

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS DI BANK XYZ

¹Syaibatul Hamdi,^{2*}Ismu Kusumanto,³Muhammad Nur,⁴Melfa Yola,⁵Nofirza

¹²³⁴⁵ Prodi Studi Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi,
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau,

Jl. H.R. Soebrantas No. 155 Km.15, Tuah Karya, Kec. Tampan, Riau 28293

Email: syaibatul.h111@gmail.com, ismu@uin-suska.ac.id, muhammad.nur@uin-suska.ac.id

ABSTRAK

Pada era globalisasi, karyawan menjadi aset utama yang menentukan keberhasilan perusahaan, sehingga pengukuran kinerja menjadi penting. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja Bank Syariah XYZ dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (AHP), dengan fokus pada Balanced scorecard ada 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, untuk mengetahui kinerja berdasarkan 4 perspektif tersebut. Hasil penelitian Hasil analisis Balanced Scorecard menunjukkan bahwa nilai total tertinggi diperoleh pada perspektif pelanggan sebesar 0,353, sementara nilai terendah berada pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,134. Melalui metode AHP, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditetapkan sebagai prioritas utama untuk perbaikan. Usulan perbaikan mencakup peningkatan pelatihan karyawan, penguatan sistem penghargaan, serta pemantauan produktivitas kerja secara berkala

Keywords: *Analytical Hierarchy Process (AHP), Balanced scorecard, kinerja, Pengukuran Kinerja*

1 PENDAHULUAN

Pada era globalisasi sekarang perusahaan yang baik dapat diukur dalam bentuk satuan kerja karyawan yang efektif, ini dikarenakan karyawan sebagai aset utama dalam perusahaan yang mana menjadi perencana dan pelaku aktif dari seluruh aktifitas organisasi, karyawan yang baik merupakan karyawan yang bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan dan memiliki keinginan tinggi untuk berprestasi. Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang maksimal karyawan adalah salah satu faktor pendorong untuk mewujudkan hal tersebut. Dan dengan kinerja karyawan yang maksimal dapat terwujudlah tujuan utama suatu perusahaan.

pengukuran kinerja adalah salah satu kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menilai peningkatan pekerjaan untuk tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menghasilkan perusahaan jasa maupun barang. Hadirnya pengukuran kinerja dalam suatu organisasi diharapkan dapat menimbulkan efek sinergis bagi terjalannya kolaborasi untuk unggul dalam bidang profesional, bersaing dan berkontribusi pada organisasi atau perusahaan [1]

Bank Syariah XYZ memberikan dua produk yaitu penghimpunan dana dan pembiayaan. Pada bank Syariah XYZ terdapat adanya 29 karyawan pada tahun 2021, meningkat pada tahun 2022 sebanyak 35 karyawan dan pada tahun 2023 tidak mengalami perubahan dengan jumlah karyawan sebanyak 35, meski terjadi peningkatan karyawan pada 2021-2023 masih terdapat masalah pada target dari marketing yaitu pembiayaan dan pendanaan yang masih belum dapat maksimal dalam mencapai target, dibuktikan dengan data pada tabel 1 dan tabel 2:

Tabel 1 Data Target Pembiayaan periode 2021-2023

Tahun	Target pembiaya	Pencapaian pembiayaan	Persentase pertumbuhan %
2021	32.286	34.724	-
2022	43.282	40.252	64%
2023	47.526	41.721	20%

Tabel 2 Data Target Pembiayaan periode 2021-2023

Tahun	Target pendanaan	Pencapaian pendanaan	Persentase pertumbuhan %
2021	46.587	52.900	-
2022	60.340	55.653	37%
2023	61.902	60.360	75%

Berdasarkan pada permasalahan tersebut, Bank Syariah XYZ perlu melakukan perbaikan terhadap permasalahan yang terjadi dengan mengidentifikasi faktor penyebab belum optimalnya pencapaian target bank. Oleh karena itu peneliti ingin melakukan penelitian terhadap kinerja bank dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan memilih salah satu dari empat perspektif pada *balanced scorecard* untuk memprioritaskan untuk dilakukannya perbaikan melalui pendekatan *Analytical Hierarchy Process*(AHP) [2].

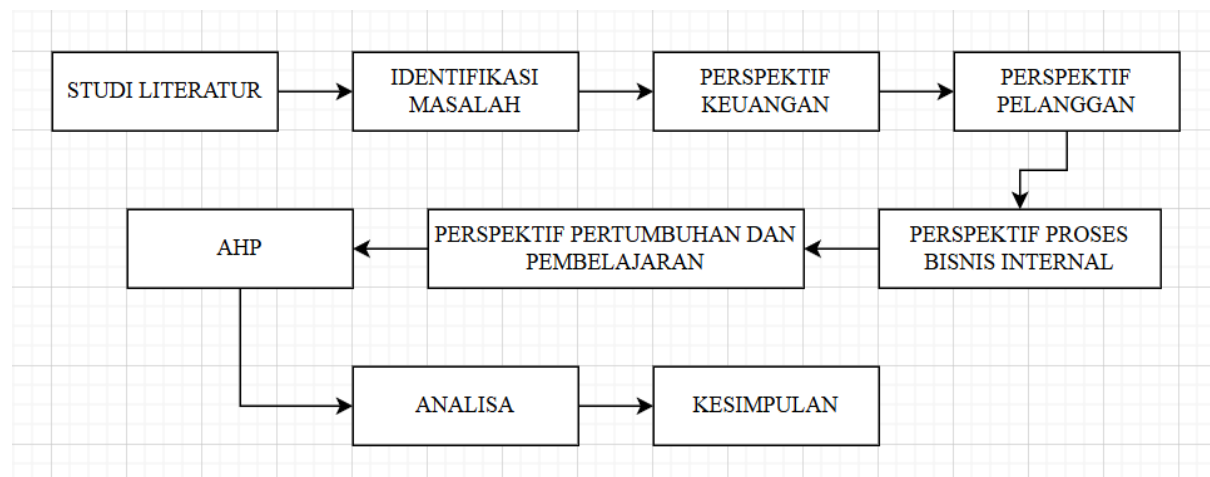
Permasalahan yang dirumuskan pada penelitian ini adalah " Bagaimana kinerja pada Bank Syariah XYZ diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*(AHP)" Pertanyaan ini menjadi fokus utama dalam penelitian ini, yang akan dijawab melalui serangkaian analisis dan evaluasi yang sistematis. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik bagi peneliti itu sendiri dalam menambah pengetahuan dan pengalaman, maupun bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait Pengukuran kinerja.

2 TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja bagian produktivitas kerja, produktivitas berasal dari kata “produktif” artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapat dikatakan sesuatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi atau objek. Filosofi produktivitas sebenarnya dapat mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia (individu maupun kelompok) untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya [3][4][5]. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui pencapaian tujuan perusahaan terhadap kinerja unit bisnis dengan mengevaluasi hasil pencapaian yang telah diraih melalui strategi yang ditetapkan. Tujuan pengukuran kinerja untuk memotivasi karyawan karyawan dalam sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan [6][7]. Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memberikan motivasi bagi karyawan guna mencapai tujuan perusahaan dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan oleh perusahaan [8][9].

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu “*Strategic based responsibility accounting system*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*financial persepective*), perspektif pelanggan (*customer persepective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process persepective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth persepective*) [10][11][12]. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah teknik pengambilan keputusan yang membantu menyelesaikan masalah dengan dua prinsip logis dan prioritas. AHP juga membantu pembobotan subkriteria dan kriteria. Model *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah jika nilai rasio konsisten maka matriks perbandingan dapat diterima yaitu $< 0,1$ nilai CR $< 0,1$ [13][14][15].

3 METODE PENELITIAN



Gambar 1 Metode Penelitian

3.1 Perspektif keuangan

Tahap Perspektif finansial bertujuan untuk ukuran kinerja finansial sangat penting dan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Langkah yang dilakukan pada tahap perspektif keuangan adalah sebagai berikut [4]:

1. Langkah pertama dari perspektif keuangan yaitu menghitung Net Profit Margin (NPM) untuk rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur persentase laba bersih yang menunjukkan kemampuan perusahaan terhadap penjualan bersih dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Net Profit Margin (NPM)} : \frac{\text{penjualan laba bersih setelah pajak}}{\text{pendapatan penjualan bersih}} \times 100\%$$

2. selanjutnya Return On Asset (ROA) untuk mengetahui jenis rasio profitabilitas yang menunjukkan persentase laba terhadap total aset perusahaan Perspektif keuangan berhubungan dengan strategi bisnis dengan profitabilitas dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Return On Asset (ROA)} : \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

3. Return On Equity (ROE) perhitungan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dengan menggunakan modal sendiri dan menghasilkan bersih yang tersedia bagi pemilik atau investor dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Return on Equity (ROE)} : \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{modal mandiri}} \times 100\%$$

3.2 Perspektif pelanggan

Tahap perspektif pelanggan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Langkah yang dilakukan pada tahap perspektif keuangan adalah sebagai berikut [4]:

1. Langkah dari perspektif pelanggan yaitu retensi pelanggan mengukur tingkat dimana organisasi dapat mempertahankan hubungannya dengan pelanggan, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Retensi Pelanggan} : \frac{\text{jumlah pelanggan} - \text{pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$$

2. akuisisi pelanggan **yaitu** proses **menarik dan mendapatkan pelanggan baru** agar mereka tertarik menggunakan produk atau layanan suatu perusahaan, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan yang keluar}}$$

3. kepuasan pelanggan yaitu tanggapan pelanggan atas terpenuhinya kebutuhannya, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\sum \text{keluhan}}{\sum \text{pelanggan}} \times 100\%$$

3.3 Perspektif proses bisnis internal

tahap perspektif proses bisnis digunakan untuk mengukur sejauh mana proses internal organisasi berjalan secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan strategis, dapat diukur dengan beberapa indikator seperti proses inovasi yaitu penciptaan nilai baru, proses operasi merupakan upaya pemenuhan kebutuhan produk dan jasa, dan layanan purna jual merupakan upaya pemberian manfaat tambahan kepada pelanggan.

3.4 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tahap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif, Perspektif ini berfokus kepada kemampuan perusahaan dalam mempertahankan sumber daya manusia yang ada didalam perusahaannya agar mampu dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Pada perspektif ini yang digunakan yaitu: kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.

3.5 AHP

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah teknik pengambilan keputusan yang membantu menyelesaikan masalah dengan dua prinsip logis dan prioritas. AHP juga membantu pembobotan subkriteria dan kriteria Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah metode yang membantu dalam pengambilan keputusan yang sesuai dengan kriteria atau persyaratan yang telah ditentukan

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini pengukuran kinerja dengan menerapkan metode Balanced Scorecard (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran) dan Analytic Hierarchy Process (AHP).

4.1 Perspektif keuangan

Dalam pengukuran kinerja perspektif Keuangan ini, terdapat beberapa ukuran yang digunakan, yaitu NPM (Net Profit Margin), ROA (Return On Asset), serta ROE (Return On Equity)

1. NPM

Net Profit Margin (NPM) digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari total pendapatan yang diperoleh.. Berikut adalah perhitungan NPM tahun 2022 dan 2023:

Perhitungan NPM tahun 2022

$$\text{NPM 2022} = \left(\frac{1.157.087}{6.555.470} \right) \times 100\%$$

$$\text{NPM 2022} = 17,65\%$$

Perhitungan NPM tahun 2023:

$$\text{NPM 2023} = \left(\frac{1.513.457}{7.858.393} \right) \times 100\%$$

$$\text{NPM 2023} = 19,267\%$$

2. ROA

ROA mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari total aset yang dimiliki. Berikut perhitungan ROA tahun 2022 dan 2023:

Perhitungan ROA tahun 2022

$$\text{ROA} \left(\frac{1.157.087}{60.009.598} \right) \times 100\%$$

$$\text{ROA 2022} = 1,93\%$$

Perhitungan ROA tahun 2023

$$\text{ROA} \left(\frac{1.513.457}{64.236.255} \right) \times 100\%$$

$$\text{ROA 2023} = 2,36\%$$

ROA mengalami peningkatan dari 1,93% di tahun 2022 menjadi 2,36% di tahun 2023. Ini menunjukkan bahwa bank semakin efisien dalam menggunakan aset untuk menghasilkan laba.

3. ROE

ROE mengukur sejauh mana perusahaan menghasilkan laba dari modal sendiri atau ekuitas. Rasio ini menjadi indikator utama dalam menilai daya tarik investasi pemilik modal. Berikut adalah perhitungan ROE tahun 2022 dan 2023 :

Perhitungan ROE tahun 2022

$$\text{ROE} \left(\frac{1.157.087}{6.801.487} \right) \times 100\%$$

$$\text{ROE 2022} = 17,01\%$$

Perhitungan ROE tahun 2023

$$\text{ROE} \left(\frac{1.513.457}{8.157.355} \right) \times 100\%$$

$$\text{ROE 2023} = 18,56\%$$

Tabel 3 Hasil perhitungan perspektif keuangan

Ukuran	Tahun	
	2022	2023
NPM	17,65%	19,26%
ROA	1,93%	2,36%
ROE	17,01%	18,56%

Rasio profitabilitas Bank Syariah Berkah Dana Fadhlillah mengalami peningkatan dari tahun 2022 ke 2023. NPM naik dari 17,65% menjadi 19,26%, menunjukkan efisiensi bank dalam menghasilkan laba dari pendapatan meningkat. ROA juga meningkat dari 1,93% ke 2,36%, yang menandakan aset digunakan lebih efektif untuk memperoleh keuntungan. Sementara itu, ROE naik dari 17,01% menjadi 18,56%, mencerminkan bahwa bank semakin mampu menghasilkan laba dari modal sendiri. Secara keseluruhan, hal ini menunjukkan peningkatan kinerja keuangan yang positif dan berkelanjutan.

4.2 Perspektif pelanggan

1. Retensi pelanggan

a. Retensi pelanggan 2022

$$= \frac{512 - 28}{516} \times 100\%$$

$$= 93,7\%$$

b. Retensi pelanggan 2023

$$= \frac{697 - 200}{512} \times 100\%$$

$$= 97,07\%$$

2. Akuisisi Pelanggan

a. Akuisisi pelanggan tahun 2022

$$= \frac{512}{18}$$

$$= 28,4$$

b. Akuisisi pelanggan tahun 2023

$$= \frac{697}{7}$$

$$= 99,57$$

3. Kepuasan Pelanggan

a. Kepuasan pelanggan 2022

$$= \frac{80}{512} \times 100\%$$

$$= 15,6\%$$

b. Kepuasan pelanggan 2023

$$= \frac{21}{697} \times 100\%$$

$$= 3,01\%$$

Tabel 4 hasil perhitungan perspektif pelanggan

Ukuran	Tahun		Rata rata
	2021	2022	
Retensi pelanggan	93,7	97,07%	95,39%
Akuisisi pelanggan	28,4	99,57	63,9%
Kepuasan pelanggan	15,6%	3,01%	9,31%

Dari hasil pengukuran perspektif pelanggan dapat kita lihat pada tabel pada persentase retensi pelanggan mengalami peningkatan dari 99,2% menjadi 136,13% mengalami peningkatan 36,93% ini menunjukkan bahwa Bank XYZ berhasil mempertahankan pelanggan dengan baik, mungkin karena peningkatan layanan atau produk yang lebih menarik., untuk persentase akuisisi pelanggan mengalami peningkatan dari 2,84 menjadi 99,57 mengalami peningkatan 96,73 Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada usaha untuk menarik pelanggan baru, hasilnya tidak konsisten dan menunjukkan tantangan dalam menarik nasabah baru., untuk kepuasan pelanggan mengalami penurunan dari 15,6% menjadi 3,01% mengalami penurunan 12,59% Penurunan ini bisa mengindikasikan adanya masalah dalam kualitas layanan atau produk yang ditawarkan.

4.3 Perspektif proses bisnis internal

Perspektif ini difokuskan pada tiga aspek utama, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Penjabaran masing-masing aspek dijelaskan sebagai berikut:

1. Inovasi:

Virtual Account Host to Host Bank XYZ telah menerapkan sistem Virtual Account Host to Host sebagai bentuk inovasi dalam layanan perbankan. Sistem ini memungkinkan proses transfer dana dari bank umum ke rekening nasabah bank dilakukan secara real-time, melalui integrasi sistem yang langsung terhubung dengan jaringan internal Bank. Sistem ini mempermudah nasabah dalam melakukan transaksi keuangan, khususnya pembayaran dari rekening bank umum ke rekening Bank tanpa perlu proses manual atau jeda waktu. Hal ini menjadi salah satu bentuk transformasi digital yang diterapkan dalam meningkatkan kualitas layanan. Manfaat dari implementasi inovasi ini antara lain:

- Meningkatkan kecepatan dan akurasi transaksi antarbank.
- Mengurangi risiko keterlambatan dalam pencatatan dana masuk.
- Memberikan nilai tambah terhadap layanan digital banking di bank.

2. Operasi:

Diskon Uang Muka untuk Nasabah Existing Dalam aspek operasional, Bank XYZ menerapkan kebijakan khusus bagi nasabah existing, yaitu berupa diskon uang muka pada pengajuan pembiayaan lanjutan. Kebijakan ini merupakan bentuk apresiasi terhadap loyalitas nasabah

sekaligus upaya untuk mempercepat proses operasional pembiayaan. Melalui program ini, proses verifikasi dapat dilakukan lebih cepat karena data nasabah sudah tersedia di sistem. Selain itu, hal ini mendorong peningkatan jumlah pembiayaan berulang dan memperbesar volume penyaluran dana. Manfaat dari kebijakan operasional ini di antaranya:

- a. Mempercepat proses verifikasi dan pencairan pembiayaan.
 - b. Meningkatkan tingkat repeat purchase dari nasabah existing.
 - c. Mendorong peningkatan volume pembiayaan tanpa menambah risiko pembiayaan bermasalah.
3. Layanan Purna Jual
- Mobile Collector dengan EDC Sebagai bagian dari peningkatan layanan purna jual, Bank XYZ menyediakan layanan Mobile Collector yang dilengkapi dengan perangkat Electronic Data Capture (EDC). Dengan sistem ini, petugas bank datang langsung ke lokasi nasabah untuk menerima setoran tunai, yang secara otomatis akan masuk ke rekening nasabah secara real-time. Layanan ini merupakan bentuk pendekatan jemput bola yang bertujuan untuk meningkatkan kenyamanan dan kemudahan bagi nasabah dalam melakukan transaksi tanpa harus datang ke kantor cabang. Keunggulan layanan ini meliputi:
- a. Mengurangi beban nasabah dalam melakukan setoran ke kantor bank.
 - b. Mempercepat proses setoran dana oleh nasabah.
 - c. Memberikan layanan yang lebih personal dan efisien berbasis lokasi.

4.4 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

1. Kepuasan Pekerja
kepuasan pekerja dianalisis melalui turnover rate.

$$\text{Turnover Rate} = \frac{\text{karyawan Keluar}}{\text{Rata Rata Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{kepuasan Pekerja} = 100\% - \text{Turnover Rate}$$

$$\text{Turnover Rate} = \frac{2}{32} \times 100\%$$

$$\text{Turnover Rate} = 6,25\%$$

$$\text{kepuasan Pekerja} = 100\% - 6,25$$

$$\text{kepuasan Pekerja} = 93,75\%$$

Tahun 2023

$$\text{Turnover Rate} = \frac{\text{karyawan Keluar}}{\text{Rata Rata Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{kepuasan Pekerja} = 100\% - \text{Turnover Rate}$$

$$\text{Turnover Rate} = \frac{1}{35} \times 100\%$$

$$\text{Turnover Rate} = 2,86\%$$

$$\text{kepuasan Pekerja} = 100\% - 2,86$$

$$\text{kepuasan Pekerja} = 97,14\%$$

2. Retensi Pekerja

Retensi pekerja menggambarkan kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan dalam periode waktu tertentu. Berikut adalah perhitungan retensi pekerja tahun 2022 dan 2023:

Perhitungan Retensi Pekerja tahun 2021

$$\text{Retensi Pekerja} = \frac{\text{karyawan Yang Bertahan}}{\text{Jumlah Karyawan Awal}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pekerja} = \frac{27}{29} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pekerja} = 93,10\%$$

Perhitungan Retensi Pekerja tahun 2022

$$\text{Retensi Pekerja} = \frac{\text{karyawan Yang Bertahan}}{\text{Jumlah Karyawan Awal}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pekerja} = \frac{34}{35} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pekerja} = 97,14\%$$

3. Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja dinilai melalui proporsi karyawan yang mengikuti pelatihan dibandingkan total karyawan. Berikut adalah perhitungan produktivitas pekerja tahun 2022 dan 2023:

Perhitungan produktivitas pekerja tahun 2022

$$\text{Produktivitas Pekerja} = \frac{\text{karyawan dilatih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pekerja} = \frac{28}{29} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pekerja} = 96,55\%$$

Perhitungan produktivitas pekerja tahun 2023

$$\text{Produktivitas Pekerja} = \frac{\text{karyawan dilatih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pekerja} = \frac{23}{35} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pekerja} = 67,71\%$$

Tabel 5 hasil perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Ukuran	Tahun	
	2021	2022
Kepuasan pekerja	93,75%	97,14%
Retensi pekerja	93,10%	97,14%
Produktivitas pekerja	96,55%	67,71%

Berdasarkan data yang diperoleh, kepuasan dan retensi pekerja menunjukkan tren positif dari tahun 2021 ke 2022, masing-masing meningkat menjadi 97,14%, yang mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menekan angka turnover. Namun, produktivitas pekerja justru mengalami penurunan signifikan dari 96,55% menjadi 67,71%, yang kemungkinan disebabkan oleh berkurangnya pelatihan karyawan, sehingga berdampak pada penurunan output kerja meskipun tingkat kepuasan dan loyalitas meningkat.

4.1. AHP

Pada tahap ini, dibuat suatu hierarki yang terdiri dari 4 kriteria dengan tujuan untuk menentukan bobot prioritas dalam meningkatkan kinerja di Bank XYZ, berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan yang diisi oleh pimpinan perusahaan. Dibawah ini adalah rekapitulasi antar perspektif dari matriks perbandingan berpasangan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 6 Nilai Bobot Antar Perspektif

Perbandingan Antar Perspektif	Bobot	Consistency Ratio
Keuangan	0.551	0,052
Pelanggan	0.248	
Bisnis Internal	0.118	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.082	
Total	1.000	
Kesimpulan	Konsisten	

Perspektif keuangan dengan bobot sebesar 0,551 menunjukkan bahwa perspektif ini merupakan yang paling penting bagi perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya. Artinya, perspektif keuangan memberikan kontribusi terbesar terhadap pencapaian tujuan strategis

perusahaan. Berikut ini disajikan pembobotan sasaran strategis pada masing-masing sub-perspektif

Tabel 7 Nilai Bobot Perspektif Keuangan

Perbandingan Antar Perspektif	Bobot	Consistency Ratio
NPM	0.106	0,052
ROA	0.260	
ROE	0.634	
Total	1.000	
Kesimpulan	Konsisten	

Tabel 8 Nilai Bobot Perspektif Pelanggan

Perbandingan Antar Perspektif	Bobot	Consistency Ratio
Kepuasan	0.634	0,052
Retensi	0.260	
Akuisisi	0.106	
Total	1.000	
Kesimpulan	Konsisten	

Tabel 9 Nilai Bobot Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 3. Nilai Bobot dan Persentase Proses Bisnis Internal		
Perbandingan Antar Perspektif	Bobot	Consistency Ratio
Inovasi	0.119	0,052
Operasi	0.550	
Layanan purna jual	0.331	
Total	1.000	
Kesimpulan		Konsisten

Tabel 10 Nilai Bobot Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perbandingan Antar Perspektif	Bobot	Consistency Ratio
Kepuasan	0.260	0,052
Retensi	0.106	
Produktivitas	0.634	
Total	1.000	
Kesimpulan		Konsisten

Pada aspek keuangan diperoleh hasil bahwa indikator Return on Equity (ROE) memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 0,634, diikuti oleh Return on Assets (ROA) dengan bobot 0,260, dan Net Profit Margin (NPM) dengan bobot 0,106. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menganggap ROE sebagai indikator utama dalam menilai kinerja keuangan, karena mampu mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari modal sendiri.

Menunjukkan bahwa indikator kepuasan pelanggan memperoleh bobot tertinggi sebesar 0,634, diikuti oleh retensi pelanggan sebesar 0,260, dan akuisisi pelanggan baru sebesar 0,106. Hasil ini mencerminkan bahwa perusahaan lebih fokus pada pemeliharaan dan peningkatan kepuasan pelanggan yang sudah ada, dibandingkan dengan usaha memperoleh pelanggan baru. Strategi ini menunjukkan pendekatan yang lebih berorientasi pada hubungan jangka panjang.

Pada indikator yang memiliki bobot tertinggi adalah proses operasi, yaitu sebesar 0,550, diikuti oleh layanan purna jual sebesar 0,331, dan inovasi sebesar 0,119. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas dan efisiensi operasional menjadi fokus utama perusahaan dalam meningkatkan kualitas proses bisnis internal. Layanan purna jual juga memiliki peranan yang cukup penting, sedangkan inovasi memperoleh bobot terendah.

Pada pembobotan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Indikator produktivitas karyawan menempati urutan pertama dengan bobot 0,634, diikuti oleh kepuasan karyawan sebesar 0,260, dan retensi karyawan sebesar 0,106. Bobot yang tinggi pada produktivitas menunjukkan bahwa perusahaan lebih menitikberatkan pada pencapaian hasil kerja yang optimal sebagai fondasi pertumbuhan jangka panjang.

5 KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan memiliki kinerja dan prioritas tertinggi, dengan peningkatan pada NPM, ROA, dan ROE, di mana ROE mendapat bobot AHP tertinggi (0,634). Perspektif pelanggan mengalami peningkatan dalam retensi dan akuisisi, namun kepuasan pelanggan menurun, menandakan penurunan kualitas layanan. Proses bisnis internal telah berinovasi melalui sistem digital, namun bobot inovasinya masih rendah (0,119), menunjukkan perlunya perhatian lebih. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berhasil meningkatkan retensi dan kepuasan karyawan, tetapi mengalami penurunan produktivitas akibat turunnya pelatihan.

Bobot AHP memperkuat temuan ini: keuangan (0,551), pelanggan (0,248), proses internal (0,118), dan pembelajaran (0,082), mencerminkan fokus perusahaan pada hasil keuangan jangka pendek. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyeimbangkan strategi dengan memperkuat aspek non-keuangan guna mendukung keberlanjutan jangka panjang.

Dan usulan Perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap kualitas layanan, terutama dalam menanggapi keluhan nasabah. Penurunan drastis dalam kepuasan pelanggan menunjukkan perlunya peningkatan pada sistem pelayanan, komunikasi, serta pelatihan petugas layanan untuk membangun kembali kepercayaan dan loyalitas nasabah.

6 REFERENSI

- [1] Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah. *Jitmi (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)*, 3(1), 15.
- [2] Permana, I. A. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Stt Sangkakala). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 89-99.
- [3] Setyorini, W., Khotimah, S., & Rafi'i, M. (2021). Pengaruh Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Master Print Pangkalan Bun. *Magenta*, 9(2), 45-52.
- [4] Sihalohe, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Super Setia Sagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273-281.
- [5] Setyorini, W., Khotimah, S., & Rafi'i, M. (2021). Pengaruh Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Master Print Pangkalan Bun. *Magenta*, 9(2), 45-52.
- [6] Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Pt. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1235-1244.
- [7] Himber, G., Ilat, V., & Pinatik, S. (2023). Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Dinas Koperasi Dan Ukm Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(02), 476-482.
- [8] Funna, H. S. R., & Suazhari, S. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(3), 532-546.
- [9] Sihalohe, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Super Setia Sagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273-281.
- [10] Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (Kud) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Monex: Journal Of Accounting Research*, 9(1), 18-29.
- [11] Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pt. Bosowa Propertindo. *Seiko: Journal Of Management & Business*, 2(1), 92-112.

- [12] Funna, H. S. R., & Suazhari, S. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(3), 532-546.
- [13] Sokhibi, A., Kusuma, A. S., Primadasa, R., & Alifiana, M. A. (2022). Analisis Pencahayaan Dan Audit Energi Di Ruang Persputakaan Universitas Muria Kudus. *Journal Of Industrial Engineering And Technology*, 3(1), 48-57.
- [14] Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran Kinerja Umkm Berdasarkan Key Performance Indicators (Kpi) Metode Balanced Scorecard. *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, 21(1), 72-83.
- [15] Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum Dan Semasa Covid (2019-2020) Yang Terdaftar Di Bei. *Jurnal Perspektif*, 19(2), 145 149.