

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. BANK TABUNGAN  
NEGARA (PERSERO) TBK.**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam Mencapai Gelar**

**Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi**



**Oleh :**

**FAHMY FAUZI WAHYUDIN  
A1021572RT4009**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS SANGGA BUANA YPKP**

**BANDUNG**

**2020**

## PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fahmy Fauzi Wahyudin

NPM : A1021572RT4009

Program Studi : S1 Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini saya menyatakan dalam skripsi yang berjudul “**Analisis Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.**” adalah benar hasil karya sendiri. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti plagiasi, manipulasi dan atau bentuk-bentuk kecurangan lainnya, saya bersedia untuk menerima sanksi dalam bentuk apapun dari Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.

Bandung, 26 November 2020

Yang membuat pernyataan

Fahmy Fauzi Wahyudin

# **ANALISIS KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK.**

## **ABSTRAK**

Perbankan di Indonesia memiliki potensi untuk terus tumbuh dan berkembang serta memiliki manfaat yang besar bagi pembangunan ekonomi nasional. Bank BTN sebagai perusahaan yang bergerak melayani dan mendukung dalam sektor properti dan penyaluran kredit untuk pembiayaan perumahan merupakan bank yang cukup berkembang sehingga banyak masyarakat yang percaya untuk menjadi nasabahnya. Pada periode tahun 2014-2018 Bank BTN memiliki kinerja keuangan yang cukup baik, namun hal tersebut perlu didukung oleh berbagai aspek, termasuk kinerja karyawan dan juga tingkat kepuasan nasabah kepada bank sehingga diperlukan penilaian dan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja Bank BTN. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja keuangan dan non keuangan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. tahun 2014-2018.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sedangkan pengukuran kinerja dilakukan dengan konsep *balanced scorecard* dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan empat indikator, yaitu ROA, BOPO, CAR, dan LDR. Pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan cara *survey* melalui pengumpulan data kuesioner.

Hasil analisis pada penelitian ini, bahwa kinerja Bank BTN tahun 2014-2018 dinilai dari perspektif keuangan dengan empat indikator, yaitu ROA termasuk dalam kriteria sehat, BOPO termasuk dalam kriteria sangat sehat, CAR termasuk dalam kriteria sangat sehat, sementara LDR termasuk dalam kriteria kurang sehat, dinilai dari perspektif proses bisnis internal berada dalam kondisi baik, dinilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada dalam kondisi baik, dan dinilai dari perspektif pelanggan dalam kondisi kurang baik. Hasil ini menunjukkan bahwa Bank BTN tahun 2014-2018 dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* memperoleh kinerja dengan nilai skor akhir sebesar 74,20 sehingga termasuk dalam kriteria A dengan kondisi sangat sehat.

Kata Kunci: Kinerja, *Balanced Scorecard*, Bank BTN

**ANALYSIS OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL PERFORMANCE  
USING BALANCED SCORECARD APPROACH IN PT. BANK TABUNGAN  
NEGARA (PERSERO) TBK.**

**ABSTRACT**

*Banking in Indonesia has the potential to continue to grow and develop and has great benefits for national economic development. Bank BTN as a company engaged in serving and supporting the property sector and lending for housing finance is a bank that is quite developed so that many people to believe to be its customers. In the 2014-2018 period, Bank BTN had a fairly good financial performance, however this needs to be supported by various aspects, including employee performance and also the level of customer satisfaction with the bank so that appropriate assessment and strategies are needed to improve the performance of Bank BTN. This study aims to analyze financial and non-financial performance at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. in 2014-2018.*

*This research uses a descriptive research method with a quantitative approach. Performance measurement is carried out using the balanced scorecard concept with four perspectives, that is financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and the perspective of growth and learning. Performance measurement in financial perspective using ROA, BOPO, CAR, and LDR. In the customer perspective, internal business process perspective, and the perspective of growth and learning are carried out by means of surveys through questionnaire data collection.*

*The result of the analysis in this research, the performance of Bank BTN in 2014-2018 was assessed from a financial perspective with four indicators, ROA is in healthy criteria, BOPO is in very healthy criteria, CAR is in very healthy criteria, and LDR is in unhealthy criteria, assessed from the perspective of internal business processes in good condition, assessed from the perspective of growth and learning in good condition, and assessed from the customer perspective in unfavorable condition. The results indicate that Bank BTN in 2014-2018 using the balanced scorecard concept obtained a final score is 74,20, category A with very healthy conditions.*

*Keywords: Performance, Balanced Scorecard, Bank BTN*

## KATA PENGANTAR

*Assalamua'laikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillah* *ahirabbil'aalamiin*. Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat, anugerah, karunia serta izin-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“ANALISIS KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK.”**, yang disusun untuk memenuhi ujian sidang pada program studi Akuntansi, Strata I, Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana Yayasan Pendidikan Keuangan dan Perbankan Bandung.

Dalam menyajikan skripsi ini penulis menyadari masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis baik dalam hal penyajian maupun penggunaan bahasa. Namun, dengan segenap kemampuan dan keinginan, penulis berusaha untuk menyusun Skripsi ini dengan sebaik mungkin serta senantiasa menerima kritik dan saran dari berbagai pihak demi kemajuan dan perbaikan dimasa yang akan datang.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak memperoleh arahan, bimbingan, dorongan, dan bantuan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini dengan ketulusan hati yang paling dalam, penulis mengucapkan terimakasih yang begitu besar kepada:

1. Ema Rahmayani dan Asep Wahyudin sebagai kedua orang tua saya, serta Rhena Dwinanda Saradewi sebagai istri yang selalu dan tidak henti-hentinya memberikan semangat, kasih sayang, motivasi, nasihat dan do'a terbaik kepada penulis selama ini.
2. Bapak Bambang Susanto, SE., M.Si selaku dosen pembimbing dalam penyusunan skripsi ini yang telah memberikan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk memberikan petunjuk, pengetahuan, bimbingan, dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Dr. H. Asep Effendi, SE., M.Si selaku Rektor Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
4. Bapak Dr. Ir. Didin Kusdian, MT selaku Wakil Rektor I Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
5. Ibu Memi Sulaksmi, SE., M.Si selaku Wakil Rektor II Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
6. Bapak Dr. H. Deni Nurdyana Hadimin, selaku Wakil Rektor III Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
7. Bapak Bambang Susanto, SE., M.si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
8. Ibu Hj. R Aryanti Ratnawati, SE., M.si selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.

9. Ibu Wiwin Sukiati, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi S-1 Akuntansi Universitas Sangga Buana YPKP.
10. Seluruh Dosen, Staff, dan Karyawan Universitas Sangga Buana YPKP Bandung atas pengajaran, ilmu, bimbingan, motivasi dan pelayanan yang diberikan kepada penulis selama menempuh perkuliahan di Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
11. Seluruh Karyawan *Finance and Accounting Division* Kantor Pusat Bank BTN yang telah mendukung dan membantu penulis dalam melakukan penelitian.
12. Teman-teman seperjuangan kelas ekstensi Akuntansi S1 angkatan 2015, Danu, Ayu, Agit, dan Ain yang telah berjuang bersama dan selalu saling memberikan dukungan.
13. Kakak dan adik yang selalu memberikan do'a, motivasi dan penyemangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
14. Teman-teman D3 Perpajakan Universitas Padjadjaran 2009, Adit Tendi, Alda, Ridjal, Akbar, Iwan, Fajri, Sehat, Anne, Vona, Furi, Fitri, Anis.
15. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam pengerjaan skripsi secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis ucapkan terimakasih yang tidak terhingga pada semua pihak yang terlibat, dengan harapan semoga hasil

penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Semoga Allah SWT membalas perbuatan kita, Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandung, Agustus 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	11
1.3 Rumusan Masalah .....	12
1.4 Tujuan Penelitian .....	12
1.5 Kegunaan Hasil Penelitian .....	12
1.6 Kerangka Pemikiran, Studi Empiris, dan Hipotesis.....	13
1.6.1 Landasan Teori.....	14
1.6.2 Studi Empiris.....	19
1.6.3 Hipotesis.....	23
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	23

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja.....	24
2.1.1 Devinisi Kinerja .....	24
2.1.2 Pengukuran Kinerja.....	25
2.1.3 Pengukuran Kinerja Tradisional .....	28
2.2 Kinerja Keuangan.....	29
2.2.1 Pengertian Kinerja Keuangan .....	29
2.2.2 Pengukuran Kinerja Keuangan .....	31
2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja Keuangan .....	32
2.3 Laporan Keuangan .....	33

2.3.1 Pengertian Laporan Keuangan .....	33
2.3.2 Tujuan Laporan Keuangan.....	36
2.4 Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	37
2.4.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	37
2.4.2 Aspek-Aspek Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
2.4.2.1 Perspektif Keuangan ( <i>Financial</i> ) .....	39
2.4.2.2 Perspektif Pelanggan.....	44
2.4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	49
2.4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	53
2.4.3 Keunggulan Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	57

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

3.1 Objek Penelitian .....	60
3.2 Metode Penelitian.....	61
3.2.1 Metode Penelitian yang Digunakan .....	61
3.2.2 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data .....	62
3.2.2.1 Jenis Data .....	62
3.2.2.2 Teknik Pengumpulan Data.....	63
3.2.3 Populasi dan Sampel .....	66
3.2.4 Operasionalisasi Variabel.....	67
3.2.5 Tahapan Penelitian .....	69
3.2.6 Metode Analisis .....	70
3.2.7 Teknik Analisis Data.....	72
3.2.8 Rancangan Pengujian Hipotesis.....	72

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian .....	75
4.1.1 Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan.....	75
4.1.2 Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan, Serta Pelanggan .....	79
4.1.2.1 Karakteristik Responden .....	80

4.1.2.2 Pengujian Instrumen .....	83
4.1.2.3 Tanggapan-Tanggapan Responden .....	85
4.1.3 Perhitungan <i>Balanced Scorecard</i> .....	93
4.2 Pembahasan.....	96
4.2.1 Analisis Penilaian Kinerja Setiap Perspektif.....	96
4.2.2 Analisis Penilaian Kinerja Bank dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	101
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	102
5.2 Saran .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Ikhtisar Data Keuangan Bank BTN .....	9
Tabel 1.2	Perolehan Laba Bank BTN .....	9
Tabel 1.3	Studi Empiris.....	19
Tabel 2.1	Tingkat Kepuasan dan Penilaian.....	47
Tabel 2.2	Kelompok dan Kategori Penilaian .....	48
Tabel 2.3	Tingkat Kepuasan dan Penilaian.....	51
Tabel 2.4	Kelompok dan Kategori Penilaian .....	52
Tabel 2.5	Tingkat Kepuasan dan Penilaian.....	55
Tabel 2.6	Kelompok dan Kategori Penilaian .....	55
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel.....	68
Tabel 3.2	Kriteria Standar Penilaian Kinerja .....	71
Tabel 4.1	Posisi dan Perkembangan ROA BTN Tahun 2014-2018.....	75
Tabel 4.2	Predikat Kesehatan Bank Berdasarkan ROA.....	76
Tabel 4.3	Posisi dan Perkembangan BOPO BTN Tahun 2014-2018 .....	76
Tabel 4.4	Predikat Kesehatan Bank Berdasarkan BOPO.....	77
Tabel 4.5	Posisi dan Perkembangan CAR BTN Tahun 2014-2018.....	77
Tabel 4.6	Predikat Kesehatan Bank Berdasarkan CAR.....	78
Tabel 4.7	Posisi dan Perkembangan LDR BTN Tahun 2014-2018.....	78
Tabel 4.8	Predikat Kesehatan Bank Berdasarkan LDR .....	79
Tabel 4.9	Karakteristik Responden Kelompok A Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
Tabel 4.10	Karakteristik Responden Kelompok A Berdasarkan Usia.....	80
Tabel 4.11	Karakteristik Responden Kelompok A Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	81
Tabel 4.12	Karakteristik Responden Kelompok A Berdasarkan Masa Kerja.....	81
Tabel 4.13	Karakteristik Responden Kelompok B Berdasarkan Jenis Kelamin.....	82

Tabel 4.14 Karakteristik Responden Kelompok B Berdasarkan Usia .....	82
Tabel 4.15 Karakteristik Responden Kelompok B Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	82
Tabel 4.16 Karakteristik Responden Kelompok B Berdasarkan Lama Menjadi Nasabah.....	83
Tabel 4.17 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian .....	84
Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas .....	84
Tabel 4.19 Rentang Nilai Jawaban Responden .....	86
Tabel 4.20 Tanggapan Responden Mengenai Proses Bisnis Internal .....	87
Tabel 4.21 Tanggapan Responden Mengenai Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	88
Tabel 4.22 Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Pelanggan .....	89
Tabel 4.23 Pengukuran Bobot dan Bobot Indikator.....	90
Tabel 4.24 Pengukuran Skor Tertimbang Maksimum .....	91
Tabel 4.25 Pengukuran Jumlah Skor Indikator .....	91
Tabel 4.26 Perhitungan Nilai Akhir Total.....	92
Tabel 4.27 Nilai Akhir Total ( <i>Total Score</i> ).....	92
Tabel 4.28 Kriteria Standar Penilaian Kinerja .....	92
Tabel 4.29 Kriteria Kinerja Keuangan .....	93
Tabel 4.30 Nilai Akhir Total ( <i>Total Score</i> ).....	97

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian.....	13
Gambar 2.1	Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	38
Gambar 2.2	Model Generik Rantai Nilai Internal.....	51
Gambar 3.1	Tahapan Penelitian .....	69
Gambar 4.1	Garis Kontinum.....	86

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Kondisi perekonomian Indonesia yang mulai memasuki pasar bebas meningkatkan persaingan bisnis baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Hal ini membuat persaingan bisnis semakin ketat. Kondisi ini memberikan tantangan bagi perusahaan laba maupun non laba untuk meningkatkan efisiensi kinerjanya. Sehingga memicu perusahaan untuk meningkatkan usaha bisnisnya agar lebih profesional. Maka dari itu sangat dibutuhkan langkah-langkah strategis untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Kinerja menjadi sangat penting bagi perusahaan, selain digunakan untuk mengukur keberhasilan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengukur sistem imbalan dalam perusahaan, dan juga hasil evaluasi dapat memberikan penilaian dan masukan terhadap manajemen untuk strategi yang diambil, kebanyakan penilaian kinerja perusahaan dapat diambil dari data keuangan historis perusahaan secara periodik.

Perbankan merupakan salah satu industri yang memegang peranan penting bagi perkembangan ekonomi dan pembangunan ekonomi nasional. Hal ini disebabkan bank mempunyai fungsi sebagai lembaga intermediasi yang menyelenggarakan transaksi pembayaran serta alat transmisi kebijakan moneter. Kinerja yang baik dari sektor perbankan diperlukan untuk menjaga kepercayaan investor sehingga dapat memacu pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

Dalam kondisi perekonomian yang terus berkembang, sektor perbankan memiliki potensi dan peluang yang besar dalam peranannya sebagai sumber pembiayaan bagi masyarakat dan sektor usaha. Masyarakat dan sektor usaha sebagai pihak pengguna jasa bank yang paling berperan, pada umumnya selalu memiliki respon yang tanggap terhadap berbagai bentuk layanan yang diberikan oleh masing-masing bank untuk menarik simpati nasabahnya. Bank sebagai lembaga keuangan yang sangat bergantung pada kepercayaan nasabah tentunya akan terus menyempurnakan layanannya di tengah persaingan dengan banyaknya penyedia jasa keuangan lainnya.

Deregulasi perbankan tahun 1988 yang diluncurkan pemerintah membawa pengaruh yang besar terhadap industri perbankan, dalam peningkatan jumlah bank baru, perluasan jaringan kantor maupun peningkatan volume usaha dan jenis produk yang ditawarkan. Jumlah bank umum telah meningkat demikian pesat dari 111 buah bank pada tahun 1988 saat deregulasi dimulai menjadi 241 buah bank pada tahun 1995 yang merupakan jumlah bank tertinggi sebelum krisis ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)).

Peningkatan perbankan secara kuantitas (jumlah) tanpa disertai peningkatan kualitas perbankan menyebabkan banyak permasalahan yang timbul pada saat terjadi krisis ekonomi pada tahun 1997. Bank tidak dapat melaksanakan fungsinya secara maksimal, banyak bank mengalami kesulitan dalam mempertahankan kinerjanya. Pada saat terjadi krisis, masalah yang dihadapi dunia perbankan antara lain nilai tukar rupiah yang berfluktuasi, hancurnya sektor korporat yang dibiayai perbankan, tingkat suku bunga simpanan yang tinggi

sebagai kebijakan pemerintah dan lain sebagainya. Keadaan tersebut berujung pada menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap sektor perbankan.

Dampak yang harus dihadapi dunia perbankan karena masalah tersebut membuat bank mengalami penanggungan kewajiban dalam bentuk valuta asing, nilai kredit macet yang tinggi tercermin dari banyak bank mempunyai *Non Performing Loan* (NPL) lebih dari 10%, padahal Bank Indonesia (BI) sebagai lembaga tertinggi yang mengatur regulasi perbankan di Indonesia menetapkan bahwa nilai NPL yang sehat adalah kurang dari 5%. Keadaan ini diperparah lagi dengan tingginya beban bunga karena adanya kenaikan suku bunga simpanan, sementara bunga kredit cenderung tetap sehingga banyak bank mengalami *Negative Spread*.

Beban bunga tinggi yang membebani menyebabkan bank menggunakan modal dalam jumlah besar. Pada bulan Oktober sampai Desember 1998 modal bank terkuras hingga Rp 70 triliun yang berarti menyusut Rp 1,1 triliun perhari dan untuk menutupi *negative spread* dibutuhkan biaya Rp 138 Milyar perhari serta Rp 962 Milyar untuk menutupi kerugian akibat kredit yang diberikan. Merosotnya modal perbankan berdampak pada menurunnya nilai *Capital Adequacy Ratio* (CAR) sampai kurang dari 8%.

Kepercayaan yang turun dari masyarakat pada kinerja perbankan tercermin dengan terjadinya penarikan dana yang tidak wajar dan menyebabkan terganggunya likuiditas suatu bank. Sehingga pemerintah harus melikuidasi bank yang memiliki kinerja yang tidak baik. Tercatat ada 16 buah bank yang dilikuidasi, 51 bank yang demerger dan sebagian diantaranya diambil alih kegiatan usahanya

oleh pemerintah (Masyut Ali, 2002).

Pemulihan dan penyehatan perbankan dilakukan oleh pemerintah guna memperbaiki kinerja perbankan di Indonesia. Kualitas bank menghadapi berbagai permasalahan yang timbul akibat krisis dan berdampak pada menurunnya kepercayaan masyarakat harus ditingkatkan dengan peningkatan kinerja dalam dunia perbankan.

Tolok ukur kinerja keuangan pada perusahaan perbankan meliputi *return on assets* (ROA), Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), *Capital adequacy ratio* (CAR), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), dan beberapa rasio keuangan lainnya. Sedangkan unsur non keuangan (*non financing*) masih belum menjadi aspek yang diperhitungkan dari penilaian perusahaan jasa keuangan. Padahal dalam prakteknya penilaian tolok ukur kinerja perusahaan di bidang keuangan (*financial*) belum sepenuhnya mewakili apakah kinerja perusahaan sudah baik atau belum, karena dalam keadaan riil perusahaan belum memberikan gambaran yang sesungguhnya karena pada umumnya perusahaan tidak melihat secara penuh sisi di luar *financial* seperti nasabah atau pelanggan dan karyawan (sebagai ujung tombak kegiatan operasional perusahaan).

Manajemen yang baik dapat dicapai oleh perusahaan dengan cara mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya selama ini untuk perbaikan selanjutnya. Cara yang tepat untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya selama ini adalah dengan melakukan penilaian kinerja. Adanya sistem kinerja akan memungkinkan suatu organisasi untuk merencanakan, mengukur, dan mengendalikan kinerjanya berdasarkan strategi yang dilaksanakan sebelumnya. Dalam hal ini diperlukan

suatu pemahaman bahwa sistem pengukuran kinerja akan memberikan dampak bagi sikap manajer demi mencapai keselarasan tujuan.

Dalam bukunya Mulyadi dan Johny Setiawan. Secara tradisional, pengukuran dengan indikator keuangan telah banyak digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen. Namun, pada tahun 1990an para manajer dan peneliti akademis mengeluarkan teguran terhadap sistem pengukuran kinerja tradisional. Mereka berpendapat bahwa walaupun pengukuran kinerja keuangan bekerja secara baik dalam era industri, mereka tidak bekerja secara baik dalam lingkungan ekonomi saat ini. Pengukuran kinerja tradisional seringkali menghilangkan sudut pandang lain yang tidak kalah penting.

Pengukuran kinerja dengan aspek keuangan hanya berfokus pada jangka pendek. Model akuntansi keuangan seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud perusahaan, seperti produk dan jasa yang bermutu tinggi, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan pelanggan yang puas dan loyal. Oleh karena itu, pengukuran kinerja hendaknya melibatkan aspek keuangan dan non keuangan.

Sistem pengukuran kinerja yang didalamnya terkandung pengukuran keuangan pertama kali dikembangkan oleh guru besar dari Sekolah Bisnis Harvard yaitu Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992 dan terus berkembang hingga hari ini. *Balanced scorecard* dilihat sebagai sebuah sistem manajemen (bukan hanya pada sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan untuk menjelaskan strategi dan menterjemahkannya ke dalam sebuah aksi dan menyediakan umpan balik yang berarti. *Balanced scorecard* memberikan umpan

balik dari sisi bisnis internal dan hasil eksternal dengan tujuan memperbaiki kinerja strategik dan hasil. Davis dan Albright (2004) mengemukakan bahwa *balanced scorecard* dapat meningkatkan perbaikan kinerja keuangan dibandingkan penggunaan metode pengukuran kinerja keuangan tradisional. *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki oleh sistem pengukuran kinerja lainnya seperti *Performance pyramid System* (PPS), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), dan lain-lain yang menjawab perkembangan bisnis saat ini. *Balanced scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis menurut Mulyadi (2001 : 18) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

*Harvard Business Review* menyatakan bahwa dari semua ide manajemen dalam 75 tahun terakhir pada abad ke-20, *balanced scorecard* telah memiliki salah satu dampak terbesar terhadap dunia bisnis. Daya tariknya yang berlangsung lama dalam abad ini ditunjukkan dalam penelitian pada tahun 2007 oleh konsultan *Bain & Company*, yang menemukan bahwa 66 persen dari organisasi besar menggunakan *balanced scorecard*, persentase yang paling tinggi sejak *Bain & Company* memulai surveinya pada tahun 1993.

Perusahaan yang menjadi pengadopsi awal *balanced scorecard* adalah divisi *Property & Casualty* CIGNA yang berpusat di Philadelphia. Pada tahun

1993, divisi *Property & Casualty* dari firma asuransi CIGNA merugi hampir \$2.57 juta. Tim manajemen yakin bahwa CIGNA mengejar strategi “generalis” yang usang, oleh karena itu strategi baru pun dikembangkan. CIGNA akan menjadi “spesialis”, berfokus pada ceruk dimana ia memiliki keunggulan komparatif. Strategi tersebut dijalankan pada 20 unit bisnis pada tahun 1993. *Balanced scorecard* digunakan sebagai proses manajemen inti. Dalam waktu dua tahun, CIGNA telah mengembangkan profitabilitasnya. Pada tahun 1996, CIGNA P&C meraih laba \$80 juta dari pendapatan sebesar \$3.5 miliar. Kinerja tersebut terus dipertahankan, sehingga pada tahun 1998 kinerja perusahaan menempatkannya di kuartil puncak industri.

Penelitian mengenai *balanced scorecard* saat ini mulai banyak dilakukan, hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak orang yang menyadari pentingnya pengukuran kinerja yang melibatkan aspek keuangan dan non keuangan. Seperti halnya penelitian ini merupakan penelitian replikasi dan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh I Gusti Agung Dhenina dan Sari I Wayan Ramantha (2013) yang melakukan analisis Penilaian Kinerja PT. BPR Luhur Damai dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menentukan sampel untuk penilaian kepuasan karyawannya adalah sensus. Penilaian aspek keuangan dilakukan selama periode tahun 2008–2012, sedangkan aspek non keuangan didasarkan pada penilaian karyawan sebanyak 73 orang terhadap kepuasan karyawan dan penilaian pelanggan sebanyak 100 orang terhadap kepuasan nasabah. Hasil analisis berdasarkan empat perspektif memiliki keragaman. Perspektif keuangan menunjukkan bahwa *Non Performing Loan*

diinterpretasikan berada dalam kondisi baik, *Loan to Deposit Ratio* diinterpretasikan berada dalam kondisi tidak baik, *Profit Margin* cenderung meningkat, *Return on Asset* dalam kondisi sangat baik, Beban Operasional berada dalam kondisi baik. Perspektif pelanggan menunjukkan rasio pertumbuhan pelanggan sepanjang tahun 2008–2012 stabil dan tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan nilai yang sangat puas. Perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal dari tahun 2008-2012 adalah efisien. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan retensi karyawan sepanjang tahun 2008–2012 relatif menurun dan tingkat kepuasan karyawan menunjukkan nilai yang sangat puas.

Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya yaitu peneliti melakukan penelitian di sektor yang berbeda yaitu pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Sektor perbankan dipilih karena industri perbankan merupakan sebuah perusahaan *profit oriented* yang berpegang pada regulasi yang berlaku dalam suatu negara. Oleh karena itu, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang berimbang seperti *balanced scorecard*

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. adalah perusahaan perbankan yang sebagian besar bergerak melayani dan mendukung dalam sektor properti dan penyaluran kredit untuk pembiayaan perumahan, merupakan bank yang cukup berkembang sehingga banyak masyarakat yang percaya dan menjadi nasabahnya. Hal ini dapat dilihat pada jumlah tabungan dan kredit yang disalurkan oleh Bank BTN kepada masyarakat yang merupakan bukti Bank BTN banyak melakukan transaksi yang ditunjukkan oleh jumlah dana yang masuk dan keluar seperti tampak

pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Ikhtisar Data Keuangan Bank BTN**

ASPEK	2014	2015	2016	2017	2018
	(Rp Juta)				
Penempatan Pada Bank Lain	1.496.455	7.839.477	17.581.350	24.697.503	26.464.760
Kredit Yang Diberikan	106.271.277	127.732.158	150.221.960	181.002.783	215.716.247
Giro (dari nasabah)	23.422.618	31.368.443	42.643.680	50.019.826	53.673.188
Tabungan	26.167.914	30.757.681	32.776.835	38.217.936	38.350.839
Deposito Berjangka	56.880.145	65.582.546	69.536.953	85.481.932	115.462.283

Sumber: [www.btn.co.id](http://www.btn.co.id)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa bank ini berkembang tentu karena memiliki kinerja dan pengelolaan keuangan yang baik. Hal tersebut juga dapat terlihat pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan laba yang dapat memberikan kepercayaan baik kepada masyarakat sebagai nasabah dan calon nasabah maupun pada investor dan pihak-pihak lainnya. Seperti perolehan laba Bank BTN yang cenderung mengalami peningkatan dari tahun ke tahun seperti tampak pada tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**Perolehan Laba Bank BTN**

2014	2015	2016	2017	2018
(Rp Juta)				
1.145.572	1.850.907	2.618.905	3.027.466	2.807.923

Sumber: [www.btn.co.id](http://www.btn.co.id)

Hal ini sudah mencerminkan bahwa kinerja keuangan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Sudah cukup baik. Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang baik tentu saja perlu didukung oleh berbagai aspek, termasuk kinerja karyawan Bank BTN sendiri. Proses peningkatan kinerja karyawan harus terus

dilakukan, Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja secara optimal mulai dari rekrutmen sampai dengan masa pensiun dimana proses pengambilan keputusan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Semakin sengitnya persaingan di industri perbankan tentu menuntut setiap perusahaan perbankan untuk terus memperbaiki kinerjanya supaya dapat terus bersaing. Penekanan-penekanan pada kualitas produk dan jasa, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas estetika dan bentuk-bentuk lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal. Oleh karena itu perusahaan harus terus dilakukan perbaikan berkelanjutan di berbagai bidang untuk menjawab tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, menarik untuk diteliti mengingat persaingan bisnis yang ketat, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. pastinya membutuhkan alat pengukuran kinerja yang dapat memberikan sudut pandang terhadap bisnis yang komperhensif dan fokus pada *critical area* agar tetap unggul dalam persaingan di dunia perbankan. Dalam hal ini dibutuhkan manajemen yang baik agar dapat mampu bertahan dan tetap bersaing. Manajemen yang baik dapat dicapai oleh perusahaan dengan cara mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya selama ini untuk perbaikan selanjutnya. Cara yang tepat untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya selama ini adalah dengan melakukan penilaian kinerja yang memungkinkan suatu perusahaan untuk

merencanakan, mengukur, dan mengendalikan kinerjanya berdasarkan strategi yang dilaksanakan sebelumnya. Konsep *Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk mengukur sejauh mana keberhasilan kinerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk., karena *balanced scorecard* dapat mengukur kinerja perusahaan ini dari empat perspektif berbeda. Maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema: **“Analisis Kinerja Keuangan dan Non Keuangan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Untuk menggali potensi yang besar pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. ada beberapa kendala, diantaranya kuantitas dan kualitas sumber daya yang pemanfaatannya belum optimal dan efisiensi perbankan yang masih perlu ditingkatkan. Maka dari itu, diperlukan analisis yang lebih mendalam tidak hanya dilihat dari perspektif keuangan saja, akan tetapi penting untuk dikaji perspektif non keuangan untuk mengatasi permasalahan yang telah disebutkan tersebut. Penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kinerja Bank BTN dinilai dari perspektif keuangan.
2. Kinerja Bank BTN dinilai dari perspektif pelanggan.
3. Kinerja Bank BTN dinilai dari perspektif proses bisnis internal.
4. Kinerja Bank BTN dinilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*, bagaimana pengukuran kinerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. tahun 2014-2018.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengukuran kinerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. dengan konsep *balanced scorecard* dilihat dari empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Bisnis Internal
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

#### **1.5. Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak yang membutuhkan dan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya dibidang perpajakan. Penelitian ini dilakukan agar dapat bermanfaat bagi:

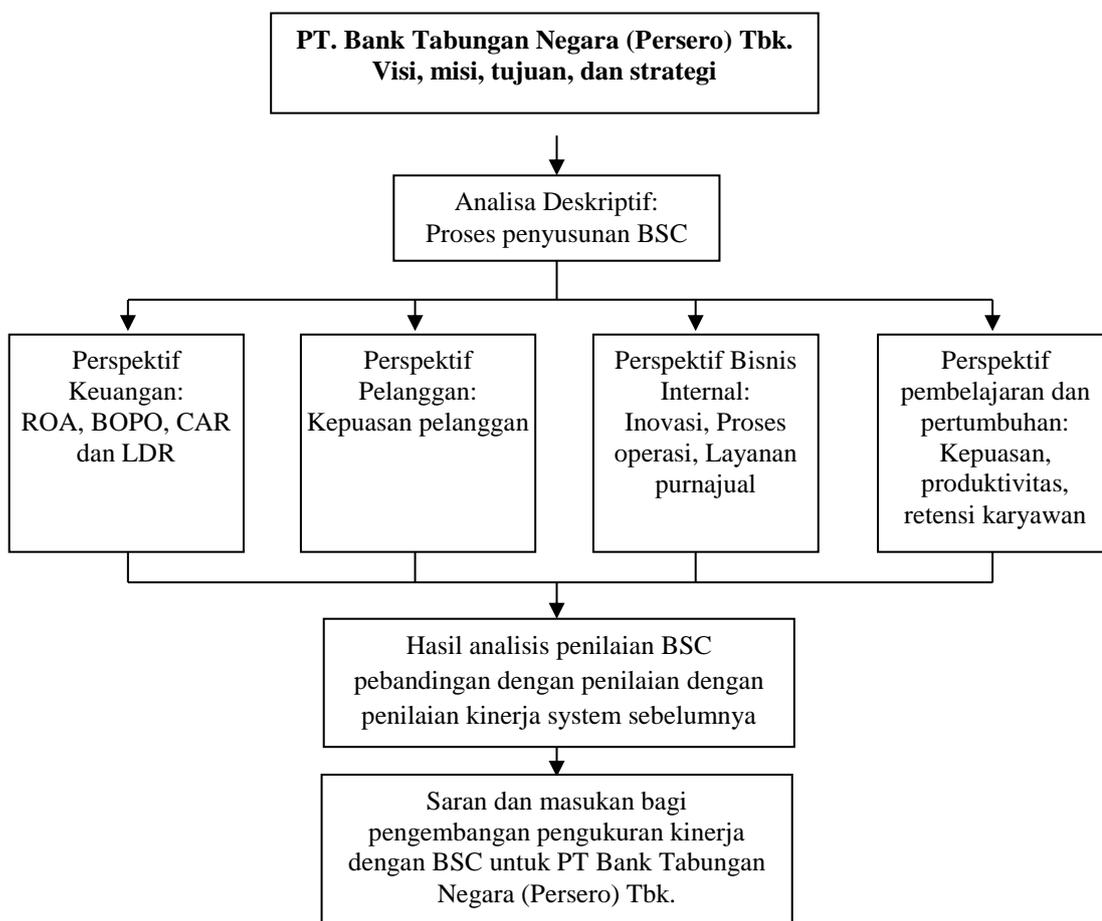
1. Bagi Penulis, Sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman yang baik untuk dapat dimengerti mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.
2. Bagi Perusahaan, Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi untuk mengkaji perkembangan dan penilaian kinerja perusahaan.

Sebagai bahan pertimbangan untuk mengevaluasi sistem yang sudah ada, agar menjadi lebih baik kedepannya.

3. Bagi Peneliti Lain, Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk pengembangan serta menjadi sumber informasi atau masukan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang yang sama.

### 1.6. Kerangka Pemikiran, Studi Empiris, dan Hipotesis

**Gambar 1.1**  
**Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian**  
**(Modifikasi dari Kaplan, 1996)**



### 1.6.1 Landasan Teori

Kinerja adalah suatu keadaan secara utuh atas perusahaan dalam periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Menurut **Tangkilisan (2010:257)**, mengutarakan pengertian kinerja adalah:

**“Suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.”**

Pengukuran kinerja merupakan hal penting sebagai langkah awal evaluasi perusahaan dalam mengukur hasil kerja perusahaan dan menetapkan strategi selanjutnya. Pengertian penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, yaitu adanya kinerja yang dapat diukur secara objektif dan adanya objektivitas dalam proses evaluasi. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah diterapkan.

Kinerja menurut **Suprihanti (1999 : 33)** menyatakan bahwa:

**“Kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”**

Definisi kinerja secara umum yaitu merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menunjukan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode di proyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah memotivasi personal karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ada dan ditetapkan sebelumnya, agar memberikan hasil dan tindakan yang di inginkan (Mulyadi, 2001 : 420).

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama proses kerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan dan hasil kinerja telah dicapai.

Salah satu metode pengukuran kinerja yang mampu mengukur kinerja secara komperhensif, koheran, seimbang, dan terukur adalah metode *balanced scorecard*.

Menurut **Kaplan dan Norton (1997:7)**, *Balanced Scorecard* adalah:

**“Metode alternatif yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komperhensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.”**

Menurut **Luis & Biromo (2009:2)**, *Balanced Scorecard* adalah:

**“Suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang semuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.”**

Robert Kaplan dan David Norton telah mengenalkan dan mengembangkan konsep *balanced scorecard* pada tahun 1992 untuk membantu akuntan manajemen memberikan lebih banyak informasi tentang keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi. Dengan menerapkan *balanced scorecard*, akuntan manajemen dapat melakukan lebih dari memprediksi keuntungan (sebagai bagian dari anggaran) atau memberikan keputusan tentang harga produk atau membeli peralatan baru. *Balanced scorecard* juga memberikan informasi untuk membantu

manajer dan investor menilai seberapa dekat perusahaan bergerak mencapai berbagai tujuan dan sasarannya.

Kaplan dan Norton (2004:37) bahwa strategi yang berhasil harus mencakup empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif keuangan: menggunakan ukuran kinerja keuangan seperti pengukuran dengan beberapa rasio keuangan.
2. Perspektif pelanggan: mempertimbangkan kepuasan pelanggan dan seberapa baik perusahaan dapat menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para *customer*. Pengukuran dapat dilakukan melalui profitabilitas dan *market share*.
3. Perspektif proses bisnis internal: mempertimbangkan seberapa baik perusahaan mengembangkan, memproduksi, dan menyerahkan produk dan jasa. Pengukuran ini dapat dilakukan melalui inovasi produk.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: Mengevaluasi kemampuan karyawan untuk berubah dan melakukan perbaikan. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan tingkat produktivitas karyawan dan pelatihan yang dilaksanakan.

Pengukuran kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan perbankan adalah pengukuran kinerja yang dapat menilai dari berbagai perspektif, oleh karena itu sangat tepat jika diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. atau yang dikenal dengan Bank BTN adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang perbankan dan berkomitmen menjadi bank yang melayani dan mendukung pembiayaan sektor

perumahan. Bank BTN sudah berdiri sejak zaman pemerintahan belanda dengan nama Postspaarbank di Batavia pada tahun 1897, dan pada tahun 1963 melalui Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 4 tahun 1963 Lembaran Negara Republik Indonesia No. 62 resmi berganti nama menjadi Bank Tabungan Negara.

Bank BTN merupakan bank yang cukup berkembang dan memiliki kinerja dan pengelolaan yang baik, namun kinerja Bank BTN tidak dapat hanya diukur melalui kinerja keuangannya saja karena ada berbagai aspek lain yang harus dinilai pada perusahaan perbankan. Konsep *balanced scorecard* dinilai cocok untuk mengukur sejauh mana kinerja perusahaan ini dari empat perspektif berbeda.

Kerangka pemikiran ini melalui beberapa tahapan yang penulis gambarkan dalam gambar 1.1, dimana dalam tahapan pertama adalah menganalisis penyusunan konsep rumusan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja, apa saja yang diambil dalam komposisi pengukuran dalam setiap perspektif yang ada. Dalam setiap perspektif tersebut untuk perspektif pertama yaitu perspektif keuangan (*financial*) penulis menggunakan *Return on Asset (ROA)*, Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), Rasio Kecukupan Modal (CAR), dan *Loan to Deposit Ratio (LDR)*, perspektif kedua yaitu perspektif pelanggan menggunakan penelitian terhadap kepuasan nasabah, perspektif ketiga Bisnis Internal yaitu proses inovasi, proses operasi juga kecepatan layanan purnajual dijadikan sebagai tolok ukurnya dan perspektif yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan kepuasan dan profitabilitas yang dimiliki karyawan.

### 1.6.2 Studi Empiris

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menggunakan penelitian terdahulu dari penulis lainnya yang bertujuan sebagai bahan pembanding dalam pembuatan tulisan ini, diantaranya sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Studi Empiris**

No.	Judul	Hasil Penelitian	Keterangan
1.	<i>Balance Scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja manajemen Pada PT Sari Husada	<p><b>a. Perspektif Finansial</b> Ukuran kinerja <i>balanced scorecard</i> tahun 2000 dan 2001 dari perspektif keuangan cukup baik dengan meningkatnya nilai ROI sebesar 2,41 % (tumbuh 7,7 %) dan ROE sebesar 4,3 % (tumbuh 15 %). Peningkatan tersebut dipicu pertumbuhan pendapatan yang lebih besar daripada pertumbuhan biaya. Demikian pula pertumbuhan nilai kas perusahaan meningkat pada tahun 2001 daripada tahun 2000 sebagai wujud peningkatan kinerja keuangan perusahaan dalam pengelolaan kas.</p> <p><b>b. Perspektif Pelanggan</b> Dari perspektif konsumen, kinerja PT Sari Husada cukup baik dengan sedikitnya keluhan yang masuk dan banyak umpan balik serta hubungan baik dengan konsumen terbukti adanya konsultasi dari konsumen kepada perusahaan. Loyalitas konsumen cukup baik dengan dipertahankannya pangsa pasar 50 – 60 % dari total produsen makanan bayi di Indonesia.</p> <p><b>c. Perspektif Bisnis Internal</b> Perspektif proses bisnis internal cukup baik dengan adanya inovasi produk baru walaupun intensitas untuk tahun 2001 lebih kecil daripada</p>	Irwanto Susanto, (2004)

		<p>tahun 2000. Peralatan baru juga mengalami pertumbuhan dengan meningkatnya jumlah anggaran yang dihabiskan yang lebih besar di banding tahun 2000.</p> <p><b>d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>          Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengemukakan kinerja yang cukup baik tercermin dari berkurangnya jumlah karyawan pada tahun 2001 yang diindikasikan bahwa terjadi pengoptimalan terhadap sumber daya yang ada. Jumlah pelatihan yang diselenggarakan bertambah dari 91 buah pelatihan menjadi 98 pelatihan walaupun jumlah peserta menurun dari tahun 2000.</p>	
2.	<p><i>Balance Scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan Pada PT Astra Honda Motor</p>	<p><b>a. Perspektif keuangan</b>          Perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROI mempunyai rata-rata yang cukup, sehingga diberi skor 0. Karena rata-rata ROI sudah hampir mendekati standar yang telah ditetapkan. Sedangkan profit margin diberi skor -1. Karena nilai profit margin masih jauh dibawah standar yang telah ada. Dan untuk operating ratio diberi skor 1 karena dinilai sudah baik. Untuk perspektif pelanggan diberi skor 1. Karena skor rata-rata kepuasan pelanggan sebesar 3,71.</p> <p><b>b. Perspektif Pelanggan</b>          Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang baik.</p> <p><b>c. Proses Bisnis Internal</b></p>	<p>Endang Kiswara, (2006)</p>

		<p>Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diberi skor 1. Pada perspektif bisnis internal yang meliputi inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik.</p> <p><b>d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b></p> <p>Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diberi skor 1. Karena skor kepuasan karyawan menunjukkan angka rata-rata sebesar 3,63. Dimana angka tersebut pada skala likert sudah menunjukkan angka diatas 3. Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 3 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah <math>3/6=0,5</math>.</p> <p>Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik. Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area ”kurang”, ”cukup”, dan ”baik” adalah kurang dari 50% (skor 0). Kinerja dikatakan ”baik” apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6. Sisanya adalah daerah ”cukup”, yaitu antara 0-0,6.</p> <p>Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja PT Astra Honda Motor jika menggunakan <i>Balance Scorecard</i> terdapat pada daerah “cukup”. Karena rata-rata skor yang diperoleh sebesar 0,5 yang terletak diantara 0-0,6.</p>	
3.	Pengaruh penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Peningkatan	<p>a. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. PINDAD (persero) Bandung telah efektif. Hal ini dilihat dari :</p> <p>1) Penerapan Balance Scorecard dalam proses manajemen</p>	Lilis Rantelino, (2012)

	<p>Kinerja Manajer Pada PT. PINDAD (persero) Bandung</p>	<p>Komunikasi dan penjelasan tentang konsep dan sistem pengukuran kinerja <i>Balanced Scorecard</i> telah diselenggarakan oleh perusahaan melalui program komunikasi formal, seperti rapat, diskusi, pelatihan atau bentuk lainnya. Ini menunjukkan bahwa proses sosialisasi konsep <i>Balanced Scorecard</i> di perusahaan ini telah berjalan baik.</p> <p>2) Penerapan ukuran menurut perspektif <i>Balanced Scorecard</i>      Dalam proses penyusunan program anggaran, perusahaan telah mengacu pada pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dan perusahaan telah melakukan pengukuran kinerja berdasarkan konsep <i>Balance Scorecard</i> yang mencakup empat perspektif.</p> <p>b. Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap peningkatan kinerja Manajer.      Dari hasil uji korelasi Rank Spearman dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan <i>Balanced Scorecard</i> yang memadai terhadap peningkatan kinerja Manajer pada PT. PINDAD (persero) Bandung sebesar 0,7869. Sementara perhitungan koefisien determinasi diperoleh bahwa penerapan <i>Balanced Scorecard</i> yang memadai memiliki kontribusi sebesar 61,92% terhadap peningkatan kinerja manajer sedangkan sisanya sebesar 38,08% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian penulis. Berdasarkan</p>	
--	--	---	--

		analisis statistik tersebut dapat dikatakan bahwa <i>Balanced Scorecard</i> yang diterapkan secara memadai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja manajer pada PT. PINDAD persero) Bandung.	
--	--	---	--

### 1.6.3 Hipotesis

Hipotesis diartikan suatu pernyataan yang kedudukannya belum sekuat proposisi atau dalil (Umar, 2007). Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut: **“Pendekatan *Balanced Scorecard* efektif dalam menilai kinerja keuangan dan kinerja non keuangan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.”**

### 1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Pusat PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Jalan Gajah Mada No. 1 Jakarta Pusat. Waktu penelitian yang dilakukan oleh peneliti dilakukan sejak bulan Juni sampai dengan bulan September 2019.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja**

##### **2.1.1 Definisi Kinerja**

Banyak definisi mengenai kinerja yang dipaparkan oleh para ahli. Seperti menurut Rivai dan Basri (2005) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Sedangkan Suprihanto (dalam Srimulyo,1999 : 33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Definisi kinerja secara umum merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menunjukan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode di proyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Dari pengertian diatas maka dapat dilihat bahwa penelitian kinerja merupakan hasil keputusan yang diambil manajemen untuk mencapai suatu tujuan perusahaan yang didalamnya terdapat mekanisme untuk memperbaiki sistem atau strategi yang ada ke strategi baru dan diimplementasikan segera.

### 2.1.2 Pengukuran Kinerja

Untuk memastikan bahwa sumber (input) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah memotivasi personal karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ada dan ditetapkan sebelumnya, agar memberikan hasil dan tindakan yang di inginkan (Mulyadi, 2001 : 420).

Pengukuran kinerja juga memiliki manfaat tersendiri. Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal;
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (deduction of waste);
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Sedangkan menurut Behn (2003) terdapat beberapa alasan mengapa organisasi mengadopsi pengukuran kinerja, diantaranya:

1. Untuk Mengevaluasi

Yakni untuk mengevaluasi seberapa baik suatu organisasi berkinerja. Proses evaluasi ini terdiri dari dua variabel: data kinerja organisasi dan patokan yang menciptakan suatu kerangka untuk menganalisis data kinerja tersebut.

2. Untuk Mengendalikan

Manajer memiliki kebutuhan untuk memastikan bahwa bawahan mereka telah melakukan pekerjaan mereka secara benar. Organisasi pun menciptakan sistem pengukuran yang menentukan tindakan tertentu apa yang harus dilakukan oleh karyawan. Setelah itu, mereka pun mengevaluasi apakah sang karyawan betul-betul telah melakukan apa yang telah ditugaskan kepada mereka dan membandingkannya dengan standar kinerja.

3. Untuk Mengaggarkan

Anggaran adalah perangkat mentah untuk meningkatkan kinerja. Kinerja yang buruk tidak selalu berubah menjadi baik ketika dilakukan pemotongan anggaran sebagai tindakan disipliner. Terkadang kenaikan anggaran lah yang menjadi jawaban untuk peningkatan kinerja.

4. Untuk Memotivasi

Para karyawan perlu diberikan target yang signifikan untuk mereka raih lalu menggunakan ukuran kinerja untuk memfokuskan energi para

karyawan dan memberikan perasaan telah mencapai sesuatu. Target kinerja juga bisa mendorong munculnya kreativitas dalam mengembangkan cara-cara yang lebih baik untuk mencapai suatu tujuan.

#### 5. Untuk Merayakan

Organisasi perlu memperingati prestasi-prestasi yang mereka raih, karena ritual semacam peringatan ini bisa mengikat orang-orang yang ada di dalam tim, memberikan mereka perasaan terikat. Perayaan merupakan aktivitas yang mengeksplisitkan pengakuan atas prestasi dan pencapaian.

#### 6. Untuk Bisa Belajar

Pembelajaran merupakan suatu hal yang dibutuhkan oleh organisasi untuk bisa terus berkembang. Pembelajaran ini bisa didapat dengan mengevaluasi kinerja sendiri, semisal dengan mengidentifikasi apa-apa saja yang berhasil dan yang tidak. Dengan mengevaluasi hal ini, organisasi akan bisa pelajari alasan di balik kinerja baik dan buruk.

#### 7. Untuk Mengembangkan

Organisasi harus belajar tentang apa-apa yang harus dilakukan secara berbeda untuk memperbaiki kinerja. Oleh karenanya organisasi membutuhkan umpan balik untuk menilai kesesuaian rencana dan arahan serta target sehingga bisa didapatkan pengertian mana-mana saja perihal yang perlu diperbaiki dan dikembangkan.

### 2.1.3 Pengukuran Kinerja Tradisional

Menurut Mulyadi dan Jhoni Setiawan (1999), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun sepenuhnya perusahaan kearah yang lebih baik, serta hanya berorientasi jangka pendek. Namun sistem pengukuran tradisional yang digunakan selama ini kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi yang memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis (Giri,1998). Hal ini menyebabkan manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang telah diterapkan.

Adanya beberapa kritik terhadap penggunaan penilaian kinerja tradisional menurut Kaplan dan Norton (1996:7), yaitu:

1. Adanya ketidak cukupan dalam pendokumentasian dari sistem pengukuran *financial* tersebut. Kesulitan dalam menghitung nilai *financial* untuk aktiva-aktiva seperti kapabilitas proses, keahlian dan motivasi, loyalitas *customer* dan sistem *database* akan membuat aktiva-aktiva ini tidak dicantumkan dalam neraca.
2. Memfokuskan pada ukuran masa lalu. Ukuran finansial hanya menjelaskan beberapa peristiwa masa lalu yang cocok untuk perusahaan abad industri dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan.
3. Ketidakmampuan merefleksikan nilai-nilai yang diciptakan dari tindakan kontemporer. Ukuran finansial oleh manajer senior

seolah-olah mampu menjelaskan hasil operasi yang dilakukan oleh karyawan tingkat rendah dan menengah.

Perusahaan membutuhkan tolak ukur lain sebagai pelengkap keuangan, yaitu non keuangan. Hal ini diperlukan karena dapat mengarahkan para manajer pada tujuan profitabilitas jangka panjang, mutu yang tinggi, pelanggan yang loyal dan kepuasan kerja yang maksimal.

## **2.2 Kinerja Keuangan**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Keuangan**

Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai “*performing measurement*” yaitu kualifikasi dan efisiensi serta efektifitas perusahaan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu tertentu (Hanafi, 2007:69).

**Menurut Irhan Fahmi (2011:2)** menyatakan:

**“Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya**

**keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu.”**

Menurut **Sucipto (2003:6)** kinerja keuangan adalah:

**“Penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba.”**

Menurut **IAI (2007)** adalah:

**“Kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan sumber daya yang dimilikinya.”**

Sedangkan menurut **Rudianto (2013:189)** kinerja keuangan adalah:

**“hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsinya mengelola aset perusahaan secara efektif selama periode tertentu. Kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengetahui dan mengevaluasi sampai dimana tingkat keberhasilan perusahaan berdasarkan aktivitas keuangan yang telah dilaksanakan.”**

Berdasarkan penjelasan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja keuangan adalah usaha formal yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam menghasilkan laba, sehingga dapat dilihat prospek, pertumbuhan, dan potensi perkembangan baik perusahaan dengan mengandalkan

sumber daya yang ada. Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila telah mencapai standard an tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.2.2 Pengukuran Kinerja Keuangan**

Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan diatas kegiatan operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Analisa kinerja keuangan merupakan proses pengkajian secara kritis terhadap *review* data, menghitung, mengukur, menginterpretasi, dan member solusi terhadap keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu.

Menurut Jumingan (2006:242) kinerja keuangan dapat dinilai dengan beberapa alat analisis. Berdasarkan tekniknya, analisis keuangan dapat dibedakan menjadi 8 (delapan) macam, yaitu:

1. Analisis Perbandingan Laporan Keuangan, merupakan teknik analisis dengan cara membandingkan laporan keuangan dua periode atau lebih dengan menunjukkan perubahan, baik dalam jumlah (*absolute*) maupun dalam persentase (relatif).
2. Analisis Tren (tendensi posisi), merupakan teknik analisis untuk mengetahui tendensi keadaan keuangan apakah menunjukkan kenaikan atau penurunan.
3. Analisis Persentase per-Komponen (*common size*) , merupakan teknik analisis untuk mengetahui persentase investasi pada masing-masing aktiva terhadap keseluruhan atau total aktiva maupun utang.

4. Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja, merupakan teknik analisis untuk mengetahui besarnya sumber dan penggunaan modal kerja melalui dua periode waktu yang dibandingkan.
5. Analisis Sumber dan Penggunaan Kas, merupakan teknik analisis untuk mengetahui kondisi kas disertai sebab terjadinya perubahan kas pada suatu periode waktu tertentu.
6. Analisis Rasio Keuangan, merupakan teknik analisis keuangan untuk mengetahui hubungan diantara pos tertentu dalam neraca maupun laporan laba rugi baik secara individu maupun secara simultan.
7. Analisis Perubahan Laba Kotor, merupakan teknik analisis untuk mengetahui posisi laba dan sebab-sebab terjadinya perubahan laba.
8. Analisis *Break Even*, merupakan teknik analisis untuk mengetahui tingkat penjualan yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

### **2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja Keuangan**

Menurut Munawir (2012:31) menyatakan bahwa tujuan dari pengukuran kinerja keuangan adalah:

1. Mengetahui tingkat likuiditas

Likuiditas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera diselesaikan pada saat ditagih.

## 2. Mengetahui tingkat solvabilitas

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan apabila perusahaan tersebut dilikuidasi, baik keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.

## 3. Mengetahui tingkat rentabilitas

Rentabilitas atau yang sering disebut dengan profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu

## 4. Mengetahui tingkat stabilitas

Stabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutangnya serta membayar bunga atas hutang-hutangnya tepat pada waktunya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja keuangan memberikan penilaian atas pengelolaan asset perusahaan oleh manajemen dan manajemen perusahaan dituntut untuk melakukan evaluasi dan tindakan perbaikan atas kinerja keuangan perusahaan yang tidak sehat.

## **2.3 Laporan Keuangan**

### **2.3.1 Pengertian Laporan Keuangan**

Laporan keuangan pada dasarnya merupakan hasil replikasi dari sekian banyak transaksi keuangan yang terjadi pada suatu perusahaan. Transaksi-transaksi dan peristiwa yang bersifat *financial* dicatat, digolongkan, dan diringkas

dengan cara yang tepat dalam satuan uang dan kemudian diadakan penafsiran untuk berbagai tujuan.

**Dalam Standar Akuntansi Keuangan (IAI, 2015:1), menjelaskan:**

**“Laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan (yang dapat disajikan dalam berbagai cara, sebagai contoh, sebagai laporan arus kas, atau laporan arus dana), catatan dan laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan. Disamping itu juga termasuk skedul dan informasi tambahan yang berkaitan dengan laporan tersebut, sebagai contoh, informasi keuangan segmen industri dan geografis serta perangkapan pengaruh perubahan harga.”**

Menurut M. Hanafi dan Abdul Halim (2002:63), Laporan Keuangan adalah:

**“Laporan yang diharapkan bisa memberikan informasi mengenai perusahaan, dan digabungkan dengan informasi yang lain, seperti industri, kondisi ekonomi, bisa memberikan gambaran yang lebih baik mengenai prospek dan resiko perusahaan.”**

Menurut Harahap (2009:105), menjelaskan bahwa Laporan Keuangan:

**“merupakan *output* dan hasil akhir dari proses akuntansi. Laporan inilah yang menjadi bahan informasi bagi para pemakainya sebagai salah satu bahan dalam proses pengambilan keputusan. Disamping**

sebagai informasi, laporan keuangan juga sebagai pertanggungjawaban atau *accountability*, sekaligus menggambarkan indicator kesuksesan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Fahmi (2012:2), menyatakan:

“Laporan keuangan merupakan suatu informasi yang menggambarkan kondisi keuangan suatu perusahaan, dan lebih jauh informasi tersebut dapat dijadikan sebagai gambaran kinerja keuangan perusahaan tersebut.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan:

1. Merupakan produk akuntansi yang penting dan dapat digunakan untuk membuat keputusan-keputusan ekonomi bagi pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan.
2. Merupakan potret perusahaan, yaitu dapat menggambarkan kinerja keuangan maupun kinerja manajemen perusahaan, apakah dalam kondisi yang baik atau tidak.
3. Merupakan rangkaian aktivitas ekonomi perusahaan yang diklasifikasikan, pada periode tertentu.
4. Merupakan ringkasan dari suatu proses transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama periode yang bersangkutan.

### 2.3.2 Tujuan Laporan Keuangan

Laporan keuangan yang dibuat pada dasarnya sudah pasti memiliki tujuan tertentu seperti sebagai media informasi keuangan terhadap kegiatan usaha yang digunakan oleh pihak manajemen sebagai acuan pertimbangan dalam pengambilan suatu keputusan. Menurut Standar Akuntansi Keuangan (2015) menyatakan bahwa tujuan laporan keuangan adalah “menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu entitas yang bermanfaat bagi sejumlah besar pengguna dalam pengambilan keputusan ekonomik”.

Menurut Kasmir (2012:10), menyatakan bahwa tujuan laporan keuangan yaitu:

1. Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah aktiva (harta) yang dimiliki perusahaan pada saat ini.
2. Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah kewajiban dan modal yang dimiliki perusahaan pada saat ini.
3. Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah pendapatan yang diperoleh pada suatu periode tertentu.
4. Memberikan informasi tentang jumlah biaya dan jenis biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam suatu periode tertentu.
5. Memberikan informasi tentang perubahan-perubahan yang terjadi terhadap aktiva, pasiva, dan modal perusahaan.
6. Memberikan informasi tentang kinerja manajemen perusahaan dalam suatu periode.
7. Memberikan informasi tentang catatan-catatan atas laporan keuangan.
8. Informasi keuangan lainnya.

Menurut Standar Akuntansi Keuangan (Ikatan Akuntan Indonesia 2002:4) tujuan laporan keuangan adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja, serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi.

2. Laporan keuangan yang disusun untuk tujuan ini memenuhi kebutuhan bersama sebagian besar pemakai. Namun demikian, laporan keuangan tidak menyediakan semua informasi yang mungkin dibutuhkan pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi karena secara umum menggambarkan pengaruh keuangan dan kejadian di masa lalu.
3. Laporan keuangan juga menunjukkan apa yang telah dilakukan manajemen (stewardship) atau pertanggungjawaban manajemen atas sumber daya yang dipercayakan kepadanya.

## **2.4 Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard***

### **2.4.1 Definisi *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Menurut Denny Bagus (2009), Mula-mula *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya

kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan definisi-definisi dan pemahaman yang telah diutaran sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah satu Sistem Manajemen strategi (lihat gambar 2.1) yang mengonsumsikan strategi perusahaan ke dalam perspektif *financial* dan *non financial* untuk menyelaraskan kegiatan-kegiatan yang berjalan di perusahaan dengan strateginya.

**Gambar 2.1. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996:77)**



## 2.4.2 Aspek-Aspek Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki empat aspek perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan. Keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat. Dalam empat perspektif yang dijalankan terdapat tujuan yang berbeda dalam masing-masing perspektif dengan satu tujuan yang sama yang sudah direncanakan dan disusun strateginya oleh perusahaan. Keempat perspektif menurut Kaplan dan Norton (1996 : 47) tersebut adalah :

### 2.4.2.1 Perspektif Keuangan (*Financial*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (1996 : 48) dibedakan menjadi tiga tahap:

#### 1. Tahap bertumbuh atau berkembang (*Growth*)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk

atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cashflow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growthstage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

## 2. Tahap Bertahan (*Sustain Stage*).

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-stratei jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih

diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang dijadikan pada tahap ini adalah pendapatan operasional (*operational income*), laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (*return on Investment*), tingkat pengendalian modal (*return on capital employee*) dan nilai tambah ekonomis (*Economic value*).

### 3. Tahap menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cashflow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

Pada perspektif keuangan ini ukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Return on Asset (ROA)*, Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), *Loan to Deposit Ratio (LDR)*, dan Rasio Kecukupan Modal (CAR). Adapun data keuangan untuk mengukur kinerja keuangan dengan menggunakan data keuangan perusahaan untuk periode 2014 sampai periode 2018. Dan berikut adalah penjelasan masing-masing rasio :

1. *Return on Asset (ROA)*

Menurut Fahmy (2012:98) ROA (*Return on Asset*) melihat sejauh mana investasi yang telah ditanamkan mampu memberikan pengembalian keuntungan sesuai dengan yang diharapkan dan investasi tersebut sebenarnya sama dengan aset perusahaan yang ditanamkan atau ditempatkan

Menurut Sawir (2005:18) ROA (*Return on Asset*) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen perusahaan dalam memperoleh keuntungan (laba) secara keseluruhan. Semakin besar ROA suatu perusahaan, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai perusahaan dan semakin baik pula posisi perusahaan tersebut dari sisi penggunaan aset.

2. *Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)*

Menurut Rivai dkk. (2013:480) Rasio BOPO adalah perbandingan antara beban operasional dengan pendapatan operasional dalam mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya. Semakin kecil rasio BOPO akan lebih baik, karena bank yang bersangkutan dapat menutup beban operasional dengan pendapatan operasionalnya.

BOPO merupakan hal yang saling berkaitan dimana jika pendapatan lebih besar dari biaya operasional, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar.

### 3. Rasio Kecukupan Modal (CAR)

Menurut Kasmir (2012:325) *Capital Adequacy Ratio* (CAR) adalah rasio untuk mengukur permodalan dan cadangan penghapusan dalam menanggung perkreditan, terutama resiko yang terjadi karena bunga gagal ditagih.

Menurut Eva Ervani (2010:167) *Capital Adequacy Ratio* (CAR) adalah rasio yang memperlihatkan seberapa jauh seluruh aktiva bank yang mengandung resiko (kredit, surat berharga, tagihan pada bank lain) ikut dibiayai dari modal bank sendiri, disamping memperoleh dana-dana dari sumber diluar bank, seperti dari masyarakat, pinjaman, dan lain-lain. Dengan kata lain, *Capital Adequacy Ratio* (CAR) adalah resiko kinerja bank untuk mengukur kecukupan modal yang dimiliki bank untuk menunjang aktiva yang mengandung atau menghasilkan resiko.

### 4. *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

Menurut Kasmir (2014:225) *Loan to Deposit Ratio* (LDR) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur komposisi jumlah kredit yang diberikan dibandingkan dengan jumlah dana masyarakat dan modal sendiri yang digunakan.

Dari pengertian LDR di atas, maka dapat disimpulkan bahwa LDR adalah rasio yang mengukur sejauh mana kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya.

Semakin tinggi rasio ini maka semakin rendahnya likuiditas bank yang bersangkutan. Namun sebaliknya, jika semakin rendah rasio LDR maka semakin tinggi likuiditas bank yang bersangkutan. Rasio ini juga indikator kerawanan dan kemampuan dari suatu bank.

#### **2.4.2.2 Perspektif Pelanggan**

Saat memilih ukuran untuk perspektif konsumen, maka organisasi harus menjawab 2 (dua) pertanyaan penting : “Siapa konsumen target kita?” dan “Apa rancangan nilai kita dalam melayani mereka?” Dari dua pertanyaan tersebut, tersirat makna bahwa sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsikan konsumen.

Menurut Treacy dan Wiersema, dalam buku *Discipline of Market Leader*, ada 3 (tiga) disiplin untuk dapat menjadi pemimpin dalam pemasaran, yaitu :

1. Keunggulan Operasional

Organisasi yang mengejar disiplin keunggulan operasional berfokus pada harga yang rendah, dan kenyamanan. Wal-Mart mewakili perusahaan yang memiliki keunggulan operasional.

## 2. Kepemimpinan Produk

Para pemimpin produk menekankan penampilan produk perusahaan mereka. Dengan terus menerus berinovasi, mereka menawarkan produk terbaik di pasar.

## 3. Keintiman Dengan Konsumen

Melakukan apapun yang diperlukan untuk member solusi bagi kebutuhan konsumen yang unik akan menentukan perusahaan yang intim dengan konsumen mereka. Mereka berfokus pada membangun hubungan jangka panjang melalui pengetahuan mendalam mereka tentang kebutuhan konsumen. Dalam industri ritel, Nordstrom mewakili organisasi yang intim dengan konsumen.

Tolok ukur perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok (Kaplan dan Norton, 2000 : 58), yaitu:

### 1. Kelompok Inti (*Customers Core Measurement*)

*Customers Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu : *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

- a. *Market share*: Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasae yang ada. Hal tersebut meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b. *Customer retention*: Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

- c. *Customer acquisition*: Mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. *Customer satisfaction*: Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- e. *Customer profitability*: Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2. Kelompok Penunjang (*Customers Value Proposition*)

*Customers Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core Value Proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- a. Atribut-atribut produk (*Product/service attributes*) meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi berbeda atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
- b. Hubungan dengan pelanggan (*Customer relationship*), menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian atas produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian

order yang cepat dan tepat waktu sebagai factor penting bagi kepuasan mereka.

- c. Citra dan reputasi perusahaan (*Image and reputation*) menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Kepuasan konsumen digunakan untuk mengetahui sejauh mana derajat kualitas yang diberikan oleh PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kepada nasabahnya. Semakin tinggi nilai tingkat kepuasan konsumen, maka semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan konsumen ini diukur dengan menyebar kuisisioner.

Perhitungan bobot penilaian kuisisioner kepuasan pelanggan adalah dengan menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala psikometrik yang umum digunakan kuisisioner dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survey. Ketika menanggapi pertanyaan dalam skala likert responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pertanyaan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia, sebagai berikut: (Sugiono : 2013:93)

Tabel 2.1 Tingkat kepuasan dan Penilaian

<b>Tingkat Kepuasan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Puas	5
Puas	4
Cukup Puas	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Dari kriteria-kriteria yang diberikan diatas, kemudian dibuat range kepuasan berdasarkan mean, berikut perhitungannya :

- a. Score maksimum diperoleh dari jawaban sangat puas yaitu 5
- b. Score minimum diperoleh dari jawaban sangat tidak puas yaitu 1
- c. Range kepuasan = 5,0-1,0 dan jumlah kelas adalah 5 buah dengan perhitungan interval adalah :

$$\text{Jarak} = \frac{5,0 - 1,0}{5} = 0,8$$

$$\text{Kelas} = 5$$

Dari perhitungan diatas didapat range kepuasan yang dibuat dengan skala 0,8. Range kepuasan berdasarkan nilai mean :

Tabel 2.2 Kelompok dan kategori penilaian

<b>Kelompok</b>	<b>Kategori</b>
1,00 - 1,79	Sangat Tidak Puas
1,80 - 2,59	Tidak Puas
2,60 - 3,39	Cukup Puas
3,40 - 4,19	Puas
4,20 - 5,00	Sangat puas

Dengan menggunakan skala likert, diperoleh nilai-nilai sebagai berikut :

(Sugiyono:2013:95)

- a. Score rata-rata kepuasan menggunakan perhitungan:

$$\frac{\text{Score x jumlah yang menjawab (total nilai)}}{\text{Jumlah Responden}}$$

- b. Rata – rata nilai keseluruhan, menggunakan perhitungan :

$$\frac{\text{Total nilai rata – rata kepuasan}}{\text{Jumlah pertanyaan}}$$

### 2.4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 83) dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Kaplan dan Norton (2000:84) membagi proses internal ke dalam tiga tahapan bisnis, yaitu:

1. Inovasi Produk

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari konsumen dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan. Inovasi yang dilakukan perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan.

2. Proses Operasi

Proses ini untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses ini dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya. Dengan kata lain dalam proses ini merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan secara cepat.

Proses Operasi seharusnya dihitung dengan menggunakan analisis *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE). Menurut Saftiana *et al.* (2007) *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) adalah *value added activities* yang ada dalam aktivitas proses produksi yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi customer. MCE merupakan alat analisis terhadap aktivitas-aktivitas produksi, misalnya berapa lama waktu yang dikonsumsi oleh suatu aktivitas. Menurut Saftiana *et al.* (2007) *cycle time* terdiri dari *value added activity* dan *non value added activities*. *Value added activity* yaitu *processing time* dan *non value added activities* yang terdiri dari waktu penjadwalan (*schedule time*), waktu inspeksi (*inspection time*), waktu pemindahan (*moving time*), waktu tunggu (*waiting time*), dan waktu penyimpanan (*storage time*).

Mulyadi (2003) memformulasikan *cycle time* yang digunakan untuk menghitung MCE adalah :

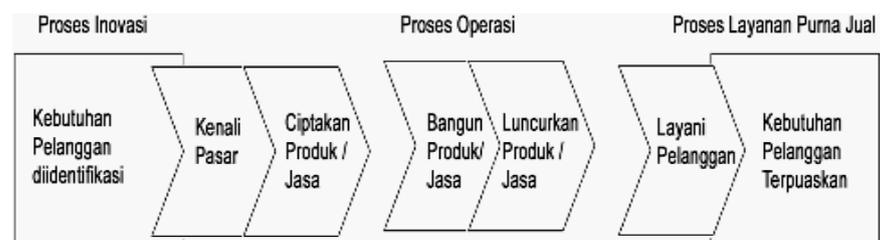
$$\text{Cycle Time} = \text{Processing Time} + \text{Waiting Time} + \text{Moving Time} + \text{Inspection Time}$$

$$\text{Manufacturing Cycle Effectiveness} = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Cycle Time}}$$

Menurut Saftiana *et al.* (2007) analisis MCE dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi perusahaan melalui perbaikan yang bertujuan untuk mencapai *Cost Effectiveness*.

### 3. Proses Layanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa layanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Layanan purna jual ini juga merupakan kecepatan penanganan keluhan maupun pengaduan pelanggan serta sejauh mana perusahaan memberikan pelayanan purnajual kepada pelanggannya seperti garansi, service.



**Gambar 2.2. Model Generik Rantai Nilai Internal (Kaplan dan Norton, 1996:96)**

Perhitungan bobot penilaian kuisisioner proses bisnis internal adalah dengan menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala psikometrik yang umum digunakan kuisisioner dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survey. Ketika menanggapi pertanyaan dalam skala likert responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pertanyaan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia, sebagai berikut: (Sugiono : 2013:93)

Tabel 2.3 Tingkat kepuasan dan penilaian

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat Puas	5
Puas	4
Cukup Puas	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Dari kriteria-kriteria yang diberikan diatas, kemudian dibuat range kepuasan berdasarkan mean, berikut perhitungannya :

1. Score maksimum diperoleh dari jawaban sangat puas yaitu 5
2. Score minimum diperoleh dari jawaban sangat tidak puas yaitu 1
3. Range kepuasan = 5,0-1,0 dan jumlah kelas adalah 5 buah dengan perhitungan interval adalah :

$$\text{Jarak} = \frac{5,0 - 1,0}{5} = 0,8$$

$$\text{Kelas} = 5$$

Dari perhitungan diatas didapat range kepuasan yang dibuat dengan skala 0,8. Range kepuasan berdasarkan nilai mean :

Tabel 2.4 Kelompok dan kategori penilaian

<b>Kelompok</b>	<b>Kategori</b>
1,00 - 1,79	Sangat Tidak Puas
1,80 - 2,59	Tidak Puas
2,60 - 3,39	Cukup Puas
3,40 - 4,19	Puas
4,20 - 5,00	Sangat puas

Dengan menggunakan skala likert, diperoleh nilai-nilai sebagai berikut :

(Sugiyono:2013:95)

1. Score rata-rata kepuasan menggunakan perhitungan:

$$\frac{\text{Score x jumlah yang menjawab (total nilai)}}{\text{Jumlah Responden}}$$

2. Rata – rata nilai keseluruhan, menggunakan perhitungan :

$$\frac{\text{Total nilai rata – rata kepuasan}}{\text{Jumlah pertanyaan}}$$

#### 2.4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memungkinkan ketiga perspektif yang lain. Intinya, perspektif ini adalah landasan di mana seluruh rumah *Balanced Scorecard* dibangun. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling employes. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 1996) :

1. Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

## 2. Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

## 3. Motivasi

Diperlukan sebuah dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan.

Biasanya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berisi sasaran yang berfokus pada bidang-bidang seperti : budaya berkinerja tinggi, kepuasan pegawai, produktivitas karyawan, retensi karyawan serta kompetensi karyawan. Pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan alat ukur menurut Amin Widjaja (2013:94) sebagai berikut :

### 1. Tingkat Kepuasan Karyawan

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan merupakan penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat retensi karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan artinya semakin baik, karena karyawan merasa puas bekerja diperusahaan tersebut. Kepuasan karyawan diukur dengan menyebarkan kuisioner.

Perhitungan bobot penilaian kuisioner kepuasan karyawan juga menggunakan skala likert (Sugiyono :2013:66) :

Tabel 2.5 Tingkat Kepuasan dan Penilaian

<b>Tingkat Kepuasan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Puas	5
Puas	4
Cukup Puas	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Dari kriteria-kriteria yang diberikan diatas, kemudian dibuat range kepuasan berdasarkan mean, berikut perhitungannya :

- a. Score maksimum diperoleh dari jawaban sangat puas yaitu 5
- b. Score minimum diperoleh dari jawaban sangat tidak puas yaitu 1
- c. Range kepuasan = 5,0-1,0 dan jumlah kelas adalah 5 buah dengan perhitungan interval adalah :

$$\text{Jarak} = \frac{5,0 - 1,0}{5} = 0,8$$

$$\text{Kelas} = 5$$

Dari perhitungan diatas didapat range kepuasan yang dibuat dengan skala 0,8. Range kepuasan berdasarkan nilai mean :

Tabel 2.6 Kelompok dan Kategori Penilaian

<b>Kelompok</b>	<b>Kategori</b>
1,00 - 1,79	Sangat Tidak Puas
1,80 - 2,59	Tidak Puas
2,60 - 3,39	Cukup Puas
3,40 - 4,19	Puas
4,20 - 5,00	Sangat puas

Dengan menggunakan skala likert, diperoleh nilai-nilai sebagai berikut : (Sugiyono:2013:95)

- a. Score rata-rata kepuasan menggunakan perhitungan:

$$\frac{\text{Score x jumlah yang menjawab (total nilai)}}{\text{Jumlah Responden}}$$

- b. Rata – rata nilai keseluruhan, menggunakan perhitungan :

$$\frac{\text{Total nilai rata – rata kepuasan}}{\text{Jumlah pertanyaan}}$$

## 2. Produktivitas Karyawan

Pengukuran kinerja menurut tingkat produktivitas karyawan dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan maka semakin baik karena setiap karyawan dianggap mampu melaksanakan tugasnya dengan sangat baik. Rumus untuk mencari tingkat produktivitas karyawan menurut Amin Widjaja (2010:94) sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

## 3. Retensi Karyawan

Tingkat retensi karyawan dihitung dengan menggunakan perhitungan perputaran karyawan kunci. Rumus untuk mencari tingkat retensi karyawan adalah sebagai berikut: (Amin Widjaja: 2013:94)

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Total Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

### 2.4.3 Keunggulan Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam manajemen tradisional (Mulyadi,2001). Manajemen strategi tradisional hanya berfokus kepada sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategi kontemporer mencakup perspektif yang luas, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005: 11-15):

a. Komperhensif/Menyeluruh

Sebelum konsep *Balanced scorecard* lahir, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah *balanced scorecard* berhasil diterapkan, para eksekutif perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu konsumen, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran yang lebih holistic, luas dan menyeluruh ini berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi korporat dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

b. Koheran

*Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang

dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam perspektif bukan keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian kekoherenan sasaran strategi yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategi memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategi yang menghasilkan sasaran strategi yang koheran akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategi yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategi pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategi yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staff dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

d. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa *'if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it'*. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif *customer*, proses bisnis/ internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian merupakan sasaran untuk mendapatkan suatu data. Sesuai dengan pendapat Sugiyono (2013:38) mendefinisikan objek penelitian sebagai berikut:

**“Objek penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.”.**

Sedangkan Sedangkan menurut Suharsmi Arikunto (2006:29) objek penelitian adalah :

**“Sesuatu yang merupakan inti dari problematika penelitian”**

Dari definisi diatas bahwa objek penelitian adalah suatu sasaran ilmiah dengan tujuan dan kegunaan tertentu untuk mendapatkan data tertentu yang mempunyai nilai, skor atau ukuran yang berbeda. Adapun objek dalam penelitian ini adalah PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan dengan data aspek-aspek yang menjadi tolak ukur strategi untuk penilaian kinerja perusahaan dengan konsep *balanced scorecard*. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Yang beralamat di Jalan Gajah Mada No. 1 Jakarta Pusat.

## 3.2 Metode Penelitian

### 3.2.1 Metode Penelitian yang Digunakan

Menurut Sugiyono (2013:2) metode penelitian didefinisikan sebagai berikut:

**“Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang objektif, valid, dan reliabel dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.”**

Berdasarkan pengertian diatas dapat dinyatakan bahwa metode penelitian merupakan cara dalam pemecahan masalah penelitian yang dilakukan secara terencana dan cermat dengan maksud mendapatkan fakta atau bukti dan kesimpulan agar dapat memahami, menjelaskan, meramalkan, dan mengendalikan keadaan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Menurut Sugiyono (2012) pengertian dari metode penelitian deskriptif adalah:

**“Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara satu dengan variabel yang lain.”**

Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* dan gambaran kinerja perusahaan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Metode deskriptif dalam penelitian ini digunakan dengan

pendekatan kuantitatif, merupakan penelitian yang kemudian diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulannya. Menurut **Mahdi dan Mujahidin (2014:104)**:

**“Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berorientasi pada data-data empiris berupa angka atau suatu fakta yang bisa dihitung.”**

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif merupakan metode yang bertujuan menggambarkan secara sistematis dan faktual, serta menguji variabel yang dianalisis dengan cara mengumpulkan data, mengolah data, dan menginterpretasikan data dalam bentuk analisis. Peneliti menggunakan metode tersebut karena penelitian ini ditujukan untuk mengetahui, menganalisis serta mendeskripsikan bagaimana kinerja PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. apabila dinilai dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

### **3.2.2 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.2.2.1 Jenis Data**

Data yang akan dikumpulkan dan dianalisis dalam penelitian ini didapatkan dengan dua cara, yaitu:

1. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. (Sekaran, 2006: 60). Data primer diperoleh dan dikumpulkan dengan cara melakukan survey langsung ke Kantor Pusat PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk., sedangkan teknik

pengumpulan data primer dilakukan dengan cara pengamatan (observasi), penyebaran kuisioner, dan wawancara kepada responden atau pihak terkait (nasabah dan karyawan serta pimpinan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan oleh seseorang, dan bukan peneliti yang melakukan studi mutakhir (Sekaran, 2006:65). Data tersebut bisa merupakan internal atau eksternal organisasi dan diakses melalui internet, penelusuran dokumen, atau publikasi informasi.

### 3.2.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

#### a. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan digunakan untuk memperoleh teori-teori yang relevan dengan pembahasan masalah. Penelitian ini dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku, literature, artikel-artikel dan berbagai sumber lain yang berhubungan dengan materi penelitian.

#### b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Merupakan penelitian dengan maksud mendapatkan data atau informasi dari keadaan yang sebenarnya. Penelitian ini dengan cara mengadakan tinjauan secara langsung terhadap objek yang diteliti di Kantor PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

c. Wawancara

Wawancara secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan narasumber atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, dimana pewawancara dan narasumber terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Dengan demikian, kekhasan wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan narasumber (Bungin, 2007 : 108).

Penggunaan metode ini didasarkan pada dua alasan, *Pertama*, dengan wawancara, peneliti dapat menggali tidak saja apa yang diketahui dan dialami subjek yang diteliti, tetapi juga apa yang ditanyakan kepada informan bisa mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu, yang berkaitan dengan masa lampau, masa sekarang, dan juga masa mendatang (Kriyantono, 2008).

d. Pengamatan (Observasi)

Observasi atau pengamatan adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan pancaindra mata sebagai alat bantu utamanya selain pancaindra lainnya seperti telinga, hidung, mulut dan kulit.

Karena itu observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu panca indra lainnya.

Menurut Kriyantono (2008:106) mengatakan bahwa “Metode Observasi merupakan kegiatan mengamati secara langsung tanpa

mediator sesuatu objek untuk melihat dengan dekat kegiatan yang dilakukan objek tertentu. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang digunakan pada riset kualitatif. Seperti penelitian kualitatif lainnya, observasi difokuskan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan fenomena riset. Fenomena ini mencakup interaksi (perilaku) dan percakapan yang terjadi di antara subjek yang diteliti. Sehingga keunggulan metode ini adalah data yang dikumpulkan dalam dua bentuk: interaksi dan percakapan (*conversation*).

e. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden mengenai hal yang diteliti. Ada dua jenis kuesioner yang penulis bagikan kepada responden yaitu:

- 1) Kuiesioner untuk mengetahui kepuasan pelanggan yang ditujukan kepada nasabah pengguna layanan yang diberikan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Populasi penelitian ini adalah seluruh seluruh nasabah Bank BTN, sedangkan sampel yang diinginkan adalah dengan menggunakan rumus slovin (Sugiyono:2013:81) :

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

Keterangan :

n = ukuran sample

N = ukuran populasi

E2= Presentasi ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir yaitu 10% (karena populasi termasuk besar)

Teknik yang digunakan dan pengambilan sampel adalah pemilihan sampel probabilitas yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (simple random sampling) yang memberikan kesempatan yang sama dan tidak bersifat terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sample.

- 2) Kuesioner untuk karyawan yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pandangan karyawan tentang kantor tempat mereka bekerja. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. dan sampel yang digunakan adalah 65 karyawan yang bekerja di *Finance & Accounting Division* Kantor Pusat PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk.

### **3.2.3 Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.” (2012:60-61). Berdasarkan pengertian tersebut, populasi merupakan objek/subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan

dan nasabah PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Sampel yang digunakan adalah 65 karyawan yang bekerja di *Finance & Accounting Division* Kantor Pusat dan 100 nasabah yang berasal dari enam Kantor Wilayah PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk.

### **3.2.4 Operasionalisasi Variabel**

Sugiyono (2010:58) mendefinisikan variabel operasional sebagai segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Tujuan dari operasional variabel agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah di definisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya. Maka dari itu, operasional variabel berguna untuk memperoleh ukuran dari analisis *balanced scorecard*. Operasional variabel juga merupakan gambaran tentang struktur penelitian yang menjabarkan variabel/sub variabel kepada konsep, dimensi indikator dan ukuran yang diarahkan untuk memperoleh variabel.

Sugiyono (dalam Kerlinger, 1973) menyatakan bahwa variabel adalah konstrak atau sifat yang akan dipelajari. Kerlinger juga mengatakan bahwa variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang diambil dari suatu nilai yang berbeda (*different values*).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa operasional variabel diperlukan untuk dapat menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel dalam penelitian. Sesuai dengan judul skripsi ini, “Analisis Kinerja Keuangan dan Non Keuangan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.”, maka konsep variabel, indikator variabel, dan skala pengukuran yang digunakan untuk penelitian ini disajikan pada tabel 3.1 di bawah ini.

**Tabel 3.1**  
**Tabel Operasionalisasi Variabel**

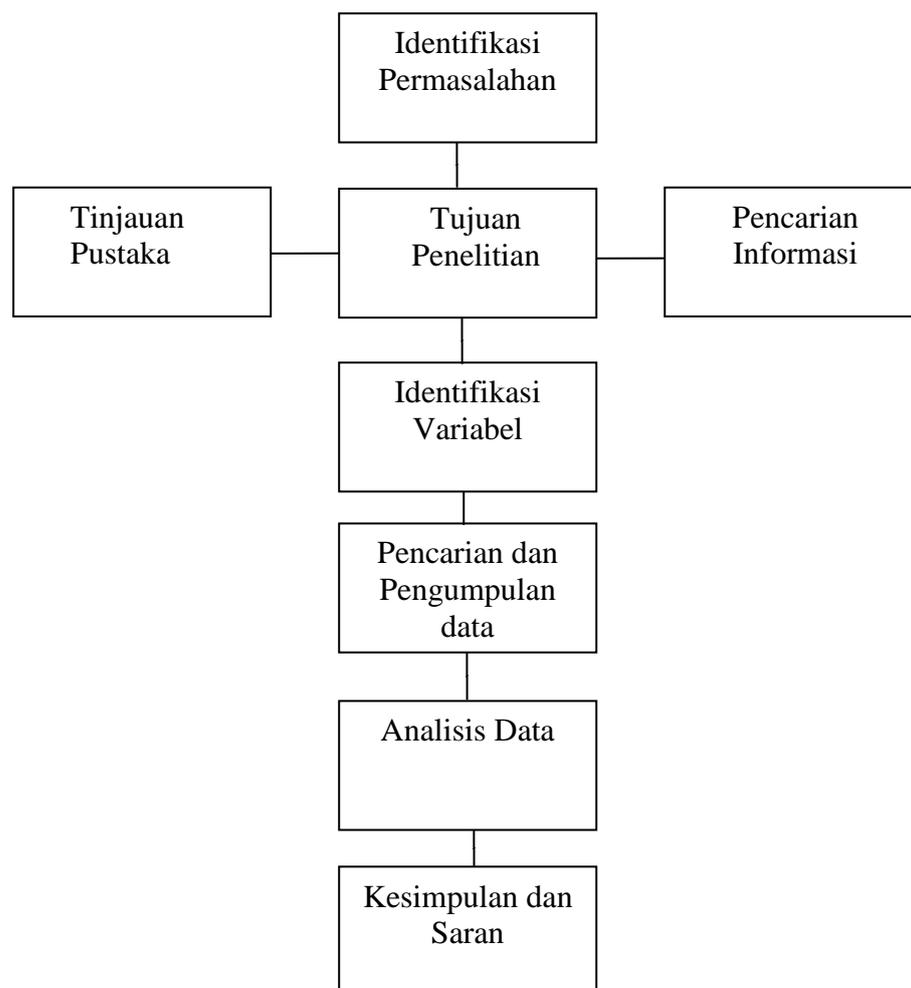
Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.	<i>Balanced Scorecard</i> adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.  Sumber: Rangkuti (2016:204)	Perspektif Keuangan: 1. ROA 2. BOPO 3. CAR 4. LDR	Rasio
		Perspektif Pelanggan: 1. Kepuasan Konsumen	Interval
		Perspektif Proses Bisnis Internal: 1. Inovasi Produk 2. Proses Operasi 3. Layanan Purnajual	Interval
		Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: 1. Tingkat kepuasan Karyawan 2. Produktivitas Karyawan 3. Retensi Karyawan	Interval
Analisis Kinerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.	Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan	a. Sangat Sehat Kinerja dikatakan “sehat sehat” jika bobot nilai mencapai/diatas 65%  b. Kurang Sehat Kinerja dikatakan “kurang sehat” jika bobot nilai mencapai 30%-65%	Interval

	kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.  Sumber: Mulyadi (2014:421-422)	c. Tidak Sehat Kinerja dikatakan “tidak sehat” jika bobot nilai kurang dari 30%	
--	--	--	--

### 3.2.5 Tahapan Penelitian

Dibawah ini diperlihatkan tahapan-tahapan penelitian :

**Gambar 3.1 Tahapan Penelitian**



### 3.2.6 Metode Analisis

Analisis data merupakan salah satu tahap kegiatan penelitian berupa proses penyusunan dan pengolahan data yang telah diperoleh dari lapangan.

Sugiyono mendefinisikan analisis data (2009:147) sebagai :

**”Kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul, kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokan data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diujikan.”**

Metode analisis data yang digunakan adalah dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, menurut Sugiyono (2013:147) metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang sudah ada, kemudian mengolahnya, dan menjadikannya dalam bentuk tabel, grafik, dan dibuat analisis agar dapat ditarik suatu kesimpulan bagi pengambil keputusan sebagai dasar dalam membuat keputusan. Alat analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis masalah yang dapat diwujudkan dalam jumlah tertentu atau diwujudkan dalam kualitas tertentu. Memaparkan dan menjelaskan data-data yang telah didapatkan untuk kemudian diolah menjadi pemacu penilaian kinerja, memberikan skor untuk penilaian kinerja berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*. Menentukan kriteria kinerja “Sangat Sehat”, “Kurang Sehat”, dan “Tidak Sehat” dengan membuat skala penilaian kinerja *balanced scorecard* dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator, seperti pada tabel berikut:

**Tabel 3.2**  
**Tabel Kriteria Standar Penilaian Kinerja**

<b>Kondisi</b>	<b>Kategori</b>	<b>Total Skor</b>
Sangat Sehat	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 \leq TS < 95$
	A	$65 \leq TS < 80$
Kurang Sehat	BBB	$50 \leq TS < 65$
	BB	$40 \leq TS < 50$
	B	$30 \leq TS < 40$
Tidak Sehat	CCC	$20 \leq TS < 30$
	CC	$10 \leq TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: Rangkuti (2016:147)

Langkah-langkah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan kajian kepustakaan terhadap PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. secara umum untuk mengetahui sejarah, visi, dan misi serta sasaran dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
2. Melakukan penelitian lapangan terhadap subyek yang diteliti yaitu PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. guna memperoleh data-data untuk melengkapi kebutuhan penelitian ini.
3. Melakukan analisis pengukuran kinerja yang telah ada didalam PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

4. Melakukan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan *balanced scorecard*.
5. Melakukan analisis pengaruh kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* dan melakukan analisis pembahasan atau interpretasi atas hasil yang didapat dan menarik kesimpulan.

### **3.2.7 Teknik Analisis Data**

Untuk melakukan analisis kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*, dapat dilakukan dengan menggunakan uji  $t_{hitung}$  yang hasilnya nanti akan dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  untuk dilakukan suatu penarikan kesimpulan.

### **3.2.8 Rancangan Pengujian Hipotesis**

Dalam penyusunan skripsi ini penulis melakukan pembagian angket atau kuisisioner guna mengetahui seberapa jauh tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan perusahaan. Untuk menguji kualitas atas pertanyaan dalam kuisisioner serta jawaban atas kuisisioner maka dilakukan 2 uji menurut Sugiono (2013:121) yaitu :

1. Uji Validitas Data

Pengujian validitas data digunakan untuk mengukur kelayakan butir-butir pertanyaan yang diajukan penulis dalam kuisisioner, dalam suatu daftar (konstruk) pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Suatu instrument dinyatakan valid apabila instrument mampu

mengukur apa yang diukur. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan dua cara yaitu:

- a. Dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dari setiap butir pertanyaan (*corrected item –total correlation*) dengan nilai tabel  $r$ -, dimana nilai tabel diperoleh melalui  $df$  (*degree of freedom*) =  $n-2$  (signifikan 5%,  $n$ = jumlah sampel, jika  $r$ - tabel <  $r$ - hitung, maka konstruk valid dan jika  $r$ - tabel >  $r$ - hitung, maka konstruk tidak valid.

- 1) Dengan menggunakan uji kolerasi pearson, yakni mengkolerasi setiap pertanyaan dengan nilai total pertanyaan.

Hipotesis :

$H_0$  = Tidak ada hubungan antara  $P_1$  sampai  $P_x$  dengan variabel total.

$H_a$  = Ada hubungannya antara  $P_1$  sampai  $P_x$  dengan variabel total.

Jika  $Sig > \alpha$ , maka  $H_0$  diterima, jika  $Sig > \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak. Dengan Sig 2 tailed  $\alpha = 0.05$  dan  $\alpha = 0.01$ .

Dengan demikian jika hipotesis  $H_0$  ditolak maka konstruk valid dan jikalau  $H_0$  diterima maka konstruk tidak valid dan instrument pertanyaan harus dibuang.

## 2. Uji Realibilitas Data

Uji realibilitas berhubungan dengan konsistensi dari pengukur. Suatu pengukur dikatakan *reliable* (dapat diandalkan) jika dapat dipercaya.

Agar dapat dipercaya data harus akurat dan konsisten terhadap subyek yang sama dan diperoleh pada hasil yang sama. Pengukuran realibilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu (Ghozali, 2006):

- a. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang. Disini seseorang diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda dan dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawaban yang diberikan atau tidak.
- b. *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau dengan kata lain mengukur korelasi antar jawaban.

Dalam uji ini reabilitas data pada penelitian ini, diukur dengan metode one shot yang dilakukan dengan menggunakan software SPSS melalui uji statistic *conbanch alpha* ( $\alpha$ ). Jika *conbanch alpha* lebih besar dari 0.60 maka konstruk atau instrument kuisisioner dinyatakan *reliable*.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Dalam mengukur kinerja perspektif keuangan, dilakukan penilaian dengan menggunakan 4 (empat) indikator, yaitu *Return on Asset* (ROA), Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), *Capital Adequacy Ratio* (CAR) dan *Loan to Deposit Ratio* (LDR).

#### A. Posisi dan Perkembangan *Return on Asset* (ROA) BTN Tahun 2014 – 2018

Tabel 4.1 Posisi dan Perkembangan ROA BTN Tahun 2014 – 2018

Tahun	Triwulan	ROA (%)	Growth (%)	Tahun	Triwulan	ROA (%)	Growth (%)
2014	I	1,39		2016	III	1,59	0,05
	II	1,11	-0,28		IV	1,76	0,17
	III	1,02	-0,09	2017	I	1,48	-0,28
	IV	1,14	0,12		II	1,52	0,04
2015	I	1,53	0,39		III	1,56	0,04
	II	1,55	0,02		IV	1,71	0,15
	III	1,5	-0,05	2018	I	1,37	-0,34
	IV	1,61	0,11		II	1,4	0,03
2016	I	1,56	-0,05		III	1,45	0,05
	II	1,54	-0,02		IV	1,34	-0,11
<b>Rata-rata</b>						<b>1,46</b>	<b>-0,0026316</b>

Sumber : Laporan Publikasi BTN, data diolah (2020)

Dari Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa ROA BTN dari tahun 2014-2018 cenderung mengalami penurunan dengan rata-rata penurunan sebesar 0,002%. Penurunan terbesar terjadi pada triwulan IV tahun 2017 semula sebesar 1,71% menjadi sebesar 1,37% pada triwulan II tahun 2018. Hal ini dikarenakan penurunan jumlah laba bersih yang belum banyak tercapai pada awal tahun 2018.

Padahal, bila dilihat pada triwulan I taun 2015, BTN mampu meningkatkan ROA sebesar 0,39%.

Tabel 4.2. Predikat Kesehatan Bank berdasarkan *Return on Assets* (ROA)

No	Predikat	Rasio
1	Sangat Sehat	$2\% < ROA$
2	Sehat	$1,25\% < ROA \leq 2\%$
3	Cukup Sehat	$0,5\% < ROA \leq 1,25\%$
4	Kurang Sehat	$0\% < ROA \leq 0,5\%$
5	Tidak Sehat	$ROA \leq 0\%$

Sumber : SE OJK No. 14/SEOJK.03/2017 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum

Berdasarkan Tabel 4.2, dengan rata-rata ROA BTN sebesar 1,46%, maka ROA BTN masih masuk dalam kriteria Sehat meski mengalami kecenderungan penurunan ROA.

## B. Posisi dan Perkembangan BOPO BTN Tahun 2014 – 2018

Tabel 4.3 Posisi dan Perkembangan BOPO BTN Tahun 2014 – 2018

Tahun	Triwulan	BOPO (%)	Growth (%)	Tahun	Triwulan	BOPO (%)	Growth (%)
2014	I	86,55		2016	III	83,98	-0,74
	II	89,17	2,62		IV	82,48	-1,5
	III	89,91	0,74	2017	I	84,13	1,65
	IV	88,97	-0,94		II	83,82	-0,31
2015	I	85,53	-3,44		III	83,46	-0,36
	II	85,4	-0,13		IV	82,06	-1,4
	III	85,84	0,44	2018	I	84,76	2,7
	IV	84,83	-1,01		II	84,51	-0,25
2016	I	84,59	-0,24		III	84,43	-0,08
	II	84,72	0,13		IV	85,58	1,15
<b>Rata-rata</b>						<b>85,24</b>	<b>-0,0511</b>

Sumber : Laporan Publikasi BTN, data diolah (2020)

Dari Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa rasio BOPO BTN dari tahun 2014-2018 cenderung mengalami penurunan dengan rata-rata penurunan sebesar 0,0511%. Penurunan terbesar terjadi pada triwulan IV tahun 2014 semula sebesar 88,97% menjadi sebesar 85,53% pada triwulan I tahun 2015. Hal ini dikarenakan

peningkatan jumlah pendapatan operasional yang berpengaruh pada peningkatan laba bersih pada triwulan I tahun 2015.

Tabel 4.4. Predikat Kesehatan Bank berdasarkan BOPO

No	Predikat	Rasio
1	Sangat Sehat	$BOPO \leq 94\%$
2	Sehat	$94\% < BOPO \leq 95\%$
3	Cukup Sehat	$95\% < BOPO \leq 96\%$
4	Kurang Sehat	$96\% < BOPO \leq 97\%$
5	Tidak Sehat	$BOPO > 97\%$

Sumber : SE OJK No. 14/SEOJK.03/2017 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum

Berdasarkan Tabel 4.4, dengan rata-rata rasio BOPO BTN sebesar 85,24%, maka BOPO BTN masuk dalam kriteria Sangat Sehat.

### C. Posisi dan Perkembangan *Capital Adequacy Ratio* (CAR) BTN Tahun 2014 – 2018

Tabel 4.5 Posisi dan Perkembangan CAR BTN Tahun 2014 – 2018

Tahun	Triwulan	CAR (%)	Growth (%)	Tahun	Triwulan	CAR (%)	Growth (%)
2014	I	15,74		2016	III	20,6	-1,47
	II	15,03	-0,71		IV	20,34	-0,26
	III	14,33	-0,7	2017	I	18,9	-1,44
	IV	14,64	0,31		II	18,38	-0,52
2015	I	15,05	0,41		III	16,97	-1,41
	II	14,78	-0,27		IV	18,87	1,9
	III	15,78	1	2018	I	17,92	-0,95
	IV	16,97	1,19		II	17,42	-0,5
2016	I	16,5	-0,47		III	17,97	0,55
	II	22,07	5,57		IV	18,21	0,24
<b>Rata-rata</b>						<b>17,32</b>	<b>0,13</b>

Sumber : Laporan Publikasi BTN, data diolah (2020)

Dari Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa rasio CAR BTN dari tahun 2014-2018 cenderung mengalami peningkatan dengan rata-rata peningkatan sebesar 0,13%. Hal ini dikarenakan Bank BTN meningkatkan jumlah modal yang berasal dari

laba ditahan seiring meningkatnya jumlah pendapatan operasional yang menjadi sumber laba perusahaan.

Tabel 4.6. Predikat Kesehatan Bank berdasarkan CAR

No	Predikat	Rasio
1	Sangat Sehat	CAR > 12%
2	Sehat	9% ≤ CAR < 12%
3	Cukup Sehat	8% ≤ CAR < 9%
4	Kurang Sehat	6% ≤ CAR < 8%
5	Tidak Sehat	CAR < 6%

Sumber : SE OJK No. 14/SEOJK.03/2017 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum

Berdasarkan Tabel 4.6, dengan rata-rata CAR Bank BTN sebesar 17,32%, maka CAR BTN masuk dalam kriteria Sangat Sehat.

#### D. Posisi dan Perkembangan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) BTN Tahun 2014 – 2018

Tabel 4.7 Posisi dan Perkembangan LDR BTN Tahun 2014 – 2018

Tahun	Triwulan	LDR (%)	Growth (%)	Tahun	Triwulan	LDR (%)	Growth (%)
2014	I	100,53		2016	III	104,3	-6,67
	II	105,17	4,64		IV	102,66	-1,64
	III	108,54	3,37	2017	I	107,79	5,13
	IV	108,86	0,32		II	111,49	3,7
2015	I	109,71	0,85		III	109,79	-1,7
	II	109,94	0,23		IV	103,13	-6,66
	III	105,71	-4,23	2018	I	104,12	0,99
	IV	108,78	3,07		II	111,46	7,34
2016	I	108,9	0,12		III	112,83	1,37
	II	110,97	2,07		IV	103,25	-9,58
<b>Rata-rata</b>						<b>107,40</b>	<b>0,14</b>

Sumber : Laporan Publikasi BTN, data diolah (2020)

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa LDR Bank BTN dari tahun 2014-2018 cenderung mengalami peningkatan dengan rata-rata peningkatan sebesar 0,14%. Peningkatan terbesar terjadi pada triwulan IV tahun 2016 semula sebesar 102,66% menjadi sebesar 107,79% pada triwulan I tahun 2017. Rata-rata peningkatan LDR

ini terjadi dikarenakan peningkatan jumlah penyaluran kredit yang belum dapat diimbangi secara ideal dengan peningkatan penghimpunan dana pihak ketiga.

Tabel 4.8. Predikat Kesehatan Bank berdasarkan LDR

No	Predikat	Rasio
1	Sangat Sehat	$LDR < 50\%$
2	Sehat	$75\% < LDR \leq 85\%$
3	Cukup Sehat	$85\% < LDR \leq 100\%$
4	Kurang Sehat	$100\% < LDR \leq 120\%$
5	Tidak Sehat	$LDR > 120\%$

Sumber : SE OJK No. 14/SEOJK.03/2017 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum

Berdasarkan Tabel 4.8, dengan rata-rata LDR Bank BTN sebesar 107,4%, maka LDR Bank BTN masuk dalam kriteria Kurang Sehat.

#### **4.1.2 Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan, serta Pelanggan**

Pengukuran ketiga perspektif (proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dan pelanggan) dilakukan dengan cara survey melalui pengumpulan data kuesioner. Jumlah sampel untuk perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebanyak 65 (enam puluh lima) responden yakni karyawan yang bekerja di *Finance & Accounting Division* Kantor Pusat Bank BTN. Jumlah sampel untuk perspektif perspektif pelanggan adalah sebanyak 100 (seratus) responden yakni nasabah Bank BTN yang berasal dari 6 (enam) Kantor Wilayah Bank BTN. Berikut ini hasil penelitian yang telah diolah dan diuraikan dalam bentuk tabulasi.

#### 4.1.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dimaksudkan untuk mengidentifikasi responden, sehingga lebih memudahkan dalam menganalisis dan pemahaman atas objek dan subjek penelitian. Terdapat 2 (dua) kelompok responden yang berbeda untuk penelitian ini, yakni kelompok responden pegawai yang mengisi kuesioner perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, serta kelompok responden yang mengisi kuesioner perspektif pelanggan.

##### A. Kelompok Responden Perspektif Proses Bisnis Internal dan Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Pada kelompok ini responden diidentifikasi melalui karakteristik jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Kelompok A Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-laki	43	66
Perempuan	22	34
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Sumber : Kuesioner Penelitian, Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.9 diperoleh informasi bahwa dari 65 responden, sebanyak 43 orang berjenis kelamin laki-laki, sementara sisanya sebanyak 22 orang berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Kelompok A Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	%
20-30 tahun	32	49
31-40 tahun	21	32
41-50 tahun	12	19
>50 tahun	0	0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Sumber : Kuesioner Penelitian, Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.10 diperoleh informasi bahwa dari 65 responden, sebanyak 32 orang berusia 20-30 tahun, 21 orang berusia 31-40 tahun, 12 orang berusia 41-50 tahun, dan tidak ada responden berusia 50 tahun keatas.

Tabel 4.11 Karakteristik Responden Kelompok A Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	%
D3	15	23
S1	32	49
S2	18	28
S3	0	0
Lainnya	0	0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Sumber : Kuesioner Penelitian, Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.11 diperoleh informasi bahwa dari 65 responden, sebanyak 15 orang berpendidikan terakhir D3, 32 orang S1, 18 orang S2, dan tidak ada responden berpendidikan terakhir S3 dan lainnya.

Tabel 4.12 Karakteristik Responden Kelompok A Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	%
<5 tahun	28	43
5-10 tahun	22	34
11-20 tahun	13	20
>20 tahun	2	3
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Sumber : Kuesioner Penelitian, Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh informasi bahwa dari 65 responden, sebanyak 28 orang memiliki masa kerja <5 tahun, 22 orang 5-10 tahun, 13 orang 11-20 tahun, dan 2 orang dengan masa kerja lebih dari 20 tahun.

## B. Kelompok Responden Perspektif Pelanggan

Pada kelompok ini responden diidentifikasi melalui karakteristik jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama menjadi nasabah.

Tabel 4.13 Karakteristik Responden Kelompok B Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-laki	57	57
Perempuan	43	43
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber : Kuesioner Penelitian, Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.13 diperoleh informasi bahwa dari 100 responden, sebanyak 57 orang berjenis kelamin laki-laki, dan 43 orang berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.14 Karakteristik Responden Kelompok B Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	%
17-25 tahun	15	15
26-40 tahun	42	42
41-50 tahun	32	32
>50 tahun	11	11
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber : Kuesioner Penelitian, Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.14 diperoleh informasi bahwa dari 100 responden, sebanyak 15 orang berusia 17-25 tahun, 42 orang berusia 26-40 tahun, 32 orang berusia 41-50 tahun, dan 11 orang berusia 50 tahun keatas.

Tabel 4.15 Karakteristik Responden Kelompok B Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	%
D3	17	17
S1	38	38
S2	25	25
S3	8	8
Lainnya	12	12
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Berdasarkan Tabel 4.15 diperoleh informasi bahwa dari 100 responden, sebanyak 17 orang berpendidikan terakhir D3, 38 orang S1, 25 orang S2, 8 orang berpendidikan terakhir S3 dan 12 orang berpendidikan lainnya.

Tabel 4.16 Karakteristik Responden Kelompok B Berdasarkan Lama Menjadi Nasabah

Lama Menjadi Nasabah	Jumlah	%
<1 tahun	7	7
1-5 tahun	20	20
>1-5 tahun	41	41
>5-10 tahun	32	32
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber : Kuesioner Penelitian, Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.16 diperoleh informasi bahwa dari 100 responden, sebanyak 7 orang telah menjadi nasabah selama kurang dari 1 tahun, 20 orang 1-5 tahun, 41 orang 1-5 tahun, dan sisanya sebanyak 32 orang telah menjadi nasabah selama lebih dari 5-10 tahun.

#### 4.1.2.2 Pengujian Instrumen

##### A. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir instrumen penelitian. Dalam hal ini penulis menggunakan alat bantu SPSS untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas untuk setiap variabel penelitian dengan hasil dapat dilihat dalam Tabel 4.17.

Tabel 4.17 menunjukkan hasil uji variabel-variabel penelitian memenuhi kriteria yang disyaratkan. Dapat dilihat bahwa  $r_{hitung}$  setiap item pernyataan  $> r_{tabel}$  yakni sebesar 0,244 untuk pernyataan dalam kuesioner perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, serta sebesar 0,196 untuk pernyataan

dalam kuesioner perspektif pelanggan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner valid.

Tabel 4.17 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Perspektif	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keputusan	Perspektif	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keputusan
Proses Bisnis Internal	1	0,883	0,244	Valid	Pelanggan	1	0,795	0,196	Valid
	2	0,88		Valid		2	0,66		Valid
	3	0,322		Valid		3	0,767		Valid
	4	0,761		Valid		4	0,7		Valid
	5	0,416		Valid		5	0,736		Valid
	6	0,724		Valid		6	0,814		Valid
	7	0,501		Valid		7	0,799		Valid
	8	0,889		Valid		8	0,764		Valid
	9	0,866		Valid		9	0,676		Valid
	10	0,888		Valid		10	0,375		Valid
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1	0,896		Valid					
	2	0,775		Valid					
	3	0,801		Valid					
	4	0,742		Valid					
	5	0,664		Valid					
	6	0,695		Valid					
	7	0,792		Valid					
	8	0,908		Valid					
	9	0,487		Valid					
	10	0,792		Valid					

Sumber : Hasil pengolahan data (2020)

## B. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistic *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel atau andal jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2011). Hasil tersebut dapat dilihat dalam Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel/ Perspektif	<i>Cronbach Alpha</i>
1	Proses Bisnis Internal	0,925
2	Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,934
3	Pelanggan	0,92

Sumber : Hasil pengolahan data (2020)

Dari Tabel 4.18 di atas dapat dilihat bahwa nilai statistik Cronbach Alpha keseluruhan variabel/perspektif bernilai lebih dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa alat ukur (kuesioner) keseluruhan variabel dalam penelitian ini reliabel atau andal.

#### **4.1.2.3 Tanggapan-Tanggapan Responden**

Subab berikut memaparkan hasil penyebaran kuesioner mengenai variabel penelitian yang digunakan oleh penulis. Kuesioner disebarkan kepada 65 (enam puluh lima) pegawai Bank BTN serta 100 (seratus) nasabah Bank BTN.

Data yang telah dikumpulkan akan diklasifikasikan dan dianalisa dengan menggunakan garis kontinum. Data dikumpulkan dengan menggunakan alat ukur angket yang telah diuji coba validitas reliabilitasnya. Deskripsi dan operasionalisasi konsep-konsep dalam angket ini dilakukan berdasarkan pengamatan terhadap gejala-gejala di lapangan. Teknik analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menjelaskan mengenai keseluruhan data yang dikumpulkan dengan memaparkan, mengelompokkan dan mengklasifikasikan kedalam distribusi frekuensi yang kemudian diberikan penjelasan. Melalui pernyataan yang penulis berikan dalam kuesioner yang disebarkan untuk keperluan penelitian ini, maka penulis dapat mengetahui tanggapan responden mengenai ketiga perspektif. Metode yang diambil dalam penelitian ini adalah metode pengukuran *rating scale*, dimana setiap pernyataan mengandung 5 (lima) alternatif jawaban. Bentuk pernyataan telah disusun menggunakan metode pengukuran *rating scale* yang diberi bobot sebagai berikut.

- Sangat Setuju (SS) diberi bobot nilai 5
- Setuju (S) diberi bobot nilai 4
- Cukup Setuju (CS) diberi bobot nilai 3
- Tidak Setuju (TS) diberi bobot nilai 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) diberi bobot nilai 1.

Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas interval dengan jumlah kelas sama dengan 5, sebagai intervalnya dapat dihitung sebagai berikut :

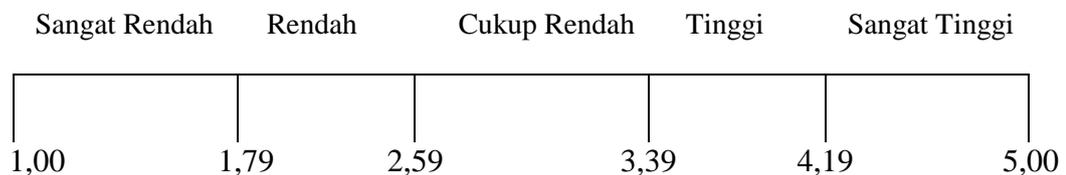
$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Dari formulasi tersebut dapat menentukan skala distribusi kriteria pendapat responden sebagai berikut :

Tabel 4.19 Rentang Nilai Jawaban Responden

No.	Rentang Nilai	Nilai
1.	1,00 – 1,79	Sangat rendah
2.	1,80 – 2,59	Rendah
3.	2,60 – 3,39	Cukup rendah
4.	3,40 – 4,19	Tinggi
5.	4,20 – 5,00	Sangat tinggi



Gambar 4.1  
Garis Kontinum

### A. Tanggapan Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal

Berikut ini adalah tabel pernyataan-pernyataan mengenai perspektif proses bisnis internal.

Berdasarkan Tabel 4.20 diperoleh rentang nilai rata-rata variabel proses bisnis internal dengan jumlah item pernyataan sebanyak 10 (sepuluh) buah, jumlah responden sebanyak 65 (enam puluh lima) orang adalah sebesar 3,80. Maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan Tabel 4.20, kondisi proses bisnis internal Bank BTN termasuk dalam kategori “Baik” karena berada pada rentang kriteria (3,39-4,19).

Tabel 4.20 Tanggapan Responden Mengenai Proses Bisnis Internal

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah Skor	Rata-rata	Kriteria
1	Perusahaan melakukan <i>research and development</i> sebelum memasarkan produk kepada pelanggan	0	2	10	46	7	253	3,89	Baik
2	Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru	0	3	6	49	7	255	3,92	Baik
3	Dilakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam operasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan	0	2	6	49	8	258	3,97	Baik
4	Data dan informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap	0	3	8	44	10	256	3,94	Baik
5	Target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target dan kemampuan pegawai	0	1	50	14	0	208	3,20	Kurang baik
6	Dilaksanakan layanan prima jual untuk mengatasi keluhan nasabah	0	1	7	44	13	264	4,06	Baik
7	Setiap pegawai sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan <i>jobdesc</i> dan SOP yang berlaku	0	2	43	20	0	213	3,28	Kurang baik
8	Semua jenis transaksi yang ada di BTN berbasis Komputersasi sehingga meminimalisir kemungkinan kesalahan pada pekerjaan	0	1	7	50	7	258	3,97	Baik
9	Terjalin komunikasi yang baik antara pimpinan dengan staff serta antar unit kerja	0	0	16	42	7	251	3,86	Baik
10	Setiap karyawan mendapatkan kemudahan dalam mengutarakan setiap permasalahan terkait produk dan sistem operasional pekerjaan	0	2	6	50	7	257	3,95	Baik
<b>Rata-rata</b>								<b>3,80</b>	<b>Baik</b>

Berdasarkan tabel 4.20 diatas diperoleh hasil bahwa kondisi perspektif proses bisnis internal Bank BTN berada dalam kondisi “Baik”. Namun masih terdapat beberapa pernyataan dalam kuesioner proses bisnis internal yang termasuk dalam kriteria “Kurang Baik”. Diantaranya yaitu terdapat dalam pernyataan 5, sebanyak 1 responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 50 responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan responden berpendapat banyaknya *job description* dan *load* pekerjaan yang cukup banyak (terutama pada saat *peak season*) dengan target waktu penyelesaian yang relatif pendek serta tidak diimbangi dengan jumlah karyawan yang seimbang. Sehingga seringkali pegawai pada unit-unit tertentu harus bekerja lembur hingga larut malam bahkan hingga pagi hari karena *deadline* pekerjaan.

Selain itu, pernyataan 7 termasuk dalam kriteria kurang baik. Sebanyak 2 responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta 43 responden memberikan tanggapan “kurang setuju”. Masih berhubungan dengan pernyataan 5 seperti yang dijelaskan sebelumnya, dengan *load* pekerjaan yang tinggi dan harus diselesaikan dengan waktu yang relatif singkat sehingga ada beberapa pekerjaan yang harus melewati batas waktu penyelesaian. Di sisi lain, karena *deadline* pekerjaan yang cukup singkat sehingga seringkali karyawan tidak menjalankan pekerjaan sesuai dengan SOP sepenuhnya untuk mempersingkat waktu penyelesaian pekerjaan.

Berkaitan dengan 2 hal tersebut diatas, Bank BTN perlu melakukan *review* dan mengkaji ulang mengenai *plotting* jumlah pekerjaan dengan jumlah pegawai agar proses bisnis dapat berjalan lebih baik lagi dan semua pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target penyelesaian. Selain itu, proses internal

kontrol perlu lebih ditingkatkan agar setiap pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan SOP yang berlaku.

## B. Tanggapan Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berikut ini adalah tabel pernyataan-pernyataan mengenai pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 4.21 Tanggapan Responden Mengenai Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah Skor	Rata-rata	Kriteria
1	Fasilitas yang disediakan perusahaan sudah menunjang pekerjaan setiap karyawan	0	2	15	41	7	248	3,82	Baik
2	Perusahaan melakukan peningkatan kualitas sumber daya karyawan dengan pelatihan dan pendidikan secara rutin	0	3	8	44	10	256	3,94	Baik
3	Adanya kesempatan bagi setiap pegawai untuk melanjutkan jenjang pendidikan	0	1	12	45	7	253	3,89	Baik
4	Lingkungan kerja yang mendukung untuk mempelajari setiap hal baru dalam pekerjaan	0	1	11	40	13	260	4,00	Baik
5	Program jenjang karir/promosi jabatan yang jelas dan terbuka bagi seluruh karyawan	0	8	43	14	0	201	3,09	Kurang baik
6	Proses <i>transfer knowledge</i> dan pembelajaran pada saat rotasi pegawai sudah berjalan dengan baik	0	5	51	9	0	199	3,06	Kurang baik
7	Perusahaan memberikan tunjangan dan fasilitas kepada setiap karyawan sesuai dengan grade dan jabatan masing-masing karyawan	0	4	20	34	7	239	3,68	Baik
8	Perusahaan memberikan <i>reward</i> /penghargaan sesuai dengan pencapaian target masing-masing karyawan	0	0	16	42	7	251	3,86	Baik
9	Gedung/tempat bekerja dalam kondisi baik dan dalam keadaan bersih	0	10	9	41	5	236	3,63	Baik
10	Perusahaan selalu memotivasi karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif	0	2	8	46	9	257	3,95	Baik
<b>Rata-rata</b>								<b>3,69</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Kuesioner Penelitian, data diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.21 diperoleh rentang nilai rata-rata variabel pembelajaran dan pertumbuhan dengan jumlah item pernyataan sebanyak 10 (sepuluh) buah, jumlah responden sebanyak 65 (enam puluh lima) orang adalah sebesar 3,69. Maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan Tabel 4.21, kondisi pembelajaran dan pertumbuhan Bank BTN termasuk dalam kategori “Baik” karena berada pada rentang kriteria (3,39 – 4,19).

Pada pernyataan 5, sebanyak 8 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 43 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan responden berpendapat seringkali kenaikan jabatan tidak serta merta diberikan walaupun pegawai tersebut telah berkinerja baik dengan lama waktu bekerja tertentu. Kesempatan pengajuan mandiri berdasarkan *self assessment* masing jarang diberikan atau dibuka oleh pimpinan.

Pada pernyataan 6, sebanyak 5 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 51 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan tingginya tingkat rotasi posisi pegawai terutama di Kantor Cabang, dan seringkali pegawai diharuskan segera menempati posisi barunya tanpa diberikan waktu yang cukup untuk memberikan ilmu dan pengalaman pada pegawai yang baru datang sehingga proses *transfer knowledge* berjalan kurang maksimal dan pegawai yang menempati posisi baru tersebut butuh waktu lebih lama untuk mempelajari *jobdesc* yang dikerjakan.

### C. Tanggapan Kuesioner Perspektif Pelanggan

Tabel 4.22 memuat tanggapan-tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan mengenai perspektif pelanggan.

Tabel 4.22 Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Pelanggan

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah Skor	Rata-rata	Kriteria
1	Pada saat pertama kali anda menjadi nasabah Bank BTN, anda mendapatkan pelayanan sesuai dengan harapan anda	0	12	26	59	3	353	3,53	Baik
2	Anda merasa puas dengan pelayanan dan jasa yang diberikan Bank BTN selama anda menjadi nasabahnya	2	18	51	29	0	307	3,07	Kurang baik
3	Informasi mengenai jasa yang ditawarkan dapat diakses dengan mudah oleh nasabah	0	6	40	54	0	348	3,48	Baik
4	Nasabah diberikan kemudahan dalam transaksi yang berhubungan dengan semua jaringan dompet digital ( <i>e-wallet</i> )	2	22	52	24	0	298	2,98	Kurang baik
5	Klaim dan keluhan dari nasabah langsung ditangani dengan cepat oleh Bank BTN	2	14	66	18	0	300	3,00	Kurang baik
6	Kenyamanan dan kebersihan tempat pelayanan nasabah sudah sangat baik	0	6	30	61	3	361	3,61	Baik
7	Pelayanan dan proses transaksi dilaksanakan dengan cepat dan tepat	0	4	44	52	0	348	3,48	Baik
8	Bank BTN memberikan jaminan keamanan dan kepercayaan kepada setiap nasabah atas proses transaksi yang dilakukan	0	4	28	66	2	366	3,66	Baik
9	Nasabah memiliki kemudahan dalam mengakses layanan elektronik yang diberikan oleh Bank BTN	0	2	43	55	0	353	3,53	Baik
10	Nasabah memiliki kemudahan dalam mencapai lokasi kantor dan ATM Bank BTN	2	11	57	30	0	315	3,15	Kurang baik
<b>Rata-rata</b>								<b>3,35</b>	<b>Kurang baik</b>

Sumber: Kuesioner Penelitian, data diolah (2020)

Dari Tabel 4.22 diperoleh rentang nilai rata-rata variabel perspektif pelanggan dengan jumlah item pernyataan sebanyak 10 (sepuluh) buah, jumlah responden sebanyak 100 (seratus) orang adalah sebesar 3,35. Maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan Tabel 4.22, kondisi perspektif pelanggan Bank

BTN termasuk dalam kategori “Kurang Baik” karena berada pada rentang kriteria (2,59 – 3,39). Hal tersebut terjadi karena ada beberapa pernyataan yang mendapat kriteria “Kurang Baik”. Diantaranya yaitu, pada pernyataan 2, sebanyak 18 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 51 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan responden berpendapat beberapa keluhan nasabah yang tidak diselesaikan dengan cepat. Berkaitan dengan hal ini, Bank BTN perlu memperhatikan dan menegaskan kembali terkait dengan *Service Level Agreement* serta menyampaikannya kepada nasabah sehingga lama penanganan keluhan nasabah dapat terukur dan lebih terinformasikan.

Pada pernyataan 4, sebanyak 22 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 52 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan kurangnya sosialisasi program utamanya pada nasabah yang belum melek teknologi. Selain itu masih terbatasnya jaringan *m-banking* ataupun *internet banking* yang terhubung dengan berbagai fasilitas dompet digital (*e-wallet*) dan juga *e-commerce* sehingga nasabah masih merasa kesulitan untuk bertransaksi dengan berbagai layanan digital. Berkaitan dengan hal ini, Bank BTN dinilai perlu meningkatkan kerjasama dengan berbagai jaringan dompet digital (*e-wallet*) dan *e-commerce* sehingga nasabah merasa semakin dimudahkan dan dimanjakan untuk bertransaksi di era yang serba digital seperti saat ini.

Pada pernyataan 5, sebanyak 14 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 66 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan masih terdapatnya pegawai yang kurang memperhatikan SOP serta SLA, sehingga waktu layanan penanganan klaim

kepada nasabah beberapa melampaui SLA. Berkaitan dengan hal ini, Bank BTN perlu memperhatikan dan menegaskan kembali terkait dengan *Service Level Agreement* serta menyampaikannya kepada nasabah sehingga lama penanganan keluhan nasabah dapat terukur dan lebih terinformasikan.

Pada pernyataan 10, sebanyak 11 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 57 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan saat ini jaringan ATM Bank BTN yang masih lebih sedikit dibandingkan dengan bank kompetitor lain, seiring peningkatan teknologi *internet banking* serta kerjasama dengan *channel* ATM Bersama, Link, dan Prima. Namun demikian, masih banyak nasabah yang bertransaksi secara konvensional, sehingga Bank BTN perlu meningkatkan sosialisasi terkait penggunaan *internet banking* dan *m-banking* kepada nasabahnya agar penggunaan transaksi di ATM maupun transaksi langsung pada jaringan kantor Bank BTN menjadi opsi kedua.

#### **4.1.3 Perhitungan *Balance Scorecard* (BSC)**

Perhitungan BSC terlebih dahulu diawali dengan pengukuran bobot dan bobot indikator. Hal tersebut dilakukan dengan cara menghitung rata-rata bobot untuk perspektif yang bersangkutan dibagi dengan banyaknya indikator (Rangkuti, 2016:143). Pengukuran bobot dan bobot indikator dimuat dalam Tabel 4.23 berikut.

Tabel 4.23 Pengukuran Bobot dan Bobot Indikator

Perspektif	Indikator	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
Keuangan	ROA	4	25	6,25
	BOPO			6,25
	CAR			6,25
	LDR			6,25
Proses Bisnis Internal	Kuesioner	1	25	25
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kuesioner	1	25	25
Pelanggan	Kuesioner	1	25	25

Sumber : Rangkuti (2016:143), data diolah

Dengan indikator yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian, maka dilakukan pembobotan untuk setiap indikator setiap perspektif dalam *balanced scorecard*, menggunakan nilai rata-rata jumlah indikator sebagai ukurannya.

Tabel 4.24 Pengukuran Skor Tertimbang Maksimum

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maksimal	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maksimum
Keuangan	4	5	6,25	125
Pelanggan	1	5	25	125
Proses Bisnis Internal	1	5	25	125
Pertumbuhan dan Pembelajaran	1	5	25	125
TOTAL				500

Sumber : Rangkuti (2016:144), data diolah

Untuk mengukur nilai akhir per komponen dicari skor tertimbang maksimum. Hal tersebut dapat dilihat dalam Tabel 4.25. Rumus untuk mencari skor tertimbang maksimum dan nilai akhir per komponen adalah perkalian antara jumlah indikator, skor indikator maksimum dan bobot indikator. Sedangkan rumus untuk mencari nilai akhir per komponen adalah hasil bagi antara skor tertimbang dengan skor tertimbang maksimum dan dikalikan seratus persen.

Tabel 4.25 Pengukuran Jumlah Skor Indikator

Perspektif	Indikator	Rata-rata Skor Indikator
Keuangan	ROA	4
	BOPO	5
	CAR	5
	LDR	2
	TOTAL	16
Proses Bisnis Internal	Kuesioner	3,80
	TOTAL	3,80
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kuesioner	3,69
	TOTAL	3,69
Pelanggan	Kuesioner	3,35
	TOTAL	3,35

Sumber : Rangkuti (2016:145), data diolah

Tabel 4.26 Perhitungan Nilai Akhir Total

Perspektif	Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Keuangan	16	6,25	100
Proses Bisnis Internal	3,80	25	95
Pertumbuhan dan Pembelajaran	3,69	25	92,25
Pelanggan	3,35	25	83,75
Jumlah Skor Tertimbang			371

Sumber : Rangkuti (2016:145), data diolah

Tabel 4.27 Nilai Akhir Total (*Total Score*)

Jumlah Skor Tertimbang	Jumlah Skor Tertimbang Maksimum	%	Hasil
371	500	100	74,20

Untuk menentukan kondisi bank baik dengan nilai akhir per komponen maupun dengan nilai akhir total, maka digunakan kriteria standar penilaian kinerja pada Tabel 4.28 sebagai berikut.

Tabel 4.28 Kriteria Standar Penilaian Kinerja

Kondisi	Kategori	Total Score
Sangat Sehat	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 \leq TS < 95$
	A	$65 \leq TS < 80$
Kurang Sehat	BBB	$50 \leq TS < 65$
	BB	$40 \leq TS < 50$
	B	$30 \leq TS < 40$
Tidak Sehat	CCC	$20 \leq TS < 30$
	CC	$10 \leq TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber : Rangkuti (2016:147)

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Analisis Penilaian Kinerja Setiap Perspektif

#### A. Analisis Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* berisi tujuan dan pengukuran yang mewakili pengukuran kesuksesan akhir perusahaan pencari laba. Pengukuran kinerja keuangan seperti pendapatan operasi menunjukkan apakah strategi perusahaan dan penerapannya dapat meningkatkan nilai pemegang saham. Kinerja keuangan meningkat melalui dua pendekatan dasar yaitu pertumbuhan pendapatan dan produktivitas. Oleh karena itu, pada perspektif keuangan ini merupakan perspektif yang sangat penting karena merupakan ringkasan dari keseluruhan perspektif yaitu ringkasan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga bank dapat mencapai tujuannya dengan baik.

Dari hasil pengukuran kinerja keuangan yang dilakukan, diperoleh kriteria bagi masing-masing indikator keuangan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.29 Kriteria Kinerja Keuangan

Indikator	Kriteria
ROA	Sehat
BOPO	Sangat Sehat
CAR	Sangat Sehat
LDR	Kurang Sehat

Berdasarkan Tabel 4.29 dapat dilihat bahwa indikator LDR masih berada dalam kondisi Kurang Sehat. Hal ini harus menjadi perhatian Bank BTN agar dapat lebih meningkatkan pencapaian penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK), sehingga likuiditas bank dapat lebih terjaga seiring peningkatan penyaluran kredit yang diberikan.

#### **B. Analisis Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dari Tabel 4.20 diperoleh hasil bahwa kondisi proses bisnis internal Bank BTN berada dalam kondisi “Baik”. Namun demikian, terdapat beberapa pernyataan dalam kuesioner proses bisnis internal yang termasuk dalam kriteria “Kurang Baik”, yakni dalam pernyataan 5 dan 7 sebagai berikut.

1. Pernyataan 5, sebanyak 1 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 50 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan responden berpendapat banyaknya *job description* dan *load* pekerjaan yang cukup banyak (terutama pada saat *peak season*) dengan target waktu penyelesaian yang relatif pendek serta tidak diimbangi dengan jumlah karyawan yang seimbang. Sehingga seringkali pegawai pada unit-unit tertentu harus bekerja lembur hingga larut malam bahkan hingga pagi hari karena *deadline* pekerjaan.
2. Pernyataan 7, sebanyak 2 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 43 orang responden memberikan tanggapan kurang

setuju. Hal ini masih berhubungan dengan pernyataan 5 seperti yang dijelaskan sebelumnya, dengan *load* pekerjaan yang tinggi dan harus diselesaikan dengan waktu yang relatif singkat sehingga ada beberapa pekerjaan yang harus melewati batas waktu penyelesaian. Di sisi lain, karena *deadline* pekerjaan yang cukup singkat sehingga seringkali karyawan tidak menjalankan pekerjaan sesuai dengan SOP sepenuhnya untuk mempersingkat waktu penyelesaian pekerjaan.

Berkaitan dengan 2 hal tersebut diatas, Bank BTN perlu melakukan *review* dan mengkaji ulang mengenai *plotting* jumlah pekerjaan dengan jumlah pegawai agar proses bisnis dapat berjalan lebih baik lagi dan semua pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target penyelesaian. Selain itu, proses internal kontrol perlu lebih ditingkatkan agar setiap pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan SOP yang berlaku.

### **C. Analisis Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dari Tabel 4.21 diatas diperoleh hasil bahwa kondisi pembelajaran dan pertumbuhan Bank BTN berada dalam kondisi “Baik”. Namun demikian, terdapat beberapa pernyataan dalam kuesioner proses bisnis internal yang termasuk dalam kriteria “Kurang Baik”, yakni dalam pernyataan 5 dan 6 sebagai berikut.

1. Pernyataan 5, sebanyak 8 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 43 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan responden berpendapat seringkali kenaikan jabatan tidak serta merta diberikan walaupun pegawai tersebut telah berkinerja baik dengan lama waktu bekerja tertentu. Kesempatan

pengajuan mandiri berdasarkan *self assessment* masing jarang diberikan atau dibuka oleh pimpinan.

2. Pernyataan 6, sebanyak 5 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 51 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan tingginya tingkat rotasi posisi pegawai terutama di Kantor Cabang, dan seringkali pegawai diharuskan segera menempati posisi barunya tanpa diberikan waktu yang cukup untuk memberikan ilmu dan pengalaman pada pegawai yang baru datang sehingga proses *transfer knowledge* berjalan kurang maksimal dan pegawai yang menempati posisi baru tersebut butuh waktu lebih lama untuk mempelajari *jobdesc* yang dikerjakan.

#### **D. Analisis Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan**

Dari Tabel 4.22 diperoleh hasil bahwa kondisi perspektif pelanggan Bank BTN termasuk dalam kategori “Kurang Baik”. Kurang baiknya kondisi perspektif pelanggan Bank BTN dikarenakan hal-hal sebagai berikut :

1. Pernyataan 2, sebanyak 18 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 51 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan responden berpendapat beberapa keluhan nasabah yang tidak diselesaikan dengan cepat. Berkaitan dengan hal ini, Bank BTN perlu memperhatikan dan menegaskan kembali terkait dengan *Service Level Agreement* serta menyampaikannya kepada nasabah sehingga lama penanganan keluhan nasabah dapat terukur dan lebih terinformasikan.

2. Pernyataan 4, sebanyak 22 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 52 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan kurangnya sosialisasi program, utamanya pada nasabah yang belum melek teknologi. Selain itu masih terbatasnya jaringan *m-banking* ataupun *internet banking* yang terhubung dengan berbagai fasilitas dompet digital (*e-wallet*) dan juga *e-commerce* sehingga nasabah masih merasa kesulitan untuk bertransaksi dengan berbagai layanan digital. Berkaitan dengan hal ini, Bank BTN dinilai perlu meningkatkan kerjasama dengan berbagai jaringan dompet digital (*e-wallet*) dan *e-commerce* sehingga nasabah merasa semakin dimudahkan dan dimanjakan untuk bertransaksi di era yang serba digital seperti saat ini.
3. Pernyataan 5, sebanyak 14 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 66 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan masih terdapatnya pegawai yang kurang memperhatikan SOP serta SLA, sehingga waktu layanan penanganan klaim kepada nasabah beberapa melampaui SLA. Berkaitan dengan hal ini, Bank BTN perlu memperhatikan dan menegaskan kembali terkait dengan *Service Level Agreement* serta menyampaikannya kepada nasabah sehingga lama penanganan keluhan nasabah dapat terukur dan lebih terinformasikan.
4. Pernyataan 10, sebanyak 11 orang responden memberikan tanggapan tidak setuju, serta sebanyak 57 orang responden memberikan tanggapan kurang setuju. Hal ini dikarenakan saat ini jaringan ATM Bank BTN yang masih

lebih sedikit dibandingkan dengan bank kompetitor lain, seiring peningkatan teknologi *internet banking* serta kerjasama dengan *channel* ATM Bersama, Link, dan Prima. Namun demikian, masih banyak nasabah yang bertransaksi secara konvensional, sehingga Bank BTN perlu meningkatkan sosialisasi terkait penggunaan *internet banking* dan *m-banking* kepada nasabahnya agar penggunaan transaksi di ATM maupun transaksi langsung pada jaringan kantor Bank BTN menjadi opsi kedua.

#### 4.2.2 Analisis Penilaian Kinerja Bank dengan Konsep *Balanced Scorecard*

Dari hasil pengukuran kinerja dan pembobotan *balanced scorecard* yang dilakukan terhadap kinerja Bank BTN diperoleh *total score* sebesar 371. Dengan demikian, diperoleh nilai akhir total pengukuran bank sebesar 74,20%. Maka, berdasarkan Tabel 4.28, kinerja Bank BTN tahun 2014-2018 termasuk dalam kategori A (Sangat Sehat) sebagaimana tercantum dalam Tabel 4.30 berikut.

Tabel 4.30 Nilai Akhir Total (*Total Score*)

Jumlah Skor Tertimbang	Jumlah Skor Tertimbang Maksimum	%	Hasil	Kategori	Kondisi
371	500	100	74,20	A	Sangat Sehat

Sumber : Hasil pengolahan data (2020)

Meskipun nilai akhir total BSC Bank BTN termasuk dalam kondisi sangat sehat, namun kategori penilaian berada dalam kluster terendah dalam kondisi Sangat Sehat tersebut (dibawah AAA dan AA). Hal ini dikarenakan belum optimalnya kondisi pada perspektif kinerja keuangan yakni LDR yang berada dalam kriteria Kurang Sehat, serta perspektif pelanggan yang berada dalam kriteria Kurang Baik. Dengan demikian, Bank BTN perlu memfokuskan perbaikan pada 2 (dua) hal ini.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada Bank BTN tahun 2014-2018 dengan konsep *balanced scorecard* adalah :

1. Dinilai dari perspektif keuangan dengan 4 (empat) indikator, diperoleh hasil bahwa kondisi ROA Bank BTN termasuk dalam kriteria Sehat, BOPO Bank BTN termasuk dalam kriteria Sangat Sehat, CAR Bank BTN termasuk dalam kriteria Sangat Sehat, sementara LDR Bank BTN termasuk dalam kriteria Kurang Sehat.
2. Dinilai dari perspektif proses bisnis internal, Bank BTN berada dalam kondisi Baik.
3. Dinilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Bank BTN berada dalam kondisi Baik.
4. Dinilai dari perspektif pelanggan, Bank BTN berada dalam kondisi Kurang Baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Bank BTN tahun 2014-2018 dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*, memperoleh kinerja dengan nilai skor akhir sebesar 74,20 sehingga termasuk dalam kriteria A dengan kondisi Sangat Sehat.

## 5.2 Saran

Saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada Bank BTN tahun 2014-2018 dengan konsep *balanced scorecard* adalah :

### 1. Bagi Bank BTN

- a. Pada perspektif keuangan, Bank BTN sebaiknya memfokuskan pada perbaikan rasio LDR dengan cara meningkatkan penghimpunan DPK melalui berbagai produk dan program yang lebih inovatif dan menarik, baik dari produk tabungan, giro, maupun deposito.
- b. Pada perspektif bisnis internal, Bank BTN dinilai perlu melakukan *review* dan mengkaji ulang mengenai *plotting* jumlah pekerjaan dengan jumlah pegawai agar proses bisnis dapat berjalan lebih baik lagi dan semua pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target penyelesaian. Selain itu, proses internal kontrol perlu lebih ditingkatkan agar setiap pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan SOP yang berlaku.
- c. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perlunya diberikan waktu yang cukup untuk proses *transfer knowledge* bagi pegawai yang mendapatkan rotasi maupun mutasi.
- d. Pada perspektif pelanggan, hal-hal yang harus diperbaiki adalah peningkatan kepatuhan pegawai pelayanan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai SOP dan *service level agreement (SLA)*, serta meningkatkan sosialisasi penggunaan *internet banking dan m-banking* kepada nasabah. Selain itu, Bank BTN dinilai perlu meningkatkan kerjasama dengan berbagai jaringan dompet digital (*e-wallet*) dan *e-commerce* sehingga nasabah merasa semakin dimudahkan dan

dimanjakan untuk bertransaksi di era yang serba digital seperti saat ini tanpa harus bertransaksi langsung di kantor Bank BTN.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan penelitian ini dengan menambah tahun penelitian, serta perluasan indikator perspektif kinerja keuangan. Hal tersebut dilakukan untuk mengembangkan wawasan dan memberikan kontribusi ilmu bagi para pembaca.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. 2009. *Akuntansi Manajemen Jilid I*. Jakarta: PT. Indeks.
- Bertalia, K. 2016. “*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT. Bank Pembangunan Kalteng Cabang Muara Teweh*”. Skripsi. Universitas Sanata Dharma: Yogyakarta.
- Dendawijaya. 2005. *Manajemen Perbankan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Endang, K. 2006. “*Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT. Astra Honda Motor*”, Skripsi, Universitas Diponegoro: Semarang.
- Fahmy, I. 2011. *Analisis Laporan Akuntansi*. Bandung: Alfabeta.
- Freddy, R. 2016. *Swot Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Gomes, F. C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hanafi, M., & Halim, A. 2007. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi 3. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. 2012. *Akuntansi Manajemen. Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Hasan, I., & Misbahudin. 2013. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Erlangga.
- Hersinta, P. 2016. “*Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia (Tbk) (Studi Kasus Pada Bank BRI Cabang Pasar Minggu)*”. Skripsi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah: Jakarta.
- Horngren, C. T., Datar, S. M. & George dalam Desi Adhariani, F. 2008. *Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial*. Jakarta: Indeks.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2004. *Balanced Scorecard*. Semarang: Erlangga.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Lilis, R. 2012. “*Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Manajer pada PT. PINDAD (Persero)*”, Skripsi, Universitas Widyatama: Bandung.
- Luis, S., & Biromo, P. A. 2009. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Fincional Scorecards*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Martono, & Agus, D. H. 2002. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Ekonosia.
- Masri, S., & Effendi, S. 2002. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Moch, N. 2014. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. Edisi Kedua Cetakan Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Balanced Scorecard*. Jogjakarta: UPP STIM YKPN.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel. Cetakan Pertama*. Jogjakarta: UPP STIM YKPN.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Punaji, S. 2010. *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Jakarta: Kencana.
- Rangkuti, F. 2016. *Swot Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Siregar, B., & dkk. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Suci, R. K. 2017. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfa Beta.

Tangkilisan, H. N. 2010. *Manajemen Publik*. Yogyakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

**Website**

<http://www.bi.go.id>

<http://bps.go.id>

<http://www.btn.co.id>

<http://www.iaiglobal.or.id>

<http://www.idx.co.id>

<http://www.ojk.go.id>