

Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Kinerja Karyawan Bank BRI Unit Sokaraja Tengah

Taliyah Julianti^{1*}, Devi Puspitaningrum², Amelia Nilal Hasna³, Yoiz Shofwa Shafrani⁴

¹⁻⁴UIN Saifuddin Zuhri Purwokerto

Alamat: Jl. Jend. Sudirman No.83, Dusun I, Sokaraja Kulon, Kec. Sokaraja, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53181

*Korespondensi penulis: taliajulianti45@gmail.com

Abstract. *This study aims to explore the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) through the digital system "MyCore" in measuring and improving employee performance at Bank BRI Unit Sokaraja Tengah. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through semi-structured interviews with key informants, observations of work practices, and analysis of internal documents (performance reports, SOPs). Data analysis was carried out through data reduction, data presentation, and drawing conclusions with verification through source triangulation. The research findings indicate that the "MyCore" system integrates four BSC perspectives (finance, customer, internal business process, learning & growth) with specific performance indicators that affect incentives and career development. The financial and customer perspectives appear to have a strong emphasis, reflected in the direct impact on incentives and bonuses. The implementation of internal business processes is supported by standardization through MyCore and technology adoption. The importance of the learning and growth perspective is realized through regular training programs and bootcamp interventions for low-performing employees, which have proven effective in improving subsequent evaluation scores. In general, the implementation of the BSC via MyCore creates a structured, transparent, and adaptive assessment mechanism, encouraging productivity and professionalism. The implications of this study emphasize the importance of a transparent performance evaluation system that has a direct impact on career development and incentives, while also demonstrating the effectiveness of structured interventions in improving employee performance at the micro banking unit level.*

Keywords: *Balanced Scorecard, employee performance, Bank BRI, performance measurement, strategic management*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) melalui sistem digital "MyCore" dalam pengukuran dan peningkatan kinerja karyawan di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan informan kunci, observasi terhadap praktik kerja, dan analisis dokumen internal (laporan kinerja, SOP). Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan verifikasi melalui triangulasi sumber. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sistem "MyCore" mengintegrasikan empat perspektif BSC (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran & pertumbuhan) dengan indikator kinerja spesifik yang memengaruhi insentif dan pengembangan karier. Perspektif keuangan dan pelanggan terlihat memiliki penekanan kuat, terefleksi dalam dampak langsung pada insentif dan bonus. Implementasi proses bisnis internal didukung oleh standarisasi melalui MyCore dan adopsi teknologi. Pentingnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diwujudkan melalui program pelatihan rutin dan intervensi *bootcamp* bagi karyawan berkinerja rendah, yang terbukti efektif dalam meningkatkan skor evaluasi berikutnya. Secara umum, penerapan BSC via MyCore menciptakan mekanisme penilaian yang terstruktur, transparan, dan adaptif, mendorong produktivitas dan profesionalisme. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya sistem evaluasi kinerja yang transparan dan berdampak langsung pada pengembangan karier serta insentif, sekaligus menunjukkan efektivitas intervensi terstruktur dalam meningkatkan kinerja karyawan pada level unit perbankan mikro.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, kinerja karyawan, Bank BRI, pengukuran kinerja, manajemen strategis*

1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang semakin pesat, industri perbankan di Indonesia menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis. Bank Rakyat Indonesia (BRI), sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, dituntut untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya guna mempertahankan daya saing dan memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur dan meningkatkan kinerja karyawan secara komprehensif adalah *Balanced Scorecard* (BSC).

Balanced Scorecard, yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada awal 1990-an, merupakan alat manajemen strategis yang mengintegrasikan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerja tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari aspek non-keuangan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Dalam konteks perbankan, penerapan BSC dapat membantu bank dalam mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki, mengarahkan sumber daya secara efektif, dan meningkatkan kepuasan pelanggan serta kinerja karyawan.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa penerapan BSC dalam industri perbankan di Indonesia memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Misalnya, penelitian oleh Lumentut (2024) di PT. Bank BRI Kantor Unit Karombasan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangat baik, dan perusahaan mampu memperoleh nasabah baru serta mengembangkan inovasi dalam menghadapi era globalisasi. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan telah mengembangkan inovasi seperti SABRINA dan BRIMO (BRI Mobile) untuk meningkatkan efisiensi dan pelayanan kepada nasabah. Namun, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, produktivitas karyawan mengalami penurunan pada tahun 2018, yang menunjukkan perlunya perhatian lebih dalam aspek ini.

Penelitian lain oleh Arumbarkah (2019) di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kanwil Makassar menemukan bahwa berdasarkan perspektif pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja bank adalah baik. Pada perspektif proses bisnis internal, kelengkapan produk/jasa, jaringan kantor, inovasi produk, dan kualitas pelayanan karyawan dinilai baik oleh pelanggan. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, produktivitas karyawan masuk dalam kategori baik. Sedangkan pada perspektif keuangan, kinerja keuangan seperti CAR, LDR, dan ROA berada pada kriteria sangat baik.

Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang serupa. Penelitian oleh

Apsari dan Sholihin (2013) di PT. Bank Tabungan Negara Cabang Yogyakarta menemukan bahwa tidak ada pengaruh langsung antara perspektif-perspektif dalam BSC terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, penilaian kinerja yang selaras dengan strategi perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Meskipun penelitian-penelitian sebelumnya telah memberikan wawasan berharga mengenai penerapan BSC di berbagai cabang dan tingkatan Bank BRI serta bank lain, studi yang secara spesifik dan mendalam menganalisis dinamika penerapan BSC pada kinerja karyawan di tingkat unit operasional seperti Bank BRI Unit Sokaraja Tengah masih terbatas. Perbedaan konteks lokal, karakteristik unit, dan implementasi spesifik di tingkat mikro dapat menghasilkan temuan yang berbeda dan relevan untuk pengembangan praktik manajemen kinerja yang lebih kontekstual.

Dalam konteks Bank BRI Unit Sokaraja Tengah, penerapan BSC sebagai alat pengukuran kinerja karyawan belum banyak diteliti secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan BSC terhadap kinerja karyawan di unit tersebut, dengan harapan dapat memberikan kontribusi ilmiah dan praktis dalam meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja di sektor perbankan. Penelitian ini juga diharapkan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari keempat perspektif BSC, serta memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen dalam mengembangkan kebijakan dan program peningkatan kinerja karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara komprehensif bagaimana penerapan keempat perspektif *Balanced Scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) secara simultan dan parsial memengaruhi kinerja karyawan di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah. Secara lebih spesifik, penelitian ini akan mengidentifikasi perspektif mana yang memiliki pengaruh paling dominan dan bagaimana sistem 'MyCore' sebagai manifestasi BSC digital diimplementasikan dan diterima oleh karyawan. Kontribusi penelitian ini terletak pada penyediaan bukti empiris mengenai efektivitas BSC di level unit perbankan mikro, serta memberikan rekomendasi praktis untuk optimalisasi sistem pengukuran kinerja guna meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategis, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi Bank BRI Unit Sokaraja Tengah dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai keunggulan kompetitif di industri perbankan yang semakin kompetitif.

2. KAJIAN TEORITIS

Landasan Teoretis

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu sistem manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal tahun 1990-an. Konsep ini dirancang untuk memberikan kerangka kerja yang komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi tidak hanya dari perspektif keuangan, tetapi juga dari perspektif non-keuangan yang mencakup pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, BSC memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tindakan operasional yang terukur dan seimbang.

Menurut Kaplan dan Norton, BSC terdiri dari empat perspektif utama:

1. Perspektif Keuangan

Mengukur kinerja keuangan organisasi, seperti profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan efisiensi biaya.

2. Perspektif Pelanggan

Menilai kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta pangsa pasar dan retensi pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Mengevaluasi efisiensi dan efektivitas proses internal yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mengukur kapasitas organisasi untuk berinovasi, meningkatkan kompetensi karyawan, dan mengadopsi teknologi baru.

Penerapan BSC dalam konteks perbankan, khususnya di Bank Rakyat Indonesia (BRI), dapat membantu dalam mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki, mengarahkan sumber daya secara efektif, dan meningkatkan kepuasan pelanggan serta kinerja karyawan. Dengan mengintegrasikan keempat perspektif tersebut, BSC memungkinkan BRI untuk mengembangkan strategi yang holistik dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan industri perbankan yang semakin kompleks.

Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengevaluasi penerapan BSC dalam meningkatkan kinerja organisasi, termasuk di sektor perbankan. Penelitian oleh Lumentut (2024) di PT. Bank BRI Kantor Unit Karombasan menunjukkan bahwa penerapan BSC membantu dalam mengukur kinerja perusahaan dari berbagai perspektif, termasuk

keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangat baik, dan perusahaan mampu memperoleh nasabah baru serta mengembangkan inovasi dalam menghadapi era globalisasi.

Selain itu, penelitian oleh Arumbarkah (2019) di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kanwil Makassar menemukan bahwa berdasarkan perspektif pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja bank adalah baik. Pada perspektif proses bisnis internal, kelengkapan produk/jasa, jaringan kantor, inovasi produk, dan kualitas pelayanan karyawan dinilai baik oleh pelanggan. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, produktivitas karyawan masuk dalam kategori baik. Sedangkan pada perspektif keuangan, kinerja keuangan seperti CAR, LDR, dan ROA berada pada kriteria sangat baik. Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang serupa. Penelitian oleh Apsari dan Sholihin (2013) di PT. Bank Tabungan Negara Cabang Yogyakarta menemukan bahwa tidak ada pengaruh langsung antara perspektif-perspektif dalam BSC terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, penilaian kinerja yang selaras dengan strategi perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian oleh Afriyanti et al. (2024) di Bank BJB Cabang Banjar menemukan bahwa pengukuran kinerja menggunakan BSC memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin optimal hasil pengukuran BSC, maka semakin optimal pula kinerja pegawai. Dari berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan BSC dalam industri perbankan memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan, meskipun hasilnya dapat bervariasi tergantung pada konteks dan implementasinya. Dalam konteks Bank BRI Unit Sokaraja Tengah, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan BSC terhadap kinerja karyawan, dengan harapan dapat memberikan kontribusi ilmiah dan praktis dalam meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja di sektor perbankan.

Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teoretis dan studi terdahulu yang telah diuraikan, kerangka penelitian ini dirancang untuk menganalisis pengaruh penerapan BSC terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah. Kerangka ini mencakup empat perspektif utama BSC: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif akan dianalisis untuk mengevaluasi kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti

efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, inovasi, dan pengembangan kompetensi karyawan. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan wawasan yang komprehensif mengenai efektivitas penerapan BSC dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor perbankan, serta memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen dalam mengembangkan kebijakan dan program peningkatan kinerja karyawan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dirancang untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam mengukur dan meningkatkan kinerja karyawan di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah. Metodologi yang dipilih berfokus pada pemahaman mendalam mengenai fenomena yang terjadi di lokasi penelitian, dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber untuk mencapai keabsahan temuan.

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan mendalam mengenai bagaimana konsep Balanced Scorecard diimplementasikan dalam praktik manajemen kinerja sehari-hari melalui sistem digital "MyCore" di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan, mendeskripsikan, dan menganalisis fenomena tersebut secara apa adanya, tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel yang diteliti, serta menggali persepsi dan pengalaman informan kunci terkait sistem penilaian kinerja.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah, yang berlokasi di Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan selama tiga bulan, yaitu dari bulan Maret hingga Mei 2025. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa unit tersebut merupakan salah satu unit kerja BRI yang aktif dalam menerapkan strategi manajemen kinerja, sehingga relevan untuk dianalisis dalam konteks BSC.

Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah informan kunci yang relevan dan memiliki pemahaman mendalam mengenai sistem penilaian kinerja karyawan di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah. Penentuan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu

pemilihan subjek berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap paling mengetahui dan terlibat langsung dalam penerapan sistem "MyCore" dan proses evaluasi kinerja. Kriteria informan meliputi karyawan atau pimpinan Bank BRI Unit Sokaraja Tengah yang memiliki pengalaman kerja yang cukup, terlibat dalam proses penilaian kinerja, dan bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan penelitian. Variasi informan dari divisi atau jabatan yang relevan diupayakan untuk memperoleh perspektif yang beragam.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik untuk mendapatkan informasi yang komprehensif dan saling melengkapi:

1. Wawancara Semi-Terstruktur: Wawancara mendalam dilakukan dengan informan kunci yaitu Kepala Bank BRI Unit Sokaraja Tengah dan beberapa karyawan, menggunakan panduan wawancara yang telah disiapkan. Pertanyaan dalam panduan mencakup aspek-aspek terkait pemahaman informan mengenai sistem "MyCore" dan BSC, implementasi setiap perspektif BSC dalam pekerjaan dan penilaian kinerja, persepsi mengenai objektivitas dan transparansi sistem, dampak hasil penilaian terhadap karier dan insentif, serta pengalaman terkait program pengembangan karyawan seperti bootcamp. Wawancara direkam dan dicatat untuk memudahkan proses analisis.
2. Observasi: Observasi non-partisipan dilakukan untuk mengamati secara langsung bagaimana karyawan menjalankan tugas sehari-hari, interaksi mereka dengan pelanggan, dan penerapan prosedur kerja yang relevan dengan perspektif BSC. Hasil observasi dicatat dalam catatan lapangan untuk memperkaya data wawancara.
3. Dokumentasi: Mengumpulkan dan mengkaji dokumen-dokumen internal yang relevan dengan penelitian, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), laporan kinerja individu atau unit, panduan penggunaan sistem "MyCore" (jika tersedia), dan catatan terkait program pelatihan atau pengembangan karyawan. Dokumentasi ini berfungsi sebagai data pendukung dan pembanding terhadap informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif deskriptif ini dilakukan secara bertahap dan interaktif, mengikuti konsep analisis data kualitatif:

1. Reduksi Data: Data yang terkumpul dari wawancara, observasi, dan dokumentasi

diseleksi, dirangkum, dan difokuskan pada informasi-informasi kunci yang relevan dengan tujuan penelitian mengenai penerapan BSC dan dampaknya pada kinerja karyawan di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah. Data yang tidak relevan disisihkan, sementara data yang esensial diorganisasi.

2. Penyajian Data: Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi, deskripsi tematik, atau tabel yang terstruktur untuk memudahkan pemahaman dan melihat pola-pola atau tema-tema yang muncul terkait masing-masing perspektif BSC dan sistem MyCore.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi: Berdasarkan penyajian data, kesimpulan awal ditarik mengenai temuan-temuan penelitian. Kesimpulan ini kemudian diverifikasi dengan merujuk kembali pada data mentah dan membandingkan informasi dari berbagai sumber data (triangulasi) untuk memastikan keabsahan dan keandalan temuan. Proses verifikasi melibatkan pemeriksaan data secara cermat dan refleksi terhadap interpretasi yang dibuat.

Keabsahan Data

Untuk memastikan keabsahan (validitas) data dalam penelitian ini, digunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari wawancara dengan informan yang berbeda, data dari hasil observasi di lapangan, dan data yang terekam dalam dokumen internal. Selain triangulasi, member checking juga dilakukan dengan menyampaikan kembali hasil interpretasi temuan kepada beberapa informan kunci untuk dikonfirmasi, memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan makna yang dimaksud oleh informan.

Reliabilitas Data

Reliabilitas data diupayakan melalui pencatatan data yang detail dan sistematis selama proses pengumpulan data, seperti pembuatan catatan lapangan yang rinci dan transkripsi wawancara secara akurat. Selain itu, proses analisis data dilakukan secara cermat dan konsisten oleh peneliti, serta didiskusikan dengan rekan peneliti lain untuk mengurangi bias subjektif dan memastikan bahwa proses analisis dapat direplikasi. Penelitian ini juga mengikuti siklus penelitian kualitatif yang iteratif, yang memungkinkan peneliti untuk kembali ke lapangan atau data jika diperlukan untuk memperdalam pemahaman dan memastikan konsistensi temuan..

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam mengenai sistem penilaian kinerja karyawan di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah, yang dikenal dengan nama "MyCore", serta analisis dokumen pendukung, berikut adalah temuan dan pembahasan yang dikelompokkan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC):

1. Implementasi Perspektif Keuangan dalam Sistem MyCore dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan

Sistem MyCore di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah menempatkan perspektif keuangan sebagai salah_satu pilar utama penilaian kinerja karyawan, terutama bagi mereka yang berada di divisi *marketing*. Temuan menunjukkan bahwa *Goal Performance Indicator* (GPI) untuk perspektif ini sangat kuantitatif dan terukur, seperti target pertumbuhan pinjaman dan pencapaian target pendapatan lainnya. Setiap indikator memiliki bobot dan target spesifik yang ditetapkan di awal periode kerja.

Penilaian dilakukan secara transparan melalui sistem daring MyCore, yang secara otomatis mengukur pencapaian berdasarkan input data aktual. Hasil penilaian dari perspektif keuangan ini memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap insentif serta bonus tahunan karyawan, khususnya bagi karyawan tetap. Karyawan dengan predikat "istimewa", yang seringkali didorong oleh pencapaian target keuangan yang superior, memiliki peluang besar untuk memperoleh bonus dan diprioritaskan dalam promosi jabatan. Hal ini selaras dengan konsep *Performance Management System* yang dikemukakan Aguinis (2013), di mana sistem penilaian yang baik harus objektif, terukur, dan berdampak pada konsekuensi yang jelas. Dalam konteks ini, sistem MyCore secara efektif menerjemahkan target keuangan organisasi menjadi target individu yang memotivasi kinerja.

2. Peran Perspektif Pelanggan dalam Penilaian Kinerja dan Upaya Peningkatan Kepuasan Pelanggan

Perspektif pelanggan juga menjadi komponen penting dalam sistem penilaian MyCore, meskipun pengukurannya mungkin melibatkan aspek kualitatif lebih banyak dibandingkan perspektif keuangan, terutama untuk divisi pendukung dan pelayanan. Indikator dalam perspektif ini dapat mencakup kualitas pelayanan, penanganan keluhan nasabah, dan upaya mempertahankan serta menambah jumlah nasabah.

Meskipun dokumen tidak merinci secara eksplisit GPI spesifik untuk pelanggan di MyCore, praktik umum di BRI, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian Arumbarkah (2019)

di Kanwil Makassar, menekankan pentingnya kepuasan pelanggan, di mana kelengkapan produk/jasa, jaringan kantor, inovasi produk, dan kualitas pelayanan karyawan dinilai baik oleh pelanggan. Di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah, penilaian terhadap bagaimana karyawan berinteraksi dengan pelanggan dan menjaga citra positif bank kemungkinan besar terintegrasi dalam evaluasi kinerja. Observasi langsung terhadap interaksi karyawan dengan pelanggan merupakan salah_satu teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, yang hasilnya dapat memperkaya pemahaman tentang bagaimana aspek ini dinilai. Keterkaitan antara pelayanan prima dengan loyalitas nasabah dan, pada gilirannya, dampak positif pada aspek keuangan, menjadikan perspektif ini krusial.

3. Efisiensi Proses Bisnis Internal melalui Sistem MyCore dan Kontribusinya pada Kinerja

Perspektif proses bisnis internal dalam sistem MyCore tercermin dalam bagaimana karyawan menjalankan tugas sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan kontribusi mereka terhadap efisiensi operasional. Penggunaan sistem MyCore itu sendiri merupakan cerminan dari upaya efisiensi dan standardisasi proses penilaian kinerja. Selain itu, inovasi layanan seperti BRIMO (BRI Mobile), yang disebutkan dalam penelitian Lumentut (2024) sebagai upaya peningkatan efisiensi dan pelayanan di unit lain, juga relevan dalam konteks ini. Karyawan di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah diharapkan dapat mengadopsi dan mendukung penggunaan teknologi semacam itu untuk memperlancar proses kerja.

Penilaian terhadap aspek ini dapat mencakup ketepatan waktu penyelesaian tugas, minimnya kesalahan, dan kepatuhan terhadap prosedur. Dokumentasi berupa SOP dan laporan kinerja menjadi acuan dalam menilai kontribusi karyawan terhadap efisiensi proses bisnis internal. Sistem MyCore, dengan merekam jejak kinerja secara digital, membantu memastikan bahwa proses internal terkait manajemen kinerja berjalan efisien dan terdokumentasi dengan baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah sangat ditekankan melalui berbagai program pengembangan karyawan. Hasil wawancara menunjukkan adanya program pendidikan dan pelatihan rutin yang diselenggarakan oleh kantor wilayah, di mana karyawan mendapatkan giliran untuk berpartisipasi. Pelatihan ini tidak hanya bertujuan untuk pengembangan kompetensi teknis tetapi juga untuk penyegaran

semangat kerja (*refreshment*). Hal ini menunjukkan investasi lembaga pada *human capital*, sejalan dengan pandangan Armstrong (2014) mengenai pentingnya pelatihan berkelanjutan.

Secara khusus, bagi karyawan yang kinerjanya dinilai "cukup baik" atau "tidak baik" dalam sistem MyCore, lembaga tidak langsung memberikan sanksi tegas, melainkan memberikan kesempatan perbaikan melalui program pelatihan ulang atau *bootcamp*. *Bootcamp* ini dirancang sebagai remedial training dan berlangsung dalam beberapa tahap evaluasi. Pendekatan ini selaras dengan prinsip *progressive discipline* dan menunjukkan orientasi pada pengembangan karyawan (*employee development orientation*). Jika dibandingkan dengan temuan Lumentut (2024) yang menunjukkan adanya penurunan produktivitas karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di unit lain pada tahun tertentu, upaya proaktif melalui bootcamp di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah ini merupakan langkah strategis untuk mengatasi potensi masalah serupa dan mendukung pertumbuhan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Colquitt, J. A., 2001). Sebaliknya, temuan ini lebih mendekati Arumbarkah (2019) yang menemukan produktivitas karyawan dalam kategori baik pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sistem MyCore berperan dalam mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan intervensi ini, sehingga program pengembangan dapat lebih tepat sasaran.

Pembahasan

Secara kolektif, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* melalui sistem "MyCore" di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah telah menciptakan sebuah mekanisme pengukuran kinerja yang terstruktur, transparan, dan berdampak signifikan terhadap berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, mulai dari pemberian insentif hingga pengembangan karier dan program pelatihan. Sistem ini berhasil menerjemahkan strategi bank ke dalam indikator kinerja yang relevan di keempat perspektif BSC, meskipun penekanan dan sifat pengukurannya (kuantitatif vs. kualitatif) bervariasi antar perspektif dan peran karyawan.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, temuan ini memiliki beberapa titik persamaan dan perbedaan yang menarik. Penelitian Afriyanti et al. (2024) di Bank BJB Cabang Banjar yang menemukan bahwa pengukuran kinerja menggunakan BSC memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sejalan dengan temuan penelitian ini, di mana sistem MyCore sebagai representasi BSC secara jelas memengaruhi kinerja dan konsekuensinya. Demikian pula, penekanan pada perspektif keuangan dan pelanggan yang kuat dalam sistem MyCore (sebagaimana diimplikasikan dari dampak pada insentif dan fokus pada target) konsisten dengan banyak implementasi BSC di sektor perbankan yang berorientasi

pada hasil finansial dan kepuasan nasabah, seperti yang juga disorot oleh Lumentut (2024) dan Arumbarkah (2019).

Namun, penelitian Apsari dan Sholihin (2013) di PT. Bank Tabungan Negara Cabang Yogyakarta menemukan bahwa tidak ada pengaruh langsung antara perspektif-perspektif dalam BSC terhadap kepuasan kerja karyawan, meskipun penilaian kinerja yang selaras dengan strategi perusahaan memiliki pengaruh positif. Penelitian ini tidak secara langsung mengukur kepuasan kerja, namun implikasi dari sistem MyCore yang transparan dan terkait langsung dengan penghargaan serta pengembangan berpotensi menciptakan persepsi keadilan yang dapat berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, sebuah area yang bisa dieksplorasi lebih lanjut. Temuan mengenai program bootcamp sebagai intervensi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sebuah praktik spesifik yang memperkaya pemahaman tentang bagaimana organisasi secara proaktif mengatasi masalah kinerja dan mendukung pengembangan karyawan, sebuah detail yang tidak selalu muncul dalam studi BSC yang lebih umum. Penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya teknologi informasi (HRIS) melalui sistem MyCore dalam mendukung implementasi BSC yang efektif, memastikan objektivitas, efisiensi, dan transparansi data kinerja. Hal ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan BSC modern sangat bergantung pada dukungan infrastruktur teknologi yang memadai.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan di Bank BRI Unit Sokaraja Tengah, yang diimplementasikan melalui platform digital "MyCore", telah berjalan secara sistematis, terstruktur, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Evaluasi kinerja dilakukan secara periodik dua kali setahun dengan menggunakan indikator kinerja yang jelas dan telah ditetapkan sebelumnya, mencakup berbagai perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil penilaian ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja individual, tetapi juga menjadi dasar krusial dalam pengambilan keputusan terkait pemberian insentif, bonus tahunan, dan peluang promosi jabatan bagi karyawan. Lebih lanjut, lembaga ini menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan sumber daya manusianya melalui program pelatihan tahunan yang rutin serta pendekatan pembinaan yang konstruktif bagi karyawan yang belum mencapai target kinerja, tanpa langsung mengambil tindakan pemutusan hubungan kerja. Namun, untuk pelanggaran serius terhadap kode etik dan integritas, lembaga menerapkan kebijakan tegas sebagai wujud konsistensi terhadap penegakan nilai-nilai organisasi. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem evaluasi kinerja yang adil, transparan, dan

didukung teknologi seperti "MyCore" dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan serta memupuk budaya kerja yang lebih kompetitif dan profesional. Selain itu, pendekatan yang humanis dalam menangani karyawan berkinerja rendah mencerminkan adanya keseimbangan antara tuntutan pencapaian target kinerja dengan tanggung jawab organisasi dalam mengembangkan potensi sumber daya manusianya. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menyajikan analisis mendalam mengenai implementasi *Balanced Scorecard* yang terdigitalisasi pada level unit operasional perbankan dan mengidentifikasi elemen-elemen kunci dalam sistem tersebut. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi masukan bagi Bank BRI Unit Sokaraja Tengah maupun unit sejenis lainnya untuk terus menyempurnakan sistem evaluasi kinerja guna optimalisasi motivasi karyawan dan pencapaian tujuan strategis. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini meliputi sumber data yang utamanya berasal dari satu narasumber, sehingga eksplorasi dari perspektif karyawan lain atau pimpinan di level berbeda menjadi terbatas. Selain itu, pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam membuat generalisasi hasil penelitian ini tidak dapat dilakukan secara luas untuk semua lembaga keuangan mikro. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar melibatkan jumlah responden yang lebih beragam, baik dari berbagai tingkatan jabatan maupun lokasi cabang yang berbeda. Hal ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan memperkaya analisis mengenai dinamika serta efektivitas sistem penilaian kinerja di sektor keuangan mikro.

DAFTAR REFERENSI

- Afriyanti, S., Purwanto, A., & Nurdin, M. (2024). Pengaruh Balanced Scorecard terhadap kinerja pegawai pada Bank BJB Cabang Banjar. *E-BisMan: Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 30–45.
<https://ejournal-nipamof.id/index.php/EBISMAN/article/view/499>
- Aguinis, H. (2013) *Performance Management* (3rd ed.). Pearson.
- Apsari, W., & Sholihin, M. (2013). Pengaruh implementasi Balanced Scorecard terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara Cabang Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 45–55.
<https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/66827>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Arumbarkah, D. (2019). Penerapan Balanced Scorecard pada kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kanwil Makassar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 130–145.

<https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/11163>

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2001). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.

Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2012). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions* (2nd ed.). Sage Publications.

Lumentut, J. A., & Kurniawan, R. (2024). Analisis penerapan Balanced Scorecard di PT Bank BRI Kantor Unit Karombasan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 45–60.

<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lppmekosobudkum/article/download/54216/45526/131077>

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.