selama lima tahun terakhir yang dengan persentase mencapai 100% kasus sehingga mampu menciptakan iklim keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kepentingan nasabah.

4. Kinerja Bank Sulselbar Dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan dimensi penting dalam mengukur pertumbuhan perusahaan kedepan, optimalisasi kinerja perusahaan saat ini menjadi penting untuk pertumbuhan perusahaan dimasa mendatang. Analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Bank Sulselbar dianalisis dengan memperhatikan 4 indikator yakni : 1) Produktivitas Karyawan; 2) Pertumbuhan Aset Perusahaan; 3) Turnover Karyawan dan 4) Investasi Pengembangan SDM Berkelanjutan.

Produktivitas Bank Sulselbar dapat diukur dari tingkat kemampuan jumlah laba yang dihasilkan oleh karyawan secara akumulatif. Karyawan yang produktif tentunya dapat menghasilkan laba yang mampu bertumbuh setiap tahunnya. Kesimpulan produktivitas karyawan yakni : 1) Tinggi/rendahnya jumlah karyawan tidak menjamin pertumbuhan laba perusahaan; 2) Persentase Pertumbuhan Laba Tahun 2015-2019 mengalami peningkatan pesat dengan mencapai 23,04%; 3) Produktivitas karyawan dianggap sangat baik karena dalam kurun waktu 5 tahun laba perusahaan mampu bertumbuh 23,04%.

Pertumbuhan Aset Perusahaan merupakan indikator penting dalam mengukur pertumbuhan setiap tahunnya, Kinerja Bank Sulselbar dalam 5 tahun terakhir mampu mencatatkan pertumbuhan asset mencapai **74,13%**, angka ini tergolong fantastis karena mampu bertumbuh positif dalam 5 tahun.

Turnover karyawan pada penelitian ini dikaji untuk menentukan seberapa banyak jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya, semakin sedikit persentase turnover pada suatu perusahaan maka semakin baik kinerja divisi sumber daya manusia dalam pengelolaan sumber daya manusianya serta upaya mempertahankan karyawan potensialnya. Rata-rata Persentase Turnover Tahun 2015-2019 hanya berada pada kisaran 2,70%, artinya perusahaan kemampuan melakukan pengelolaan SDM mencapai 97,3%, angka ini sangatlah tinggi, sehingga turnover tidak mengganggu kinerja perusahaan.

Tabel 4.18
Kinerja Bank Sulselbar Dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Tahun 2015-2019

| Indikator Pengukuran | Ketercapaian |
|--|--------------|
| Produktivitas Karyawan | |
| Persentase Pertumbuhan Laba Tahun 2015-2019 | 23,04% |
| Pertumbuhan Aset Perusahaan | |
| Pertumbuhan Aset Tahun 2015-2019 | 95,73% |
| Turnover Karyawan | |
| Rata-rata Persentase Turnover Tahun 2015-2019 | 2,70% |
| Biaya Investasi Pengembangan SDM Berkelanjutan | |
| Jumlah Dana Yang Dikeluarkan Untuk Pendidikan dan Pelatihan Karyawan Sepanjang Tahun 2015-2019 | 35,80 M |

Sumber: Laporan Keuangan Bank Sulselbar 2015-2019

Komitmen Bank Sulselbar untuk mampu bersaing dalam persaingan bisnis perbankan diwujudkan dengan menginvestasikan dananya untuk bertransformasi pada pengembangan sumber daya manusia di masa depan, jumlah dana yang dikucurkan setiap tahunnya disesuaikan dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan karyawan. Dari 5 tahun yang diamati tercatat bahwa pada tahun 2015 perusahaan mengeluarkan dana yang paling tinggi untuk berinvestasi di bidang SDM yang mencapai 11,38 M. namun sebaliknya pada tahun 2016 dana yang dikucurkan hanya sebesar 5,05 M. Tinggi rendahnya dana yang dikucurkan untuk pengembangan kompetensi SDM sangat berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas layanan perbankan. Total dana yang dikucurkan Bank Sulselbar untuk bertransformasi pada pengembangan sumber daya manusia di masa depan mencapai 35,80 M.

BAB V

PENUTUP



1. Kinerja Bank Sulselbar dalam perspektif keuangan yang diukur dalam 3 indikator menunjukkan bahwa rasio permodalan dikategorikan sangat sehat, rasio aktiva produktif telah memenuhi ketentuan minimal Bank Indonesia dan rasio rentabilitas dengan ROA dan ROE yang dikategorikan Bank sangat sehat, namun LDR Bank Sulselbar masih berada pada kategori Bank Tidak Sehat.
2. Kinerja Bank Sulselbar dalam perspektif pelanggan yang berada pada kondisi sangat baik dapat terbuktikan bahwa pertumbuhan nasabah dan dana pihak ketiga bertumbuh positif, Bank Sulselbar secara berkesinambungan telah mendapatkan penghargaan tingkat nasional yang berkaitan dengan tingkat kepuasan dan loyalitas nasabah, demikian juga penguasaan pangsa pasar Bank Sulselbar mampu bertumbuh positif.
3. Kinerja Bank Sulselbar dalam perspektif proses bisnis internal yang positif terlihat dari kemampuan inovasi yang bertumbuh pesat, proses operasi bisnis telah mengutamakan efisiensi dan efektivitas demikian juga dalam hal pelayanan purna jual Bank Sulselbar mampu menyelesaikan seluruh bentuk pengaduan nasabah

sehingga mampu menciptakan iklim positif dalam pengembangan bisnisnya kedepannya.

4. Kinerja Bank Sulselbar dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan trend positif dimana Bank Sulselbar memiliki karyawan dengan produktivitas yang baik sehingga mampu mencetak laba sepanjang tahun, pertumbuhan aset perusahaan yang meningkat, perusahaan mampu mengendalikan laju turnover dan mampu mempertahankan karyawan terbaiknya, untuk bertransformasi di masa depan Bank Sulselbar telah mengeluarkan dana yang cukup banyak untuk investasi pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan untuk mendukung proses bisnisnya.

DAFTAR PUSTAKA



- Abofaied, Abdurizzag. 2017. Evaluation Of Bank's Performance By Using Balanced Score Card: Practical Study In Libyan Environment. International Journal Of Business And Management. Vol. V, No. 1.
- Agyei, James., Ntiomah, Evans Brako. 2016. Performance Evaluation Using Balance Scorecard: Comparison Of Bbgl And Ebg In Ghana Banking Industry. Journal Of Business And Management. Volume 18, Issue 12 Pp 51-59.
- Agyeman, Benjamin., Bonn, James., Osei, Collins. 2017. Using Balanced Scorecard For Managing Performance In Selected Ghanaian Banks. International Journal Of Business And Management. Vol. 12, No. 12.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta .
- Bambang Riyanto. 2011. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta : BPFE.
- Dally, Dadang. 2010. Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implemetasi Mbs. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Devani, V., Setiawarnan, A., 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard. Jurnal Sains, Teknologi, dan Industri, 13(1): 83-90.

- Fandy, Tjiptono. 2006. Manajemen Jasa. Edisi Kedua. Yogyakarta : Andi Offset.
- Fatimah, S., Kurdi, Fn., Thamrin, Mh., 2016. Strategi Peningkatan Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir. *Jurnal Kedokteran Dan Kesehatan*, 3(1): 351-359.
- Fitriyani, Dewi. 2014. Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Vol 6 (1): 16-31.
- Fahmi, Irham. 2012. Analisis Kinerja Keuangan, Bandung: Alfabeta
- Gaspersz, Vincent. 2011. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management. Bogor: Vinchristo Publication.
- Gobel, Erwin Zubair Dan Yosef P. Koton. 2016. Pengelolaan Danau Limboto Dalam Perspektif Kebijakan Publik. Yogyakarta: Deepublish.
- Gupta, Ashok Kumar., Maheshwari Meenu., Sharma, Sudarshana. 2018. Performance Evaluation Using Balanced Scorecard Model In Banking Industry: A Case Study Of Hdfc Bank. *Pacific Business Review International*. Volume 10 Issue 9.
- Imelda, R.H.N., 2004. Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 6(2): 106-122.
- Kasmir. 2015. Analisis Laporan Keuangan. Jakarta: Rajawali Pers.

- Kasasbeh, I. 2018. Problems Of Management Accounting Implementation. The Case Of Balanced Scorecard Implementation Within Jordanian Commercial Banks. International Journal Of Academic Research In Accounting, Finance And Management Sciences 8 (2): 200-207.
- Kaplan, Robert S & Norton David. 2000. Balance Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. PT.Gelora Aksara Pratama:Erlangga.
- Kriyantono, Rachmat. 2012. Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta : Kencana.
- Mardiasmo. 2004. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi.
- Mc. Donald, S. Scott And Timothy W. Koch. 2006. Management Of Bank. Sixth Edition. Usa: Thomson South Western.
- Mircea Bacala. 2014. Balanced Scorecard – A Strategic Management System. Review Of General Management Journal. Volume 19, Issue 1.
- Moeheriono. 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. 2005. Akuntansi Biaya. Edisi Kelima. Yogyakarta: Uppamp Ykpn Universitas Gajah Mada.
- Mulyadi. 2009. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta: Stim Ykpn.
- Rai,I Gusti Agung.2008.Audit Kinerja Pada Sektor Publik.Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, F. 2011. Swot Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara

- Mengelola Kinerja Dan Risiko. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sobandi, Baban Dkk. 2006. Desentralisasi Dan Tuntutan Penataan. Bandung: Kelembagaan Daerah.
- Soebagyo, Joko. 1997. Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktek. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Sudarmanto. 2009. Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Sdm (Teori, Dimensi Pengukuran Dan Implementasi Dalam Organisasi). Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung: Alfabeta.
- Sukma, Nyoman Pramesti., Krisnadewi, Komang Ayu. 2013. Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.2.
- Sulistyaningsih, E., Zulkarnaini. 2015. Kinerja Organisasi Camat Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima Pada Masyarakat. Seminar Nasional, Politik, Birokrasi, Dan Perubahan Sosial Ke-li 'Pilkada Serentak, Untung Rugi dan Korupsi Politik,Pekanbaru.
- Sunarto. 2007. Sistem Pengendalian Manajemen. Yogyakarta: Amus.
- Supriadi, Yoyon. 2012. Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan Melalui Manajemen Asset. Jurnal Ilmiah Kesatuan. Vol. 14, No. 1. Halaman 33-42.
- Setyawati, I. R. M. A., Kartini, D., Rachman, S., & Febrian, E. 2015. Assessing the Islamic banking financial

- performance in Indonesia. *International Journal of Education and Research*, 3(10), 233- 248.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Pt. Reflika Aditama.
- Suta, I Wayan Purwanta., Dwiastuti, G.A Ayu Sri Asti. 2016. Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Pusat Pt Bank Pembangunan Daerah Bali. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*. Vol 12 No. 1.
- Tahaka, Yanne Christiani. 2013. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut. Vol.1 No.4 Desember.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Tjiptono, Fandy Dan Chandra, Gregorius. 2011. *Service, Quality & Satisfaction*. Edisi 3. Yogyakarta: Andi.
- Utama, Nizar Alif dan Hariadi, Bambang. 2012. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Rsud Prof. Dr. Soekandar Mojosari). *Jimfeb*, 1(2): 1-26.
- Yuwono, Sony, Sukarno, Edy., Ichsan, Muhammad. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Zulkiram, Yunus, M., Amri. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Lembaga Masyarakatan Klas Iia Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 2(1): 128-137.

