PENGUKURAN KINERJA PT. BANK MAYAPADA INTERNATIONAL, TBK MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Pricilla Journalistha Mali Mau[1], Dwi Nita Aryani[2], Yuyuk Liana[3]
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçeçwara
Jl. Terusan Candi Kalasan Malang
[1]**Email**: listhapricilla25@gmail.com
[2]**Email**: dwinita@stie-mce.ac.id
[3]**Email**: ylian@stie-mce.ac.id

Abstract: *The purpose of this research is to measure the performance of PT. Bank Mayapada International Tbk, uses four perspectives in the Balance Scorecard method and makes a strategy map. The data analysis technique used is descriptive analysis using the balanced scorecard measurement including financial, customer, internal business processes and growth and learning perspectives. The data source used is secondary data from the annual report of PT. Bank Mayapada International, Tbk for the period 2017-2019. The results showed that the measurement of the balanced scorecard from the perspective of finance, customers, internal business processes at PT. Bank Mayapada International, Tbk for the 2019-2018 period has decreased compared to the 2018-2017 period, while the balanced scorecard measurement seen from the perspective of growth and learning at PT. Bank Mayapada International, Tbk for the 2019-2018 period has increased compared to the 2018-2017 period. In addition, the strategy map shows the balanced scorecard proposal produced in this study as a whole from strategic objectives. The strategic objective of the financial perspective shows that banks need to improve their assessment of bank soundness based on Financial Services Authority (OJK) standards and implement operational cost efficiency. From the customer perspective, banks need to improve service quality and product / service marketing. In internal business processes, banks need to improve digital banking and ATM services while from a growth and learning perspective, banks need to develop employee performance appraisals and develop employee competencies and skills.*

Keywords: *Performance Measurement, Balanced Scorecard, Strategy Map*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan pengukuran kinerja PT. Bank Mayapada International Tbk, menggunakan empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard* serta membuat *strategy map*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan mengunakan pengukuran *balanced scorecard* meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Sumber data yang digunakan adalah data sekunder berasal dari laporan tahunan PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2017-2019. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mengalami penurunan dibandingkan periode 2018-2017, Sedangkan pengukuran *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mengalami peningkatan dibandingkan periode 2018-2017. Selain itu, *strategy map* menunjukkan usulan *balanced scorecard* yang dihasilkan dalam penelitian ini secara keseluruhan dari sasaran strategis. Sasaran strategis perspektif keuangan menunjukkan bahwa bank perlu meningkatkan penilaian tingkat kesehatan bank berdasarkan standar Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan menerapkan efisiensi biaya operasional. Perspektif pelanggan, bank perlu meningkatkan kualitas pelayanan dan pemasaran produk/jasa. Proses bisnis internal, bank perlu meningkatkan layanan digital *banking* dan ATM sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, bank perlu melakukan pengembangan penilaian kinerja karyawan serta pengembangan kompetensi dan skill Karyawan.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Strategy Map*

Pendahuluan

Pengukuran kinerja perusahaan memiliki peranan penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap *performa* perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang (Surya & Rukmana, 2018). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting untuk menilai, membandingkan dan mengevaluasi *perfoma* perusahaan periode saat ini dan periode yang akan datang (Nugroho, 2018). Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah *performa* perusahaan mengalami perbaikan atau mengalami penurunan (Galib, 2018).

Gambaran mengenai kinerja suatu perusahaan bisa diperoleh dari dua sumber, yakni informasi *financial* dan informasi *non-financial*. Kedua informasi tersebut, dapat dianalisa menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya adalah dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (Surya & Rukmana, 2018). Metode *balanced scorecard* (BSC) ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era persaingan dan efektivitas perusahaan (Galib, 2018). Secara umum, *balanced scorecard* (BSC) menggunakan empat (4) perspektif dalam menilai, mengukur dan mengevaluasi suatu unit kerja perusahaan yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced scorecard* ini mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja keuangan maupun *non*-keuangan untuk mengarahkan kinerja dalam mecapai keberhasilan perusahaan (Pratiwi, Wibowo, & Utami, 2018).

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya karena peneliti menggunakan PT. Bank Mayapada International, Tbk sebagai objek penelitian yang mempunyai kriteria yang berbeda dengan perusahaan sebelumnya seperti Harjayanti (2017) yang menganalisis perusahaan makanan dan Syamsiyah, Farida, and Rodhiyah (2013) yang mengukur kinerja KSU karyawan pemerintah kota Semarang.

PT. Bank Mayapada International, Tbk adalah perusahaan Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas (PT) dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Menurut laporan majalah Tempo edisi 11 Juli 2020, PT. Bank Mayapada Internasional, Tbk masuk dalam catatan badan pemeriksa keuangan sebagai salah satu dari tujuh (7) bank yang bermasalah berdasarkan audit lembaga tersebut terhadap pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) kepada bank umum periode 2017-2019. Desas-desus bahwa PT. Bank Mayapada International, Tbk tersandung masalah penyaluran kredit jumbo oleh keempat kelompok usaha yang terindikasi melanggar Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) yang ditemukan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang kemudian dijadikan obyek pemeriksaan dari Badan Pemeriksa Keuangan (Rosana & Anam, 2020).

Dalam rangka mengawasi dan mengatur perbankan, Bank Indonesia telah membuat peraturan tentang tingkat kesehatan bank yang diatur sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/1/PBI/2011 tanggal 5 Januari 2011 tentang penilaian tingkat kesehatan bank umum. Penilaian tingkat kesehatan bank dilakukan terhadap Bank secara individual maupun konsolidasi dengan menggunakan perhitungan yang berpedoman dalam Surat Edaran No.13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum dengan menggunakan pendekatan empat (4) komponen RGEC yang terdiri dari *Risk Profile* (profil resiko), *Good Corporate Governance* (tata kelola), *Earning* (rentabilitas), dan *Capital* atau modal (www.bi.go.id). Namun, metode RGEC ini hanya berfokus pada ukuran keuangan saja, tidak mencerminkan kondisi dari strategi perusahaan secara menyeluruh, dimana aspek diluar keuangan (*non-financial)* tidak di perhatikan atau diperhitungkan (Tandiontong & Yoland, 2011). Pengukuran kinerja suatu perusahaan akan dianggap sudah baik jika perusahaan tersebut memperhatikan hal-hal diluar keuangan seperti, pelanggan dan karyawan yang merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Handayani, 2011). Oleh karena itu, PT. Bank Mayapada International, Tbk perlu menggunakan salah satu alternatif pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, dan terukur

dikarenakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan tidak hanya dinilai dari perspektif *financial* (keuangan) saja, tetapi juga dinilai dari perspektif *non*-keuangannya (Handayani, 2011).

Tinjauan Pustaka

Manfaat Pengukuran Kinerja

Beberapa manfaat pengukuran kinerja menurut Yuwono (2008), yaitu: 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan. 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal. 3) mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan 4) Membuat tujuan strategis yang lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi. 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Pengertian *Balanced Scorecard*

Pada dasarnya, *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* berarti seimbang, dan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja. Melalui kartu skor, kinerja akan dievaluasi, dengan membandingkan antara apa yang telah dikerjakan dengan apa yang telah direncanakan atau ditetapkan. kinerja perusahaan akan diukur secara berimbang, yaitu dilihat dari perspektif *financial* dan perspektif *non-financial*, sisi internal dan eksternal, perspektif orang dan proses, maupun jangka pendek dan jangka panjang (Hery, 2018).

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri dari empat (4) perspektif yang terdiri atas:

Perspektif Keuangan (*Financial*)

Menurut Yuwono, Sukarno & Ichsan (2006) dalam perspektif ini, pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi telah memberikan perbaikan mendasar bagi keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan, mengidentifikasi ada tiga (3) tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

a. **Bertumbuh (*Growth*).** Tahap ini adalah tahap awal dan tahap pertama siklus kehidupan perusahaan (organisasi) memiliki produk/jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik.
b. **Bertahan (*Sustain*).** Bertahan (*sustain*) merupakan tahap kedua di mana perusahaan (organisasi) masih melakukan investasi dalam reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik atau memuaskan.
c. **Menuai (*Harvest*). M**enuai *(Harvest)* merupakan tahap ketiga di mana perusahaan (organisasi) melakukan panen atau menuai hasil investasi pada tahap-tahap sebelumnya.

Perspektif pelanggan

Menurut Harjayanti (2017) pengukuran pada perspektif pelanggan,terdiri atas:

a. **Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)**
   Meningkatkan pangsa pasar (*market share*) untuk *targeted customer segmen* adalah dengan mempertahankan keberadaan pelanggan dalam segmen tersebut.
b. ***On Time Delivery***
   Tujuan pengukuran *on time delivery* untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan pada perusahaan (organisasi).
c. ***Number of Complaints* (keluhan konsumen)** adalah keluhan dari pelanggan mengenai produk yang dihasilkan oleh perusahaan (organisasi).

d. ***Sales Return*** untuk mengukur meningkatkan kualitas barang yang dihasilkan oleh perusahaan (organisasi)
e. Akuisisi Pelanggan diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan baru dengan seluruh pelanggan yang ada saat ini.
f. Profitabilitas Pelanggan pelanggan yang memberi tingkat keuntungan maksimum, harus dipelihara dengan hati-hati agar tidak meninggalkan perusahaan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah suatu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis internal dan seringkali juga disebut sebagai rantai nilai (*value chain*). Terdapat tiga (3) proses utama antara lain (Koesomowidjojo, 2017):

1. **Inovasi. T**ahap ini organisasi akan "menemukan" gambaran "nilai" baru yang diinginkan oleh konsumen. Memahami kebutuhan pelanggan menjadi kunci dalam menciptakan inovasi produk/jasa.
2. **Operasi. T**ahap ini organisasi akan mewujudkan keinginan dan kebutuhan konsumen terhadap produk/jasa dengan memulai proses produksi atau menyediakan jasa untuk kemudian meluncurkan produk/jasa tersebut kepasaran.
3. **Layanan Purna Jual** akan memberikan rasa aman kepada konsumen atau pelanggan setelah memanfaatkan produk/jasa yang ditawarkan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini akan menunjukkan bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal. Untuk mampu berubah, tumbuh dan berkembang, antara lain (Koesomowidjojo, 2017):

1. **Infrastruktur Teknologi**
   Tersedianya kualitas dan kuantitas karyawan yang unggul dari pada organisasi lainnya tidak akan dapat menjamin bahwa suatu organisasi dapat berubah, tumbuh dan berkembang tanpa memperhatikan tersedianya teknologi yang mendukung dan terbaik.
2. **Kultur Organisasi**
   Kultur organisasi akan membentuk karakter karyawan yang bekerja di dalamnya.
3. **Kompetensi Karyawan**
   Kompetensi karyawan memiliki peran sangat penting untuk tetap menjaga agar organisasi berubah, tumbuh dan berkembang sehingga organisasi akan melakukan pengukuran yang berkaitan dengan kompetensi karyawan antara lain:
   a. **Tingkat kepuasan karyawan** dalam bekerja akan berpengaruh pada tumbuh organisasi. Karyawan yang merasa nyaman dalam bekerja, tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik.
   b. **Tingkat Produktivitas Karyawan** memfokuskan pada sumber daya manusia akan menganalisis bagaimana dampak usaha peningkatan moral, kondisi lingkungan kerja keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan konsumen.
   c. **Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan untuk** mengukur besarnya presentase karyawan yang memiliki keahlian dan terampil sehingga dapat menambah tingkat pertumbuhan dan pembelajaran organisasi.

Keunggulan *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Mulyadi (2001) terdapat beberapa keunggulan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik memiliki karakteristik **Komprehensif, Koheren, Seimbang dan Terukur**

Metode Penelitian

Data sekunder dalam penelitian ini berasal laporan tahunan (*annual report*) pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2017-2019 diperoleh dari situs resmi BEI yaitu www.idx.co.id dan situs resmi perusahaan www.bankmayapada.com. Teknik analisis data adalah analisis deskriptif dengan mengunakan pengukuran *balanced scorecard* meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif Keuangan menggunakan metode RGEC dalam penilaian kesehatan bank yang diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/1/PBI/2011 dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP 2011 adalah sebagai berikut:

a. ***Risk Profile* (Profil Risiko) dengan** dua (2) jenis risiko, yaitu:

1. **Risiko Kredit diukur** dengan menggunakan rasio *Non Permoming Loan* (NPL). Semakin rendah rasio *Non Permoming Loan* (NPL), maka akan semakin rendah tingkat kredit bermasalah berarti kondisi dari bank tersebut semakin membaik (Dwihandayani, 2017).

$$NPL = \frac{kredit\ bermasalah}{Total\ Kredit} x\ 100\%$$

2. **Risiko Likuiditas diukur** dengan *Loan to Deposit Ratio* (LDR). Semakin tinggi *Loan to Deposit Ratio* (LDR) menunjukkan akan semakin tinggi dana yang disalurkan kepada pihak ketiga. Jika semakin rendah rasio *Loan to Deposit Ratio* (LDR) menunjukkan kurangnya efektifitas bank dalam menyalurkan kredit. (Medyawicesar, Tarmedi, & Purnamasari, 2018).

$$LDR = \frac{Total\ kredit}{Dana\ pihak\ ketiga} x\ 100\%$$

b. **Penilaian *Good Corporate Governance* (GCG)**

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 15/15/DPNP/2013, kepada semua bank umum konvensional di Indonesia diwajibkan melakukan penilaian sendiri (self assesment terhadap pelaksanaan dari *Good Corporate Governance* (GCG).

c. ***Earnings* (Rentabilitas)** diukur dengan menggunakan dua (2) rasio yaitu:

***Return on Assets* (ROA)** dimana **s**emakin besar *Return on Asset* (ROA) bank, maka semakin besar tingkat laba bank dan semakin baik juga posisi bank tersebut dari segi penggunaan aktiva atau aset (Lalujan, Pelleng, & Tumbel, 2016).

$$ROA = \frac{Laba\ sebelum\ pajak}{Rata - rata\ total\ asset} x\ 100\%$$

***Net Interest Margin* (NIM)** yang semakin besar pendapatan bunga maka keuntungan semain tinggi gkat kesehatan bank tersebut (Ulfha, 2018).

$$NIM = \frac{Pendapatan\ bunga\ bersih}{Rata - rata\ total\ asset\ produktif} x\ 100\%$$

d. ***Capital* (Modal)** dihitung dengan rasio *Capital Adequacy Ratio* (CAR). Semakin tinggi *Capital Adequacy Ratio* (CAR) maka akan semakin baik kemampuan bank tersebut untuk menanggung risiko dari setiap kredit (aktiva) produktif yang berisiko dan mampu membiayai kegiatan operasional serta memberikan kontribusi profitabilitas (Hidayati, 2015).

$$CAR = \frac{Modal\ Bank}{Aktiva\ Tertimbang\ Menurut\ Risiko} x\ 100\%$$

Perspektif Pelanggan (Nasabah)

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan untuk bank menggunakan 2 (dua) tolak ukur yaitu:

a. ***Number of Complaint*** menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengatasi setiap keluhan-keluhan dari Pelanggan (Pantalisa, Rantelangi, & Kumawardani, 2015). Untuk mengukur *Number of Complaint* dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Number\ of\ Complaint = \frac{Jumlah\ Keluhan\ Nasabah}{Jumlah\ Keluhan(Nasabah)yang\ terselesaikan} x\ 100\%$$

b. ***Customer Profitability*** **menunjukkan** banyaknya pelanggan puas dalam membeli produk dan menggunakan jasa organisasi tersebut (Koesomowidjojo, 2017):

$$\text{Profitabilitas konsumen} = \frac{\sum total\ pembiayaan\ konsumen}{\sum total\ laba\ usaha} x\ 100\%$$

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal untuk bank menggunakan Growth Ratio atau rasio pertumbuhan. Semakin tinggi nilainya akan diketahui bahwa peningkatan jaringan dalam unit kerja semakin baik (Koesomowidjojo, 2017).

$$\text{Growth Rate atau Rasio Pertumbuhan} = \frac{Nilai\ Akhir - Nilai\ Awal}{Nilai\ Awal} x\ 100\%$$

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. **Produktivitas Karyawan menunjukkan** tingginya pelayanan yang diberikan oleh karyawan (Tahaka, 2013). (Koesomowidjojo, 2017):

$$Produktivitas\ Karyawan = \frac{Pendapatan\ Bersih}{Jumlah\ Karyawan} x\ 100\%$$

b. **Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan menunjukkan** jumlah persentase karyawan yang terampil, perusahaan memiliki kesempatan untuk meningkatkan pertumbuhan lebih lanjut. (Koesomowidjojo, 2017)

Persentase karyawan terampil = $\frac{karyawan\ yang\ diberikan\ pelatihan}{Total\ jumlah\ karyawan} x\ 100\%$

Range **Pengukuran dalam *Balanced Scorecard***

Perhitungan *range score* dilakukan dengan membandingkan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya (Harjayanti, 2017).

$$Range\ Kinerja = \frac{Pencapaian\ tahun\ n - pencapaian\ tahun\ n - 1}{Pencapaian\ tahun\ n - 1}$$

Tabel *score* berdasarkan *range* seperti tabel 1

Tabel 1. Penentuan Score Berdasarkan *Range* Hasil Pengukuran Kinerja

Range **Kinerja**	***Rate***	***In Score***
< 0%	D	1
0 – 50%	C	2
51 – 100%	B	3
> 100%	A	4

Sumber: (Harjayanti, 2017)

Membuat *Strategy Map* (Peta Strategi)

Dalam penelitian ini, untuk melihat strategi kedepan PT. Bank mayapada International, Tbk, dilakukan dengan cara memetakan *strategy map* yang tepat dengan membuat diagram sebab-akibat dan menerjemahkan strategi yang ada ke dalam sasaran dari hubungan kinerja yang meliputi, perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business procces*, dan perspektif *learning and growth* yang diukur dalam *Balanced Scorecard*. Jika perusahaan (organisasi) mengharapkan *balanced scorecard* yang baik (*measuring and actioning*), maka perusahaan juga harus mempunyai map yang baik atau *describing* (Arifyanto, 2015).

Hasil Analisis Dan Pembahasan

Hasil Analisis Data Berdasarkan Empat Aspek dalam *Balanced Scorecard*.

Persepektif keuangan dari laporan keuangan dan *annual report* (laporan tahunan) PT. Bank Mayapada International, Tbk, pada tahun 2017-2019 dijelaskan tabel 2

Perspektif Keuangan

Tabel 2. Rasio *Non Performing Loan* (NPL)

Periode	Total Kredit bermasalah	Total Kredit	NPL (%)	Peringkat	Keterangan
2017	101.378.446	55.348.547.197	0,18	1	Sangat Sehat
2018	681.506.000	63.586.749.000	1,07	1	Sangat Sehat
2019	331.809.000	69.067.509.000	0,48	1	Sangat Sehat

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 2 diatas, profil risiko kredit pada tahun 2017 - 2019 selalu kondisi baik karena <5% dan selalu masuk pada peringkat 1 dengan kategori sangat sehat.

Tabel 3. Perhitungan berdasarkan rasio *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

Periode	Total Kredit	Dana Pihak Ketiga	LDR (%)	Peringkat	Keterangan
2017	55.348.547.197	62.633.496.354	88,36	3	Cukup Sehat
2018	63.586.749.000	71.510.535.000	88,91	3	Cukup Sehat
2019	69.067.509.000	77.009.109.000	89,68	3	Cukup Sehat

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 3 diatas, profil risiko kredit yang diukur dengan LDR tahun 2017 - 2019 tidak mengalami perubahan yang cukup signifikan dan masuk kategori cukup sehat.

Tabel 4. Peringkat *Good Corporate Governance* (*Self Assesment*)

Periode	Peringkat	Keterangan
2017	2	Baik
2018	2	Baik
2019	2	Baik

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 4 , penilaian GCG dari tahun 2017-2019 memperoleh peringkat ke-2 dengan kategori “Baik”. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian penerapan GCG pada PT. Bank Mayapada International, Tbk selalu stabil dan di nilai baik.

Tabel 5. Rasio *Return on Assets* (ROA)

Periode	Laba Sebelum Pajak	Rata-rata total aset	ROA (%)	Peringkat	Keterangan
2017	910.145.933	74.745.570.167	1.21	3	Cukup Sehat
2018	600.930.000	86.971.893.000	0.69	3	Cukup Sehat
2019	714.688.000	93.408.831.000	0.76	3	Cukup Sehat

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 5 diatas, *Earnings* yang diukur dengan ROA tahun 2017- 2019 masuk peringkat 3 atau kategori cukup sehat, bahkan selalu mengalami penurunan.

Tabel 6. Rasio *Net Interest Margin* (NIM)

Periode	Pendapatan Bunga Bersih	Rata-Rata Total Aset produktif	NIM (%)	Peringkat	Keterangan
2017	2.600.100.791	69.099.266.000	3.76	1	Sangat Sehat
2018	2.969.576.000	81.273.165.000	3.65	1	Sangat Sehat
2019	2.919.822.000	87.836.454.000	3.32	1	Sangat Sehat

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 6, NIM tahun 2017 - 2019 masuk dalam kategori sangat sehat namun mengalami penurunan.

Tabel 7. Rasio *Capital Adequacy Ratio* (CAR)

Periode	Modal	Aktiva Tertimbang Menurut Risiko	CAR (%)	Peringkat	Keterangan
2017	8.768.000.000	62.155.000.000	14.10	1	Sangat Sehat
2018	11.411.000.000	72.115.000.000	15.82	1	Sangat Sehat
2019	12.690.000.000	78.396.000.000	16.18	1	Sangat Sehat

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 7 menunjukan CAR bank mengalami peningkatan dengan bobot peringkat 1 dan masuk dalam kategori sangat sehat.

Perspektif Pelanggan

Tabel 8. *Number of complaint* (keluhan)

Periode	Jumlah Keluhan	Jumlah Keluhan Nasabah yang Terselesaikan	Number of Complaint(%)
2017	209	209	100%
2018	659	659	100%
2019	561	561	100%

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 8 menunjukkan jumlah keluhan tahun 2018 mengalami peningkatan dibanding 2018 tapi menurun pada tahun 2019 dengan *number of complaint* selalu 100%.

Tabel 9. *Customer Profitability*

Periode	Total Pembiayaan Konsumen (Pinjaman yang Diberikan-Neto)	Total laba Usaha (Laba Neto Tahun Berjalan)	*Customer Profitability*(Rp)
2017	55.348.547.197	675.404.953	Rp.8.184,86
2018	63.586.749.000	437.412.000	Rp. 14.537,03
2019	69.067.509.000	528.114.000	Rp. 13.078,14

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 9 menunjukkan persentase *Customer Profitability* tahun 2018 meningkat namun tahun 2019 mengalami penurunan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 10. *Growth Ratio*

Periode	*Growth Ratio* (Jumlah Kantor)	*Growth Ratio* (Jumlah ATM)
2017	7.14%	5.92%
2018	1,11%	0.69%
2019	0%	0%

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 10 menunjukkan jumlah kantor dan ATM mengalami penurunan

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 11. Produktivitas karyawan

Periode	Pendapatan Bersih	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan (Rp)
2017	675.404.953	3.328	Rp. 20.294.619,982/orang
2018	437.412.000	3.488	Rp. 12.540.481,651/orang
2019	528.114.000	3.511	Rp. 15.041.697,522/orang

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 11 menunjukkan produktivitas karyawan mengalami penurunan namun tahun 2019 produktivitas karyawan meningkat.

Tabel 12. Rasio tingkat presentase pelatihan karyawan

Periode	Karyawan yang diberikan Pelatihan (Karyawan yang mengikuti macam-macam pendidikan/pelatihan)	Total Jumlah Karyawan	Tingkat Pelatihan Karyawan (%)
2017	6799	3.328	203,69
2018	4.544	3.488	130,27
2019	11.189	3.511	318,68

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Tabel 12 menggambarkan tingkat karyawan yang mengikuti berbagai macam program pendidikan/ pada tahun 2018 turun, namun tahun 2019 meningkat.

Pengukuran dalam *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Mayapada International, Tbk

***Range Score* Perspektif Keuangan**

Tabel 13. *Score Card* Perspektif Keuangan Periode 2019-2018 dan 2018-2017

Perspektif Keuangan	*Range* Kinerja (2019-2018)	*In Score* (2019-2018)	*Rate*	*Range* Kinerja (2018-2017)	*In Score* (2018-2017)	*Rate*
NPL	-55,14%	1	D	494,44%	4	A
LDR	0,86%	2	C	0,62%	2	C
GCG	0%	2	C	0%	2	C
ROA	10,14%	2	C	-42,97%	2	C
NIM	-9,04%	1	D	-2,92%	1	D
CAR	2,27%	2	C	12,19%	2	C
Total *Scorecard*		**10**			**13**	

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 13 diatas, analisa penilaian terhadap kinerja perspektif keuangan periode 2019-2018 mengalami penurunan dibandingkan dengan periode 2018-2017.

Berdasarkan tabel 14, analisa penilaian terhadap kinerja perspektif pelanggan periode 2019-2018 mengalami penurunan dibandingkan dengan periode 2018-2017

***Range Score* Perspektif Pelanggan**

Tabel 14. *Score Card* Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan	*Range* Kinerja (2019-2018)	*In Score* (2019-2018)	*Rate*	*Range* Kinerja (2018-2017)	*In Score* (2018-2017)	*Rate*
Number of Complaint	0%	2	C	0%	2	C
Customer Profitability	-10%	1	D	77%	3	B
Total *Score card*		**3**			**5**	

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

***Range Score* Perspektif Proses Bisnis Internal**

Tabel 15. *Score Card* Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Bisnis Internal	*Range* Kinerja (2019-2018)	*In Score* (2019-2018)	*Rate*	*Range* Kinerja (2018-2017)	*In Score* (2018-2017)	*Rate*
***Growth Ratio* (Jumlah Kantor)**	-100%	1	D	-84%	1	D
***Growth Ratio* (Jumlah ATM)**	-100%	1	D	-88%	1	D
Total *Scorecard*		**2**			**2**	

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 15 diatas, analisa penilaian terhadap kinerja perspektif bisnis internal periode 2019-2018 dan 2018-2017 tetap atau tidak mengalami peningkatan.

***Range Score* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Tabel 16. *Score Card* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	*Range* Kinerja (2019-2018)	*In Score* (2019-2018)	*Rate*	*Range Kinerja* (2018-2017)	*In Score* (2018-2017)	*Rate*
Produktivitas Karyawan	19%	2	C	-38%	1	D
Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan	144%	4	A	-36%	1	D
Total *Score Card*		**6**			**2**	

Sumber: Data Sekunder yang diolah Peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 16 diatas, analisa penilaian terhadap kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran periode 2019-2018 mengalami peningkatan dibandingkan 2018-2017.

Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, kinerja secara keseluruhan pada PT. Bank Mayapada International, Tbk berdasarkan metode *balanced scorecard* dengan menggunakan teknik *range score* (Harjayanti, 2017) menunjukkan bahwa pengukuran *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif keuangan pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mendapatkan score 10 mengalami penurunan dibandingkan periode 2018-2017 dengan mendapatkan skor 13. Hasil pengukuran *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif pelanggan pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mendapatkan skor 3 mengalami penurunan dibandingkan periode 2018-2017 dengan mendapatkan skor 5. Hasil pengukuran *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif bisnis internal pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 dan 2018-2017 tidak mengalami peningkatan dengan mendapatkan skor 2. Hasil pengukuran *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mendapatkan skor 6 mengalami peningkatan dibandingkan periode 2018-2017 dengan mendapatkan skor 2.

Berdasarkan hasil pengukuran balanced scorecard yang dilihat dari perspektif keuangan pada PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mendapatkan skor 10 mengalami penurunan dibandingkan periode 2018-2017 dengan mendapatkan skor 13. Sedangkan pengukuran balanced scorecard yang dilihat dari perspektif non keuangan periode 2019-2018 mengalami peningkatan dengan mendapatkan skor 11 dibandingkan peride 2018-2017 dengan mendapatkan skor 9. Namun berdasarkan pengukuran balanced scorecard secara keseluruhan perspektif keuangan dan non keuangan mengalami penurunan periode 2019-2018 dibandinkan periode 2018-2017. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan dan perspektif non keuangan yang dilihat dari sisi pelanggan dan proses bisnis internal perlu ditingkatkan lagi kedepannya oleh PT. Bank Mayapada International, Tbk karena kinerjanya yang belum optimal.

Stategi Kedepan PT. Bank Mayapada International, Tbk setelah diukur menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Strategy map PT. Bank Mayapada International, Tbk menunjukkan keterkaitan atau hubungan sebab-akibat diantara masing-masing perspektifnya. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Bank Mayapada perlu melakukan pengembangan penilaian kinerja karyawan serta pengembangan kompetensi dan skill karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. kedua sasaran strategis tersebut dapat mendukung tercapainya sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan layanan digital *banking* dan ATM. Sasaran-sasaran strategis dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif proses bisnis internal tersebut dapat mendukung sasaran-sasaran strategis pada perspektif pelanggan yaitu meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan pemasaran produk dan jasa perbankan. Tercapainya sasaran-sasaran strategi dalam perspektif pelanggan, maka hal tersebut dapat mempengaruhi perspektif keuangan perusahaan antara lain meningkatkan tingkat penilaian kesehatan bank berdasarkan standar Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan menerapkan efisiensi biaya operasional dalam meningkatkan keuntungan perusahaan.

Penutup

Kesimpulan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mengalami penurunan dengan skor 10 dibandingkan periode 2018-2017 dengan mendapatkan skor 13. Hal ini menunjukkan bahwa selama tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 kinerja keuangan PT. Bank Mayapada selalu mengalami penurunan. Hal ini berarti PT. Bank Mayapada International, Tbk belum dapat mencapai kinerja keuangan yang optimal dan tidak mampu mempertahankan serta meningkatkan kinerja keuangan pada perusahaan sehingga mengakibatkan PT. Bank Mayapada International, Tbk tersandung masalah penyaluran kredit jumbo kepada keempat debitur yang teridentikasi melanggar Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) dalam periode 2017-2019. Kinerja perspektif pelanggan PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mengalami penurunan dengan skor 3 dibandingkan periode 2018-2017 dengan mendapatkan skor 5. Hal ini berarti PT. Bank Mayapada International, Tbk belum mampu mengatasi dan menyelesaikan setiap komplain atau keluhan serta belum memberikan edukasi secara maksimal untuk nasabahnya. Selain itu PT. Bank Mayapada International, Tbk juga belum mampu menghasilkan keuntungan yang dapat dicapai dari pendapatan penjualan produk atau penawaran jasa yang diberikan kepada nasabahnya. Kinerja perspektif proses bisnis internal PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 dan 2018-2019 tidak mengalami peningkatan dengan mendapatkan skor 2. Hal ini berarti PT. Bank Mayapada International, Tbk tidak berencana atau membatasi penambahan jumlah kantor dan ATM dalam memenuhi kebutuhan transaksi dari nasabahnya. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Bank Mayapada International, Tbk periode 2019-2018 mengalami peningkatan dengan skor 6 dibandingkan periode 2018-2017 dengan mendapatkan skor 2. Hal ini berarti kemampuan karyawan PT. Bank Mayapada International, Tbk dalam menghasilkan laba untuk perusahaan dinilai baik. Selain itu PT. Bank Mayapada International, Tbk juga mementingkan pelatihan karyawannya sehingga dapat meningkatkan jumlah karyawan yang memiliki keterampilan dan keahlian dibidangnya sesuai harapan perusahaan. Berdasarkan *strategy map* menunjukkan usulan *balanced scorecard* yang dihasilkan dalam penelitian ini secara keseluruhan yang terdiri dari sasaran strategis yang terdapat pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Strategy map* PT. Bank Mayapada International, Tbk ini menunjukkan keterkaitan atau hubungan sebab-akibat diantara masing-masing perspektifnya yang terdapat dalam metode *balanced scorecard*.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan diatas, kinerja keuangan ini dapat diperbaiki dengan melakukan evaluasi dan membenahi manajemen keuangannya serta meningkatkan kinerja keuangannya dan menerapkan efisiensi biaya operasional agar dapat memperoleh laba yang optimal. Kinerja pelanggan dapat diperbaiki dengan meningkatkan kualitas pelayanannya agar tingkat keluhan nasabah tidak meningkat, serta meningkatkan penjualan produk atau penawaran jasa dengan cara melakukan promosi melalui media sosial maupun media elektronik sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan bagi perusahaan. Kinerja perspektif proses bisnis internal dapat diperbaiki dengan melakukan peningkatan digital *banking* dan ATM di seluruh Indonesia agar dapat mempermudah nasabahnya dalam bertransaksi dimana saja dan kapan saja selama 24 jam. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Bank mayapada International, Tbk sudah baik dan perlu ditingkatkan lagi dengan cara mempertahankan kemampuan karyawan yang berkompeten dalam menghasilkan laba untuk perusahaan. Selain itu, perusahaan harus memberikan pendidikan dan pelatihan karyawan yang memiliki keterampilan dan keahlian dibidangnya agar pengetahuan dan kemampuan karyawan semakin bertambah. PT. Bank Mayapada International, Tbk sebaiknya lebih meningkatkan kinerja di masa yang akan datang dengan menerapkan metode *balanced scorecard* untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Selain itu, PT. Bank Mayapada International, Tbk juga perlu membuat *Strategy Map* (Peta strategi) dalam mewujudkan strategi dan target kedepan perusahaan agar dapat mencapai *profi*t. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti topik yang sama dan menindaklanjuti penelitian ini, sebaiknya memperluas lingkup penelitian dengan melakukan pengukuran kinerja pada lingkungan pemerintahan maupun industri sehingga hasil penelitian dapat digunakan sebagai referensi yang baru bagi penelitian selanjutnya. Selain itu, pada perspektif non-keuangan diharapkan dapat mengembangkan pengukuran lain diluar dari penelitian ini agar hasil penelitiannya lebih variatif.

Daftar Referensi

Arifyanto, A. F. (2015). Strategy Map dan Rancangan Balanced Scorecard PT. DPI. *Bisma: Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 7*(2).

Asworo, H. T. W. (2020). Bank Mayapada Langgar Batas Penyaluran Kredit, Ini Penjelasan OJK, from https://finansial.bisnis.com/read/20200713/90/1265472/bank-mayapada-langgar-batas-penyaluran-kredit-ini-penjelasan-ojk. (Diakses, 5 Februari 2021).

Bank Indonesia. 2011. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/1/PBI/2011 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*. Jakarta. www.bi.go.id. (Diakses, 2 Oktober 2020).

Bank Indonesia. 2011. *Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*. Jakarta. www.bi.go.id. (Diakses, 2 Oktober 2020).

Bank Indonesia. 2013. *Surat Edaran No.15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum*. Jakarta. www.bi.go.id. (Diakses, 2 Oktober 2020).

Dwihandayani, D. (2017). Analisis Kinerja Non Performing Loan (NPL) Perbankan Di Indonesia Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi NPL. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Vol. 22*(3).

Galib, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. *SEIKO Journal Of Management & Business, Vol. 2*(1).

Handayani, B. D. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen, Vol. 2*(1).

Harjayanti, D. R. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi), Vol. 1*(2).

Hery. (2018). *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Grasindo.

Hidayati, L. N. (2015). Pengaruh Kecukupan Modal (Car), Pengelolaan Kredit (Npl), Dan Likuiditas Bank (Ldr) Terhadap Probabilitas Kebangkrutan Bank (Studi Pada Bank Umum Swasta Devisa Yang Tercatat Di BEI Tahun 2009 – 2013). *Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 12*(1).

Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.

Lalujan, D. N., Pelleng, F. A. O., & Tumbel, T. M. (2016). Analysis Of Bank Indonesia Rate Of Return On Assets At The Pt. Bank Mandiri Tbk Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vo. 4*(3).

Medyawicesar, H., Tarmedi, E., & Purnamasari, I. (2018). Analisis Komponen Tingkat Kesehatan Bank Terhadap Harga Saham Bank Umum Swasta Nasional Devisa Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2016. *Journal of Business Management Education, Vol. 3*(1).

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontenporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat

Nugroho, P. S. (2018). Perancangan Balance Scorecard Sebagai Instrumen Pengukuran Kinerja Pada CV. Jadi Jaya Makmur Semarang. . *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT), Vol. 9*(1). .

Pantalisa, K., Rantelangi, C., & Kumawardani, A. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada CV Yamaha Sinar Utama Hidayatullah Samarinda. *Akuntabel, Vol. 12*.

Pratiwi, V., Wibowo, E., & Utami, S. S. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015-2016. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan 18*.

Tahaka, Y. C. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol. 1*(4).

Rosana, F. C., & Anam, K. (2020). Bank Mayapada Buka Suara Soal Rencana Diambil Alih Cathay, from https://bisnis.tempo.co/read/1364673/bank-mayapada-buka-suara-soal-rencana-diambil-alih-cathay/full&view=ok. (Diakses, 15 Juli 2020).

Surya, C. L., & Rukmana, A. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Hikmah Multivision Pamekasan. *AKTIVA Jurnal Akuntansi dan Investasi, Vol. 3*(2).

S. Syamsiyah, N. Farida, And R. Rodhiyah, "Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Metode Balanced Scorecard (Pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang)," Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, vol. 2, no. 3, pp. 100-109, Jul. 2013.

Tandiontong, M., & Yoland, E. R. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai" (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi, Vol. 2*(5).

Ulfha, S. M. (2018). Analisis Tingkat Kesehatan Bank Dengan Menggunakan Metode RBBR (Risk-Based Bank Rating) (Risk Profile, Good Corporate Governance, Earnings, Capital) *Jurnal Ilmiah Cano Economos, Vol. 7*(2).

Yuwono, S. (2008). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2006). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

www.bankmayapada.com. (Diakses, 2 Oktober 2020)

www.idx.co.id. (Diakses, 2 Oktober 2020)