

EVALUASI KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD - PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL DAN PEMBELAJARAN/PERTUMBUHAN

Fadhilla Wahyuni

Universitas Andalas

Email : fadhilla2012@gmail.com

Hendra Lukito

Universitas Andalas

Email : hendralukito71@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengevaluasi kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran/pertumbuhan pada Bank X. Variabel penelitian dari perspektif proses bisnis internal yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual dan perspektif pembelajaran/pertumbuhan yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktivitas pekerja, Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* sehingga didapatkan 133 pegawai yang menjadi responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kuantitatif yang bersifat deskriptif, dimana hasil yang diperoleh yaitu hasil penilaian kinerja Bank X dari perspektif proses bisnis internal sebesar 4,44 dengan rating B deskripsi *Very Good* dan hasil penilaian kinerja Bank X dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 4,11 dengan rating B deskripsi *Very Good*.

Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, Internal Bisnis Proses, Pembelajaran & Pertumbuhan

PENDAHULUAN

Perkembangan kondisi perekonomian dunia yang semakin cepat menuntut dunia usaha untuk selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada. Membaiknya pertumbuhan perekonomian mengakibatkan persaingan di dunia usaha menjadi semakin kompetitif. Para pelaku di dunia usaha memiliki kepentingan yang berbeda-beda sehingga pengambilan keputusan yang tepat diperlukan demi mencapai tujuan masing-masing. Dengan perbedaan kepentingan tersebut, maka pengukuran kinerja (*performance measurement*) digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengambilan keputusan.

Pengukuran kinerja terhadap suatu perusahaan merupakan suatu tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas di dalam perusahaan. Bagi pihak manajemen, pengukuran kinerja berpengaruh dalam penyusunan rencana perusahaan untuk kedepannya. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dalam perusahaan merupakan suatu hal yang penting, karena perusahaan dapat melakukan perbaikan-perbaikan aktivitasnya sesuai dengan hasil analisa kinerja dan merencanakan kinerja kedepannya. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan maka dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi relevan untuk pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan.

Pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar dan pengurangan biaya). Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan gaji karyawan maupun reward yang diberikan. Mathis dan Jackson (2012) berpendapat bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian seberapa baik karyawan dalam bekerja dibandingkan dengan target yang diberikan.

Organisasi atau perusahaan memiliki dua peranan penting dalam penilaian kinerja yaitu: memberikan imbalan kerja atas kontribusi dan fokus pada pengembangan individu. Sejalan dengan pentingnya proses pengukuran kinerja bagi perusahaan, maka pemilihan alat ukur yang dikenal dengan *Key Performance Indicator* (KPI) juga menjadi penting. Kesalahan dalam pemilihan

KPI mempersulit perusahaan dalam mencapai tujuan/goal, sekaligus tidak mendorong upaya perbaikan kualitas kinerja yang sesungguhnya.

Bank X merupakan bank terkemuka di Indonesia yang senantiasa melakukan perbaikan dan evaluasi untuk meningkatkan kinerjanya. Visi, misi dan target yang telah ditetapkan perusahaan diwujudkan oleh segenap *Business Unit* dan *Supporting Unit* di berbagai level organisasi sesuai peran dan tanggung jawabnya. Untuk menunjang aktifitas pelaksanaan anggaran maka dibentuklah sebuah proyek untuk mengimplementasikan rencana strategis dibidang manajemen kualitas yaitu *Performance Management System* (PMS). PMS telah diterapkan di Bank X sejak tahun 2006. Dalam perkembangannya, seluruh unit di Bank X telah memiliki *scorecard* PMS yang diukur berdasarkan pencapaian kinerja terhadap target yang telah ditetapkan. Sistem Pengukuran Kinerja Unit ini didasarkan pada penerapan *Service Level Agreement* (SLA) antar unit, parameter finansial dan parameter non finansial. SLA adalah suatu kontrak atau perjanjian formal hubungan bisnis antara dua pihak, bersifat operasional yang berorientasi pada *end user* (*customer*). Sedangkan PMS adalah suatu sistem yang dirancang untuk mengukur kinerja Unit berdasarkan parameter *Financial, Growth, Risk, Customer, Employee dan Process*.

Kinerja Bank X berdasarkan *scorecard* dan financial PMS periode September 2019 adalah sebagai berikut :

No	KPI	Score	Weight
1.	Financial	2.95	90
2.	Customer	5	5
3.	Learning and Growth	4.59	5
.	Process	3.59	100
Total Score		3.16	100

PMS Bank X memiliki 6 elemen penyusun yang harus diperhatikan sesuai dengan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Keenam elemen tersebut adalah KPI, *Target Setting, Weighting Factor, Scoring & Methodology, Data Management*, dan *Managerial Accounting*. Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan di PMS berbasis pendekatan *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard mentranslasikan misi dan strategi perusahaan dalam serangkaian ukuran kinerja yang memberikan kerangka kerja untuk mengimplementasikan strateginya. Sistem ini membagi seluruh faktor kedalam empat perspektif yaitu perspektif *financial*, *internal business process*, *customer satisfaction* serta *learning and growth*. Empat perspektif itu saling terintegrasi dan mampu menunjukkan seberapa besar pencapaian kinerja sebuah unit bisnis. Pengukuran untuk keempat perspektif ini tergantung dari strategi yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. *Balanced Scorecard* selain dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja, juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai apakah strategi yang dilakukan perusahaan sudah tepat sasaran dan juga untuk mengawasi apakah strategi telah dijalankan (Kaplan dan Norton, 2009).

Salah satu elemen dari PMS adalah KPI (*Key Performance Indicator*). KPI merupakan ukuran atau indikator kinerja utama suatu fungsi/peran/*job description* suatu unit kerja, yang diwujudkan dalam enam perspektif yaitu *Financial*, *Growth*, *Risk*, *Customer*, *Employee*, dan *Process*. KPI ditetapkan dan diturunkan (*cascade*) berdasarkan tujuan strategis dari level Bank X secara wide dan sektor-sektornya ke unit yang berada dibawahnya. Oleh karena itu setiap KPI harus mencerminkan tujuan strategis yang telah ditetapkan dan harus terdapat kesesuaian (*alignment*) antara KPI Bank X secara wide, Unit dibawahnya dan KPI Individu secara tidak langsung yang mendukungnya. Menurut Banerjee dan Buoti (2012), KPI merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objek yang terukur, melihat tren dan mendukung pengambilan keputusan.

Meskipun KPI Unit Bank X telah mencerminkan empat perspektif (*Financial*, *Customer*, *Learning and Growth* serta *Process*), namun belum diketahui apakah perspektif tersebut mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Ditambah lagi dengan jumlah persentase penilaian kinerja Bank X dari segi proses bisnis internal dan pembelajaran/pertumbuhan hanya 5% dari total aspek penilaian. Padahal penelitian menunjukkan perspektif proses bisnis dan pembelajaran/pertumbuhan merupakan faktor pendukung kinerja perusahaan

terutama kinerja keuangan yang berasal dari faktor non keuangan (internal) perusahaan (Zahoor, 2017).

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penilaian Kinerja

Menurut Kaymaz (2011) penilaian kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi karyawan dalam melihat hasil kerjanya, apakah targetnya tercapai atau tidak yang mempengaruhi kesuksesan karirnya. Menurut Mathis dan Jackson (2012) penilaian kinerja adalah proses evaluasi mengenai seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengomunikasikannya dengan karyawan. Dessler (2016) berpendapat penilaian kinerja adalah evaluasi mengenai kinerja seorang karyawan, baik kinerja yang lalu atau saat ini sebagai standar kinerja karyawan tersebut.

Penilaian merupakan suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan tujuan-tujuan strategis. Untuk melakukan penilaian diperlukan adanya kemampuan dalam mengukur kinerja, selain itu standar penilaian kinerja menjadi tanggung jawab perusahaan untuk menetapkan suatu standar yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Proses penilaian kinerja yang dilaksanakan secara adil dan objektif harus dipahami oleh karyawan sehingga dapat dijadikan peluang bagi karyawan dalam pengembangan diri serta pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan (Javadi, 2011).

Bagi perusahaan sistem penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai suatu alat evaluasi kinerja yang menyediakan informasi untuk memetakan potensi pegawai perusahaan (Showkat, 2013). Informasi dari penilaian kinerja bagi pihak manajemen berfungsi untuk membuat keputusan terkait promosi, mutasi, kompensasi, insentif dan program pelatihan dalam karir seorang karyawan (Chu dan Dar-Hsin, 2007).

Penilaian kinerja berperan sebagai kunci untuk mengukur kinerja karyawan dan membantu organisasi dalam memeriksa kemajuan organisasi menuju tujuan dan sasaran yang diinginkan (Iqbal et al. 2013). Secara umum, tujuan utama

pengukuran kinerja adalah untuk memberikan informasi untuk tujuan manajerial, misal perencanaan strategis dan pengambilan keputusan, yang juga di antara penggunaan pengukuran kinerja di sektor nirlaba dan publik (Greiling, 2010; LeRoux dan Wright, 2010; Ja"askela"inen, 2010).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah system pengukuran kinerja yang representatif dipelajari secara luas diperkenalkan pada tahun 1992 oleh Norton dan Kaplan (Perkins et al., 2014). Balanced Scorecard diadopsi oleh 64 persen dari 1.000 perusahaan Amerika pada tahun 2000 dan 20 persen dari anggota OECD pada tahun 2003, dan tren ini berlanjut (Cunha Callado dan Jack, 2015). Balanced Scorecard memberikan indikator yang terkait dengan setiap bisnis dan strategi daripada menawarkan kombinasi sederhana dari indikator keuangan dan non-keuangan yang berbagi tema umum (Lee et al., 2013).

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjawab pertanyaan bagaimana seharusnya kita menampakkan diri kepada pemegang saham kita. Para penulis tidak meremehkan kebutuhan akan data keuangan tradisional karena informasi keuangan yang tepat waktu dan akurat sangat penting dalam proses pengambilan keputusan strategis (Najjar dan Kalaf, 2012). Perspektif keuangan meneliti kontribusi akhir suatu proyek dalam hal moneter terhadap profitabilitas, arus kas dll. (Eilat et al., 2007), Selain berfungsi sebagai bahasa umum untuk menganalisis dan mengevaluasi perusahaan, perspektif keuangan menjadi ukuran hasil akhir, semua tindakan lain dalam Balanced Scorecard harus bertujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan melalui hubungan sebab-akibat (Kaplan dan Norton, 2009).

2. Perspektif Pelanggan

Pelanggan yang besar dan luas berarti pendapatan lebih tinggi, yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan kinerja keuangan (Pandey, 2005). Pelanggan saat ini berorientasi pada pengetahuan, bagaimana kita harus menampakkan diri kepada mereka. Selain itu agar strategi bisnis berhasil pelanggan harus dianggap sebagai elemen fokus. Premi atau diskon yang

dilampirkan oleh pelanggan ke proposisi nilai perusahaan adalah indikator utama keberhasilan atau penurunan organisasi di masa depan. Dengan demikian, perspektif pelanggan harus mencerminkan posisi perusahaan di pasar yang membantu menciptakan dan mempertahankan hubungan yang menguntungkan dengan kelompok pelanggan target (Najjar dan Kalaf, 2012).

3. *Persepektif Proses Bisnis Internal*

Ini adalah perspektif paling kritis untuk keberhasilan suatu organisasi (Pandey, 2005), manajer harus selalu fokus pada peningkatan konstan dalam proses bisnis internal. Dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.

Rangkaian proses bisnis untuk menciptakan nilai bagi pelanggan diantaranya (Kaplan dan Norton, 2009) :

- a. Proses Inovasi
- b. Proses Operasi
- c. Layanan Purnal Jual

4. *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif ini mengidentifikasi untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa depan. Perusahaan tidak akan mampu mencapai sasaran pelanggan dan proses bisnis internal jangka panjang hanya dengan menggunakan teknologi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan saat ini.

Graphic Rating Scale Method

Menurut Dessler (2016), Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*) adalah metode yang paling sederhana dan paling populer dalam menilai kinerja dengan memberikan skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa). Pemberi kerja dapat mendesain skala penilaian grafis tersebut untuk mengevaluasi dimensi, kompetensi atau sasaran pekerjaan.

Menurut Mathis & Jackson (2012) merupakan skala yang memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada rangkaian kesatuan. Kelebihan dari metode ini : 1). Metode ini sederhana sehingga sering digunakan, 2). Metode ini terdiri dapat digunakan dalam berbagai bentuk karena mudah untuk dikembangkan, 3). Penilaian ini merupakan penilaian yang paling cepat untuk dilakukan. Sedangkan kekurangan dari penilaian ini : 1). Sifat atau faktor yang berbeda dikelompokkan bersama dan penilai hanya diberikan satu kotak untuk ditandai. 2). Kata-kata penjelasan yang sering digunakan dalam skala mempunyai arti yang berbeda untuk penilai yang berbeda. Istilah-istilah seperti berinisiatif, keandalan dan kemampuan bekerja sama dapat diinterpretasikan secara berbeda, khususnya jika digunakan bersamaan dengan kata-kata seperti menonjol, rata-rata dan buruk.

Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)

Menurut Dessler (2016) merupakan metode penilaian kinerja mengacu pada jenis perilaku (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala angka. Metode ini menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi yang digunakan untuk mengembangkan skill karyawan. Metode ini pada umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis sumber daya manusia, manajer, dan pegawai. Tim ini bertugas untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5 hingga 10 kejadian khusus untuk setiap dimensi. Kemudian, kejadian khusus tersebut ditelaah dan dinilai oleh seluruh anggota tim. Kejadian khusus yang terpilih kemudian ditempatkan dalam skala yang paling tinggi sampai dengan skala yang paling rendah.

Ketika organisasi menerapkan praktik kinerja berbasis kompetensi seperti penilaian diri pada kompetensi, penggunaan metode BARS dalam menilai

kinerja karyawan ke tingkat berikutnya akan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku yang diharapkan, memfasilitasi pembinaan selama diskusi kinerja, membedakan kinerja yang sangat baik terhadap orang lain dan mengintegrasikan LCM dalam proses manajemen kinerja (Shet, Patil dan Chandawalkar, 2018).

Management by Objectives (MBO)

Penilaian kinerja ini mewajibkan karyawan untuk menyusun konsep target jangka pendek dan kemudian didiskusikan dengan manajer, apabila diterima target tersebut akan menjadi tolak ukur penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja ini mengharuskan manajer untuk menetapkan tujuan-tujuan terukur yang spesifik untuk setiap karyawan berdasarkan hasil diskusi dengan karyawan dan membahas kemajuan tersebut secara periodik.

Metode Peringkat Alternasi

Metode ini merupakan metode yang paling populer karena lebih mudah dengan memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan ciri tertentu, dengan memilih yang terbaik, lalu yang terburuk sampai semua telah diberikan peringkat. Proses yang dilakukan antara lain, Pertama, menyebutkan nama semua nama bawahan untuk diberikan peringkat dan keluarkan nama orang yang tidak cukup dikenal baik untuk diberikan peringkat. Kemudian ditunjukkan karyawan yang karakteristiknya diukur paling tinggi dan juga paling rendah. Kemudian dipilih tertinggi dan terendah berikutnya dan teruskan buat alternasi diantara tertinggi dan terendah hingga semua karyawan telah diberikan peringkat.

Metode Insiden Kritis

Metode penilaian kinerja berdasarkan catatan penilai atas perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan. Penilaian ini biasanya menggunakan kategori terendah sampai dengan tertinggi yang telah ditentukan sebelumnya dan membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif. Tindakan tersebut yang disebut insiden kritis akan mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif ataupun negatif, manajer mencatatnya. Lalu pada akhir

periode penilaian penilai menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

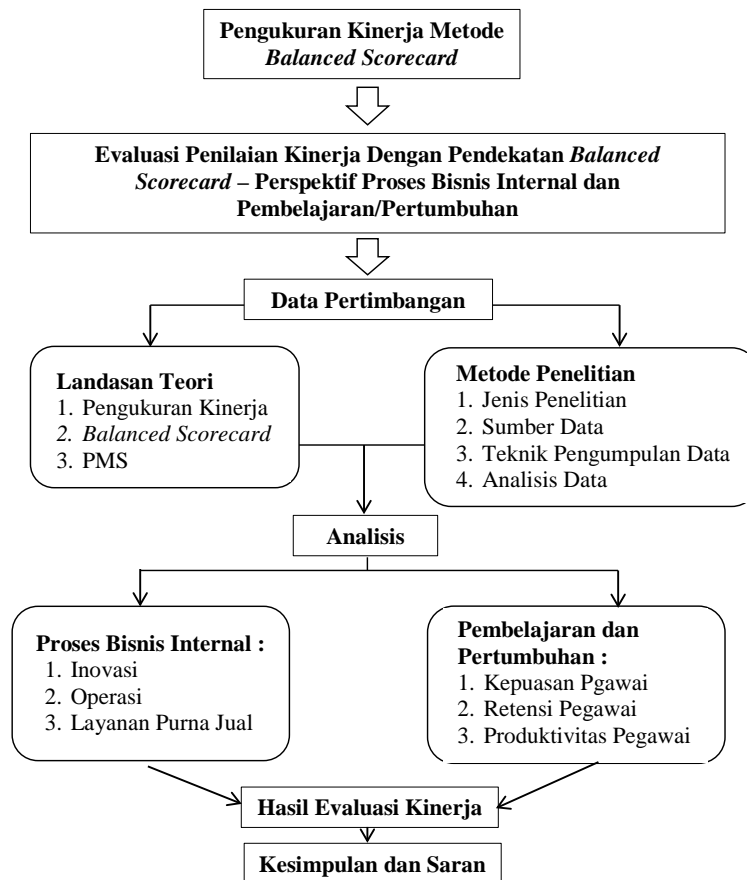
Performance Measurement System (PMS)

Performance Measurement System (PMS) merupakan suatu aplikasi informasi sistematis yang dibuat berdasarkan perencanaan, pengukuran dan evaluasi kinerja menuju perencanaan strategi. Metode pengukuran kinerja dilakukan secara top-down dengan memperhatikan kebutuhan dan tetap memonitor posisi perusahaan terhadap pesaing. Tujuannya yaitu untuk mendeskripsikan komponen pokok sistem pengukuran kinerja dan memuat garis arahan pengukuran kinerja terbaik yang sebaiknya digunakan.

Tahapan pengukuran kinerja menggunakan metode *Integrated Performance Measurement Systems* menurut Suartika (2007) diantaranya:

1. Mengidentifikasi stakeholder dan membuat daftar kebutuhan (*requirement*) dari setiap stakeholder yang ada.
2. Melakukan identifikasi dan membandingkan perusahaan dengan eksternal/pesaing perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama (*benchmarking*).
3. Menetapkan objectives dari bisnis.
4. Mendefinisikan *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian objectives bisnis.
5. Melakukan validasi
6. Melakukan spesifikasi masing-masing KPI.
7. Pembobotan KPI.
8. Melakukan scoring system.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran

METODE

Pada penelitian ini akan dilakukan analisis data secara kualitatif yang bersifat analisis deskriptif. Penelitian juga dilakukan dalam bentuk studi kasus di Bank X. Teknik pengumpulan sampel dilakukan dengan *non probability sampling* dengan *purposive sampling*. Sehingga didapatkan 133 sampel pegawai dari 1.278 total pegawai.

Operasionalisasi variabel penelitian dan penggunaan rumus dapat terlihat pada tabel berikut ini:

1. Perspektif Proses Bisnis Internal (Proses Inovasi, Proses Operasi dan Layanan Purna Jual).
2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kepuasan Kerja, Retensi Kerja dan Produktivitas Kerja).

Tabel 3.4
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator Pengukuran	Instrumen
Perspektif Proses Bisnis Internal	1. Proses Inovasi Proses Inovasi diukur dengan jumlah produk atau jasa baru yang dikembangkan oleh perusahaan.	Analisis Dat Primer 2 Tahun
	2. Proses Operasi $\frac{\text{Jumlah Penambahan Jaringan Kantor}}{\text{Jumlah Jaringan Kantor}} \times 100\%$	Analisis Dat Sekunder 3 Tahun
	3. Layanan Purna Jual Layanan purna jual diukur melalui proses penyelesaian keluhan pelanggan terhadap jasa yang telah digunakan oleh pelanggan.	Analisis Dat Primer 1 Tahun
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	3. Kepuasan Pekerja: Kepuasan Pegawai diukur dengan penyebaran kuisioner yang terdiri dari 10 variabel (Kuisioner Utama Bell, Mengue dan Stefani, 2004 oleh istijanto, 2010) yaitu Dukungan Organisasi/ <i>Organizational Support</i> , Dukungan Atasan/ <i>Supervisory Support</i> , Motivasi Kerja/ <i>Job Motivation</i> , Komitmen Terhadap Layanan Pelanggan/ <i>Commitment to Customer Service</i> , Dukungan Rekan Kerja/ <i>Coworker Support</i> , Orientasi Tim Kerja/ <i>Team Orientation</i> , Peluang Promosi/ <i>Promotion Opportunity</i> , Pemerataan Keadilan/ <i>Distribution Justice</i> , Kelangsungan Kerja/ <i>Job Security</i> , Kecukupan Sumber Daya/ <i>Resource Adequacy</i>	
	4. Retensi Pekerja $\frac{\text{Jumlah Pekerja Yang Keluar}}{\text{Jumlah Pekerja}} \times 100\%$	Analisis Dat Sekunder 3 Tahun
	5. Produktivitas Pekerja $\frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}} \times 100\%$	Analisis Dat Sekunder 3 Tahun

ANALISIS DATA

Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi

Kriteria peringkat proses inovasi didasarkan kepada penambahan jumlah inovasi yang telah dilakukan dibandingkan dengan periode sebelumnya. Apabila inovasi yang telah dikembangkan meningkat dari periode sebelumnya, maka peringkat penilaian adalah 3 dengan kategori sangat baik, apabila inovasi yang dikembangkan sama dengan periode sebelumnya maka peringkat penilaian adalah 2 dengan kategori baik dan apabila inovasi yang dikembangkan lebih kecil dari periode sebelumnya maka peringkat penilaian adalah 1 dengan kategori kurang baik.

2. Proses Operasi

Kriteria peringkat proses operasi didasarkan kepada penambahan jaringan/layanan kantor dibandingkan dengan periode sebelumnya. Apabila jumlah pengembangan jaringan lebih besar dari periode sebelumnya, maka peringkat penilaian adalah 3 dengan kategori sangat baik, apabila jumlah pengembangan jaringan sama dengan periode sebelumnya maka peringkat penilaian adalah 2 dengan kategori baik dan apabila jumlah pengembangan

jaringan lebih kecil dengan periode sebelumnya maka peringkat penilaian adalah 1 dengan kategori kurang baik

3. Layanan Purna Jual

Kriteria peringkat layanan purna jual didasarkan kepada rata-rata waktu penyelesaian keluhan dibandingkan dengan rata-rata waktu penyelesaian keluhan yang terdapat pada standar layanan perusahaan. Apabila waktu penyelesaian keluhan lebih cepat dari standar layanan, maka peringkat penilaian adalah 3 dengan kategori sangat baik, apabila waktu penyelesaian keluhan sama dengan standar layanan maka peringkat adalah 2 dan apabila waktu penyelesaian keluhan lebih lambat dari periode waktu standar layanan maka peringkat adalah 1 dengan kategori buruk.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Kepuasan Kerja

Dalam analisis deskriptif digunakan metode angka indeks yaitu analisis yang digunakan dalam memberi nilai atau bobot pada data agar nantinya diketahui nilai tertinggi sampai terendah. Untuk menggeneralisasi data dari semua responden, jawaban responden dikalikan dengan bobot tertentu untuk menghasilkan angka indeks kepuasan dengan rumus sebagai berikut (Istijanto, 2013)

$$\text{Indek Kepuasan} = \frac{(F1 \times S1) + (F2 \times S2) + (F3 \times S3) + (F4 \times S4) + (F5 \times S5)}{(\Sigma F \times 5)}$$

Dimana F merupakan frekuensi pilihan pelanggan dan S merupakan perwakilan skala Likert, untuk menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan.

2. Retensi Pekerja

Kriteria peringkat retensi pekerja didasarkan kepada rasio penurunan tingkat retensi pekerja dari periode sebelumnya. Apabila tingkat retensi pekerja lebih kecil dari periode sebelumnya, maka peringkat penilaian adalah 3 dengan kategori baik, apabila retensi pekerja sama dengan periode sebelumnya maka peringkat penilaian adalah 2 dengan kategori cukup dan apabila tingkat retensi pekerja lebih besar dari periode sebelumnya maka peringkat penilaian adalah 1 dengan kategori kurang baik.

3. Produktivitas Kerja

Kriteria peringkat produktivitas pekerja didasarkan kepada ratio pertumbuhan produktivitas pekerja dari periode sebelumnya. Apabila produktivitas pekerja lebih besar dari periode sebelumnya, maka peringkat penilaian adalah 3 dengan kategori baik, apabila produktivitas pekerja sama dengan periode sebelumnya maka peringkat penilaian adalah 2 dengan kategori cukup dan apabila produktivitas pekerja lebih kecil dari periode sebelumnya maka peringkatnya adalah 1 dengan kategori kurang baik.

PEMBAHASAN

Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan upaya dalam meningkatkan kepuasan pelanggan untuk memberikan produk atau jasa perbankan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pelanggan melalui inovasi-inovasi yang dikembangkan. Dalam penelitian ini akan membahas berapa banyak jumlah inovasi yang dikembangkan Bank X selama tahun 2017 dan tahun 2018, sebagaimana terlihat pada table ebagai berikut :

Tabel 4.1

Inovasi Layanan Periode 2018 - 2019

Inovasi Selama Tahun 2018	Inovasi Selama Tahun 2019
Smart City Kota Pekanbaru	Tapcash Kolam Renang Teratai
	Smart City Pariaman
	Tapcash Kolam Renang Wirabraja
	1.000 Simpel SMK N 9 Padang

Sumber : Bank X, 2020

Dari Tabel diatas bentuk inovasi yang telah dikembangkan oleh Bank X selama tahun 2018 adalah sebanyak 1 inisiatif. Fokus inovasi yang dilakukan kepada pengembangan sistem di salah satu kota besar. Pada tahun 2019 bentuk inovasi selama tahun 2018 yang telah dikembangkan Bank X adalah sebanyak 4 inisiatif yang fokus kepada pengembangan sistem, sehingga pada akhirnya akan mampu meningkatkan kepuasan nasabah. Dari inovasi yang dikembangkan oleh Bank X terdapat peningkatan inovasi dari tahun sebelumnya, sehingga dapat

disimpulkan bahwa kinerja inovasi Bank X secara umum dapat dilihat dengan sangat baik dengan skor 3.

2. Proses Operasi

Proses Operasi dalam penelitian ini menitik beratkan pada proses penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses operasi ini diukur dengan penambahan jaringan layanan berupa penambahan kantor cabang, kantor cabang pembantu, kantor kas, payment point, BLG dan ATM. Jumlah pengembangan jaringan layanan Bank X dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2
Perhitungan Proses Operasi 2017 - 2018

Keterangan	Posisi			Pertumbuhan	
	2017	2018	2019	2018	2019
Jumlah Penambahan Jaringan Kantor	20	7	3	-65.00%	-57.14%
Jumlah Jaringan Kantor	132	139	142	5.30%	2.16%
Proses Operasi	15.15%	5.04%	2.11%	-66.76%	-58.05%

Sumber : Bank X, 2020

Dari tabel diatas, ratio proses operasi Bank X pada tahun 2017 mencapai 15,15% atau sebanyak 20 unit jaringan kantor. Pada tahun 2018 terdapat penambahan jaringan kantor sebanyak 7 unit atau sebesar 5,04% dari jumlah layanan tahun 2018. Penambahan unit ini terdiri dari pembukaan kantor cabang pembantu 3 unit, Payment Point sebanyak 1 unit dan Layanan Gerak sebanyak 3 unit. Untuk tahun 2019 ratio proses operasi mencapai 3 unit layanan atau sebesar 2,11% dari jumlah layanan tahun 2019. Penambahan jaringan kantor ini terdiri dari pembukaan payment point sebanyak 3 unit.

Dengan jumlah pengembangan jaringan selama tahun 2018 dan 2019 tersebut, maka penilaian kinerja terhadap proses operasi dapat dikategorikan sangat baik dengan skor 3, meskipun pada tahun 2018 dan 2019 penambahan jaringan kantor tidak sebanyak dibandingkan penambahan tahun sebelumnya tetapi pencapaian dari target terlaksana dengan baik.

3. Layanan Purna Jual

Dalam penelitian ini layanan purna jual diukur dengan penanganan keluhan nasabah yang merupakan proses purna jual yang dilaksanakan oleh Bank X. layanan purna jual ini diukur dengan waktu penyelesaian keluhan nasabah terhadap penggunaan produk/jasa Bank X. Dari beberapa laporan keluhan

nasabah dari data Customer Care Bank X diperoleh data penyelesaian keluhan nasabah Bank X sebagai berikut :

Tabel 4.3

Penyelesaian Keluhan Nasabah Tahun 2019

Jenis Keluhan	0-7 HK	8-14 HK	15-40 HK	>40 HK	Jumlah
Transfer antar bank gagal	68	98	70	30	266
Transaksi belanja gagal, rekening terdebit	31	13	0	1	45
Tarik tunai ATM gagal, rekening terdebit	3	1	1	2	7
Pembelian dan Pembayaran melalui e-channel, namun gagal	8	0	0	0	8
Top up Tapcash gagal, rekening terdebit	4	1	0	29	34
TOTAL	114	113	71	62	360

Sumber : Bank X, 2020

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dari penyelesaian keluhan maupun pengaduan nasabah pada tahun 2019 berkaitan dengan transaksi transfer antar bank gagal, tarik tunai ATM gagal namun rekening terdebit, transaksi belanja gagal namun rekening terdebit dan pembelian/pembayaran melalui e-channel dapat diselesaikan dalam waktu 0-14 hari kerja. Hal ini dapat dilihat dari jumlah keluhan yang diselesaikan paling banyak dalam jangka waktu penyelesaian tersebut dan selesai sebelum SLA (Standard Level Agreement) penyelesaian keluhan yaitu kurang dari 14 hari kerja. Namun untuk keluhan top up tapcash gagal namun rekening terdebit untuk beberapa keluhan diselesaikan dalam jangka waktu > 40 hari kerja.

Tidak tersedianya data dan keterbatasan penelitian, maka untuk menentukan kriteria penilaian layanan purna jual didasarkan pada penyelesaian keluhan nasabah. Dari hasil observasi penyelesaian keluhan nasabah termasuk kategori baik dan didominasi atau sesuai dengan harapan nasabah hampir sama dari masa SLA yaitu 14 hari kerja. Dalam hal ini penilaian terhadap layanan purna jual dikategorikan baik dengan skor 2.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Kepuasan Kerja

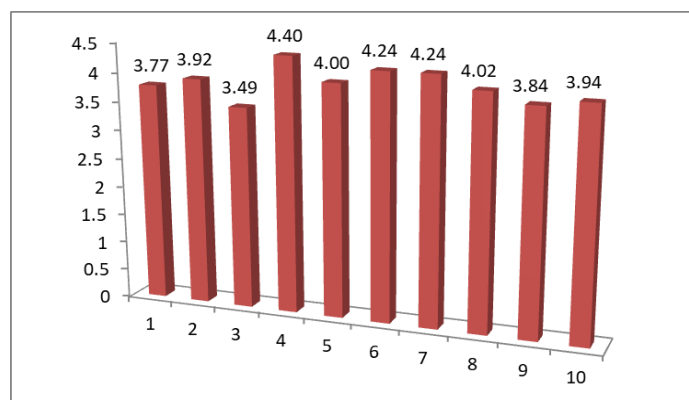
Untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian ini digunakan sepuluh variable pengukuran kepuasan pegawai yang dikembangkan dari kuisisioner utama Bell, Mengue dan Stefani 2004 (Istijanto, 2010) yaitu kepuasan terhadap :

- a. Dukungan Organisasi
- b. Dukungan Atasan
- c. Motivasi Kerja
- d. Komitmen Terhadap Layanan Pelanggan
- e. Dukungan Rekan Kerja
- f. Orientasi Tim Kerja
- g. Peluang Promosi
- h. Pemerataan Keadilan
- i. Kelangsungan Kerja
- j. Kecukupan Sumber Daya

Variabel kepuasan pegawai akan digunakan untuk menilai tingkat keluasan pegawai Bank X melalui penyebaran kuisisioner kepada 133 responden. Dari survey kepuasan pegawai diperoleh indek kepuasan pegawai Bank X sebesar 78,69% dengan rating C atau dengan deskripsi Good. Hal ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa kebijakan yang dilaksanakan perusahaan telah dapat memenuhi harapan pegawai, meskipun hasil pencapaian masih perlu diperbaiki. Untuk lebih rinci indek kepuasan pegawai masing-masing variabel dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:

Grafik 4.10

Variabel IndeK Kepuasan Pegawai



Dari grafik diatas dapat dilihat indek kepuasan pegawai yang cukup tinggi terdapat pada nomor 4 yaitu Variabel Komitmen Terhadap Layanan Pelanggan Service sebesar 4,40. Hal ini menunjukkan pegawai mempunyai komitmen dalam peningkatan layanan pada tempat mereka bekerja. Sedangkan indek kepuasan pegawai yang terendah terdapat pada nomor 3 yaitu Variabel Motivasi Kerja sebesar 3,49. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai masih rendah dan perlu ditingkatkan lagi.

2. Retensi Pekerja

Retensi pekerjaan bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Tingkat retensi pekerja diukur dengan jumlah pegawai yang keluar dibandingkan dengan jumlah pegawai. Tingkat retensi pegawai Bank X selama tiga tahun terakhir sebagai berikut:

Dari tabel diatas terlihat bahwa tingkat retensi pegawai Bank X selama tiga tahun terakhir menunjukkan penurunan. Pada Desember 2017 tingkat retensi pegawai mencapai 4,80%. Pada Desember 2018 tingkat retensi pegawai meningkat mencapai 7,45% dan terdapat penurunan menjadi sebesar 4,79% dari Desember 2019.

Tabel 4.21
Perhitungan Tingkat Retensi Pekerja
Tahun 2017-2019

Keterangan	Posisi Desember			Pertumbuhan	
	2017	2018	2019	2018	2019
Jumlah Pegawai Yang Keluar	66	99	59	50.00%	-40.40%
Jumlah Pegawai	1.376	1.329	1.232	-3.42%	-7.30%
Retensi Pekerja	4.80%	7.45%	4.79%	55.30%	-35.71%

Sumber : Hasil olah data peneliti, 2020

Pada Desember 2019 tingkat retensi pegawai mencapai 4,79% dan turun sebesar 35,71% dari tingkat retensi pekerja yang menunjukkan semakin baiknya tingkat kesejahteraan dan tingkat kepuasan pekerja. Dengan penurunan tingkat retensi pekerja pada Desember 2019 tersebut, penilaian kinerja terhadap retensi pekerja tahun 2019 dikategorikan baik dengan skor 2.

3. Produktivitas Kerja

Produktivitas pekerja bertujuan untuk mengukur kemampuan pegawai perusahaan yang diukur dengan jumlah pekerja terhadap jumlah pendapatan. Produktifitas pekerja Bank X selama tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 4.22

Perhitungan Tingkat Produktifitas Pekerja

Keterangan	Posisi Desember			Pertumbuhan	
	2017	2018	2019	2018	2019
Jumlah Pendapatan Operasional (Rp. Juta)	818.283	851.939	1.058.868	4.11%	24.29%
Jumlah Pegawai	1.376	1.329	1.232	-3.42%	-7.30%
Produktivitas Pegawai	595	641	859	7.79%	34.07%

Sumber : Hasil olah data peneliti, 202

Dari tabel diatas terlihat bahwa tingkat produktivitas pekerja Bank X pada Desember 2017 mencapai Rp. 595 juta per pekerja. Pada Desember 2018 perhitungan produktivitas pekerja mencapai Rp. 641 juta per pekerja. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan produktivitas pada tahun 2018 sebesar 7,79% dari tahun sebelumnya. Dengan peningkatan produktivitas pekerja tersebut maka hasil pengukuran kinerja tahun 2018 dikategorikan sangat baik dengan skor 3.

Pada Desember 2019 tingkat produktivitas pekerja mencapai Rp. 859 juta, naik sebesar 34,07% dari Desember 2018. Dengan pencapaian tingkat produktivitas pekerja pada Desember 2019 tersebut, maka penilaian kinerja produktivitas pekerja dapat dikategorikan sangat baik dengan skor 3. Pengukuran tingkat produktivitas pekerja seharusnya dibandingkan dengan tingkat produktivitas pekerja perusahaan sejenis sebagai pembanding untuk mengetahui hasil maksimal. Namun karena keterbatasan data, penelitian ini hanya membandingkan produktivitas pekerja dari dua tahun sebelumnya.

Untuk mendapatkan hasil pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal tahun 2019 diperoleh dengan cara membandingkan antara tingkat pencapaian skor dengan target skor yang harus dicapai dan dikalikan dengan angka 100. Hasil perhitungan untuk perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel 4.21 sebagai berikut :

Tabel 4.24
Perseptif Proses Bisnis Internal

Indikator	Skor* Maksimal	Hasil Pengukuran		Nilai Akhir	Rating & Deskripsi
		Nilai	Skor*		
a	b	c	d	$e = (d : b) \times 100$	f
1. Proses Inovasi	3	3.00	3	100	Sangat Baik
2. Proses Operasi	3	3.00	3	100	Sangat Baik
3. Layanan Purna Jual	3	1.00	2	66,67	Baik
Nilai Rata-Rata				88,89	4,44 (<i>Very Good</i>)

Sumber : Hasil olah data peneliti, 2020

Ket : * Skala Ordinal

Dari tabel 4.24, penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal diperoleh nilai rata-rata sebesar 88,89 atau 4,44 dengan rating B atau dengan deskripsi Very Good. Penilaian kinerja ini diperoleh dari hasil penilaian kinerja Proses Inovasi sebesar 100, Proses Operasi 100 dan Layanan Purna Jual dengan nilai 66,67.

Untuk mendapatkan hasil pengukuran kinerja **perspektif pembelajaran dan pertumbuhan** tahun 2019 diperoleh dengan cara membandingkan antara tingkat pencapaian skor dengan target skor yang harus dicapai dan dikalikan dengan 100. Hasil perhitungan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada tabel 4.22 sebagai berikut:

Tabel 4.25
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator	Skor* Maksimal	Hasil Pengukuran		Nilai Akhir	Rating & Deskripsi
		Nilai	Skor*		
a	b	c	d	$e = (d : b) \times 100$	f
1. Kepuasan Pekerja	5	3.99	3.99	79,80	Baik
2. Retensi Pekerja	3	3.00	2	66,67	Baik
3. Produktivitas Pekerja	3	3.00	3	100	Sangat Baik
Nilai Rata-Rata				82,16	4,11 (<i>Very Good</i>)

Sumber : Hasil olah data peneliti, 2020

Ket : * Skala Ordinal

** Skala Interval

Dari tabel 4.25 penilaian kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan nilai rata-rata sebesar 4,11 dengan rating B atau Very Good. Penilaian ini diperoleh dari penilaian kinerja kepuasan pegawai sebesar 3.99, retensi pekerja dengan nilai sebesar 66,67 dan produktivitas pekerja dengan nilai sebesar 100.

Dari hasil pengukuran kinerja Bank X dengan pendekatan Balanced Scorecard dilihat dari perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran/pertumbuhan diperoleh hasil penilaian tertinggi pada perspektif proses bisnis internal diperoleh nilai sebesar 4,44 dengan rating B (Very Good). Sedangkan hasil penilaian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 4,11 dengan rating B (Very Good).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat dibuat sebuah implikasi yang mampu memberikan manfaat positif bagi berbagai pihak. Secara umum terdapat beberapa implikasi yang dapat diajukan berhubungan dengan masing-masing variabel penelitian.

Untuk Proses Inovasi sudah sangat baik, namun perlu dilakukan strategi inovasi yang lebih beragam seperti : Pengembangan produk dan jasa baru atau yang masih terkait dengan produk dan jasa yang sudah ada dengan mengembangkan fitur menarik, seperti membuat aplikasi khusus pengguna produk dan jasa tersebut. Memperluas pemasaran dengan lebih banyak membuat iklan, acara-acara maupun promo-promo dengan bekerja sama dengan perusahaan lain. Selalu memperhatikan keinginan dan kebutuhan nasabah.

REFERENSI :

Al-Najjar, S.M., and Kalaf, K.H. (2012), "*Designing a Balanced Scorecard to measure a bank's performance: A Case Study*", International journal of business administration, Vol. 3 No. 4, pp. 44-53.

Banerjee, J & Buoti, C. 2012. *General Specifications of KPIs International* Telecommunication Union.

Dessler, Gary, (2016), *Human Resource Management*. Fifteenth Edition. New Jersey. Pearson Prentice Hall.

- Eilat, H., Golany, B., and Shtub, A. (2007), "*R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach*", *Omega*, Vol. 36 No. 5, pp. 895-912.
- Greiling, D. (2010), "*Balanced scorecard implementation in German non-profit organizations*", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 6, pp. 534-54.
- Istijanto. (2013). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Iqbal N et al. 2013. *Impact of performance appraisal on employee's performance involving the moderating role of motivation*. *Arabian Journal of Business and Management Review* 3(1): 37–56.
- Kaymaz K. 2011. *Performance feedback: individual based reflections and the effect on motivation*. *Business and Economics Research Journal*. *Berjournal* 2(4): 115–134.
- Lee, S., Park, S.B. and Lim, G.G. (2013), "*Using balanced scorecards for the evaluation of 'software-as-a-service'*", *Information & Management*, Vol. 50 No. 7, pp. 553-561.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta.
- Perkins, M., Grey, A. and Remmers, H. (2014), "*What do we really mean by 'balanced scorecard'?*", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 2, pp. 148-169.
- Suartika, M.I., Suwigno, P. dan Syairuddin, B. (2007). *Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Integrated Performance Measurement System (Studi Kasus: Jurusan Teknik Mesin Mataram)*. *Jurnal Teknik Industri*, 9 (2).