

Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan di Bank BJB KCP Gatot Subroto

Nabilah Novitha Rani¹, Mario Aldo T. Abidin², Efson Thrismono³

¹Perbankan Syariah, Universitas Ma'soem, Indonesia

²Manajemen Bisnis Syariah, Universitas Ma'soem, Indonesia

³Komputerisasi Akuntansi, Universitas Ma'soem, Indonesia
nabilahnovitha99@gmail.com

Received : Mar' 2022 Revised : Mar' 2022 Accepted : Apr' 2022 Published : Apr' 2022

ABSTRACT

Based on observations, that the background of this research is that there are several companies measuring their performance still using traditional methods, therefore the author will measure performance with modern methods by applying the Balanced Scorecard method as a performance measurement tool. This study aims to determine how to measure performance using the Balanced Scorecard method with four perspectives, namely: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. The object of research in this report is to measure the company's performance using the balanced scorecard. This type of research is descriptive qualitative with primary and secondary data types using data collection techniques in the form of observation, interviews, literature study and documentation. While the data collection techniques from these four perspectives used observation and interview techniques. The results of the analysis show that performance measurement from a financial perspective provides an indicator of 0.635 which is declared good, measured using asset growth, increased profits, increased financing and asset optimization. The result of measuring the performance of the customer perspective is worth 0.75 which is declared good, measured using customer retention, customer acquisition and customer satisfaction. The results of the measurement of the performance of the internal business process perspective get a score of 1 which means good, measured using the operation process, the innovation process and after-sales service. The results of measuring the performance of growth and learning perspectives get a score of 0.5 which means enough, measured using employee retention, employee turnover, employee productivity and employee absenteeism.

Keywords: Performance Measurement Tool; Balanced Scorecard.

ABSTRAK

Berdasarkan hasil observasi, bahwa yang melatarbelakangi penelitian ini ialah ada beberapa perusahaan mengukur kinerjanya masih menggunakan metode tradisional maka dari itu penulis akan mengukur kinerja dengan metode modern dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana mengukur kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Objek penelitian pada laporan ini adalah untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard*. Jenis penelitian ini ialah deskriptif kualitatif dengan jenis data primer dan sekunder dengan menggunakan teknik pengumpulandata yang berupa observasi, wawancara, studi pustaka dan dokumentasi. Sedangkan teknik pengambilan data dari empat perspektif tersebut menggunakan teknik observasi dan wawancara. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pada perspektif keuangan memberikan indikator 0,635 yang dinyatakan baik, dengan diukur menggunakan pertumbuhan aset, peningkatan laba, peningkatan pembiayaan dan optimalisasi aset. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan bernilai 0,75 yang dinyatakan baik, dengan diukur menggunakan retensi pelanggan, akuisisi pelanggan serta kepuasan pelanggan. Hasil pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal mendapatkan skor 1 yang berarti baik, dengan diukur menggunakan proses operasi, proses inovasi dan layanan purna jual. Hasil pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan skor 0,5 yang

berarti cukup, dengan diukur menggunakan retensi karyawan, perputaran karyawan, produktifitas karyawan dan absensi karyawan.

Kata Kunci: Alat Pengukuran Kinerja; *Balanced Scorecard*.

PENDAHULUAN

Persaingan di dunia bisnis telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai standar dimensi termasuk kualitas kinerja, biaya dan operasional yang stabil. Tantangan yang ditimbulkan oleh perusahaan atau organisasi bisnis yang efisien dan bersedia melakukan hal-hal penting yang dianggap kompetitif secara strategis dan meningkatkan kapabilitas perusahaan atau organisasi bisnis secara keseluruhan. yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat dicapai Artinya, perusahaan akan selalu bersaing untuk menarik konsumen menggunakan berbagai fasilitas dengan menggunakan harga yang kompetitif, sehingga hal ini jelas akan mendorong manajemen untuk memenangkan persaingan (Saraswati et al., 2017).

Bank umum di Indonesia yang berperan dalam upaya meningkatkan keuangan dunia, karena pandemi ini keuangan di Indonesia bahkan keuangan di dunia sedang mengalami kegoyahan yang menyebabkan Indonesia memiliki hutang yang besar. Maka dari itu yang harus dibenahi adalah dari sistem manajemennya atau dari suatu sistem pengukuran kinerja di bank tersebut, karena pengukuran kinerja sangat berpengaruh terhadap manajemen perusahaan tersebut. Untuk mempertahankan eksistensi tersebut Bank Umum memerlukan suatu analisis terhadap pengukuran kinerja terhadap beberapa perspektif salah satunya perspektif keuangan, karena bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan masyarakat untuk menyimpan datanya (Pratiwi dan Wibowo, 2018).

Bank BJB senantiasa memberikan kontribusi dan partisipasi sebagai penggerak dalam mendorong pembangunan ekonomi daerah serta menjadi mitra utama pemerintah dalam mengelola keuangan dan memberikan layanan terbaik kepada nasabah agar mereka merasa nyaman dan loyal kepada bank. Dalam menghadapi persaingan dengan bank umum lain yang menawarkan produk dan jasa serupa maka perlu dijaga kualitas produk, efektivitas kerja dan pelayanan yang memuaskan (Hidayat, 2018). Saat ini walaupun visi dan misi kepuasan nasabah dan kualitas produk belum diimplementasikan secara spesifik, Bank BJB hanya mengimplementasikan kinerja perusahaan dari segi keuangan, oleh karena itu dalam penelitian ini metode *Balanced Scorecard* digunakan untuk melengkapi evaluasi kapasitas perusahaan.

Metode pengukuran kinerja perusahaan adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Evaluasi kinerja ialah bakal menentukan secara berkala efisiensi operasional bank dan karyawannya berdasarkan standar, intensi dan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan suatu strategi perusahaan tidak hanya dapat mengukur atau mengevaluasi kinerja, tetapi juga dapat menunjukkan kontribusi manajer terhadap perusahaan dan menjadi sumber data untuk menilai perilaku manajer. Evaluasi kinerja yang banyak digunakan oleh perusahaan merupakan metode konservatif, metode ini diturunkan dari melihat atau mengevaluasi kinerja dari perspektif keuangan, lingkungan bisnis yang semakin kompetitif juga

membutuhkan evaluasi kinerja dengan melihat perspektif non *finansial* perusahaan. (Ayu, 2019).

Balanced Scorecard menggambarkan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dengan berfokus pada perspektif *finansial* dan non *finansial*. *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 untuk mengoreksi berbagai kekurangan dalam penilaian kinerja yang hanya memeriksa status keuangan perusahaan. Mengukur kinerja perusahaan merupakan alat manajemen yang penting dalam menghadapi persaingan dunia dan perusahaan harus senantiasa menjaga motivasi itu untuk terus meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, melalui pengukuran kinerja dapat dengan mudah memahami status proses bisnis perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan rancangan pengukuran yang diperoleh langsung dari rencana bisnis perusahaan maka dari itu harus selalu dipantau karena karyawan akan menunjukkan faktor kunci keberhasilan dalam menciptakan kesuksesan perusahaan. Agar menggapai kesuksesan, perusahaan patut memiliki motivasi demi melakukan perbaikan yang baik terhadap hasil evaluasi kinerja tersebut (Fitrianingrum & Sulastiningsih, 2016).

Adapun perspektif keuangan yang disajikan dalam data ROA, ROE dan BOPO di Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung yaitu sebagai berikut :

Tabel 1. Data ROA, ROE, dan BOPO di Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung (Dalam ribuan rupiah)

Tahun	ROA (%)	Persentase (%)	ROE (%)	Persentase (%)	BOPO (%)	Persentase (%)
2016	1,43	-	18,17	-	5,90	-
2017	1,12	-21,25	12,97	-28,61	5,40	-8,47
2018	1,48	31,52	16,13	24,36	4,88	-9,62
2019	1,32	-10,33	14,63	-9,29	4,37	-16,45
2020	1,35	1,65	14,92	1,98	3,66	-16,24

Sumber: Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa rasio keuangan Bank BJB KCP Gatot Subroto periode 2016-2020 mengalami fluktuasi. Bisa dilihat bahwa terbukti dari meningkatnya dan menurunnya rasio masing-masing. Seperti yang bisa dilihat dari tabel 1, perspektif keuangan mengalami fluktuasi dari tahun ke tahunnya. Untuk *Return On Asset* periode tahun 2016-2017 mengalami penurunan sebesar -21,25% dari 1,43% menjadi 1,12%. Periode tahun 2017-2018 mengalami kenaikan sebesar 31,52% dari 1,12% menjadi 1,48%. Selanjutnya, periode 2018-2019 mengalami penurunan sebesar -10,33% dari 1,48% menjadi 1,32%. Lalu, pada periode tahun 2019-2020 mengalami kenaikan sebesar 1,65% dari 1,32% menjadi 1,35%. Jika *Return On Asset* berfluktuasi berarti aset perusahaan mengalami peningkatan yang sangat tinggi dan karena tingkat perputaran aset yang rendah maka laba perusahaan tidak meningkat. (Hantono, 2018). Untuk *Return On Equity* pada periode tahun 2016-2017 mengalami penurunan sebesar -28,61% dari 18,17% menjadi 12,97%. Periode tahun 2017-2018 mengalami kenaikan sebesar 24,36% dari 12,97% menjadi 16,13%. Selanjutnya, periode tahun 2018-2019 mengalami penurunan sebesar -9,29% dari 16,13% menjadi 14,63%. Lalu, periode tahun 2019-2020 mengalami kenaikan sebesar 1,98% dari 14,63% menjadi 14,92%. Jika *Return*

On Equity terjadi kenaikan dan penurunan akibat ketimpangan laba setelah pajak dengan total modal dengan total ekuitas yang terus meningkat dari waktu ke waktu (Hantono, 2018). Untuk BOPO periode tahun 2016-2017 mengalami penurunan sebesar -8,47% dari 5,90% menjadi -8,47%. Periode tahun 2017-2018 mengalami penurunan sebesar -9,62% dari 5,40% menjadi 4,88%. Selanjutnya, periode tahun 2018-2019 mengalami penurunan sebesar -16,45% dari 4,88% menjadi 4,37%. Lalu, pada tahun 2019-2020 mengalami penurunan sebesar -16,24% dari 4,37% menjadi 3,66%. Mengalami kondisi penurunan, rasio yang semakin menurun mencerminkan baiknya kemampuan bank (Septiana, 2019).

Berikut adalah perspektif pelanggan yang disajikan dalam jumlah nasabah di Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung.

Tabel 2. Jumlah Nasabah di Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung

Tahun	Jumlah Seluruh Nasabah Bank BJB	Persentase (%)
2016	974	-
2017	1.316	35,11%
2018	1.712	30,09%
2019	2.141	25,05%
2020	2.463	15,03%

Sumber: Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung 2021

Berdasarkan data pada tabel 2, perspektif pelanggan mengalami fluktuasi dari tahun ke tahunnya. Periode tahun 2016-2017 mengalami kenaikan sebesar 35,11% dari 974 nasabah menjadi 1.316 nasabah. Periode 2017-2018 persentasenya mengalami penurunan sebesar 30,9% dari 1316 nasabah menjadi 1.712 nasabah. Selanjutnya, periode tahun 2018-2019 mengalami kenaikan sebesar 25,5% dari 1712 nasabah menjadi 2141 nasabah. Lalu, periode tahun 2019-2020 mengalami kenaikan yang sedikit signifikan sebesar 15,03% dari 2141 nasabah menjadi 2463 nasabah. Jika jumlah nasabah mengalami kenaikan setiap tahunnya itu menandakan bahwa nasabah sangat loyal terhadap bank tersebut meskipun tidak ada peningkatan yang signifikan karena sedang masa pandemi ini yang dimana semua sektor mengalami dampak yang kurang mengenankan (Mahsun, 2019).

Berikut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang disajikan dalam bentuk jumlah karyawan di Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung.

Tabel 3. Jumlah Karyawan di Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung

Tahun	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
2016	17	-
2017	17	0
2018	21	23,5%
2019	21	0
2020	20	-4,7%

Sumber : Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung 2021

Berdasarkan data pada tabel 3, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami fluktuasi dari tahun ke tahunnya. Untuk periode 2016-2017 jumlah karyawan tidak mengalami penurunan maupun kenaikan. Periode selanjutnya,

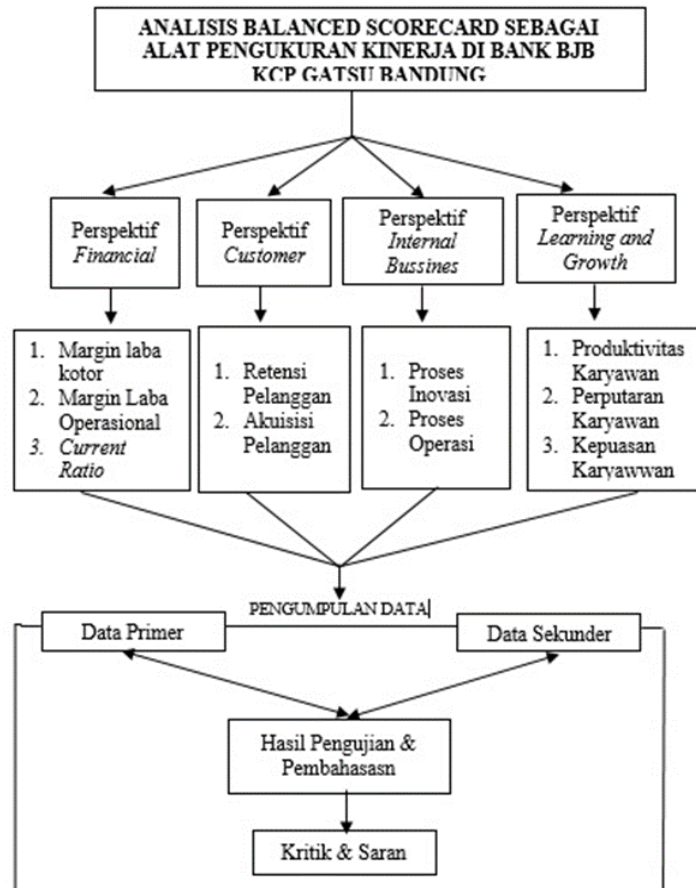
ditahun 2017-2018 mengalami peningkatan sebesar 23,5% % dari 17 karyawan menjadi 21 karyawan. Di tahun 2018-2019 jumlah karyawan tidak mengalami penurunan bahkan kenaikan menetap saja di 21 karyawan. Lalu, periode di tahun 2019-2020 mengalami penurunan sebesar -4,7% dari 21 karyawan menjadi 20 karyawan saja. Jika karyawan mengalami penurunan karena kurangnya motivasi dan dukungan terhadap lingkungan perusahaan yang membuat karyawan merasa tidak nyaman. Di tahun 2020 menjadi masa yang terberat karena adanya pandemi maka PHK pun tidak dapat dipungkiri (Wahyuni, 2019). Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja.

Adapun tujuan penelitian ini yaitu melihat sejauh mana kinerja Bank BJB Cabang Gatot Subroto dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE

Objek penelitian ini adalah analisis *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengidentifikasi dan memetakan lingkungan penelitian, karena target dari peneliti ini adalah untuk mendapatkan perkiraan yang luas dengan meliputi sifat lingkungan (Satibi, 2011). Metode penelitian ini yaitu kualitatif deskriptif. Kualitatif merupakan metode penelitian yang memfokuskan pada pengertian yang mendalam pada semua aspek masalah. (Siyoto, 2015). Metode Deskriptif adalah cara yang digunakan untuk menganalisis hasil penelitian, tetapi tidak digunakan untuk menarik kesimpulan yang lebih luas (Siyoto, 2015).

Data yang digunakan penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer bisa didapatkan dari sumber informan atau individu melalui wawancara. Data primer antara lain: tulisan hasil wawancara, hasil observasi lapangan dan data-data mengenai informan (Hassan, 2002). Data yang diperoleh dari dokumen grafis seperti: (catatan, notulen rapat dan tabel), rekaman video, foto dan lain-lain yang dapat memperkaya data primer (Siyoto, 2015). Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara, studi pustaka dan dokumentasi. Adapun analisis data yang digunakan menurut Milles and Huberman yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan. Sedangkan kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1.Kerangka Penelitian

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan dan Reduksi Data

Berdasarkan laporan keuangan Bank BJB KCP Gatot Subroto, terdapat ikhtisar keuangan sebagai berikut:

Tabel 4. Ikhtisar Laporan Keuangan Bank BJB KCP Gatot Subroto

Neraca	Tahun				
	2016	2017	2018	2019	2020
Laba sebelum pajak	41.531.863	24.726.742	29.349.151	29.969.121	32.848.909
Laba setelah pajak	22.180.424	19.621.272	26.987.469	24.874.893	28.927.590
Total Aset	1.550.279.651	1.742.123.757	1.821.081.621	1.871.764.757	2.135.363.666
Modal	122.009.348	151.272.090	167.260.303	169.932.939	193.883.651
Beban Operasional	66.879.242	70.971.363	68.218.206	66.216.863	79.817.833
Pendapatan Operasional	11.333.015	13.141.833	13.973.575	15.137.454	21.751.787

Sumber: Laporan Ikhtisar Keuangan Bank BJB KCP Gatot Subroto 2021

Penyajian Data

Pengukuran kinerja melalui rasio keuangan ini masih banyak kekurangan dan kelemahan dalam penggunaan pengukuran kinerja melalui rasio keuangan karena hanya menunjukkan kinerja historis. Walaupun kinerja Bank BJB KCP Gatot Subroto pada tahun 2018 telah menunjukkan kinerja yang baik, namun dalam hal persaingan

yang semakin ketat di masa yang akan datang, perlu dilakukan pengukuran kinerja yang dapat menunjukkan kinerja sasaran strategisnya yaitu pengukuran kinerja di lembaga masa yang akan datang, yaitu dengan menggunakan kriteria keseimbangan *balanced scorecard* berikut ini.

Tabel 5. Kriteria Keseimbangan *Balanced Scorecard* pada Bank BJB KCP Gatot Subroto

Perspektif	Sasaran strategis	Skor	Ukuran strategis	
			Ukuran hasil	Ukuran pemacu kerja
Perspektif keuangan (skor 4)	1. Pertumbuhan aset	1	Peningkatan Aset	Bertambahnya aset.
	2. Peningkatan laba	1	Peningkatan Laba	Pendapatan laba.
	3. Peningkatan pembiayaan	1	Penyaluran pembiayaan	Jumlah biaya yang dialokasikan.
	4. Optimalisasi aset	1	Tingkat perputaran aset	Banyaknya aset yang berputar.
Perspektif Pelanggan (skor 4)	1. <i>Brand Equity</i>	1	Retensi pelanggan	Kesetiaan terhadap perusahaan.
		1	Akuisisi pelanggan	Bertambahnya pelanggan lama dan bertambahnya nasabah baru.
	2. Peningkatan Kualitas	1	Kepuasan pelanggan	Tidak ada keluhan dari pelanggan.
	3. Pelayanan Pelanggan	1	Profitabilitas	Peningkatan pendapatan dari pelanggan.
Perspektif Proses Bisnis Internal (skor 3)	1. Proses Inovasi	1	Produk baru	Menimbulkan produk baru.
	2. Proses Operasi	1	Waktu pemrosesan pembiayaan	<i>Processing time</i> terhadap pembiayaan.
	3. Layanan Purna Jual	1	Pelayanan Purna Jual	Kualitas layanan purna jual.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (skor 4)	1. Meningkatkan komitmen karyawan	1	1.Retensi karyawan	Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar
		1	2. Absensi Karyawan	Jumlah Absensi.
	2. Meningkatkan kapabilitas karyawan	1	1 .Produktivitas karyawan	Produktifnya karyawan.
		1	2. Pelatihan karyawan	Terdapat pelatihan karyawan.
JUMLAH SKOR		15		

Sumber : (Mulyadi:2014)

Keterangan :

- Skor 1 dalam kartu skor merupakan skor yang sudah ditetapkan.
- Skor 3 dan 4 yang terdapat dibawah perspektif merupakan skor secara keseluruhan dari perspektif tersebut.
- Jumlah skor 15 ini adalah hasil dari skor keseluruhan 4 perspektif yang berada diatas.

Jika nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,6 maka kinerja dianggap baik, jika nilai yang diperoleh bekisar antara 0 - 0,60 maka kinerja dianggap cukup, dan jika nilai yang diperoleh kurang dari 0 maka kinerja dianggap buruk (Atmojo, 2005). Untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* maka penulis membagi skor total dengan perhitungan. Nilai yang diperoleh kemudian dijadikan acuan untuk menilai kinerja tersebut apakah baik, cukup baik atau kurang baik.

Tabel 6. Rentang Penilaian Kinerja

Kinerja	Nilai
Baik	>0,6
Cukup	0 - 0,6
Kurang Baik	< 0

Sumber: (Atmojo, 2005)

Berikut adalah hasil pengukuran kinerja Bank BJB KCP Gatot Subroto menggunakan *Balanced Scorecard*.

Tabel 7. Hasil Pengukuran Kinerja Bank BJB KCP Gatot Subroto

Perspektif	Skor
Perspektif Keuangan	2,54
Perspektif Pelanggan	3
Perspektif Proses Bisnis Internal	3
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	3
Total	11,54

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor keseluruhan}} \\
 &= \frac{11,54}{15} \\
 &= 0,76
 \end{aligned}$$

Tabel 8. Pengukuran Skor Kinerja Bank BJB KCP Gatot Subroto

Perspektif	Skor keseluruhan	Skor yang diperoleh	Nilai	Kinerja
Perspektif Keuangan	4	2,54	0,635	Baik
Perspektif Pelanggan	4	3	0,75	Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal	3	3	1	Baik
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	4	2	0,5	Cukup
Total skor	15	11,54	0,72	Baik

Berdasarkan tabel 6 dan 7, menunjukkan bahwa hasil pengukuran skor kinerja berada pada rentang >0,6 yaitu 0,72, ini berarti kinerja di Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung termasuk kriteria baik.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data serta pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* di Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung ini dapat disimpulkan bahwa (1) Hasil pengukuran kinerja Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung pada perspektif keuangan memberikan indikator sebesar 0,635. Hal ini berarti Bank BJB KCP Gatot Subroto menunjukkan kinerja “baik” ditinjau dari perspektif keuangan. Dengan rincian pertumbuhan aset yang diukur dengan kenaikan aset mendapatkan skor 0,73. Peningkatan Laba yang diukur dengan kenaikan laba mendapatkan skor 0,64. Lalu, Peningkatan Pembiayaan yang diukur dengan kenaikan pembiayaan mendapatkan skor 0,75. Selanjutnya yang terakhir Optimalisasi Aset yang diukur dengan menyelisihkan total aktiva awal tahun dan akhir tahun lalu terdapat roa sehingga mendapatkan skor 0,42, (2) Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan bernilai sebesar 0,75. Hal ini membuktikan bahwa kinerja Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung dilihat dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang “baik” dengan perincian retensi pelanggan yang diukur dengan kemampuan mempertahankan pelanggan yang loyal dengan mendapatkan skor skor 1. Akuisisi pelanggan yang diukur dengan kemampuan mempertahankan atau menambah nasabah diberi skor 1. Kepuasan pelanggan yang diukur dengan berkurangnya pelanggan dan cepat tanggap perusahaan mendapatkan skor 1. Profitabilitas pelanggan diukur dengan jumlah laba bersih dibagi dengan jumlah nasabah mendapatkan skor 0, (3) Hasil pengukuran kinerja diukur dengan perspektif proses bisnis internal mendapatkan nilai 1 yang berarti “baik”. Dengan perincian bahwa semua ukuran kinerja ini baik dan mendapatkan skor 1, yaitu proses operasi, proses inovasi dan layanan purna jual, dan (4) Hasil pengukuran dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan skor 0,5 yang berarti “cukup”. Dengan hasil pengukuran yang diperoleh yaitu nilai 0 untuk ukuran retensi karyawan, mendapatkan skor 0 untuk perputaran karyawan, serta produktivitas karyawan diukur dengan laba bersih dibagi jumlah karyawan pertahunnya yang menghasilkan skor 1 dan yang terakhir absensi karyawan yang dapat dilihat dari loyalitas dan motivasi tinggi karyawan terhadap perusahaan mendapatkan skor 1.

Berdasarkan hasil penelitian ini kinerja keseluruhan pada Bank BJB KCP Gatot Subroto Bandung diperoleh hasil bahwa kinerja Bank BJB KCP Gatot Subroto adalah baik, dengan jumlah seluruh skor yang diperoleh 11 dari 15 ukuran yang dihitung ini sehingga nilai yang didapatkan adalah 0,73.

Adapun saran untuk penelitian selanjutny yait, dapat dijadikan bahan pertimbangan bahwa analisis *balanced scorecard* terhadap kinerja perusahaan cukup baik, namun perlu ditingkatkan kembali terhadap kinerja yang hanya bernilai cukup seperti dalam perspektif keuangan dan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmojo, S. P. (2005). *Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PDAM Klaten*.
- Fitrianingrum, D., & Sulastiningsih, S. (2016). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard*. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 3(1), 11–22.

<https://doi.org/10.32477/jrm.v3i1.173>

- Hassan, M. I. (2002). *Pokok - Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hery. (2015). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Center For Academic Publishing Services.
- Hidayat, M. (2018). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pt. BosowaPropertindo*.13(1),57-72. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4>.
- Ismail. (2020). *Pengukuran Kinerja SDM*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Mulyadi. (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Raco, J. (2018). *Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mfzuj>
- Saraswati, P., Darmawan, D., & Suamba, K. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode Balanced Scorecard. *JURNAL MANAJEMEN AGRIBISNIS (Journal Of Agribusiness Management)*,5(1),45-63. <https://doi.org/10.24843/jma.2017.v05.i01.p05>
- Sarosa, S. (2012). *Penelitian Kualitatif Dasa-dasar*. Jakarta: PT Indeks.
- Satibi, I. (2011). *Teknik Penulisan Skripsi, Tesis dan Deterasi*. Bandung: Ceplas.
- Septiana, A. (2019). *Analisis Laporan Keuangan*. Pamekasan, Jawa Timur: Duta Media Publishing.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Unaradjan, D. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta:Grafindo. https://books.google.co.id/books?id=DEugDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Vina Pratiwi, Edi Wibowo, S. S. U. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 - 2016. *E-Journal*, 18(April), 208-218.