

ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DALAM RANGKA MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT PAN INDONESIA Tbk PANGKALPINANG

Maria
Hendarti Tri Setyo Mulyani
Zamhari

Accounting Program
STIE-IBEK Bangka Belitung
Pangkalpinang, Indonesia
e.jurnal@stie-ibek.ac.id

Abstract : *This research employs a descriptive quantitative approach, using primary and secondary data collected through interviews, questionnaires, and company documentation. The collected data were analyzed using statistical analysis techniques to measure each perspective of the Balanced Scorecard. The research results indicate that PT PAN Indonesia Tbk Pangkalpinang has good performance in the financial perspective, as evidenced by consistent increases in revenue and profitability. However, there are several areas needing further attention, such as cost utilization and maximizing product sales. The customer perspective also shows positive results, with a high level of customer satisfaction. The internal process perspective indicates that the company is capable of implementing innovation and operational processes to meet customer needs, such as product innovation and product distribution to customers. The growth and learning perspective shows that the company is able to maintain employee welfare and provide employee satisfaction, such as optimizing operational efficiency and providing training programs to employees. Overall, the implementation of the Balanced Scorecard at PT PAN Indonesia Tbk Pangkalpinang provides a more holistic view of the company's performance and assists management in formulating strategies for continuous improvement.*

Keywords : *Balanced Scorecard, Company Performance, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Processes, Learning and Growth.*

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

PT Pan Indonesia Tbk atau di singkat Bank Panin berdiri pertama kali di Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1971 yang merupakan hasil penggabungan dari Bank Kemakmuran, Bank Industri Djaja Indonesia dan Bank Industri dan dagang Indoensia. Tahun 1972, Bank Panin diberikan izin untuk beroperasi sebagai bank devisa. Bank Panin adalah salah satu bank di Indonesia yang melayani masyarakat dengan sepenuh hati. Bank tersebut telah memiliki berbagai fasilitas-fasilitas yang memberikan manfaat untuk para nasabahnya. Tahun 1982, Bank Panin mendaftarkan dirinya ke Bursa Efek

Indonesia, agar sahamnya terbuka untuk bisa di perjual belikan masyarakat Indonesia.

Dunia bisnis yang semakin ketat dewasa ini menciptakan suatu persaingan yang semakin tajam antar perusahaan. Persaingan bagi kelangsungan hidup dan perkembangan menjadi perusahaan besar dalam dunia usaha menjadi tantangan perusahaan dalam operasinya. Menghadapi persaingan tersebut, perusahaan dihadapkan pada tuntutan agar mempunyai keunggulan bersaing baik dalam teknologi, produk yang dihasilkan, maupun sumber daya manusianya. Strategi merupakan suatu pendekatan yang semua berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan serta eksekusi dalam aktivitas yang memiliki kurun waktu tertentu. Strategi dalam suatu dunia bisnis atau usaha sangatlah di butuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah di terapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Perusahaan membutuhkan tolok ukur yang baru yang lebih baik dalam penilaian kinerja yang dapat menunjukkan kemana perusahaan akan berjalan dan seberapa baik perusahaan mampu menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang. Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan- kepentingan masa yang akan datang.

Suksesnya Panin Bank sebagai industri perbankan tentunya tak serta merta tanpa sebuah strategi. Strategi yang telah dimiliki Panin Bank berfokus pada nasabah, produk, distribusi, efisiensi, staf, dan [pemegang saham](#). Sedangkan misi yang dipegang oleh Panin Bank adalah untuk mentransformasikan Panin Bank supaya bisa menjadi salah satu bank yang terkemuka dalam menjalankan industri perbankan untuk bisnis dan konsumen Indonesia. Sejak

tahun berdirinya bank ini, Panin Bank telah mengantongi berbagai prestasi, terlebih di tahun 2017 kemarin. Adapun prestasi yang telah diraih oleh Panin Bank pada tahun tersebut antara lain Penghargaan *Excellence Mobile Banking*. Bank ini juga meraih penghargaan *Mobile Banking Initiative of The Year, Best Mobile Banking Project in Indonesia, The Best Performance* untuk kategori bank swasta, *The Best of The Best Top 50 Companies*, Penghargaan *Infobank Awards 2017*, dan *Best Omni-Channel Customer Experience*. Hal tersebut menjadikan Bank Panin masuk ke salah satu Bank terbaik di Indonesia. Berikut Daftar 10 Bank terbaik di Indonesia versi Forbes:

1. Bank Central Asia
2. Bank DBS Indonesia
3. Bank Mandiri
4. United Overseas Bank
5. Bank Syariah Indonesia
6. Citibank
7. Bank Jago
8. BCA Syariah
9. Panin Bank
10. Bank Negara Indonesia

Berbeda dengan Panin Bank cabang Bangka Belitung yang pergerakannya cenderung *stuck* disitu situ saja, tidak sama dengan Panin Bank dicabang cabang lain yang selalu memberikan kontribusi laba yang signifikan setiap tahunnya. Ditahun 2023, dengan banyaknya dan bersarnya persaingan yang ada dan juga untuk selalu memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin banyak khususnya untuk PT Pan Indonesia TBK cabang KCU Pangkalpinang. PT Pan Indonesia TBK atau Panin Bank harus selalu memiliki strategi yang bisa mengukur kinerja Perusahaan mereka dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang dimana mengukur dengan empat perspektif bukan hanya menggunakan perspektif keuangan saja. Di Bangka Belitung, Bank Panin memiliki 1 Kantor Cabang Utama dan juga 2 Kantor Cabang Pembantu. Kantor Cabang Utama berada di Pangkalpinang, dan Kantor Cabang Pembantu berada di Sungailiat dan Belitung. Pada tahun 2023 kemarin, dikeluarkan dari Internal Panin untuk peringkat *Top 10 YTD Growth* dengan PT Pan Indonesia KCU Sangaji berada di posisi pertama dalam menyumbang pertumbuhan portfolio terbesar selama tahun 2023 dengan nilai pertumbuhan sebesar Rp 604 Milyar. Di KCU Pangkalpinang, tidak mengalami perubahan dan tetap berada di peringkat bawah. Hal ini dikarenakan tidak adanya perkembangan signifikan pada pertumbuhan portfolio. Bank Panin cabang Pangkalpinang tidak mengalami pertumbuhan portfolio sejak *covid-19*.

Banyak juga dari masyarakat Bangka Belitung yang jarang mendengar dan mengetahui jika ada Panin Bank di Bangka Belitung. Berbeda dengan Panin Bank Cabang lain yang cenderung memiliki eksistensi di daerahnya. Tidak heran jika cabang lain banyak berkontribusi dalam pertumbuhan portfolio yang selalu mencapai target. PT Panin Bank KCU Pangkalpinang banyak diketahui oleh nasabah nasabah yang memang sudah lama menjadi Nasabah Panin, yang dimana Nasabah-Nasabah yang membuka rekening dari awal pembukaan cabang di Bangka Belitung. Untuk nasabah nasabah baru, terhitung dalam satu bulan hanya 7-15

orang pembukaan rekening baru di cabang. Masyarakat khususnya anak-anak muda di Bangka Belitung banyak yang belum mengenal Bank Panin. Produk-Produk yang diberikan tidak kalah menarik dengan Bank Lain. Produk dan layanan dari Panin Bank digolongkan menjadi dua garis besar, yaitu untuk kebutuhan individu dan kebutuhan [perusahaan](#). Untuk individu Panin Bank telah menyediakan produk tabungan seperti deposito Panin, Giro Panin, *Pandollar*, TabunganKu, Tabungan Rencana Panin, Tabungan Junior Panin, Tabungan Bisnis Panin, dan Tabungan Panin. Untuk produk pinjaman ada Kartu Kredit, Kredit *Express* Panin, KSG Panin, KPR Panin, dan KPM Panin. Layanan elektronik yang diberikan juga tak kurang-kurang, yaitu *e-banking info*, fitur Panin *One Access*, internet Panin, *mobile* Panin, *call* Panin, dan ATM Panin. Salah satu Produk Bank yaitu Deposito yang terhitung sampai tahun 2023 memiliki bunga sebesar 4%. Dimana di angka tersebut sudah bisa bersaing dengan Bank Lain yang kisaran bunga Depositonya sebesar 1-3%. Bank panin memberikan biaya transfer Rp1.000 untuk memudahkan nasabah memindahkan dana antar Bank Lain dengan harga yang terjangkau dan juga dengan kualitas yang sama dengan Bank Lain. Bank Panin juga menyediakan layanan Pick Up Service kepada nasabah yang berhalangan datang ke Bank. Setiap Nasabah selalu di handle oleh bagian Relationship Officer Panin yang selalu memberikan layanan terbaik dan juga memberikan info terkini terkait perkembangan dana di Bank. Bank Panin juga memiliki program Super Panin Bonanza yang bisa memberikan nasabah kesempatan untuk memenangkan hadiah berupa 5 Mobil Mercedes Bens dan juga total hadiah 38 Milyar uang tunai yang di undi setiap 3 bulan sekali. Hal ini bisa saja menarik nasabah nasabah baru untuk membuka rekening di Bank Panin.

Karyawan di bank panin terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak. Di cabang KCU Pangkalpinang karyawan rata-rata sudah bekerja dengan masa kerja yang lama kisaran 7-15 tahun bekerja di cabang yang sama. Karyawan baru Bank Panin atau karyawan kontrak memiliki masa kerja 1-3 tahun. Pada masa *covid-19* yang membuat sulitnya melakukan penerbangan di luar kota membuat karyawan baru masuk melakukan *training* di cabang masing-masing tanpa mempelajari produk apa saja yang ada di Bank Panin. Hal ini membuat minimnya pemahaman tentang Produk Bank itu sendiri. Setiap triwulan sekali Bank Panin memberikan E-Learning kepada karyawannya yang bisa di akses hanya menggunakan perangkat kantor. Sehingga bisa di akses hanya 2 jam dari pukul 15.00-17.00 yang sisanya merupakan jam layanan kepada nasabah.

Oleh karena itu dilakukan penelitian yang berjudul "*Analisis Balanced Scorecard Dalam Rangka Mengukur Kinerja Perusahaan pada PT Pan Indonesia TBK Pangkalpinang*". Penelitian ini diharapkan dapat memberi ketepatan informasi yang dapat membantu Perusahaan untuk mengambil Keputusan yang tepat dalam Upaya meningkatkan kinerja Perusahaan.

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari Analisis *Balanced Scorecard* dalam Rangka Mengukur Performa Managerial pada PT

Pan Indonesia TBK Cabang KCU Pangkalpinang adalah sebagai berikut:

1. Membuktikan analisis kinerja dari perspektif keuangan PT Pan Indonesia TBK Cabang KCU Pangkalpinang.
2. Membuktikan analisis kinerja dari perspektif pelanggan PT Pan Indonesia TBK Cabang KCU Pangkalpinang.
3. Membuktikan analisis kinerja dari perspektif proses bisnis internal PT Pan Indonesia TBK Cabang KCU Pangkalpinang.
4. Membuktikan analisis kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan usaha PT Pan Indonesia TBK Cabang KCU Pangkalpinang.

II. LANDASAN TEORI

Pengertian Akuntansi

Akuntansi merupakan suatu seni dalam pencatatan, pengelompokan, dan pengikhtisaran dengan cara tertentu dalam ukuran moneter, transaksi dan kejadian-kejadian yang secara umum bersifat keuangan termasuk juga dalam menginterpretasikan hasilnya. Charles T. Horngren, dan Walter T.Harrison (Horngren Harrison, 2007), akuntansi ialah suatu sistem informasi yang mampu mengukur kegiatan bisnis, memproses data menjadi laporan, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada para pengambil keputusan. Menurut *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, akuntansi adalah seni pencatatan, penggolongan, dan peringkasan yang tepat dan dinyatakan dalam satuan mata uang, transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian yang setidaknya-tidaknya bersifat finansial dan penafsiran dan hasil-hasilnya.

Pengertian Bank

Bank adalah sebuah lembaga intermediasi keuangan umumnya didirikan dengan kewenangan menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan promes atau yang dikenal sebagai banknote. Kata bank berasal dari bahasa Italia banca yang berarti tempat penukaran uang. Sedangkan menurut undang-undang perbankan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri ini menjadi lebih kompetitif karena diregulasi peraturan. Saat ini, bank memiliki fleksibilitas pada layanan yang mereka tawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang mereka bayar untuk simpanan deposito. Bank dapat diartikan juga sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit ataupun bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Laporan Keuangan

Setiap perusahaan mempunyai laporan keuangan menyediakan informasi menyangkut posisi keuangan. Kinerja keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai laporan keuangan dalam mengambil keputusan secara Laporan keuangan merupakan media yang paling penting untuk menilai prestasi ekonomis

suatu perusahaan. Laporan keuangan harus disiapkan secara periodik untuk berkepentingan antara lain investor, karyawan, pemberi pinjaman, pemasok dan kreditur usaha lainnya, pelanggan, pemerintah masyarakat dan manajemen perusahaan.

Pengertian laporan keuangan menurut SAK adalah bagian dari proses pelaporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan yang dapat disajikan dalam berbagai cara seperti misalnya: sebagai laporan arus kas, atau laporan arus dana, catatan dan laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan.

Balanced Scorecard

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan sebenarnya adalah hasil atau akibat dari kinerja non-keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Pada awal implementasi *Balanced Scorecard*, perusahaan atau organisasi yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini didasari sebagai akibat penggunaan ukuran kinerja dengan metode *scorecard* yang komprehensif.

Merupakan salah satu perspektif BSC yang sangat penting. Karena sudut pandang pelanggan terhadap perusahaan dan produknya sangat diperhitungkan sebagai salah satu aspek yang penting dalam perusahaan mencapai tujuan. Perusahaan haruslah mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan, dan membuat produk yang dapat memuaskan mereka. Bahkan Anwar El-Homsi dan Jeff L. Slutsky (2009) mengatakan dalam buku "*Corporate Sigma: Optimizing The Health Of Your Company with Sistem Thinking*", bahwa "*if customers are not satisfied, they will eventually find other suppliers that will meet their needs.*" Dan ini akan menjadi suatu ancaman bagi masa depan perusahaan, meskipun perusahaan memiliki sumber daya finansial yang sangat baik.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Pendekatan Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Farida Styaningrum, Kohar Sulistyadi, dan Asri Laksmi Riani (2014)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta.	Mendapatkan hasil tentang penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dalam pengukuran kinerja KSPH Surakarta tahun 2011-2013 melalui empat perspektif	Pendekatan kualitatif dengan jenis metode deskriptif dan analisis aktivitas.	Kinerja KSPH Surakarta dalam tahun 2011-2013 berdasarkan hasil analisis terhadap keempat perspektif menghasilkan <i>Scorecard</i> mencapai 64,83%, artinya KSPH Surakarta sudah memiliki kinerja yang baik.
2.	Novianti (2018)	Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Duta Putra Lexindo Periode 2011-2015)	Menganalisis kinerja PT Duta Putra Lexindo dengan menggunakan instrumen manajemen kontemporer yaitu <i>Balanced ScoreCard</i>	Pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan alat ukur berupa kuisioner dan Multi Attributes Model	Secara keseluruhan kinerja PT. Duta Putra Lexindo menunjukkan kinerja yang Seimbang dengan koefisien 0,36 yang juga dapat dijelaskan bahwa hasil Analisis <i>Balanced ScoreCard</i> dalam kondisi "Cukup Baik".

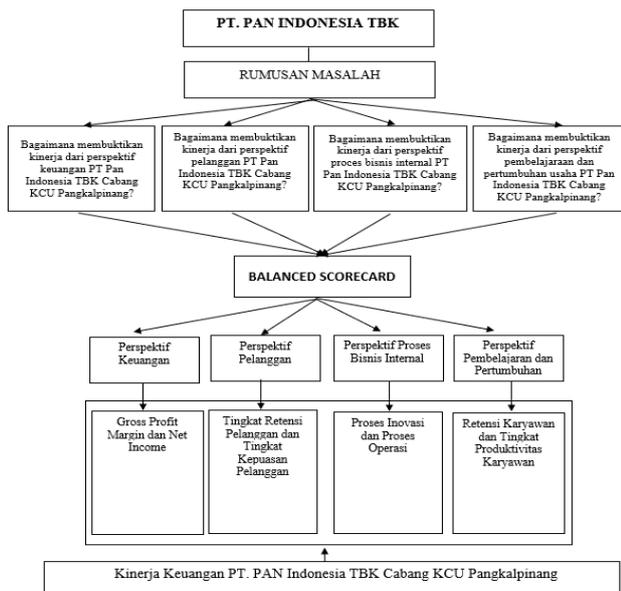
Sumber : Data diolah oleh peneliti

Kerangka Berpikir

Kerangka kerja *balanced scorecard* mengukur kinerja yang komprehensif melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Semua poin tersebut akan dinyatakan dalam kriteria penilaian. Hasil dari pengukuran melalui empat perspektif akan memberikan gambaran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang akan menjadi umpan balik bagi kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat kerangka pikir penelitian sebagai berikut:

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian adalah langkah yang dimiliki dan dilakukan oleh peneliti dalam rangka untuk mengumpulkan informasi atau data serta melakukan investigasi pada data yang telah didapatkan tersebut. Metode penelitian memberikan gambaran rancangan penelitian yang meliputi antara lain: prosedur dan langkah-langkah yang harus ditempuh, waktu penelitian, sumber data, dan dengan langkah apa data-data tersebut diperoleh dan selanjutnya diolah dan dianalisis.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Januari 2024 sampai April 2024. Adapun objek dari penelitian ini adalah PT Pan Indonesia Tbk KCU Pangkalpinang yang beralamat di Ruko Harmoni City Block C Taman Sari, Kota Pangkalpinang-Kepulauan Bangka Belitung.

Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2015) populasi penelitian adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Besar sampling dihitung menggunakan rumus Slovin dengan batas toleransi kesalahan ditetapkan 10%.

Penelitian ini hanya mengambil populasi dari jumlah nasabah yang aktif bertransaksi sejumlah 1.180 nasabah.

Teknik pengambilan sample dengan cara random sampling dengan karakteristik nasabah aktif Bank Panin. Adapun jumlah sample yang digunakan dihitung dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

N= Besar Populasi

n= Jumlah Sample

e= Batas Toleransi kesalahan

$$n = \frac{1.180}{1 + 1.180 (0,1)^2}$$

$$n = 1.180 / 12,8 = 92,19$$

Jadi, besarnya sampel yang akan dijadikan responden pada penelitian ini dibulatkan sebanyak 93 nasabah.

Menurut Sugiyono (2008) “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sedangkan menurut Arikunto (2008) “Penentuan pengambilan sample sebagai berikut: Apabila kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 34 karyawan.

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang dipilih adalah analisis peran Balanced Scorecard dalam rangka sebagai tolak ukur kinerja sebuah perusahaan material PT Pan Indonesia Tbk. Perspektif-perspektif yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)
 - Pengukuran secara *financial* menjadi salah satu aspek penting dalam perkembangan keuangan perusahaan. *Financial Perspective* dalam penelitian ini meliputi:
 - a. *Gross Profit Margin*
 - b. *Net Income*
2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*) terdiri dari:
 - a. Tingkat Retensi Pelanggan
 - b. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tabel 2
Indikator Kepuasan Pelanggan

Indikator	Dimensi
a. Tingkat Retensi Pelanggan	1. Loyalitas Nasabah 2. Faktor Pribadi 3. Faktor Luar
b. Tingkat Kepuasan Pelanggan	1. Pelayanan Jasa 2. Pengetahuan Jasa 3. Mudah dipahami 4. Bisa diandalkan 5. Bisa di percaya

Indikator indikator di atas dapat diukur dengan menggunakan skala likert dengan nilai 1 sampai 5, sebagai Berikut:

Tabel 3
Nilai Skala Likert

Kriteria	Nilai Pernyataan
Sangat Tidak Setuju	1
Kurang Setuju	2
Cukup Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Sumber: Gozali (2005)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran pada seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seluruh unit kerja. Proses internal bisnis ini, terdapat tiga hal yang menjadi fokus perusahaan (Suardi Luis Prima A. Biromo (2007) yaitu:

- a. Proses Inovasi Perusahaan menganalisa *target customer*,
- b. Operasi Proses untuk membuat dan menyampaikan produk terdiri dari dua proses, yaitu:
 - 1) Proses pembuatan produk
 - 2) Penyampaian produk pada *customer*

Adapun pengambilan data mengenai proses inovasi dan operasi proses dilakukan dengan cara teknik wawancara secara langsung kepada pihak *Marketing Bank Panin*.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Pengukuran perspektif *Learning and Growth* bertujuan untuk mendorong seluruh perspektif agar dapat mencapai target. Dalam pengukuran perspektif ini, terdapat 2(dua) tolak ukur yaitu:

- a. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)
- b. Tingkat Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Kepuasan karyawan dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dimaknai sebagai kegiatan peneliti dalam upaya mengumpulkan sejumlah data lapangan yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian (untuk penelitian kualitatif), atau menguji hipotesis (untuk penelitian kuantitatif). Dalam suatu penelitian, langkah pengumpulan data adalah satu tahap yang menentukan proses dan hasil penelitian yang akan dilaksanakan tersebut. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dengan menggunakan data primer dan sekunder.

Data Kuantitatif (*Quantitative Data*)

Data kuantitatif adalah data atau informasi yang berupa simbol angka atau bilangan. Berdasarkan angka tersebut, perhitungan secara kuantitatif dapat dilakukan untuk menghasilkan suatu kesimpulan yang berlaku umum di dalam suatu parameter.

Data yang berupa angka-angka tersebut bisa berubah-ubah dengan cepat atau bersifat variatif. Proses pengumpulan data kuantitatif sangat mudah dilakukan dan tidak membutuhkan banyak waktu. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika.

Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan/peneliti secara langsung dari objek yang diteliti dan untuk kepentingan studi yang bersangkutan. Data primer dapat diperoleh dengan beberapa cara sebagai berikut:

Angket/kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang

dijadikan responden untuk mendapatkan jawaban yang akan digunakan untuk melengkapi penelitian.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan sistem kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data dengan responden dari jumlah pelanggan tetap **PT Pan Indonesia Tbk** sebanyak 100 responden dan responden untuk karyawan tahun sebanyak 34 responden.

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpul data maupun peneliti terhadap narasumber atau sumber data.

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari responden (wawancara dan angket) namun juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi (situasi, kondisi).

Teknik ini digunakan bila penelitian ditujukan untuk mempelajari perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan dilakukan pada responden yang tidak terlalu besar.

Data Skunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum.

Dengan kata lain, peneliti membutuhkan pengumpulan data dengan cara berkunjung ke perpustakaan, pusat kajian, pusat arsip atau membaca banyak buku yang berhubungan dengan penelitiannya.

Data sekunder juga bisa diartikan sebagai data yang sudah tersedia yang dikumpulkan oleh pihak lain dan kemudian dihimpun oleh peneliti sebagai data pendukung penelitian.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif dalam menganalisa kinerja perusahaan **PT Pan Indonesia Tbk KCU Pangkalpinang** dengan 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

Analisis Perspektif Keuangan

Analisis ini digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dari sudut pandang keuangan yang terdiri dari *Gross profit margin* dan *Net income*. Adapun penjelasan mengenai perhitungan dengan menggunakan rumus masing-masing rasio adalah sebagai berikut:

- a. *Gross profit margin*

$$Gross Profit Margin = \frac{Revenue - COGS}{Revenue} \times 100\%$$

- b. *Net income*

Tabel 4
Net Income

Company XYZ Income Statement For Current Year	
Revenue	\$
Cost Of Goods Sold (COGS)	\$
Labor	\$
General & Administrative	\$

Expense	\$
Operating Income	\$
Interest Expense	\$
Taxes (% Tax Rate)	\$
Net Income	

Sumber: *Financial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses.* (2012)

Analisis ini digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan **PT Pan Indonesia Tbk KCU Pangkalpinang**. Analisis perspektif pelanggan terdiri dari beberapa indikator, yaitu sebagai berikut:

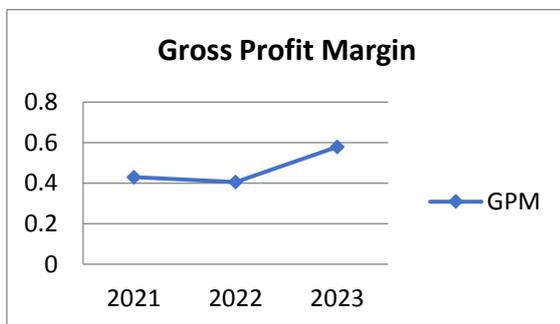
- a. **Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention Rate*)**
Tingkat retensi pelanggan dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan perusahaan mempertahankan pelanggan lama. *Customer retention* dapat diketahui dengan cara sebagai berikut:
- b. **Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction Level*)**
Kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur dan mengetahui tingkat kepuasan konsumen **PT Pan Indonesia Tbk KCU Pangkalpinang**. Tingkat kepuasan pelanggan dapat diketahui dengan menggunakan model sikap multiatribut (*Multiattribute Attitude Models*). Setandar terbaik kepuasan pelanggan adalah di atas 80%. Hal ini bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai tingkat kepuasan konsumen ditentukan sebagai berikut:

IV. PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Data yang digunakan untuk menjawab permasalahan dalam perspektif keuangan ini adalah laporan keuangan PT PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2023. Analisis laporan keuangan yang digunakan oleh peneliti adalah menggunakan *Gross Profit Margin* dan *Net Income*.

Grafik 1
Gross Profit Margin
PT PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang
Periode Tahun 2021 – 2024



Sumber : Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel dan grafik tersebut di atas diketahui bahwa nilai GPM (*Gross Profit Margin*) PT PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang sepanjang tahun 2021 – 2024 mengalami peningkatan yang berfluktuatif dimana pada tahun 2021 sebesar 0,4297%, tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 0,0244% menjadi 0,4053% dan pada tahun 2023 meningkat kembali

sebesar 0,1736% menjadi 0,5789%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan tersebut menandakan bahwa kegiatan usaha PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang yang bergerak di sektor perbankan sudah cukup maksimal yang dilihat dari laba penjualan produk perbankannya.

$$Net\ Income = Total\ Revenue - Total\ Expenses$$

Tabel 5
Net Income PT PAN Indonesia Tbk Cabang KCU
Pangkalpinang Periode Tahun 2021 – 2023

Tahun	Net Income
2021	(2.986.768.152)
2022	(2.499.954.440)
2023	(742.241.024)

Sumber : Laporan Keuangan PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang (Diolah Peneliti, 2024)

Dari Tabel 5.4 di atas diketahui bahwa *Net Income* PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang secara umum selama tahun 2021 – 2023 mengalami kerugian. Pada tahun 2021 kerugian sebesar *minus* 2.986.768.152, tahun 2022 menurun menjadi *minus* 2.499.954.440 dan pada tahun 2023 mengalami penurunan yang sangat signifikan menjadi *minus* 742.241.024. Dari total kerugian yang diterima PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang sepanjang tahun 2021 – 2023 tersebut dapat diartikan bahwa perusahaan sudah cukup maksimal dalam perolehan laba yang ditandai dengan penurunan kerugian yang cukup signifikan yang diterima perusahaan. Sehingga dapat dikatakan dalam perolehan laba perusahaan PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang dalam keadaan cukup baik dengan catatan harus memperhatikan pos – pos keuangan tertentu.

Dalam perspektif ini, pelanggan merupakan indikator utama yang akan diukur mengenai produk perbankan yang ditawarkan oleh PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang karena persepsi pelanggan tentang suatu produk ialah salah satu faktor penting bagi kinerja perusahaan.

Perspektif pelanggan pada penelitian ini diukur melalui 2 (dua) komponen pengukuran yang terdiri dari Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) dan Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*).

Retensi pelanggan dilakukan untuk mengukur dan mengetahui sejauhmana perusahaan dapat mempertahankan pelanggan agar tidak berpindah ke produsen lain melalui rumus sebagai berikut :

$$Customer\ Retention = \frac{Total\ Pertumbuhan\ Pelanggan}{Total\ Pelanggan\ Tahun\ Sebelumnya} \times 100$$

Tabel 6
Jumlah Pertumbuhan Pelanggan PT. PAN Indonesia Tbk
Cabang KCU Pangkalpinang Tahun 2021 – 2023

Keterangan	2021	2022	2023
Jumlah Pelanggan	278	371	531
Pertumbuhan Pelanggan	-	93	160
Retensi Pelanggan (%)	-	33,45%	43,12%

Sumber : Laporan Keuangan PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang (Diolah Peneliti, 2024)

Berdasarkan Tabel 6 di atas di ketahui bahwa retensi pelanggan PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang menunjukkan pada tahun 2022 sebesar 33,45% dan pada tahun 2023 sebesar 43,12%. Dengan demikian dapat dikatakan retensi pelanggan PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang cukup baik sebab melihat pertumbuhan dan retensi pelanggan yang ada menunjukkan kenaikan yang seimbang dan signifikan.

Kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur dan mengetahui tingkat kepuasan pelanggan secara khusus nasabah PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang dengan cara mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kinerja spesifik yang didasarkan pada atribut kualitas produk yang diberikan dan atribut pendistribusian produk ke pelanggan.

Dalam penelitian ini untuk mengukur kepuasan pelanggan peneliti menggunakan data primer berupa kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri dari 2(dua) kriteria penilaian yaitu *ideal*

Hasil penelitian menunjukkan pada perspektif keuangan (*Financial Perspective*) ditinjau dari atribut *Gross Profit Margin* (GPM), PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang periode pembukuan tahun 2021 – 2023 dinilai cukup baik dalam menentukan margin perolehan keuntungan atau laba sehingga mendapat skor 1. Ditinjau dari atribut *Net Income*, PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang dinilai kurang baik dalam mencapai target keuntungan sebab secara keseluruhan pada periode pembukuan perusahaan mengalami kerugian walaupun selama tahun 2021 – 2023 perusahaan mengalami penurunan kerugian sehingga atribut ini mendapat skor -1.

Hal serupa disampaikan oleh Kepala Keuangan PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang Ibu Mega Sari, beliau menyatakan bahwa hasil audit internal yang dilakukan perusahaan laporan keuangan perusahaan menunjukkan gejala peningkatan selama tahun 2021 – 2023 dimana dari hasil audit tersebut perusahaan dinilai sangat berusaha dalam meningkatkan laba perusahaan hal tersebut dapat dilihat dari usaha perusahaan dalam memaksimalkan margin laba perusahaan dalam rangka memperkecil kerugian yang dialami perusahaan salah satunya dengan mengurangi beban usaha dan memaksimalkan penjualan produk perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan pada perspektif pelanggan (*Customer Perspective*) ditinjau dari atribut retensi pelanggan, PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang periode pembukuan tahun 2021 – 2023 dinilai baik dalam menjaga dan mempertahankan pelanggan serta menambah pelanggan hal tersebut dibuktikan dengan tidak adanya pengurangan pelanggan untuk pindah ke perusahaan lain selama periode pembukuan tersebut justru terdapat penambahan pelanggan selama periode pembukuan tersebut sehingga skor pada atribut retensi pelanggan ini mendapat 1. Ditinjau dari atribut kepuasan pelanggan, PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang dinilai baik dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan yang dilihat dari tingkat retensi pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan yang mana perusahaan mampu mempertahankan pelanggan dan menambah pelanggan baru serta perusahaan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan sehingga atribut ini mendapat skor 1.

V. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang di tinjau melalui 4 (empat) perspektif (Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran) dalam mengukur kinerja PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang dengan ini peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

1. Persepektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya, aspek keuangan dalam mengukur kinerja PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang menggunakan beberapa indikator diantaranya *Gross Profit Margin* (GPM) dan *Net Income*. Pada indikator GPM dapat diketahui dari hasil penelitian bahwa perusahaan mengalami peningkatan yang berfluktuatif dalam usaha memperoleh keuntungan hal tersebut dibuktikan dengan penentuan margin laba yang tidak stabil tetapi cenderung menunjukkan peningkatan sehingga dapat dikatakan kinerja perusahaan dinilai baik. Sedangkan pada indikator *Net Income* dapat diketahui dari hasil penelitian perusahaan mengalami kerugian sepanjang tahun 2021 – 2023.

2. Persepektif Pelanggan (*Customer Perspektif*)

Berdasarkan penilaian dari perspektif pelanggan, hasil olahan data dan analisis yang telah dilakukan, PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang dalam kondisi yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah pertumbuhan pelanggan/nasabah selama tahun 2021 – 2023 yang terus meningkat/bertambah sejalan dengan persentase retensi pelanggan/nasabah yang terus meningkat. Peningkatan jumlah pelanggan terjadi tentunya dilandasi oleh beberapa unsur salah satunya adalah kepuasan pelanggan. Dalam pengukuran perspektif pelanggan ini kepuasan pelanggan menjadi salah satu indikatornya dimana dalam pengukurannya menggunakan kuesioner yang diolah dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model*. Hasil pengukuran kepuasan pelanggan ini menunjukkan pelanggan merasa sangat puas terhadap PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang, tingkat kepuasan tersebut dapat berupa pelayanan maupun produk yang diberikan Bank.

3. Persepektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process* Perspektive)

Pada perspektif proses bisnis internal ini PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang dinilai baik dan berhasil dalam melakukan proses inovasi dan proses operasi. Hal ini dapat dilihat melalui hasil analisis yang menunjukkan perusahaan mampu melakukan inovasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan perusahaan serta perusahaan dinilai mampu melaksanakan proses operasi dalam memaksimalkan nilai guna produk perusahaan.

4. Persepektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning* Perspektive)

Berdasarkan hasil analisis dan olahan data pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang dinilai baik dalam mengembangkan dan menumbuhkan produktivitas serta memberikan kepuasan kepada

karyawan. Hal ini dapat terlihat dari hasil analisa yang menunjukkan selama tahun 2021 – 2023 retensi karyawan memiliki persentase dan jumlah yang sangat kecil dengan kata lain perusahaan mampu menjaga dan mempertahankan karyawan dengan memberikan semua bentuk kepuasan kepada karyawan sebab karyawan adalah tonggak utama perusahaan dalam suatu kegiatan usaha.

5. Pengukuran Kinerja PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang

Berdasarkan hasil pengukuran dan penilaian kinerja yang telah dilakukan, PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang dalam kondisi yang baik. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui pengukuran menggunakan 4 (empat) perspektif (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran) yang mendapat skor sebesar 0,87 dimana skor tersebut berada direntang skor antara 0,6 – 1 dengan kategori baik walaupun pada sisi keuangan perusahaan masih harus memperhatikan beberapa pos – pos keuangan yang menimbulkan kerugian pendapatan perusahaan salah satunya dengan memperhatikan beban atau biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam rangka pencapaian target keuntungan perusahaan.

6. Secara keseluruhan kinerja PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang dinilai baik yang artinya penggunaan metode Balanced Scorecard memiliki hubungan atau kaitan yang erat dalam menilai kinerja perusahaan.

Saran

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan studi dan tambahan ilmu pengetahuan bagi mahasiswa STIE IBEK Pangkalpinang terutama bagi mahasiswa yang ingin melakukan penelitian selanjutnya dan masukan bagi kalangan akademis dan penulis yang tertarik untuk membahas mengenai topik yang sama.

2. Bagi Perusahaan (PT. PAN Indonesia Tbk Cabang KCU Pangkalpinang)

- Pada perspektif keuangan khususnya pada indikator *Net Income*, disarankan perusahaan lebih memperhatikan lagi pos – pos keuangan yang berkaitan dalam pencapaian laba perusahaan seperti menekan biaya – biaya dan memaksimalkan penjualan produk perusahaan.
- Pada perspektif pelanggan, disarankan perusahaan selalu mempertahankan nasabah yang sudah ada dan selalu memperhatikan kepuasan nasabah agar nasabah loyal.
- Pada perspektif proses bisnis internal, disarankan perusahaan untuk mempertahankan inovasi – inovasi yang sudah ada dan tetap selalu berinovasi pada produk dan manajemen dalam memenuhi kebutuhan nasabah.
- Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, disarankan perusahaan untuk selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan yang menjadi prioritas utama dalam keberlangsungan usaha perusahaan dan mempertahankan apa yang

sudah diberikan kepada karyawan sebagai bentuk loyalitas perusahaan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian terhadap pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan di sarankan untuk menambah variabel atau indikator lainnya sebagai perbandingan bahan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. (2010). *“Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek”*. Jakarta: Rineka Cipta.
- El-Homsi Anwar, Jeff L. Slutsky (2009). *“Corporate Sigma: Optimizing the Health of Your Company with Systems Thinking 1st Edition”*, Kindle Edition
- Luis, S., & Biromo, P. A. (2007). *“Step by step in cascading balanced scorecard to functional Scorecards”*. (Vol. 152).
- Mikell P. Groover. (2007). *“Work Systems and the Methods, Measurement, and Management of Work”*. Pearson Prentice Hall.
- Sugiyono. (2015). *“Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)”*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. (2008). *“Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D”*. Bandung: ALFABETA
- Novianti. (2017). *“Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan; PT Duta Putra Lexindo”*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBEPK Pangkalpinang.