



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS  
PADA PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK  
KANTOR CABANG X PERIODE 2017-2021)**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Vania Irene

022117050

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**NOVEMBER 2022**

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PT BANK RAKYAT  
INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG X PERIODE 2017-2021)**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi  
Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A.)

Ketua Program Studi Akuntansi,  
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak. MBA., CMA., CCSA., C.A., CSEP., QIA.)



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PT BANK RAKYAT  
INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG X PERIODE 2017-2021)**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari Rabu, tanggal 17 November 2022

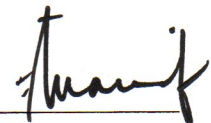
Vania Irene  
022117050

Menyetujui,


Ketua Penguji Sidang,  
(Dr. Siti Maimunah, S.E., M.Si., CPMP., CAP.)



Ketua Komisi Pembimbing,  
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak. MBA., CMA., CCSA., C.A., CSEP., QIA.)



Anggota Komisi Pembimbing,  
(Enok Rusmanah S.E., M.Acc.)



Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vania Irene

NPM : 0211 17 050

Judul Skripsi : Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang X Periode 2017-2021)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, November 2022



Vania Irene

0221 17 050

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2022**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apa pun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

## ABSTRAK

VANIA IRENE. 022117050. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang X Periode 2017-2021). Di bawah bimbingan: ARIEF TRI HARDIYANTO dan ENOK RUSMANAH. 2022.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja perusahaan. Data yang diperoleh merupakan data primer dan data sekunder dari PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang X. Adapun yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebanyak 48 responden. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, dengan teknik penelitian kualitatif dan kuantitatif non statistik. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Uji kualitas data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reabilitas, dan distribusi frekuensi pernyataan kuesioner.

Dari hasil analisis kualitatif yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pada perspektif keuangan cukup baik, perspektif pelanggan sangat baik, perspektif proses bisnis internal sangat baik, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangat baik yang menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu mempertahankan para karyawan terbaiknya dengan tidak adanya karyawan yang keluar selama 5 tahun periode penelitian. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan *balanced scorecard* sudah dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja perusahaan.

Kata kunci: *balanced scorecard*, kinerja perusahaan, CAMEL

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa atas kasih, kuasa serta pertolongan-Nya yang begitu besar, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang X Periode 2017-2021)”. Penelitian ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak berupa motivasi, dukungan, nasihat, saran maupun kritik yang membangun. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.
2. Dr. Retno Martanti Endah L, SE., M.Si., CMA., CAPM., CAP., selaku Wakil Dekan I Bidang Akademik dan Kemahasiswaan.
3. Enok Rusmanah, S.E., M.Acc. selaku Wakil Dekan II Bidang SDM dan Keuangan, selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah sabar menjawab berbagai pertanyaan dan telah membimbing saya sehingga dapat menyelesaikan penulisan penelitian ini.
4. Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor, selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah membimbing dan memberikan saran serta mengarahkan penulisan penelitian ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan baik.
5. Haqi Fadillah, S.E., M.Ak., selaku dosen wali kelas B tahun 2017, yang telah menginspirasi dan memberi nasihat yang baik.
6. Dra. Hennykriss Sherma, ibuku yang telah memberikan dukungan dan bantuan yang tak terhingga, senantiasa memberi motivasi untuk segera menyelesaikan penelitian ini, serta selalu mendoakan dan memberikan limpahan kasih sayang yang begitu luar biasa.
7. M. Rohmad Hidayat, S.E., suamiku yang senantiasa sabar dan memberikan dukungan dengan berbagai cara.
8. Kepala Cabang dan Manajer Operasional PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X yang telah memberi kesempatan untuk melakukan penelitian di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X.

9. Miranti Syawallanie, Nelly Sasmita Siahaan, dan Herawati teman-teman seperjuangan yang telah memberikan masukan dalam menyusun tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tugas akhir ini masih banyak sekali kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun untuk memperbaiki penelitian ini agar menjadi lebih baik lagi. Semoga proposal penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan dapat menjadi acuan untuk peneliti selanjutnya.

Bogor, 17 November 2022

Vania Irene



## DAFTAR ISI

<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN &amp; PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR HAK CIPTA.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	3
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	3
1.2.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	4
1.3.1 Maksud Penelitian .....	4
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Kegunaan Penelitian .....	4
1.4.1 Kegunaan Praktis.....	4
1.4.2 Kegunaan Akademis.....	4
<b>BAB II TINAJUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
2.1 Pengukuran Kinerja .....	6
2.1.1 Pengertian Kinerja .....	6
2.1.2 Pengertian Penilaian Kinerja .....	6
2.1.3 Konsep Dasar Penilaian Kinerja.....	7
2.1.4 Tujuan Penilaian Kinerja Keuangan.....	7

2.1.5 Manfaat Pengukuran Kinerja .....	8
2.1.6 Alat Pengukur Kinerja .....	9
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.2.2 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.2.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.2.4 Mengimplementasikan <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
2.2.5 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
2.3 Bank .....	25
2.3.1 Pengertian Bank.....	25
2.3.2 Sumber Dana Bank .....	26
2.4 Penelitian Terdahulu dan Rerangka Pemikiran .....	28
2.4.1 Penelitian Terdahulu .....	28
2.4.2 Rerangka Pemikiran.....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	38
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian .....	38
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	38
3.4 Operasionalisasi Variabel .....	38
3.4.1 Variabel Bebas.....	38
3.4.2 Variabel Terikat .....	39
3.5 Metode Penarikan Sampel .....	40
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	41
3.7 Metode Analisis Data.....	41
3.7.1 Penilaian Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	41
3.7.2 Uji Analisis Data.....	46
3.7.3 Uji Statistik Deskriptif .....	47
3.7.4 Uji Instrumen .....	47
<b>BAB IV PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	49
4.2 Analisis Data.....	50

4.2.1 Analisis Kuantitatif.....	50
4.2.2 Analisis Kualitatif.....	52
4.3 Pembahasan dan Interpretasi Hasil Penelitian.....	62
4.3.1 Perspektif Keuangan.....	63
4.3.2 Perspektif Pelanggan .....	63
4.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	64
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	64
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>66</b>
5.1 Simpulan.....	66
5.2 Saran .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>68</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>72</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perhitungan Rasio Keuangan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk.....	2
Tabel 2.1 Standar <i>Capital Adequacy Ratio</i> (CAR) .....	10
Tabel 2.2 Standar <i>Non Performing Loan</i> (NPL) .....	11
Tabel 2.3 Standar <i>Net Profit Margin</i> (NPM) .....	11
Tabel 2.4 Standar <i>Net Interest Margin</i> (NIM) .....	12
Tabel 2.5 Standar <i>Cash Ratio</i> (CR).....	12
Tabel 2.6 Penilaian Kemampuan Manajemen.....	13
Tabel 2.7 Kuesioner Kepuasan Pelanggan .....	13
Tabel 2.8 Kuesioner untuk Indikator Pelayanan Purna Jual .....	13
Tabel 2.9 Kuesioner untuk Indikator Proses Operasi.....	14
Tabel 2.10 Kuesioner Kepuasan Karyawan .....	14
Tabel 2.11 Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel.....	39
Tabel 3.2 Kategori Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> .....	45
Tabel 3.3 Bobot Untuk Mengukur Kinerja .....	45
Tabel 3.4 Skor Tingkat Kepuasan .....	46
Tabel 3.5 Skor Survei Kepuasan Nasabah .....	47
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	50
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Perspektif Pelanggan .....	50
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Perspektif Proses Bisnis Internal.....	51
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	51
Tabel 4.5 Hasil Uji Reabilitas Perspektif Pelanggan .....	52
Tabel 4.6 Hasil Uji Reabilitas Perspektif Proses Bisnis Internal .....	52
Tabel 4.7 Hasil Uji Reabilitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	52
Tabel 4.8 Tabel Perbandingan Total Aset PT Bank Rakyat Indonesia Tbk dengan Jumlah Kantor Cabang PT Bank Rakyat Indonesia Tbk .....	52
Tabel 4.9 PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X, <i>Capital Adequacy Ratio</i> (CAR).....	53

Tabel 4.10 PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X, <i>Non Performing Financing</i> (NPL/NPF).....	53
Tabel 4.11 PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X, Data Laba Bersih dan Laba Operasional .....	54
Tabel 4.12 PT Bank Rakyat Indonesia KC X, <i>Net Interest Margin</i> (NIM).....	54
Tabel 4.13 PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X, <i>Cash Ratio</i> (CR) .....	55
Tabel 4.14 Tabel Indeks Kepuasan Pelanggan .....	56
Tabel 4.15 Pertanyaan Perspektif Pelanggan .....	57
Tabel 4.16 Tabel Penilaian Proses Operasi.....	58
Tabel 4.17 Pertanyaan Indikator Proses Operasi .....	58
Tabel 4.18 Tabel Penilaian Pelayanan Purna Jual .....	59
Tabel 4.19 Pertanyaan Indikator Pelayanan Purna Jual .....	60
Tabel 4.20 Tabel Indeks Kepuasan Karyawan.....	61
Tabel 4.21 Pertanyaan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	61
Tabel 4.22 Kategori Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> .....	62
Tabel 4.23 Penilaian Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	62
Tabel 4.24 Karakteristik Responden Kuesioner Perspektif Pelanggan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X.....	63
Tabel 4.25 Karakteristik Responden Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X.....	64
Tabel 4.26 Karakteristik Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X ..	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Rerangka Pemikiran .....	36
-------------------------------------	----

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Permohonan Pengisian Kuesioner .....	72
Lampiran 2. Kuesioner Kepuasan Karyawan dan Nasabah .....	73
Lampiran 3. Tabulasi Kuesioner Perspektif Pelanggan .....	75
Lampiran 4. Tabulasi Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal .....	76
Lampiran 5. Tabulasi Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	78
Lampiran 6. Hasil Uji Validitas Perspektif Pelanggan (X2) .....	80
Lampiran 7. Hasil Uji Validitas Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) .....	81
Lampiran 8. Hasil Uji Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4) ...	82
Lampiran 9. Hasil Uji Reabilitas Perspektif Pelanggan (X2) .....	83
Lampiran 10. Hasil Uji Reabilitas Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) .....	83
Lampiran 11. Hasil Uji Reabilitas Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (X4) ...	83
Lampiran 12. Surat pernyataan telah melakukan riset .....	84

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan (Pasaribu, 2018). Perkembangan informasi yang telah mengalami perubahan dengan sangat cepat di era globalisasi membuat kompetisi antar perusahaan semakin ketat. Terlebih lagi ketika pandemi COVID-19 menyerang dunia, pandemi COVID-19 telah mengakibatkan hampir 8 juta kasus yang dikonfirmasi dan sekitar 450.000 kematian secara global (*World Health Organization*, 2020). Ini juga menimbulkan kekhawatiran tentang kenaikan dan resesi ekonomi di masa depan (Rinaldi dkk., 2020). Risiko kredit macet merupakan salah satu masalah terbesar yang dihadapi sektor industri perbankan di seluruh dunia yang dapat menyebabkan krisis perbankan. Perubahan keadaan keuangan dunia menyebabkan sektor industri perbankan harus mampu bereaksi cepat dan beradaptasi atas perubahan yang terjadi.

Salah satu kunci keberhasilan manajemen perbankan adalah bagaimana bank tersebut mendapatkan kepercayaan masyarakat melalui penghimpunan dana masyarakat sehingga perannya sebagai *financial intermediary* berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat dicapai oleh lembaga perbankan dengan cara memberikan nilai lebih kepada nasabah, baik dari segi pelayanan, kualitas kerja, produk, sampai pada tingkat kepercayaan, di samping kondisi keuangan dan manajemen organisasi.

Pengukuran keberhasilan perusahaan tidak lagi hanya bisa dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pandangan pengukuran secara tradisional itu kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja aset yang tak tampak (*intangible assets*) dan aset intelektual (sumber daya manusia) perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000).

Oleh sebab itu diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi supaya dapat bersaing dan terlebih lagi unggul dalam persaingan. Saat ini evaluasi kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi oleh evaluasi kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif yang lain di dalam perusahaan selaku satu-satunya penentu kinerja perusahaan. Misalnya perspektif pelanggan yang merupakan fokus yang patut diperhatikan bagi perusahaan dan merupakan salah satu roda penggerak untuk aktivitas perusahaan (Ariesta, 2019).



Sebelum pemakaian *balanced scorecard* meluas pada akhir tahun 1990-an perusahaan cenderung hanya berfokus pada ukuran kinerja keuangan, sehingga beberapa ukuran non keuangan yang sangat penting sekali tidak dipantau dan dicapai secara memadai (Blocher dkk., 2011). Robert Kaplan dan David Norton mengembangkan *balanced scorecard* pada tahun 1992. *Balanced scorecard* mengatasi keterbatasan penggunaan sistem pengukuran kinerja tradisional. *Balanced scorecard* adalah alat manajemen kinerja yang memungkinkan organisasi menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam implementasi (Zorek, 2020).

*Balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. *Balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, *balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (Pasaribu, 2018).

PT Bank Rakyat Indonesia merupakan salah satu bank milik pemerintah terbesar di Indonesia. PT Bank Rakyat Indonesia telah memiliki kinerja keuangan yang cukup baik, namun dari aspek non keuangannya masih kurang diperhatikan, terlihat dari ketidakseimbangan nilai-nilai perusahaan sesungguhnya karena PT Bank Rakyat Indonesia masih memandang pengukuran keuangan dan non keuangan sebagai dua hal yang tidak saling berhubungan (Pusdika, 2016). PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X mengandalkan pengukuran kinerja yang bersifat finansial yang berasal dari laporan keuangan, dan tidak terintegrasi dengan pengukuran kinerja lain yang bersifat non finansial, sehingga data tersebut hanya menunjukkan efisiensi dan tidak dapat menunjukkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 1.1 Perhitungan Rasio Keuangan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk

Tahun	CAR	NPL	NPM	NIM	CR
2017	22,96%	2,10%	78,91%	7,93%	2,58%
2018	21,21%	2,14%	77,69%	7,45%	2,47%
2019	22,55%	2,62%	79,24%	6,98%	2,55%
2020	20,61%	2,94%	69,70%	6,00%	2,34%
2021	27,16%	3,08%	74,75%	6,89%	1,90%
Rata-rata	22,90%	2,42%	76,72%	7,05%	2,37%

Sumber: Laporan Tahunan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa nilai rata-rata rasio CAR, NPL, NPM, NIM, dan CR pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk masing-masing adalah baik, cukup baik, cukup sehat, sangat sehat, dan sehat. Kelima rasio keuangan yang dijadikan bahan acuan sudah bernilai baik, maka penilaian kinerja perusahaan dengan hanya melalui kinerja rasio keuangannya dirasa kurang tepat dan kurang dapat menggambarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya.

Ariesta (2019) dan Thyana (2017), dalam penelitiannya membuktikan bahwa apabila kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*, hasilnya adalah baik. Berlandaskan pada kesepuluh penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja yang komprehensif sehingga dapat digunakan sebagai salah satu alat pengukur kinerja perusahaan.

Sebagai salah satu alat pengukur kinerja perusahaan, *balanced scorecard* tidak bisa dikatakan sempurna. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti memiliki keterbatasan, yakni tidak dapat memperoleh data perusahaan terkait kendala sifat kerahasiaan yang dimiliki oleh perusahaan perbankan. Untuk tetap mencerminkan perspektif keuangan, maka digunakan indikator CAMEL, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliana (2020); perspektif pelanggan, diukur dengan menggunakan kepuasan pelanggan; perspektif proses bisnis internal diukur dengan layanan purna jual, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diukur dengan kepuasan karyawan. Penelitian ini juga akan mengukur kinerja perusahaan dengan kartu skor, dengan penilaian yang dilakukan sesuai pada penelitian Rangkuti (2011). Dalam penelitian ini digunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan karena metode ini dirasa dapat menyelaraskan kedua aspek pengukuran kinerja perusahaan, yakni aspek keuangan dan aspek non keuangan, yang juga sama pentingnya dengan aspek keuangan. Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengambil judul “**Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang X Periode 2017-2021)**”.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas menjelaskan bahwa dalam mengukur sebuah kinerja ada beberapa aspek yang harus dilihat. *Balanced scorecard* memberikan bantuan dalam mengukur kinerja sebuah entitas dengan empat perspektif yang dimiliki. Akan tetapi PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X, hanya fokus terhadap aspek keuangan yang dijadikan tolak ukurnya dalam mengukur kinerja, padahal dalam aspek non keuangan pun sama pentingnya. Karena pengukuran kinerja dalam aspek keuangan hanya menunjukkan efisiensi kinerja perusahaan tapi tidak dapat meninjau kinerja perusahaan dari aspek yang lain.

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X merupakan salah satu bank perkreditan rakyat yang maju di Indonesia, untuk mempertahankan eksistensinya di masyarakat, maka PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X perlu melakukan evaluasi layanan dengan melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode yang tepat dan lengkap, pengukuran tidak hanya dilihat pada ukuran keuangan saja tetapi penting untuk mengukur dari segi lain, sehingga perlunya pengukuran kinerja yang

bisa juga mengukur kuantitas dan kualitas perusahaan. Berdasarkan hal tersebut rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X selama periode 2017-2021?
2. Bagaimana kinerja PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X apabila diukur dengan metode *balanced scorecard* selama periode 2017-2021?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk memperoleh data-data serta informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan proposal penelitian, berdasarkan dari latar belakang masalah mengenai “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X Periode Tahun 2017-2021)”, penelitian ini juga bermaksud untuk menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai hal-hal yang berhubungan dengan identifikasi masalah serta sebagai upaya penerapan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang diterima di bangku kuliah berupa teori yang diperoleh dengan realisasi yang ada di lapangan.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X selama periode 2017-2021.
2. Untuk mengetahui kinerja PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X apabila diukur dengan metode *balanced scorecard* selama periode 2017-2021.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian mencakup beberapa hal, di antaranya sebagai berikut:

#### **1.4.1 Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan efisiensi kinerja organisasi.

#### **1.4.2 Kegunaan Akademis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak antara lain:

- 1) Untuk bahan studi tambahan bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, khususnya mahasiswa Prodi Akuntansi Universitas Pakuan.
- 2) Meningkatkan kemampuan mengamati dan menganalisis permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan serta memberikan informasi pada perbankan dalam meningkatkan kinerja perbankan.

- 3) Sebagai bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengukuran Kinerja**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja**

Setelah melaksanakan kegiatan organisasi tentu saja diperlukan penilaian atas kinerja ataupun kegiatan yang sudah dilakukan sepanjang periode tertentu untuk mengetahui seberapa berhasil organisasi tersebut menggapai sasaran ataupun tujuannya, kinerja organisasi sebaiknya menggambarkan hasil yang bisa diukur serta menggambarkan kondisi organisasi tersebut (Margaretha, 2018).

Menurut Moehriono (2012) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian penerapan suatu program aktivitas ataupun kebijakan dalam mewujudkan target, tujuan, visi, serta misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Atkinson (2012) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan aktivitas riset terhadap suatu kegiatan organisasi yang terpaut secara komprehensif dari aktivitas organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Fahmi (2014) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut memiliki sifat berorientasi profit serta tidak berorientasi profit yang dihasilkan dalam satu periode waktu. Penilaian kinerja menurut Hansen dan Mowen (2009) adalah evaluasi untuk memutuskan seberapa sukses suatu aktivitas berjalan di dalam organisasi yang bergantung pada standar yang ditentukan sebelumnya.

##### **2.1.2 Pengertian Penilaian Kinerja**

Dengan penilaian kinerja manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan remunerasi sesuai dengan prestasi yang diberikan oleh pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Hal ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan kepada setiap bagian yang ada dalam perusahaan, untuk bekerja lebih produktif (Selado, 2014).

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak eksternal, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk memperkirakan keadaan perusahaan.

### **2.1.3 Konsep Dasar Penilaian Kinerja**

Menurut Rudianto (2013) dalam penilaian kinerja yang terkait dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan, terdapat empat konsep dasar yang perlu dipahami, yaitu:

1) Menemukan Strategi

Dalam hal ini yang paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional di bawahnya.

2) Menentukan Pengukuran Strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kinerja saja, sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3) Mengintegrasikan Pengukuran ke dalam Sistem Manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informasi, yang juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya perusahaan.

4) Mengevaluasi Pengukuran Hasil Secara Berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk diterapkan dari waktu ke waktu.

Dengan demikian, pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya.

### **2.1.4 Tujuan Penilaian Kinerja Keuangan**

Tujuan penilaian kinerja keuangan menurut Sukarti (2019) adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh kewajibannya yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya pada saat ditagih.
- 2) Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
- 3) Untuk mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas, yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.

- 4) Untuk mengetahui tingkat stabilitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga atas hutang-hutangnya termasuk membayar kembali pokok hutangnya tepat pada waktunya serta kemampuan membayar deviden secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami hambatan atau krisis keuangan.

### **2.1.5 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Proses pengukuran kinerja merupakan aktivitas yang harus dilakukan perusahaan, karena memberikan pengukuran kinerja kepada manajer perusahaan merupakan aktivitas yang diperlukan oleh berbagai pihak, mulai dari karyawan, manajer, direksi, komisaris, hingga pemilih perusahaan, penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan antara lain (Mulyadi, 2007; Rudianto, 2013):

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui peningkatan motivasi personel secara maksimum.

Dalam mengelola perusahaan, manajemen harus menetapkan sasaran yang akan dicapai beserta langkah-langkah pencapaiannya dalam sebuah perencanaan. Dalam pelaksanaan perencanaan, manajemen menetapkan pengendalian yang efektif. Pelaksana rencana dapat ditempuh dengan tangan besi yang dapat menjamin pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien namun pencapaian ini akan disertai dengan rendahnya moral karyawan.

Kondisi moral karyawan yang demikian tidak akan terjadi apabila pengelolaan perusahaan didasarkan atas usaha untuk memaksimalkan motivasi karyawan. Motivasi akan membangkitkan dorongan dalam diri karyawan untuk menggerakkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, mutasi, atau pemutusan hubungan kerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu memberikan informasi penting dalam mempertimbangkan keputusan tersebut.

- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan para karyawan dan untuk menyediakan kriteria dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Organisasi memiliki suatu keinginan untuk mengembangkan karyawan selama masa kerjanya agar karyawan selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Sulit bagi perusahaan untuk mengadakan program pelatihan bila perusahaan tidak mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan yang dimilikinya. Hasil penilaian

kinerja dapat menyediakan kriteria untuk memiliki program pelatihan karyawan yang sesuai dan untuk mengevaluasi kesesuaian program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.

- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai diri sebagai karyawan.

Dalam organisasi perusahaan, biasanya manajemen atas mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen bawah disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang itu dipertanggungjawabkan dalam bentuk kinerja.

- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penghargaan digolongkan dalam dua kategori, yaitu:

- a. Penghargaan intrinsik, berupa kepuasan diri yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaan dan mencapai sasaran.
- b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun non-keuangan di mana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut adil bagi karyawan yang menerima maupun tidak menerima penghargaan tersebut.

## **2.1.6 Alat Pengukur Kinerja**

### **2.1.6.1 Alat Pengukur Kinerja Keuangan Perusahaan**

Sehubungan pihak manajemen PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang X tidak dapat memberikan data keuangan yang aktual maka sesuai saran pihak manajemen PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang X, penulis diminta untuk menggunakan proporsi dari laporan keuangan yang telah dipublikasikan untuk umum. Proporsi dihitung dari jumlah aset PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Tbk Cabang X yang dibandingkan dengan jumlah aset PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Tbk Cabang X yang telah dipublikasikan. Dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan dapat diukur dengan CAMEL (*Capital, Assets, Management, Earning, dan Liquidity*), yang merupakan rasio yang menggambarkan suatu hubungan atau perbandingan antara suatu jumlah tertentu dengan jumlah yang lain yang terdapat dalam laporan keuangan suatu lembaga keuangan (Ikatan Bankir Indonesia, 2016). Rasio CAMEL dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) *Capital* (Permodalan)

Modal bank adalah dana yang diinvestasikan oleh pemilik dalam rangka pendirian badan usaha yang dimaksudkan untuk membiayai kegiatan usaha bank di samping untuk memenuhi regulasi yang ditetapkan oleh otoritas moneter (Taswan, 2009). Penilaian aspek *capital* didasarkan pada modal yang dimiliki oleh bank yang



didasarkan pada kewajiban penyediaan modal minimum, yakni sebesar 8% (Purba dkk., 2015). Aspek *capital* dapat dinilai dengan menggunakan CAR (*Capital Adequacy Rasio*), yang dapat diukur dengan rumus:

$$CAR = \frac{\text{Modal Inti + Pelengkap}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko}} \times 100\%$$

Menurut Taswan (2009), modal inti terdiri dari:

- a. Modal inti (tier 1), yakni modal yang disetor secara efektif oleh pemiliknya. Komponen modal inti ini adalah modal disetor, agio saham, cadangan umum, cadangan tujuan, laba ditahan, laba tahun lalu, laba tahun berjalan, dan bagian kekayaan bersih anak perusahaan.
- b. Modal pelengkap (tier 2), yakni cadangan-cadangan yang dibentuk tidak berasal dari laba, modal pinjaman serta pinjaman subordinasi. Modal pelengkap terdiri dari cadangan revaluasi aktiva tetap, cadangan penghapusan aktiva yang diklasifikasikan, modal kuasi, dan pinjaman subordinasi.

Dalam praktiknya, perhitungan CAR disebut Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank (KPMM) oleh Bank Indonesia. Menurut Bank Indonesia (2004), CAR dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Standar *Capital Adequacy Ratio* (CAR)

$CAR \geq 12\%$	Sangat Sehat
$9\% \leq CAR < 12\%$	Sehat
$8\% \leq CAR < 9\%$	Cukup Sehat
$6\% \leq CAR < 8\%$	Kurang Sehat
$CAR < 6\%$	Tidak Sehat

Sumber: Bank Indonesia (2004)

## 2) Assets

Aspek ini berfungsi untuk menunjukkan penilaian jenis aset yang dimiliki oleh suatu bank. Aset tersebut adalah penanaman dana baik dalam rupiah atau valuta asing dalam bentuk kredit, surat berharga, penempatan antar bank dan penyertaan (Kasmir, 2008; Otoritas Jasa Keuangan, 2022). Penilaian aspek *assets* didasarkan pada kualitas aset yang dimiliki bank tersebut (Purba dkk., 2015). Aspek *assets* dapat diukur dengan menggunakan NPL (*Non Performing Loan*), yang dapat diukur dengan rumus:

$$NPL = \frac{\text{total kredit yang bermasalah}}{\text{total kredit yang diberikan}} \times 100\%$$

Menurut Bank Indonesia (2004), NPL dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 2.2 Standar *Non Performing Loan* (NPL)

$NPL \leq 2\%$	Sangat Sehat
$2\% < NPL \leq 3\%$	Sehat
$3\% < NPL \leq 6\%$	Cukup Sehat
$6\% < NPL \leq 9\%$	Kurang Sehat
$NPL > 9\%$	Tidak Sehat

Sumber: Bank Indonesia (2004)

### 3) *Management* (Manajemen)

Untuk menilai kualitas manajemen dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusianya dalam menjalankan usaha perbankan. Kemampuan sumber daya manusia dapat dilihat dari faktor pendidikan dan pengalaman karyawan dalam mengatasi masalah yang dihadapi. Menurut Kasmir (2000) penilaian kualitas manajemen dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner, namun karena hal ini sulit dilakukan terkait dengan unsur kerahasiaan perusahaan, maka aspek ini diproyeksikan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan rasio NPM untuk mengukur aspek manajemen (Purba, dkk., 2015; Winarno, 2019). NPM (*Net Profit Margin*), dapat diukur dengan rumus (Cecaria & Meiranto, 2015; Gaffar & Ibrahim, 2021; Ismail, 2018):

$$NPM = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Laba operasional}} \times 100\%$$

Menurut Bank Indonesia (2004), NPM dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 2.3 Standar *Net Profit Margin* (NPM)

$NPM \geq 100\%$	Sangat sehat
$81\% \leq NPM < 100\%$	Sehat
$66\% \leq NPM < 81\%$	Cukup sehat
$51\% \leq NPM < 66\%$	Kurang sehat
$NPM < 51\%$	Tidak sehat

Sumber: Bank Indonesia (2004)

### 4) *Earning* (Rentabilitas)

Rentabilitas merupakan kemampuan sesuatu perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan modal yang digunakan dalam persentase (Hasibuan, 2011). Aspek ini dapat dinilai dengan menggunakan NIM (*Net Interest Margin*), yang dapat diukur dengan rumus:

$$NIM = \frac{\text{pendapatan bunga bersih}}{\text{rata-rata aset produktif}} \times 100\%$$

Menurut Bank Indonesia (2011), NIM dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 2.4 Standar *Net Interest Margin* (NIM)

$NIM \geq 3\%$	Sangat Sehat
$2\% < NIM \leq 3\%$	Sehat
$1,5\% < NIM \leq 2\%$	Cukup Sehat
$1\% < NIM \leq 2\%$	Kurang Sehat
$NIM \leq 1\%$	Tidak Sehat

Sumber: Bank Indonesia (2011)

#### 5) *Liquidity* (Likuiditas)

Penilaian aspek ini dapat dilakukan melalui perhitungan CR (*Cash Ratio*), *cash ratio* adalah salah satu ukuran dari rasio likuiditas yang merupakan kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya melalui sejumlah kas dan setara kas, seperti giro atau simpanan lain di bank yang dapat ditarik setiap saat yang dimiliki perusahaan (Kasmir, 2008). Jika perusahaan mampu memenuhi kewajibannya pada saat ditagih atau ketika perusahaan mempunyai alat pembayaran berupa aktiva lancar yang lebih besar dibandingkan dengan kewajiban lancar maka perusahaan dalam keadaan likuid. Dan sebaliknya apabila perusahaan tidak dapat membayar atau aktiva lancar yang lebih kecil dibandingkan dengan kewajibannya maka perusahaan dalam keadaan likuid (Farlina, 2022). Semakin *tinggi cash ratio* menunjukkan kemampuan kas perusahaan untuk memenuhi (membayar) kewajiban jangka pendeknya (Brigham & Houston, 2018). CR dapat diukur dengan rumus (Bank Indonesia, 1997):

$$CR = \frac{\text{kas dan setara kas}}{\text{kewajiban lancar}} \times 100\%$$

Menurut Bank Indonesia (1997), CR dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 2.5 Standar *Cash Ratio* (CR)

$CR \geq 4,80\%$	Sangat Sehat
$4,05 \leq CR < 4,80\%$	Sehat
$3,3\% \leq CR < 4,05\%$	Cukup Sehat
$2,55\% \leq CR < 3,3\%$	Kurang Sehat
$CR < 2,55\%$	Tidak Sehat

Sumber: Bank Indonesia (1997)

Bank Indonesia telah menyusun ketentuan untuk menilai kemampuan manajemen perbankan yang terdiri dari:

Tabel 2.6 Penilaian Kemampuan Manajemen

Aspek manajemen yang dinilai	Bobot CAMEL
Manajemen permodalan	30%
Manajemen aset	30%
Manajemen umum	20%
Manajemen rentabilitas	10%
Manajemen likuiditas	10%
Total bobot CAMEL	100%

Sumber: Bank Indonesia (1997)

### 2.1.6.2 Alat Pengukur Kinerja dari Perspektif Pelanggan

Untuk melakukan pengukuran dari perspektif ini, dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia yang juga merupakan nasabah Bank Rakyat Indonesia. Berikut ini pernyataan kuesioner yang akan disebarakan:

Tabel 2.7 Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No.	Pernyataan	Indikator
1.	Pegawai bank memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melayani nasabah	<i>Reliability</i>
2.	Pegawai bank sangat cepat dalam melayani nasabah yang bertransaksi sehingga nasabah tidak perlu menunggu lama	<i>Responsiveness</i>
3.	Saya merasa aman bila memberikan jaminan pinjaman di bank	<i>Assurance</i>
4.	Pegawai bank selalu bersedia memberikan informasi yang jelas kepada nasabah	<i>Emphathy</i>
5.	Kondisi ruang tunggu nasabah rapi, bersih, luas, dan nyaman.	<i>Tangible</i>

### 2.1.6.3 Alat Pengukur Kinerja dari Perspektif Proses Bisnis Internal

#### 1) Pelayanan Purna Jual

Indikator pelayanan purna jual dalam mengukur kinerja, menggunakan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 2.8 Kuesioner untuk Indikator Pelayanan Purna Jual

No.	Pernyataan
1.	Pegawai bank mampu menyelesaikan atau memberikan solusi atas keluhan nasabah dengan cepat dan baik
2.	Pegawai bank mampu mempertahankan profesionalismenya dalam menghadapi masalah

#### 2) Proses Operasi

Indikator proses operasi dalam mengukur kinerja, menggunakan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 2.9 Kuesioner untuk Indikator Proses Operasi

No.	Pernyataan
1.	Pelayanan yang diberikan oleh para karyawan kepada para debitur dan kreditur berjalan dengan waktu yang cepat
2.	Aktivitas bank selalu mulai tepat waktu
3.	Visi dan misi perusahaan sudah disosialisasikan dengan baik kepada seluruh karyawan bank dan sudah dapat terlaksana dengan baik

#### 2.1.6.4 Alat Pengukur Kinerja dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk melakukan pengukuran dari perspektif ini, dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X. Berikut ini pernyataan kuesioner yang akan disebarakan:

Tabel 2.10 Kuesioner Kepuasan Karyawan

No.	Pernyataan
1.	Ruang kerja karyawan sudah sangat nyaman
2.	Hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpin sudah baik
3.	Adanya kebebasan bagi karyawan untuk menyampaikan saran
4.	Perusahaan memberikan program pelatihan yang sangat bermanfaat dan dapat meningkatkan produktivitas kerja.
5.	Saya selalu mematuhi peraturan kerja
6.	Saya melakukan tugas dan kewajiban yang diberikan perusahaan sesuai dengan standar yang diinginkan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X
7.	Saya pernah menerima penghargaan atas prestasi yang saya lakukan serta saya pernah menerima sanksi atas kesalahan atau kelalaian yang saya lakukan selama bekerja di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X
8.	Saya puas dan bangga dengan pekerjaan saya di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X

## 2.2 *Balanced Scorecard*

### 2.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* merupakan satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktivitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa depan.

Menurut Rudianto (2013) *balanced scorecard* adalah salah satu alat manajemen strategi yang telah terbukti membantu banyak perusahaan dalam menerapkan strategi bisnisnya. Manajer yang memilih untuk menerapkan *Balanced scorecard* menunjukkan suatu keyakinan bahwa pengukuran kinerja tradisional saja tidak cukup

untuk menilai apa yang sudah dilakukan perusahaan dan kemungkinan bagaimana kinerja di masa depannya.

Sedangkan menurut Haq (2019), *balanced scorecard* adalah suatu alat bagi manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi menjadi sesuatu yang sifatnya operasional dan dapat diukur. Rangkuti (2011) menyatakan bahwa pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara perspektif keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

*Balanced scorecard* adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari *balanced scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (*finance*) seperti menggunakan *balance sheet* dan *income statement* atau dengan menghitung rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas perusahaan (Sari, 2017).

Dalam konsep *Balanced scorecard* tidak hanya aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan. Ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu:

1) *Scorecard*

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

2) *Balanced*

Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu, keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari segi intern maupun ekstern.

Untuk menekankan pentingnya penggunaan informasi strategis, baik informasi keuangan maupun non keuangan, laporan akuntansi mengenai kinerja perusahaan sekarang ini didasarkan pada faktor-faktor penentu kesuksesan dalam empat dimensi yang berbeda (Blocher dkk., 2011), yaitu:

1) Kinerja Keuangan

Mengukur profitabilitas dan nilai pasar, di antaranya sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham.

2) Kepuasan Pelanggan

Mengukur kualitas, pelayanan dan rendahnya biaya, di antaranya sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan.

3) Proses Internal

Mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menghasilkan barang atau jasa.

4) Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Mengukur kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya saat ini dan masa yang akan datang.

Keempat perspektif mendefinisikan strategi organisasi. Ukuran ini juga bertujuan menyelaraskan tujuan dan tindakan individual dengan tujuan dan inisiatif organisasi. Dengan peranan yang dimainkan keempat perspektif ini dalam pengembangan ukuran kinerja, pengujian perspektif yang lebih detail akan lebih terjamin (Hansen dan Mowen, 2009).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu alat untuk menerjemahkan visi dan misi perusahaan agar dapat menyelaraskan pengukuran kinerja-kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam perkembangannya, *balanced scorecard* menjadi alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Karena pada dasarnya organisasi adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan yang signifikan atas kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. *Balanced scorecard* juga memperhatikan aspek-aspek non keuangan dalam pengukuran kinerja serta memperhatikan unsur *intangibile asset* dalam pengukuran kinerja keuangan (Rudianto, 2013).

*Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata. Menurut Kaplan dan Norton (2007), langkah-langkah *balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah:

1) Menerjemahkan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategi dengan pencapaiannya.

2) Mengkomunikasikan dan Mengaitkan Berbagai Tujuan dan Ukuran Strategis

*Balanced scorecard* memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

3) Merencanakan, Menetapkan Sasaran, Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4) Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan *monitoring* terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

### 2.2.2 Sejarah *Balanced Scorecard*

Pada awalnya *Balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada ukuran finansial saja, tanpa memperhatikan ukuran non finansial. Sistem pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada ukuran finansial membuat perusahaan sulit untuk berkembang. Oleh karena itu, pada tahun 1990, Kaplan dan Norton (2000) melalui suatu penelitian tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan atau konsumen, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced scorecard* terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan. Saat ini, *balanced scorecard* semakin populer karena telah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Kegagalan selama ini yang sering terjadi pada perusahaan yang menerapkan *balanced scorecard* secara setengah-setengah adalah:

- 1) Program disusun tanpa mempertimbangkan strategi.
- 2) Anggaran setiap tahun disusun tanpa mempertimbangkan program yang dilandasi strategi yang tepat.

Jadi *balanced scorecard* saat ini sudah mengintegrasikan seluruh sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional, sehingga menjadi sistem strategi manajemen mulai dari formulasi strategis sampai dengan implementasi operasional kegiatan setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan.



### 2.2.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan pengukuran tersebut berbeda secara signifikan dengan pengukuran kinerja tradisional. Pada dasarnya keempat perspektif *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan harus saling berintegrasi untuk mendukung rencana strategis yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan (Selado, 2014). Keunggulan tersebut dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang diukur pada empat perspektif *balanced scorecard* untuk mewujudkan visi dan misi suatu perusahaan pada umumnya, keunggulan pendekatan *balanced scorecard* karena memiliki karakteristik sebagai berikut:

#### 1) Komprehensif

Konsep *balanced scorecard* mengubah pandangan para eksekutif dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, dari anggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat dalam pengukuran kinerja hingga memunculkan konsep *balanced scorecard* dengan melihat empat perspektif lain seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan pengukuran tersebut, memberi manfaat bagi suatu perusahaan antara lain: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, dan mendorong perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

#### 2) Koheren

*Balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara personel yang terlibat. Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategis yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategis adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dan tujuan perusahaan. Sasaran strategis yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Jadi, jika disimpulkan semua sasaran strategis perusahaan bisa dijelaskan sebab akibatnya. Sebagai contoh mengapa loyalitas pelanggan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

#### 3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan jangka panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* karyawan perusahaan dan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personel yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan. Keseimbangan sangat dapat diharapkan dalam rangka visi dan misi suatu perusahaan, terdapat empat sasaran yang perlu untuk diwujudkan untuk perusahaan, yaitu:

- a. *Financial return*, yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan).
- b. Produk dan jasa yang dapat menghasilkan *value* terbaik dari pelanggan (perspektif pelanggan).
- c. Proses yang produktif dan efektivitas biaya (perspektif proses bisnis internal).
- d. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

#### 4) Terukur

*Balanced scorecard* mengukur sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran strategis perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dengan pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran, saran strategis di ketiga perspektif non-keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non keuangan sehingga, kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

Sedangkan menurut Ariesta (2019), penggunaan sistem pengukuran kinerja pada model *balanced scorecard* yang dipakai banyak perusahaan dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu seperti berikut:

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Proses perancangan manajemen kinerja dengan *balanced scorecard* diawali dengan penerjemahan strategi perusahaan ke dalam strategi perusahaan yang lebih operasional dan mudah dipahami.
- 2) Mengkomunikasikan dan menghubungkan strategi dengan indikator. Indikator kinerja dikembangkan untuk mengukur pencapaian strategi perusahaan. Hal ini akan menjadi alat komunikasi bagi perusahaan dengan cara memberikan indikasi bagaimana kinerja dalam mencapai sasaran strategi tersebut. Kinerja yang tinggi diperlukan pada sasaran strategi apabila perusahaan menginginkan tercapai dan terealisasinya misi perusahaan.
- 3) Merencanakan, menyiapkan target, dan menyesuaikan inisiatif strategik. Tahap awal dari proses manajemen adalah tahapan perencanaan dan penyiapan target kinerja terhadap setiap inisiatif strategik. Pada tahap ini, perusahaan menguantifikasikan dari hasil yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan sumber daya untuk mencapai hasil dari inisiatif strategik yang direncanakan akan dilaksanakan. Indikator kinerja yang tepat dipersiapkan untuk setiap inisiatif strategik.

- 4) Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategik. Sistem pengukuran kinerja akan lebih bermanfaat apabila dapat dipakai sebagai umpan balik dan sumber informasi yang berharga guna pengambilan keputusan strategik yang lebih baik di masa mendatang. *Balanced scorecard* menyediakan fungsi umpan balik karena metode penilaian kinerja dirancang dengan mengaitkan indikator kinerja dengan strategi dan sekaligus sebagai alat evaluasi sehingga menyediakan informasi umpan balik bagi pengambilan keputusan yang lebih baik.

#### **2.2.4 Mengimplementasikan *Balanced Scorecard***

Menurut Blocher, Stout dan Cokins (2011), untuk dapat mengimplementasikan secara efektif, *balanced scorecard* harus:

- 1) Memiliki dukungan yang kuat dari manajemen puncak.
- 2) Secara akurat mencerminkan strategi perusahaan.
- 3) Mengkomunikasikan strategi organisasi secara jelas kepada seluruh manajer dan karyawan, yang memahami dan menerima kartu skor.
- 4) Memiliki proses yang meninjau dan memodifikasi kartu skor sebagai strategi organisasi dan perubahan sumber daya.
- 5) Dikaitkan dengan sistem imbal jasa dan kompensasi, manajer dan karyawan memiliki insentif yang jelas yang dikaitkan dengan kartu skor.
- 6) Mencakup proses untuk menjamin keakuratan dan keandalan informasi pada kartu skor.
- 7) Memastikan bahwa bagian yang relevan dari kartu skor mudah diakses bagi pihak manajemen yang bertanggung jawab untuk ukuran, dan bahwa informasi juga aman, hanya tersedia pihak yang berwenang memiliki informasi.

#### **2.2.5 Perspektif *Balanced Scorecard***

Kaplan dan Norton (2000) memperkenalkan empat perspektif yang berbeda dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen sebagai berikut:

- 1) Perspektif keuangan – bagaimana cara memuaskan pemegang saham?
- 2) Perspektif pelanggan – bagaimana cara memuaskan pelanggan?
- 3) Perspektif proses bisnis internal – apa proses-proses yang sebaiknya diunggulkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan?
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan – bagaimana cara mempertahankan keberlangsungan kemampuan terhadap perubahan dan peningkatan?

##### **2.2.5.1 Perspektif Keuangan**

*Balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah

strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan, hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya (Rudianto, 2013). Kaplan dan Norton (2000) mengidentifikasi tahapan siklus hidup bisnis, yaitu sebagai berikut:

1) Bertumbuh (*Growth*)

Tahapan ini merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk dan jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung produk-produk perusahaan. Hal ini bertujuan untuk membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan bisa lebih besar dibanding jumlah dana yang dihasilkan, karena kemungkinan jumlah produk atau konsumen yang masih sedikit. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan *growth*, maka salah satu tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

2) Bertahan (*Sustain*)

Tahap kedua adalah *sustain* di mana perusahaan masih melakukan investasi dan investasi ulang dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perhatian terpusat pada bagaimana perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada bahkan mengembangkannya agar dapat terus meraih laba. Investasi yang dilakukan biasanya untuk mengatasi penundaan (kemacetan) dalam proses produksi dengan cara mengembangkan kapasitas produksi. Tolak ukur yang cocok untuk tahap ini adalah besarnya tingkat pengembalian investasi yang dilakukan, yang sering digunakan adalah ROI, ROCE<sup>1</sup>, dan EVA.

3) Menuai (*Harvest*)

*Harvest* merupakan tahapan terakhir untuk siklus kehidupan perusahaan. Pada tahap ini, perusahaan memanen (menuai) hasil investasi dari tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru. Pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan hanyalah pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tolak ukur dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan modal kerja (*reduction rate in working capital*).

Menurut Ikatan Bankir Indonesia (2016) walaupun menitikberatkan pada proses kerja, metode *balanced scorecard* tetap melihat kinerja keuangan sebagai parameter

---

<sup>1</sup> ROCE dikenal juga sebagai Return on Net Assets (RONA). Jadi ROCE digunakan untuk menilai kinerja manajemen secara umum yang berhubungan dengan jumlah investasi modal yang ditanamkan untuk menjalankan aktivitas bisnis (Rangkuti, 2011).

penting dalam pengukuran kinerja. Selain angka keuangan yang dicapai, yakni perspektif keuangan, pengukuran juga harus melihat faktor risiko dan biaya operasional dibandingkan dengan imbal hasil yang dicapai.

Kaplan dan Norton (2000) juga mengatakan bahwa setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai, ada tidak tolok ukur finansial yang dapat mendorong strategi bisnis, yaitu: bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya atau peningkatan produktivitas dan pemanfaatan aktivitas atau strategi investasi.

1) Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan

Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu kepada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang harga produk atau jasa.

2) Penghematan Biaya dan Peningkatan Produktivitas

Tujuan penghematan biaya dan peningkatan produktivitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung, dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan.

3) Pemanfaatan Aset atau Strategi Perusahaan

Para manajer berusaha untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu dalam hal pemanfaatan aset.

### 2.2.5.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran (Rudianto, 2013). Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator*, sehingga jika, pelanggan merasa tidak puas terhadap produsen maka pelanggan akan mencari produsen lain untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam perspektif ini perusahaan biasanya menggunakan tolok ukur yang dibagi menjadi dua kelompok (Kartika, 2016), yaitu:

1) Pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement*), dengan komponen pengukuran:

- a. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Pengukuran ini menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait kinerja spesifik dalam *value proportion*. Untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah dilakukan survei dengan menggunakan kuesioner. Analisis kepuasan nasabah digunakan untuk mengetahui tolok ukur pencapaian sasaran strategis pada perspektif pelanggan. Mengukur tingkat kepuasan nasabah sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam rangka mengevaluasi posisi dan kinerja perusahaan.

Menurut Rangkuti (2011), ciri-ciri kualitas jasa dapat dievaluasi dalam lima dimensi, antara lain:

1. *Reliability* (keandalan), adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.
  2. *Responsiveness* (cepat tanggap), adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.
  3. *Assurance* (jaminan), adalah pemahaman karyawan terhadap kebutuhan konsumen serta perhatian yang diberikan oleh karyawan.
  4. *Tangible* (kasat mata), adalah penampilan fasilitas fisik seperti peralatan, karyawan dan sarana komunikasi.
  5. *Empathy* (empati), adalah kemampuan perusahaan dalam memahami kesulitan dan keinginan pelanggan dan bertindak demi kepentingan pelanggan.
- 2) Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*), atribut ini dapat dibagi lagi menjadi tiga kategori:
- a. Atribut produk atau jasa (*product or services attributes*), meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Dalam hal ini preferensi pelanggan bisa berbeda-beda. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
  - b. Hubungan pelanggan (*customer relationship*), mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi kecepatan tanggapan dan penyerahan, komitmen perusahaan terhadap pelanggan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
  - c. Citra dan reputasi (*image and reputation*), menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud (*intangible*) yang dapat membuat pelanggan tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan. Citra dan reputasi ini dapat dibangun melalui iklan dan menjaga mutu produk atau jasa seperti yang telah dijanjikan.

### 2.2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Luis dan Biromo (2007), yang dimaksud dengan proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan *marketing*, distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*), serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and health*). Manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis untuk diunggulkan perusahaan. Dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan berjalan

dan mengetahui apakah produk dan jasa perusahaan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Kaplan dan Norton (2000) membagi model ini terdiri dari tiga bisnis proses utama, yaitu:

1) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa dibutuhkan oleh pelanggan.

2) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian, yaitu proses pembuatan produk, dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

#### **2.2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif proses bisnis internal. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Pada tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan untuk mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

Menurut Ariesta (2019), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memfokuskan untuk mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Perspektif ini berurusan dengan pengembangan sumber daya manusia, agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten dan akan menghasilkan kinerja prima bagi perusahaan. Oleh karena itu sasaran strategis harus merefleksikan strategi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Ada tiga kategori utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif ini, yaitu:

1) Kompetensi Karyawan

Peran pegawai dalam organisasi amatlah penting. Untuk itu, perencanaan dan upaya pelatihan pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

## 2) Infrastruktur Teknologi Informasi

Meskipun motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan perusahaan, namun masih diperlukan teknologi yang terbaik. Dengan teknologi yang mendukung, maka kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

## 3) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu luas tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sia-sia. Jadi, perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Alat ukur yang digunakan adalah:

- a. Ukuran saran yang diberikan per pekerja untuk mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
- b. Ukuran jumlah saran yang direalisasikan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran yang telah diberikan dihargai dan benar-benar diperhatikan.
- c. Ukuran peningkatan, hasil nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak hanya terbatas pada penghematan perusahaan. Peningkatan lain juga dapat dihasilkan, misalnya dalam mutu, waktu, atau kinerja, untuk proses internal yang spesifik.
- d. Ukuran keselarasan perorangan dan perusahaan. Ukuran keselarasan perusahaan adalah persentase unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyelarasan ini. Perusahaan dapat mengukur tidak hanya hasil tetapi juga berbagai indikator jangka pendek dan menengah yang menjelaskan tentang usaha perusahaan mengkomunikasikan dan menyelaraskan tujuan perusahaan.
- e. Ukuran kerja tim. Semakin banyak perusahaan yang berpaling kepada tim dalam penyelesaian proses bisnis yang penting, pengembangan produk, layanan pelanggan, dan operasi internal. Perusahaan menghendaki agar tujuan dan ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan dan kinerja tim.

## 2.3 Bank

### 2.3.1 Pengertian Bank

Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan:



“Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.”

Menurut Ikatan Bankir Indonesia (2014) bank dapat didefinisikan sebagai suatu badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Sesuai dengan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan yang telah diubah menjadi Undang-Undang No. 10 tahun 1998, bank didefinisikan sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, dengan kegiatan pokoknya yang mempunyai 3 fungsi pokok utama, yaitu:

- 1) Menerima penyimpanan dana masyarakat dalam berbagai bentuk.
- 2) Menyalurkan dana tersebut dalam bentuk kredit kepada masyarakat untuk mengembangkan usaha.
- 3) Melaksanakan berbagai jasa dalam kegiatan perdagangan dan pembayaran dalam negeri maupun luar negeri, serta berbagai jasa lainnya di bidang keuangan.

### **2.3.2 Sumber Dana Bank**

Dana bank atau *Loandable Fund* adalah sejumlah dana yang siap dimobilisasi dari unit surplus atau penabung (Budisantoso dan Nuritomo, 2013). Sumber dana terdiri dari dana deposit, dana pinjaman, dan sumber dana lain. Berikut ini penjelasan sumber dana tersebut:

#### 1) Dana Sendiri

Dana sendiri merupakan dana yang berasal dari bank itu sendiri. Menurut Kasmir (2004), secara garis besar dapat disimpulkan pencarian dana bersumber dari bank itu sendiri terdiri dari:

##### a. Setoran modal dari pemegang saham

Dalam hal ini pemilik saham dapat menyertor dana tambahan atau membeli saham yang dikeluarkan oleh perusahaan.

##### b. Cadangan-cadangan Bank

Maksudnya ada cadangan-cadangan laba pada tahun lalu yang tidak dibagi kepada para pemegang sahamnya. Cadangan ini sengaja disediakan untuk mengantisipasi laba tahun yang akan datang.

##### c. Laba Bank yang Dibagi

Merupakan laba yang memang belum dibagikan pada tahun yang bersangkutan, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai modal untuk sementara waktu.

Keuntungan dari sumber dana sendiri adalah tidak perlu membayar bunga yang relatif lebih besar daripada jika meminjam ke lembaga keuangan lain. Kerugiannya adalah waktu yang diperlukan untuk memperoleh dana dalam jumlah besar memerlukan waktu yang relatif lama. Hal ini disebabkan untuk melakukan penjualan saham bukanlah hal yang mudah (Kasmir, 2004).

## 2) Dana dari Deposan

Dana dari depositan merupakan dana pinjaman yang bersumber dari pihak kedua yaitu pihak di luar bank itu sendiri. Menurut Kasmir (2004) dana yang bersumber dari pihak kedua atau pihak di luar bank merupakan sumber dana yang relatif paling mudah jika dibandingkan dengan sumber lainnya. Dana dari depositan terdiri atas:

- a. Giro, merupakan simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menerbitkan cek untuk penarikan tunai atau bilyet giro untuk pemindahbukuan, sedangkan cek atau bilyet giro ini oleh pemiliknya dapat digunakan sebagai alat pembayaran.
  1. Cek, merupakan perintah tak bersyarat kepada bank untuk membayar sejumlah uang tertentu pada saat penyerahan atas beban rekening penarik cek.
  2. Bilyet giro, merupakan perintah kepada bank untuk memindahbukukan sejumlah tertentu uang atas beban rekening penarik pada tanggal tertentu kepada pihak yang tercantum dalam bilyet giro tersebut dan bilyet giro dapat dibatalkan secara sepihak oleh penarik disertai dengan alasan pembatalan.
  3. Jasa giro, merupakan suatu imbalan yang diberikan oleh bank kepada giran atas sejumlah saldo gironya yang mengendap di bank.
- b. Deposito berjangka, merupakan simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu sesuai tanggal yang perjanjian antara depositan dan bank.
- c. Tabungan, adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan dengan syarat tertentu yang disepakati, dan tidak dengan cek atau bilyet giro atau alat lain yang dapat dipersamakan dengan itu.
- d. Cara lain penghimpunan dana dari depositan
  1. Sertifikat Deposito, merupakan deposito berjangka yang bukti simpanannya dapat diperjualbelikan.
  2. *Deposit on Call*, adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan dengan pemberitahuan terlebih dahulu dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kesepakatan antara pihak bank dan nasabah.

## 3. Rekening Giro terkait Tabungan.

## 3) Dana Pinjaman

- a. *Call money*, merupakan sumber dana yang dapat diperoleh bank berupa pinjaman jangka pendek dari bank lain melalui *interbank call money market*.
- b. Pinjaman antar bank, merupakan pinjaman yang dilakukan untuk memenuhi suatu kebutuhan dana yang lebih terencana dalam rangka pengembangan usaha atau meningkatkan penerimaan bank.

## 4) Sumber Dana Lain

- a. Setoran Jaminan, merupakan sejumlah dana yang wajib diserahkan oleh nasabah yang menerima jasa-jasa tertentu dari bank.
- b. Dana Transfer, merupakan pemindahbukuan antar rekening, dari uang tunai ke suatu rekening, atau dari suatu rekening untuk kemudian ditarik tunai.
- c. Surat Berharga Pasar Uang, merupakan surat-surat berharga jangka pendek yang dapat diperjualbelikan dengan cara didiskonto oleh Bank Indonesia.
- d. Diskonto Bank Indonesia, adalah penyediaan dana jangka pendek oleh BI dengan cara pembelian promes yang diterbitkan oleh bank-bank atas dasar diskonto.

## 2.4 Penelitian Terdahulu dan Rerangka Pemikiran

## 2.4.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.11 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Kasnawati (2011) Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Manajemen PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan	Variabel Independen: <i>balanced scorecard</i>  Variabel Dependen: Pengukuran Kinerja Perusahaan	Perspektif keuangan: • CAR • NPL  Perspektif pelanggan • Kepuasan pelanggan • Hubungan pelanggan • Kecepatan layanan  Perspektif Proses Bisnis Internal • Inovasi • Proses operasi	Analisis asosiatif statistik dengan uji validitas, uji reabilitas, dan uji model regresi, yaitu uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan	Variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif, adapun pengaruh yang paling dominan yang dapat mempengaruhi kinerja manajemen adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil uji koefisien determinasi sebesar 24,6% sedangkan sisanya

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Layanan purna jual</li> </ul>	uji normalitas.	75,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diketahui.
			Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan pekerja</li> <li>• Kemampuan sistem informasi</li> <li>• Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan</li> </ul>	Software yang digunakan SPSS.	
2.	Annisa Stellata A.W. (2013)  Analisis Kinerja Bank Umum Syariah dan Bank Konvensional dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Pada Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri)	Variabel Independen: <i>balanced scorecard</i>  Variabel Dependen: Pengukuran Kinerja Perusahaan	Perspektif keuangan <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAR</li> <li>• NPL atau NPF</li> <li>• ROA</li> <li>• ROE</li> <li>• BOPO</li> <li>• LDR atau FDR</li> </ul>	Analisis deskriptif non statistik	Kinerja kedua bank dilihat dari peningkatan profitabilitas dari tahun sebelumnya. Perspektif pelanggan menunjukkan peningkatan <i>marketshare</i> dan profitabilitas konsumen yang mempengaruhi kepuasan nasabah dengan hasil yang baik atau puas. Perspektif bisnis internal digunakan rasio NGR dan AETR yang menunjukkan peningkatan jaringan kantor dan tingkat efisiensi biaya yang baik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan dan persentase pelatihan karyawan.
			Perspektif pelanggan <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Market Share</i></li> <li>• Profitabilitas Konsumen</li> </ul>		
			Perspektif Proses Bisnis Internal <ul style="list-style-type: none"> <li>• NGR</li> <li>• AETR</li> </ul>		
			Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas karyawan</li> <li>• Persentase Karyawan Terampil</li> <li>• Kepuasan Karyawan</li> </ul>		
3.	Hersinta PUSDIKA (2016)	Variabel Independen: <i>balanced scorecard</i>	Perspektif keuangan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berkembang</li> <li>• Bertahan</li> </ul>	Metode statistik yang digunakan	Keempat perspektif <i>balanced scorecard</i> berpengaruh secara signifikan terhadap

	<p>Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Manajemen PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Studi Kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu</p>	<p>Variabel Dependen: Pengukuran Kinerja Perusahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panen</li> </ul> <p>Perspektif pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan pelanggan</li> <li>• Hubungan pelanggan</li> <li>• Kecepatan layanan</li> </ul> <p>Perspektif proses bisnis internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovasi</li> <li>• Proses operasi</li> <li>• Layanan purna jual</li> </ul> <p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan pekerja</li> <li>• Sistem informasi</li> <li>• Motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu</li> </ul>	<p><i>partial Least Square</i>, dengan bantuan software <i>Smart PLS</i>, dan</p>	<p>kinerja manajemen. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja manajemen adalah perspektif keuangan, hasil uji koefisien determinasi menyatakan bahwa variabel kinerja manajemen dipengaruhi oleh variabel <i>balanced scorecard</i> sebesar 71,8%, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diketahui.</p>
4.	<p>Riescha Prastiwi Thyana (2017)</p> <p>Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Bank Central Asia Tbk., KCP Graha Cibinong) Periode Tahun 2013-2015</p>	<p>Variabel Independen: <i>balanced scorecard</i></p> <p>Variabel Dependen: Pengukuran Kinerja Perusahaan</p>	<p>Perspektif keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LDR</li> <li>• BOPO</li> </ul> <p>Perspektif pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan pelanggan</li> </ul> <p>Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses Inovasi</li> <li>• Proses Operasi / Produksi</li> </ul> <p>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indeks Kepuasan Karyawan</li> </ul>	<p>Analisis deskriptif statistik</p> <p><i>Software</i> yang digunakan SPSS 20 <i>for windows</i></p>	<p>Kinerja PT Bank Central Asia Tbk., KCP Graha Cibinong secara keseluruhan sudah cukup baik. Dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja melalui rasio keuangan LDR dan BOPO, PT Bank Central Asia, Tbk. KCP Graha Cibinong berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep <i>balanced scorecard</i>.</p>

5.	<p>Indah Safitri (2018)</p> <p>Penilaian Kinerja Bank Syariah Melalui Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-2017)</p>	<p>Variabel Independen: <i>balanced scorecard</i></p> <p>Variabel Dependen: Pengukuran Kinerja Perusahaan</p>	<p>Perspektif keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ROA</li> </ul> <p>Perspektif pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan nasabah</li> </ul> <p>Perspektif proses bisnis internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AETR</li> </ul> <p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat produktivitas karyawan</li> <li>• Tingkat kepuasan karyawan</li> </ul>	<p>Penelitian campuran dengan kombinasi antara penelitian kualitatif dan kuantitatif</p>	<p>Kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung secara keseluruhan sudah cukup baik. Pada perspektif keuangan sudah baik dengan adanya perkembangan setiap tahunnya, perspektif pelanggan sudah baik dengan hasil rata-rata setuju terhadap fasilitas dan pelayanan dari bank, perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan inovasi yang baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa rata-rata karyawan setuju terhadap fasilitas yang diberikan perusahaan. <i>Balanced Scorecard</i> dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan berimbang.</p>
6.	<p>Olipia Margaretha (2018)</p> <p>Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja PT Telkom Indonesia Tbk Divisi Regional I</p>	<p>Variabel Independen: <i>balanced scorecard</i></p> <p>Variabel Dependen: Pengukuran Kinerja Perusahaan</p>	<p>Perspektif keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Target laba dan pendapatan</li> <li>• Efisiensi biaya</li> <li>• Peningkatan pendapatan</li> <li>• Ketepatan alokasi modal</li> <li>• Pemeriksaan laporan keuangan secara periodik</li> </ul> <p>Perspektif pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelayanan yang baik</li> </ul>	<p>Statistik deskriptif, uji asumsi klasik, statistik inferensial (analisis uji hipotesis) dengan analisis regresi linear berganda, uji signifikansi secara parsial, uji</p>	<p>Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel kinerja PT Telkom Indonesia dipengaruhi oleh variabel <i>balanced</i></p>

	Sumatera – Medan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengurangi keluhan pelanggan</li> <li>• Komunikasi yang baik dengan pelanggan</li> <li>• Membangun citra yang baik dengan pelanggan</li> </ul>	signifikansi secara simultan, koefisien determinasi	<i>scorecard</i> sebesar 65,70%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diketahui.
			<p>Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan penelitian sebelum memasarkan produk</li> <li>• Mengikuti perkembangan teknologi</li> <li>• Proses operasional efisien dan efektif</li> <li>• Melakukan evaluasi dalam kegiatan operasi</li> <li>• Adanya layanan purna jual</li> </ul>	Pengujian dilakukan dengan menggunakan SPSS 25	
			<p>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya fasilitas pendukung pekerjaan</li> <li>• Apresiasi atas prestasinya</li> <li>• Kemudahan akses informasi</li> <li>• Pelatihan rutin</li> </ul>		
7.	Gabrilla Ariesta (2019)  Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan	Variabel Independen: <i>balanced scorecard</i>  Variabel Dependen:	<p>Perspektif keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ROA</li> <li>• ROE</li> <li>• NIM</li> <li>• BOPO</li> <li>• LDR</li> </ul>	Analisis deskriptif statistik dengan uji validitas dan uji reabilitas	Pengukuran kinerja menggunakan konsep <i>balanced scorecard</i> dilihat dari hasil perspektif keuangan menunjukkan kinerja bank baik. Dilihat dari

	dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk.)	Pengukuran Kinerja Perusahaan	<p>Perspektif pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangsa Pasar</li> <li>• Kepuasan Nasabah</li> </ul> <p>Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NGR</li> <li>• AETR</li> </ul> <p>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat Kepuasan Karyawan</li> <li>• Tingkat Pelatihan Karyawan</li> <li>• Tingkat Produktivitas Karyawan</li> </ul>	menggunakan SPSS 21 <i>for</i> Windows	hasil perspektif pelanggan menunjukkan kinerja bank baik, sedangkan dilihat dari perspektif bisnis internal hasil pengukuran kinerja menunjukkan hasil kinerja bank cukup baik, dan dilihat dari hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil kinerja bank adalah baik.
8.	Siti Rahmah Daulay (2020)  Evaluasi Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi, Sidikalang	<p>Variabel Independen: <i>balanced scorecard</i></p> <p>Variabel Dependen: Pengukuran Kinerja Perusahaan</p>	<p>Perspektif keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CR</li> <li>• ROA</li> <li>• <i>Profit Margin</i></li> </ul> <p>Perspektif pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retensi pelanggan</li> <li>• Profitabilitas pelanggan</li> <li>• Akuisisi pelanggan</li> </ul> <p>Perspektif proses bisnis internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovasi</li> <li>• Proses operasi</li> <li>• Layanan purna jual</li> </ul> <p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retensi karyawan</li> <li>• Produktivitas karyawan</li> <li>• Pelatihan karyawan</li> </ul>	Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus	Kinerja perusahaan bila dievaluasi dengan <i>balanced scorecard</i> menunjukkan hasil yang buruk. Pada perspektif keuangan, hasil CR sebesar 368%, <i>profit margin</i> 1,81%, <i>operating ratio</i> sebesar 45,68%, dan ROA 1,18%. Pada perspektif pelanggan, retensi pelanggan dan profitabilitas pelanggan mengalami penurunan sebesar 2,26% dan 5,93%, serta akuisisi pelanggan sebesar 9,01%. Pada bagian perspektif bisnis internal, inovasi dan layanan purna jual harus diperbaiki oleh manajemen sementara proses operasi sudah baik. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, retensi



					karyawan 0%, dan produktivitas karyawan mengalami penurunan, dan pelatihan karyawan meningkat sebesar 1,25%.
9.	<p>Ima Apriani (2020)</p> <p>Pengaruh Metode <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja pada Bank Syariah Mandiri KCP Jelutung Kota Jambi</p>	<p>Variabel Independen: <i>balanced scorecard</i></p> <p>Variabel Dependen: Pengukuran Kinerja Perusahaan</p>	<p>Perspektif keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usaha dalam meningkatkan laba</li> <li>• Membuat kebijakan strategis sesuai petunjuk laporan keuangan</li> </ul> <p>Perspektif pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bertempat di lokasi yang strategis</li> <li>• Kenyamanan ruang tunggu nasabah</li> <li>• Minimnya keluhan</li> <li>• Menjaga hubungan baik dengan nasabah</li> <li>• Kecepatan layanan</li> </ul>	<p>Penelitian kuantitatif dengan uji klasik dan uji regresi linear berganda</p>	<p>Hasil pengujian secara parsial untuk dua variabel yaitu perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, secara terpisah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian secara simultan kedua perspektif berpengaruh terhadap kinerja bank, dengan perspektif pelanggan yang merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja bank.</p>
10	<p>Kahfi Ramadhani (2020)</p> <p>Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus PT. Bank</p>	<p>Variabel Independen: <i>balanced scorecard</i></p> <p>Variabel Dependen: Pengukuran Kinerja Perusahaan</p>	<p>Perspektif keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI</li> <li>• CR</li> <li>• DAR</li> <li>• BOPO</li> <li>• FDR</li> <li>• ROA</li> </ul> <p>Perspektif pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Customer acquisition</i></li> <li>• Kepuasan pelanggan</li> </ul> <p>Perspektif proses bisnis internal</p>	<p>Penelitian kuantitatif, data kuesioner diolah dengan menggunakan SPSS 23</p>	<p>Secara keseluruhan kinerja perusahaan cukup baik. Pada perspektif keuangan ROA menunjukkan keuntungan yang semakin meningkat, sementara LDR kurang baik. Dari perspektif pelanggan, rata-rata <i>marketshare</i> 8,77% yang berarti cukup baik, sementara profitabilitas konsumen rata-rata 100,47% artinya</p>

	Sumut Unit Usaha Syariah)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• NGR</li> <li>• AETR</li> <li>• Proses operasi</li> <li>• Inovasi</li> </ul>	<p>semakin tinggi laba yang telah dicapai. Kemudian dari perspektif proses bisnis internal, NGR yang dicapai adalah 100,47% yang berarti dapat membuka cabang baru, dan AETR 2,12% yang berarti adanya peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, semua karyawan yang menjadi sampel penelitian memberi respons positif.</p>
			<p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas karyawan</li> <li>• Kepuasan karyawan</li> <li>• Perputaran karyawan</li> <li>• Tingkat pelatihan karyawan</li> </ul>	

#### 2.4.2 Rerangka Pemikiran

*Balanced scorecard* mampu memberikan rerangka kerja untuk menyelaraskan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menggunakan pengukuran dan memberikan informasi kepada para pekerja tentang faktor-faktor yang dapat mendorong keberhasilan saat ini dan di masa yang akan datang. Sistem ini menunjang ketersediaan umpan balik yang baik mengenai kinerja proses bisnis internal atau produk perusahaan yang dinikmati oleh pihak eksternal sehingga perbaikan berkelanjutan atas kinerja hasil kerja dapat dilakukan.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, menurut Rudianto (2013) *balanced scorecard* adalah salah satu alat manajemen strategi yang telah terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. Manajer yang memilih untuk menerapkan *balanced scorecard* menunjukkan suatu keyakinan bahwa pengukuran kinerja tradisional saja tidak cukup untuk menilai apa yang sudah dilakukan perusahaan dan kemungkinan bagaimana kinerja di masa depannya.

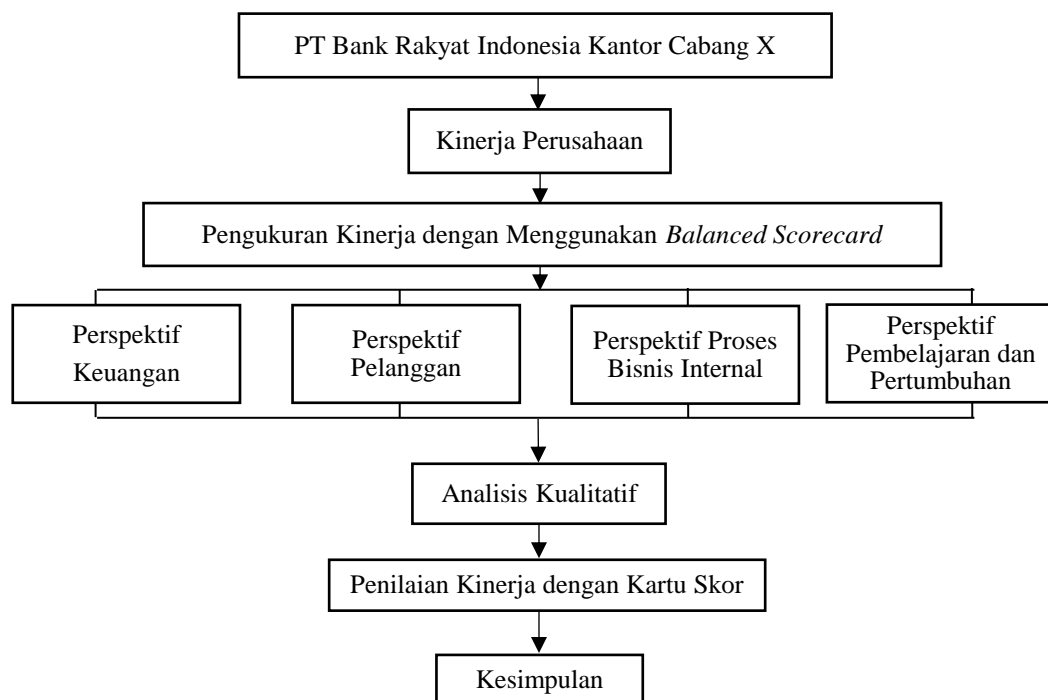
Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat menghasilkan informasi mengenai kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya, memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal, dan mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan.

Mengukur kinerja perusahaan sebaiknya tidak hanya dari aspek keuangan saja, tetapi lebih baik jika diukur semua proses produksi yang berlangsung di perusahaan

tersebut (Kasnawati, 2011). Oleh karena itu perusahaan dapat menggunakan sebuah alat ukur yang komprehensif yang mampu mengetahui bagaimana menghadapi persaingan di tengah krisis dunia yang masih terus melanda.

*Balanced scorecard* memiliki kemampuan untuk menjawab dan mewujudkan hal tersebut. Kerangka yang terdapat dalam *balanced scorecard* menjadi tolak ukur bagi keberhasilan kinerja perusahaan. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif yang menjadi alat ukur kinerja, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Mengacu pada berbagai teori yang telah dikemukakan di atas, tinggi dan rendahnya kinerja perusahaan sesuai dengan meningkat dan menurunnya nilai *balanced scorecard*. Semakin tinggi nilai keseluruhan perspektif *balanced scorecard* maka semakin tinggi juga kinerja perusahaan yang dihasilkan. Tolak ukur finansial merupakan hal yang penting, tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai bagi organisasi. Alimudin dkk. (2019), Faishol (2016), Kasnawati (2011), dan Margaretha (2018) menyatakan bahwa seluruh perspektif *balanced scorecard* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Sementara itu dalam penelitiannya Pusdika (2016) menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur, tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap perspektif, namun dalam kasus ini tujuan perusahaan tidak divisualisasikan dengan tepat.



Gambar 2.1 Rerangka Pemikiran

Menurut gambar dari rerangka penelitian di atas, konsep *balanced scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Variabel dependen yaitu *balanced scorecard* dengan sub variabel perspektif keuangan (X1), perspektif pelanggan (X2), perspektif proses bisnis internal (X3), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4), sedangkan variabel dependennya adalah kinerja perusahaan (Y). Perspektif keuangan diukur dengan rasio keuangan, sementara perspektif pelanggan, proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan melakukan penyebaran kuesioner

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah metode deskriptif. Metode deskriptif penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2019). Pemilihan metode deskriptif bertujuan untuk menganalisis kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*.

#### **3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

Objek penelitian pada penelitian ini adalah *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu organisasi yang berupa perusahaan karena penelitian ini merupakan penelitian mengenai suatu organisasi, sehingga data adalah mengenai atau berasal dari suatu organisasi tertentu. Lokasi penelitian yang dipilih untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah PT Bank Rakyat Indonesia pada Kantor Cabang yang berada di DKI Jakarta.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data yang diperoleh berbentuk kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari objek penelitian. Penelitian ini bermaksud untuk memperoleh data-data perusahaan, khususnya berkaitan dengan penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1) Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui sebaran kuesioner kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X, namun nama kantor cabang tidak diperkenankan untuk dipublikasikan.

2) Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan selama periode enam tahun, yaitu tahun 2017, 2018, 2019, 2020, dan 2021. Rasio keuangan yang digunakan antara lain: CAR, NPL, NPM, NIM, dan CR.

#### **3.4 Operasionalisasi Variabel**

##### **3.4.1 Variabel Bebas**

Variabel bebas atau *independent variable* merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat

(Sugiyono, 2020). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *balanced scorecard*, dengan sub variabel sebagai berikut:

1) Perspektif keuangan (X1)

Perspektif keuangan diukur dengan rasio permodalan, rasio aset, rasio manajemen umum, rasio rentabilitas, dan rasio likuiditas dengan data yang diperoleh dari laporan tahunan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

2) Perspektif pelanggan (X2)

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan. Untuk mengetahui kepuasan pelanggan, maka akan disebarakan kuesioner untuk 48 orang karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X yang juga merupakan nasabah Bank BRI.

3) Perspektif proses bisnis internal (X3)

Perspektif ini menggunakan alat ukur inovasi, proses operasi, pelayanan purna jual. Pengukuran melalui proses operasi dan pelayanan purna jual diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada nasabah dan karyawan sebanyak 48 orang karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X yang juga merupakan nasabah Bank BRI.

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X4)

Pengukuran yang dilakukan untuk mengukur perspektif ini yaitu kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 48 orang karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X.

### 3.4.2 Variabel Terikat

Variabel terikat atau *dependent variable* merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Sugiyono, 2020). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang X Periode 2017-2021)

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Perspektif Keuangan (X1)	CAMEL	Rasio permodalan (CAR)	Rasio
		Rasio aset (NPL)	
		Rasio manajemen umum (NPM)	
		Rasio rentabilitas (NIM)	
		Rasio likuiditas (CR)	
Perspektif Pelanggan (X2)	Tingkat kepuasan pelanggan	1. <i>Relianility</i> : Pelayanan yang berkualitas	Ordinal
		2. <i>Responsiveness</i> : Kecepatan layanan.	
		3. <i>Assurance</i> : Kenyamanan ruang tunggu nasabah.	
		4. <i>Emphaty</i> : Menjaga hubungan baik dengan nasabah.	

		5. <i>Tangible</i> : Memiliki lokasi yang strategis.	
Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)	Proses operasi	1. Kecepatan layanan.	Ordinal
		2. Ketepatan waktu operasional.	
		3. Sosialisasi dan pelaksanaan visi dan misi perusahaan.	
	Pelayanan purna jual	1. Kemampuan menyelesaikan keluhan pelanggan.	Ordinal
2. Profesionalisme pegawai bank dalam menghadapi masalah.			
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)	Kepuasan karyawan	1. Kenyamanan area kerja.	Ordinal
		2. Hubungan antar karyawan dan pemimpin.	
		3. Kebebasan dalam berpendapat.	
		4. Upaya pengembangan karyawan.	
		5. Ketaatan dalam mematuhi aturan kerja.	
		6. Pekerjaan yang dilakukan memenuhi standar.	
		7. Penghargaan dan sanksi yang diberikan perusahaan.	
		8. Kepuasan dan rasa bangga akan pekerjaan.	

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Populasi dan sampel ini digunakan untuk mendukung teknik penilaian kinerja organisasi dengan melihat berbagai perspektif antara lain kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen (nasabah) PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X diukur melalui penyebaran kuesioner. Populasi dan sampel yang dipilih adalah karyawan bank PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X yang juga merupakan nasabah Bank Rakyat Indonesia. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Rumus Slovin dapat digunakan untuk menentukan sampel yang diinginkan (Sugiyono, 2020), yaitu:

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, biasanya 5%

Dengan menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5%, maka jumlah sampel yang diambil adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{54}{1 + 54(0,05^2)}$$

n = 47,57 (48 responden)

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data pada penelitian ini menggunakan metode:

- 1) Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung pada pihak PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X yaitu kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X. Tujuannya adalah untuk mengetahui profil perusahaan, gambaran umum perusahaan, serta data-data internal perusahaan yang diperlukan untuk keperluan penyusunan penelitian ini.

- 2) Kuesioner

Penyebaran kuesioner untuk karyawan masing-masing berjumlah 48 responden di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X.

- 3) Studi pustaka

Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja *balanced scorecard*.

### 3.7 Metode Analisis Data

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis diawali dengan menganalisis visi dan misi perusahaan guna mengetahui tujuan perusahaan, kemudian dilanjutkan dengan menganalisis data kuantitatif yang diperoleh dari sebaran kuesioner dengan menggunakan IBM SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 26. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti, oleh karena itu butir-butir pernyataan harus diuji dengan uji validitas dan uji reabilitas. Setelah butir-butir pernyataan lolos dari uji validitas dan uji reabilitas maka variabel-variabel tersebut harus lolos uji klasik untuk menentukan kelayakan model regresi yang digunakan. Analisis data kualitatif dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja dengan alat ukur yang telah dipilih untuk mengukur kinerja dengan keempat perspektif *balanced scorecard*, kemudian hasilnya dihitung dengan kartu skor.

#### 3.7.1 Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

##### 3.7.1.1 Pengukuran Kinerja pada Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini *balanced scorecard* memungkinkan para eksekutif senior untuk menetapkan bukan hanya ukuran mengevaluasi keberhasilan jangka panjang tetapi juga variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi hubungan sebab akibat yang berakhir pada tujuan finansial. Pada umumnya ukuran-ukuran yang dipakai adalah rasio-rasio keuangan. Menurut Kasmir (2000) perspektif keuangan yang dapat diukur dengan CAMEL melalui rasio-rasio keuangan sesuai laporan keuangan, sebagai berikut:



### 1) Rasio Permodalan

Merupakan alat untuk menilai kesesuaian modal yang dimiliki suatu bank dengan kewajiban penyediaan modal minimum yang telah ditetapkan oleh regulasi otoritas moneter.

#### a. *Capital Adequacy Ratio (CAR)*

Merupakan rasio permodalan yang menunjukkan kemampuan bank dalam menyediakan dana untuk keperluan pengembangan usaha serta menampung kemungkinan rasio kerugian yang diakibatkan dalam operasional bank. Standar terbaik CAR menurut Bank Indonesia (2004) adalah berada di atas 12%. Semakin tinggi rasio CAR maka semakin baik pula kinerja bank tersebut. CAR dapat dihitung dengan rumus:

$$CAR = \frac{\text{Modal Inti} + \text{Pelengkap}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko}} \times 100\%$$

### 2) Rasio Aset

Merupakan alat untuk melakukan penilaian terhadap jenis aset yang dimiliki oleh suatu bank. Rasio yang digunakan penelitian ini adalah:

#### a. *Non Performing Loan/ Non Performing Financing (NPL/NPF)*

Merupakan rasio ini digunakan untuk menganalisis kredit bermasalah terhadap total kredit. Kredit yang akan macet dibuatkan cadangan kredit macet. Jika nilai rasio ini meningkat, maka analisis harus semakin waspada karena bank tersebut bisa mengalami kesulitan. Standar terbaik NPL/NPF menurut Bank Indonesia (2011) adalah nilai NPL/NPF berada di bawah 5%. Semakin rendah rasio NPL maka semakin sehat keadaan bank tersebut. NPL/NPF dapat dihitung dengan rumus:

$$NPL \text{ atau } NPF = \frac{\text{Total kredit yang bermasalah}}{\text{Total kredit yang diberikan}} \times 100\%$$

### 3) Rasio Manajemen Umum

Merupakan alat untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan, rasio ini juga dapat memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan. Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### a. *Net Profit Margin (NPM)*

Merupakan rasio yang dapat menggambarkan kemampuan manajemen dalam mengelola sumber-sumber atau alokasi dana secara efisien dan tentang seberapa besar laba yang diperoleh perusahaan atas kegiatan operasinya selama periode tertentu. Semakin tinggi persentase NPM, menunjukkan bahwa sebagian besar penjualan dapat dialokasikan pada laba dan hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu menekan biaya secara efektif (Muliana, 2019). Standar terbaik NPM menurut Bank Indonesia (2004)

adalah nilai NPL/NPF berada di atas 100%. Semakin tinggi rasio NPM, maka kemampuan manajemen suatu bank dalam mengelola alokasi dana semakin baik. NPM dapat diukur dengan rumus:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Laba operasional}} \times 100\%$$

#### 4) Rasio Rentabilitas

Aspek ini merupakan faktor yang digunakan untuk menilai kemampuan bank dalam mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas suatu bank. Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### a. *Net Interest Margin (NIM)*

Rasio yang menunjukkan kemampuan manajemen bank dalam mengelola aktiva produktifnya untuk menghasilkan pendapatan bunga bersih. Semakin besar rasio ini maka semakin tinggi kemampuan bank dalam meningkatkan pendapatan bunga atas aktiva produktifnya sehingga dapat memperkecil kemungkinan bank tersebut berada dalam kondisi bermasalah (Evi Rohmiati, Winarni, 2019; Taswan, 2009). Penilaian aspek ini dapat diukur dengan perbandingan antara pendapatan bunga bersih dengan rata-rata aset produktif. Standar terbaik NIM menurut Bank Indonesia (2011) adalah di atas 3%. NIM dihitung dengan rumus:

$$\text{NIM} = \frac{\text{pendapatan bunga bersih}}{\text{rata-rata aset produktif}} \times 100\%$$

#### 5) Rasio Likuiditas

Merupakan alat untuk menggambarkan kemampuan bank dalam menyeimbangkan antara likuiditas dengan rentabilitasnya dan merupakan alat yang dapat menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek (Kasmir, 2008).

##### a. *Cash Ratio (CR)*

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam membayar kembali dana nasabah pada saat ditarik dengan alat likuid yang dimilikinya. Semakin tinggi nilai rasio ini, maka semakin tinggi pula tingkat kemampuan likuiditas bank yang bersangkutan. Penilaian aspek ini dapat diukur dengan membandingkan antara likuiditas terhadap utang lancar. Standar terbaik CR menurut Bank Indonesia (2011) adalah di atas 4,8%. Semakin tinggi rasio CR maka semakin baik kemampuan bank dalam mengatasi utang jangka pendeknya. CR dihitung dengan rumus:

$$\text{CR} = \frac{\text{kas dan setara kas}}{\text{kewajiban lancar}} \times 100\%$$

### 3.7.1.2 Pengukuran Kinerja pada Perspektif Pelanggan

Menurut Kartika (2016), pada dasarnya perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan (*customer value*). Tolak ukur kinerja yang dikembangkan terbagi atas dua hal, yaitu *customer core management* dan *customer value preparation*, yaitu:

- 1) Pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement*) dengan komponen pengukuran:
  - a. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Pengukuran ini menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait kinerja spesifik dalam *value proportion*.
- 2) Pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*), atribut ini dapat dibagi lagi menjadi tiga kategori:
  - a. Atribut produk atau jasa (*product or services attributes*), meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Dalam hal ini preferensi pelanggan bisa berbeda-beda. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
  - b. Hubungan pelanggan (*customer relationship*), mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi kecepatan tanggapan dan penyerahan, komitmen perusahaan terhadap pelanggan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
  - c. Citra dan reputasi (*image and reputation*), menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud (*intangible*) yang dapat membuat pelanggan tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan. Citra dan reputasi ini dapat dibangun melalui iklan dan menjaga mutu produk atau jasa seperti yang telah dijanjikan.

### 3.7.1.3 Pengukuran Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan indikator proses operasi dan pelayanan purna jual yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu proses atas transaksi yang dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia.

- 1) Proses Operasi

Dalam penelitian ini pengukuran proses operasi dilakukan melalui penyebaran kuesioner pada 48 nasabah dan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X.

## 2) Pelayanan Purna Jual

Dalam penelitian ini pengukuran pelayanan purna jual dilakukan melalui penyebaran kuesioner pada 48 nasabah dan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X.

### 3.7.1.4 Pengukuran Kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Thyana (2017) dan Safitri (2018), penilaian kinerja pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan:

- 1) Kepuasan karyawan, adalah suatu hasil ukuran hasil, dampak dari keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, serta kepuasan pelanggan. Pengukuran kepuasan karyawan pada prinsipnya persis sama dengan pengukuran kepuasan konsumen namun yang berbeda adalah dalam hal item pertanyaan. Dalam penelitian ini pengukuran kepuasan karyawan dilakukan melalui penyebaran kuesioner pada 48 karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X.

### 3.7.1.5 Pemberian Bobot dan Skor untuk Mengukur Kinerja

Sistem *scoring* yang disediakan oleh *balanced scorecard* adalah dengan membagi skor kinerja menjadi 5 kategori serta menampilkan hasil kinerja dalam bentuk skor (Rangkuti, 2011), yang dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Kategori Penilaian *Balanced Scorecard*

Kriteria	Skor (%)
Sangat Baik	81-100
Baik	61-80
Sedang	41-60
Buruk	21-40
Sangat Buruk	0-20

Sumber: Rangkuti (2011)

Dengan ketentuan bobot masing-masing perspektif sebagai berikut:

Tabel 3.3 Bobot Untuk Mengukur Kinerja

Perspektif	<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Keuangan (60%)	Manajemen permodalan	18%
	Manajemen aset	18%
	Manajemen umum	12%
	Manajemen rentabilitas	6%
	Manajemen likuiditas	6%
Pelanggan (20%)	Kepuasan pelanggan	20%
Proses bisnis internal (10%)	Proses operasi	5%
	Pelayanan purna jual	5%

Pertumbuhan dan Pembelajaran (10%)	Kepuasan karyawan	10%
------------------------------------	-------------------	-----

Sumber: Rangkuti (2011)

### 3.7.2 Uji Analisis Data

Pengujian data dilakukan untuk mengetahui nilai rata-rata tingkat kepuasan nasabah dan karyawan dapat diukur dengan menggunakan uji analisis faktor. Analisis faktor merupakan salah satu metode reduksi data yang bertujuan menyederhanakan sekumpulan data yang saling berkorelasi menjadi kelompok-kelompok variabel lebih kecil (faktor) agar dapat dianalisis dengan mudah. Selanjutnya nilai rata-rata tersebut diberikan skor bobot nilai mengacu pada skala likert (Zudia, 2010). Skala likert adalah penilaian pernyataan seseorang terhadap sesuatu dengan lima tingkat jawaban:

Tabel 3.4 Skor Tingkat Kepuasan

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2020)

Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan diukur dengan menggunakan kuesioner. Menurut Thyana (2017), indeks kepuasan konsumen dapat diukur seperti di bawah ini:

- 1) Setelah diketahui indeks kepuasan konsumen dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala likert (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) netral; (4) setuju; dan (5) sangat setuju. Untuk menentukan skala ini, ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi lima, seperti dirumuskan:

$$IK \text{ Maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ Min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = \frac{(IK \text{ Maks} - IK \text{ Min})}{5}$$

Di mana:

IKK : Indeks Kepuasan Konsumen

IK : Indeks Kinerja

PP : *Perceived Performanced* (Banyaknya Pertanyaan)

R : Jumlah responden

EX maks : skor maksimal yang bisa diberikan

EX min : skor minimal yang bisa diberikan

- 2) Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) netral; (4) setuju; dan (5) sangat setuju. Hasil survei kemudian dihitung dengan menggunakan rumus. Rumus untuk menghitung kepuasan nasabah dengan pengukuran skala likert adalah sebagai berikut (Zudia, 2010):

$$\text{Kepuasan nasabah} = \frac{\text{Total nilai rata-rata responden}}{\text{Total pernyataan}} \times 100\%$$

Menurut Rangkuti (2011:104), standar terbaik kepuasan nasabah adalah di atas 80%. Skor tingkat kepuasan nasabah ditentukan sebagai berikut:

Tabel 3.5 Skor Survei Kepuasan Nasabah

		Skor
Kepuasan nasabah	< 40%	0
	40 % - 60%	80
	60% - 80%	90
	80%	100

Sumber: Rangkuti (2011)

### 3.7.3 Uji Statistik Deskriptif

Metode analisis deskriptif adalah cara merumuskan dan menafsirkan data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas melalui pengumpulan, penyusunan, dan penganalisisan data, sehingga dapat diketahui gambaran umum dari objek yang diteliti. Adapun hasil olahan data dari SPSS dalam bentuk deskriptif akan menampilkan karakteristik sampel yang akan digunakan dalam penelitian antara lain meliputi: jumlah sampel (N), rata-rata sampel (*mean*), nilai maksimum, nilai minimum, serta standar deviasi ( $\sigma$ ) untuk masing-masing variabel.

### 3.7.4 Uji Instrumen

#### 1) Uji Validitas

Validitas merupakan representasi dari keakuratan informasi, yang berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2017). Uji validitas yang digunakan adalah dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pernyataan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Pengujian instrumen penelitian ini dengan cara menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi Pearson dengan taraf signifikansi = 5%.

Untuk menentukan apakah item tersebut valid atau tidak, maka digunakan pedoman sebagai berikut:

- a. Jika  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$  dengan taraf signifikansi 5% maka item dikatakan valid.
- b. Jika  $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$  dengan taraf signifikansi 5% maka item dikatakan tidak valid.

## 2) Uji Reabilitas

Reliabilitas mengacu pada konsistensi peneliti lain untuk mereplika suatu penelitian dan mendapatkan hasil yang serupa. Reabilitas berarti sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil dapat dipercaya jika dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Dalam hal ini tetap ada toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara beberapa kali pengukuran. Pengukuran reabilitas dapat dilakukan dengan pertanyaan lain atau pengukuran dengan korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu pengukuran dikatakan reliabel jika beberapa pengukuran terhadap subyek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda (Zorek, 2020). Uji reabilitas dilakukan dengan bantuan SPSS yang merupakan fasilitas untuk mengukur reabilitas, dengan uji statistik *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki *cronbach alpha*  $>0.60$  (Ghozali, 2021).

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Bank Rakyat Indonesia didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja pada tanggal 1895. Bank BRI telah menjadi bagian penting dari pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sebagai bank yang melayani semua lapisan masyarakat, Bank BRI turut berperan secara aktif dalam pembangunan perekonomian nasional melalui pemberian fasilitas pinjaman terhadap perusahaan BUMN yang potensial.

Awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah pada tanggal 16 Desember 1885 oleh Raden Aria Wirjaatmadja dengan nama *Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren* atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Pada saat itu juga aktivitas Bank Priyayi dipusatkan pada sektor pertanian karena ingin membantu memberikan modal kepada para petani untuk mengembangkan usahanya.

Pada tahun 1960, melalui PERPU No. 41 dibentuk Bank koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari Bank Rakyat Indonesia, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Maatschappij* (NHM). Berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 Tahun 1965, BKTN kemudian diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan Nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan. Setelah berjalan selama satu bulan keluar Penpres No. 17 Tahun 1965 tentang Pembentukan Bank Tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Urusan Koperasi Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor.

Berdasarkan Undang-Undang No, 14 tahun 1967 tentang Undang-Undang Pokok Perbankan dan Undang-Undang No. 13 Tahun 1968 tentang Undang-Undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Indonesia Unit II Bidang Rural dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua bank, yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-Undang No, 21 Tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok Bank Rakyat Indonesia sebagai Bank Umum.

Usaha bank adalah memberikan jasa perbankan seperti bank umum lainnya, selain itu juga melakukan usaha-usaha lain di bidang perkreditan sesuai TAP MPR No. XXII/MPRS/1982. Melihat usaha-usaha yang telah dilakukan, maka Bank rakyat Indonesia pada saat itu dikatakan sebagai tulang punggung rencana pembangunan dalam bidang perbankan. Untuk mengenang sejarah berdirinya Bank Rakyat



Indonesia, maka berdasarkan surat keputusan Direksi Bank Rakyat Indonesia No. s.26-DIR/12/1982 tanggal 16 Desember 1982 ditetapkan sebagai hari jadi Bank Rakyat Indonesia.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Kuantitatif

#### 4.2.1.1 Uji Instrumen

##### 1) Statistik deskriptif

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh 48 kuesioner yang terisi, dengan menggunakan media *google form*, penerimaan jawaban kuesioner dihentikan ketika sudah mencapai jumlah responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Besarnya tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

	Jumlah	Persentase
Jumlah kuesioner yang dikirimkan	48	100%
Jumlah kuesioner yang kembali	48	100%
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0	0%
Jumlah kuesioner yang dapat digunakan	48	100%

Sumber: data primer, diolah (2022)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang memenuhi persyaratan untuk diteliti dan dianalisis berjumlah 48 orang karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X.

##### 2) Uji Validitas

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Perspektif Pelanggan

Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Signifikansi	Keterangan
X2.1	0,731	0,000	Valid
X2.2	0,812	0,000	Valid
X2.3	0,812	0,000	Valid
X2.4	0,698	0,000	Valid
X2.5	0,668	0,000	Valid

Sumber: data primer, diolah (2022)

Berdasarkan hasil uji validitas diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan untuk perspektif pelanggan dalam kuesioner telah valid, yang ditunjukkan dengan nilai masing-masing butir pertanyaan lebih besar dari nilai  $r$ -tabel = 0,2845 (nilai  $r$ -tabel untuk  $df = N-2$ ). Butir pertanyaan kuesioner dikatakan valid jika nilai  $r$ -hitung > dari  $r$ -tabelnya.  $R$ -tabel dapat dilihat pada tabel  $r$  statistik, di mana nilai  $df$  (*degree of freedom*) =  $N-2$ , peneliti menggunakan  $N = 48$ , maka  $df = 48 - 2 = 46$ , maka  $r$ -tabel = 0,2845. Jika nilai itemnya

lebih kecil dari 0,2845 maka item tersebut tidak valid dan sebaiknya dibuang untuk hasil penelitian yang lebih baik.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Perspektif Proses Bisnis Internal

Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Signifikansi	Keterangan
X3.1	0,767	0,000	Valid
X3.2	0,852	0,000	Valid
X3.3	0,703	0,000	Valid
X3.4	0,757	0,000	Valid
X3.5	0,882	0,000	Valid

Sumber: data primer, diolah (2022)

Berdasarkan hasil uji validitas diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan untuk perspektif proses bisnis internal dalam kuesioner telah valid, yang ditunjukkan dengan nilai masing-masing butir pertanyaan lebih besar dari nilai r-tabel = 0,2845 (nilai r-tabel untuk  $df = N-2$ ). Butir pertanyaan kuesioner dikatakan valid jika nilai r-hitung > dari r-tabelnya. R-tabel dapat dilihat pada tabel r statistik, di mana nilai  $df$  (*degree of freedom*) =  $N-2$ , peneliti menggunakan  $N = 48$ , maka  $df = 46 = 0,2845$ . Jika nilai itemnya lebih kecil dari 0,2845 maka item tersebut tidak valid dan sebaiknya dibuang untuk hasil penelitian yang lebih baik.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Signifikansi	Keterangan
X4.1	0,779	0,000	Valid
X4.2	0,719	0,000	Valid
X4.3	0,883	0,000	Valid
X4.4	0,774	0,000	Valid
X4.5	0,704	0,000	Valid
X4.6	0,779	0,000	Valid
X4.7	0,578	0,001	Valid
X4.8	0,781	0,000	Valid

Sumber: data primer, diolah (2022)

Berdasarkan hasil uji validitas diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam kuesioner telah valid, yang ditunjukkan dengan nilai masing-masing butir pertanyaan lebih besar dari nilai r-tabel = 0,2845 (nilai r-tabel untuk  $df = N-2$ ). Butir pertanyaan kuesioner dikatakan valid jika nilai r-hitung > dari r-tabelnya. R-tabel dapat dilihat pada tabel r statistik, di mana nilai  $df$  (*degree of freedom*) =  $N-2$ , peneliti menggunakan  $N = 48$ , maka  $df = 46 = 0,2845$ . Jika nilai itemnya lebih kecil dari 0,2845 maka item tersebut tidak valid dan sebaiknya dibuang untuk hasil penelitian yang lebih baik.

### 3) Uji Reabilitas

Tabel 4.5 Hasil Uji Reabilitas Perspektif Pelanggan

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Perspektif Pelanggan	0,721	Reliabel

Sumber: data primer, diolah (2022)

Hasil uji reabilitas untuk 5 butir pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *alpha's cronbach* sebesar 0,721 ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan ini memiliki reliabilitas yang sedang.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reabilitas Perspektif Proses Bisnis Internal

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Perspektif Proses Bisnis Internal	0,823	Reliabel

Sumber: data primer, diolah (2022)

Hasil uji reabilitas untuk 5 butir pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *alpha's cronbach* sebesar 0,915 ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan ini memiliki reliabilitas yang sangat tinggi.

Tabel 4.7 Hasil Uji Reabilitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,843	Reliabel

Sumber: data primer, diolah (2022)

Hasil uji reabilitas untuk 5 butir pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *alpha's cronbach* sebesar 0,843 ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan ini memiliki reliabilitas yang tinggi.

## 4.2.2 Analisis Kualitatif

### 4.2.2.1 Perspektif Keuangan

Rasio-rasio keuangan di bawah ini dihitung dari perbandingan total aset PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. yang telah dipublikasikan untuk umum dengan jumlah kantor yang dimiliki oleh PT Bank Rakyat Indonesia, perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Tabel Perbandingan Total Aset PT Bank Rakyat Indonesia Tbk dengan Jumlah Kantor Cabang PT Bank Rakyat Indonesia Tbk

Tahun	Total Aset PT BRI Tbk (dalam jutaan rupiah) (a)	Jumlah Kantor PT BRI Tbk (b)	Total Aset PT BRI Tbk KC X (dalam rupiah) (c = a / b)
2017	Rp1.127.447.489	10.646 cabang	Rp 105.903.389.912
2018	Rp1.296.898.292	9.644 cabang	Rp 134.477.218.167
2019	Rp1.416.758.840	9.618 cabang	Rp 147.302.852.984
2020	Rp1.610.065.344	9.030 cabang	Rp 178.301.809.967
2021	Rp1.678.097.734	8.647 cabang	Rp 194.067.044.524
Rata-rata	Rp 1.425.853.540	Rata-rata	Rp 152.010.463.111

Sumber: data sekunder, diolah

Berdasarkan data di atas ini, diketahui bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Tbk mengalami penurunan jumlah cabang dari tahun ke tahun, namun masih mengalami peningkatan total aset yang signifikan, yang secara langsung mempengaruhi jumlah aset PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang X.

1) Rasio Permodalan

a. *Capital Adequacy Ratio (CAR)*

Tabel 4.9 PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X, *Capital Adequacy Ratio (CAR)*

Tahun	CAR	Kriteria
2017	22,96%	Sangat Sehat
2018	21,21%	Sangat Sehat
2019	22,55%	Sangat Sehat
2020	20,61%	Sangat Sehat
2021	27,16%	Sangat Sehat
Rata-rata	22,90%	Sangat Sehat

Sumber: data sekunder

Berdasarkan tabel 4.9, hasil perhitungan CAR dalam tahun 2017-2021 yang menunjukkan bahwa CAR rata-rata per tahun yang dicapai PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X adalah sebesar 22,90%. Mengacu pada Bank Indonesia (2011), CAR pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X yang lebih besar dari 12% yang menyatakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X memiliki CAR yang sangat sehat.

2) Rasio Aset

a. *Non Performing Loan/ Non Performing Financing (NPL/NPF)*

Tabel 4.10 PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X, *Non Performing Financing (NPL/NPF)*

Tahun	NPL	Kriteria
2017	2,10%	Sehat
2018	2,14%	Sehat
2019	2,62%	Sehat
2020	2,94%	Sehat
2021	3,08%	Cukup Sehat
Rata-rata	2,42%	Sehat

Sumber: data sekunder, diolah

Berdasarkan tabel 4.8, hasil perhitungan NPL dalam tahun 2017-2021 yang menunjukkan bahwa NPL rata-rata per tahun yang dicapai PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X adalah sebesar 2,42%. Mengacu pada Bank Indonesia (2011), NPL pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X berkisar antara 2%-3% yang menyatakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X memiliki NPL yang sehat.

## 3) Rasio Manajemen Umum

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Tabel 4.11 PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X, Data Laba Bersih dan Laba Operasional

Tahun	Lab Bersih (dalam rupiah) (a)	Lab Operasional (dalam rupiah) (b)	NPM (c = a / b)	Kriteria
2017	Rp2.728.259.346	Rp3.457.339.940	78,91%	Cukup Sehat
2018	Rp3.361.518.664	Rp4.326.615.201	77,69%	Cukup Sehat
2019	Rp3.578.064.566	Rp4.515.692.764	79,24%	Cukup Sehat
2020	Rp2.066.488.704	Rp3.297.752.049	62,66%	Kurang Sehat
2021	Rp3.556.813.461	Rp4.758.226.206	74,75%	Cukup Sehat
Rata-rata			74,65%	Cukup Sehat

Sumber: data sekunder, diolah

Berdasarkan tabel 4.11, hasil perhitungan NPM dalam tahun 2017-2021 yang menunjukkan bahwa NPM rata-rata per tahun yang dicapai PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X adalah sebesar 74,65%. Mengacu pada Bank Indonesia (2011), NPM pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X berkisar antara 66%-81% yang menyatakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X memiliki NPM yang cukup sehat.

## 4) Rasio Rentabilitas

a. *NIM (Net Interest Margin)*Tabel 4.12 PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X, *Net Interest Margin* (NIM)

Tahun	NIM	Kriteria
2017	7,93%	Sangat Sehat
2018	7,45%	Sangat Sehat
2019	6,98%	Sangat Sehat
2020	6,00%	Sangat Sehat
2021	6,89%	Sangat Sehat
Rata-rata	7,05%	Sangat Sehat

Sumber: data sekunder

Berdasarkan tabel 4.12, hasil perhitungan NIM dalam tahun 2017-2021 yang menunjukkan bahwa NIM rata-rata per tahun yang dicapai PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X adalah sebesar 7,05%. Mengacu pada Bank Indonesia (2011), NIM pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X yang lebih besar dari 3% yang menyatakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X memiliki NIM yang sangat sehat.

## 5) Rasio Likuiditas

a. *Cash Ratio* (CR)Tabel 4.13 PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X, *Cash Ratio* (CR)

Tahun	Kas dan Setara Kas (dalam rupiah) (a)	Total Liabilitas Lancar (dalam rupiah) (b)	CR (c = a / b)	Kriteria
2017	Rp2.329.329.044	Rp90.122.084.445	2,58%	Kurang Sehat
2018	Rp2.843.387.080	Rp115.265.757.051	2,47%	Tidak Sehat
2019	Rp3.141.943.647	Rp123.014.729.674	2,55%	Kurang Sehat
2020	Rp3.574.195.792	Rp152.890.195.127	2,34%	Tidak Sehat
2021	Rp3.041.514.167	Rp160.322.762.808	1,90%	Tidak Sehat
Rata-rata			2,37%	Tidak Sehat

Sumber: data sekunder, diolah

Berdasarkan tabel 4.13, hasil perhitungan CR dalam tahun 2017-2021 yang menunjukkan bahwa CR rata-rata per tahun yang dicapai PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X adalah sebesar 2,37%. Mengacu pada Bank Indonesia (2011), CR pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X berada di bawah 2,55% yang menyatakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X memiliki CR yang tidak sehat.

## 4.2.2.2 Perspektif Pelanggan

## 1) Kepuasan Pelanggan

Menurut Rangkuti (2011), terdapat 5 dimensi penentu kualitas layanan yang terdiri dari:

- a. *Tangible* adalah penampilan fasilitas fisik seperti peralatan, karyawan dan sarana komunikasi. Aspek ini meliputi:  
Pegawai bank memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melayani nasabah.
- b. *Responsiveness* adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan. Aspek ini meliputi:  
Pegawai bank sangat cepat dalam melayani nasabah yang bertransaksi sehingga nasabah tidak perlu menunggu lama.
- c. *Assurance* adalah pemahaman karyawan terhadap kebutuhan konsumen serta perhatian yang diberikan oleh karyawan. Aspek ini meliputi:  
Saya merasa aman bila memberikan jaminan pinjaman di bank.
- d. *Emphaty* adalah kemampuan perusahaan dalam memahami kesulitan dan keinginan pelanggan dan bertindak demi kepentingan pelanggan. Aspek ini meliputi:

Pegawai bank selalu bersedia memberikan informasi yang jelas kepada nasabah.

- e. *Reliability*, adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan. Aspek ini meliputi:

Kondisi ruang tunggu nasabah rapi, bersih, luas, dan nyaman.

Berdasarkan data perolehan kuesioner kepuasan pelanggan dapat ditentukan untuk mengetahui interval kepuasan pelanggan, standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

$$\text{IK Maks} = R \times \text{PP} \times \text{EX maks}$$

$$= 48 \times 5 \times 5$$

$$= 1.200$$

$$\text{IK Min} = R \times \text{PP} \times \text{EX min}$$

$$= 48 \times 5 \times 1$$

$$= 240$$

$$\text{Interval} = \frac{(\text{IK Maks} - \text{IK Min})}{5}$$

$$= \frac{(1.200 - 240)}{5}$$

$$= 192$$

Di mana:

- 240 – 432 → dikategorikan sebagai sangat tidak puas
- 433 – 624 → dikategorikan sebagai tidak puas
- 625 – 816 → dikategorikan sebagai cukup puas
- 817 – 1.008 → dikategorikan sebagai puas
- 1.009 – 1.200 → dikategorikan sebagai sangat puas

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh skor kepuasan pelanggan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14 Tabel Indeks Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan	Interval skor	Kriteria penilaian
Sangat tidak puas	240 – 432	Sangat tidak baik
Tidak puas	433 – 624	Tidak baik
Cukup puas	625 – 816	Cukup baik
Puas	817 – 1.008	Baik
Sangat puas	1.009 – 1.200	Sangat baik

Data kepuasan pelanggan yang dihasilkan dari penyebaran 48 kuesioner kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang X berdasarkan tiap-tiap item pertanyaan yang terdiri dari 5 pertanyaan yaitu:

Tabel 4.15 Pertanyaan Perspektif Pelanggan

Indikator	No.	Pernyataan	Jumlah
<i>Reliability</i>	1.	Pegawai bank memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melayani nasabah	232
<i>Responsiveness</i>	2.	Pegawai bank sangat cepat dalam melayani nasabah yang bertransaksi sehingga nasabah tidak perlu menunggu lama	225
<i>Assurance</i>	3.	Saya merasa aman bila memberikan jaminan pinjaman di bank	225
<i>Emphathy</i>	4.	Pegawai bank selalu bersedia memberikan informasi yang jelas kepada nasabah	208
<i>Tangible</i>	5.	Kondisi ruang tunggu nasabah rapi, bersih, luas, dan nyaman.	233
Jumlah			1.123

Sumber: data primer, diolah

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh skor sebesar 1.123 di mana skor ini berada pada interval sangat puas yaitu 1.009-1200. Item pernyataan yang skornya terendah yaitu untuk item pernyataan kejelasan informasi yang diberikan oleh pegawai bank. Dengan demikian kinerja PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X ditinjau dari kepuasan pelanggannya yang sangat puas sehingga dapat dikatakan bahwa kinerjanya baik.

#### 4.2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

##### 1) Proses Operasi

Berdasarkan data perolehan kuesioner proses operasi dapat ditentukan untuk mengetahui interval kepuasan pelanggan, standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

$$\begin{aligned} \text{IK Maks} &= R \times PP \times \text{EX maks} \\ &= 48 \times 3 \times 5 \\ &= 720 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= R \times PP \times \text{EX min} \\ &= 48 \times 5 \times 1 \\ &= 144 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = \frac{(\text{IK Maks} - \text{IK Min})}{5}$$



$$= \frac{(720 - 144)}{5}$$

$$= 115,2$$

Di mana:

- 144 – 259 → dikategorikan sebagai sangat tidak puas
- 260 – 374 → dikategorikan sebagai tidak puas
- 375 – 490 → dikategorikan sebagai cukup puas
- 491 – 605 → dikategorikan sebagai puas
- 606 – 720 → dikategorikan sebagai sangat puas

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh skor kepuasan pelanggan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16 Tabel Penilaian Proses Operasi

Tingkat kepuasan	Interval skor	Kriteria penilaian
Sangat tidak puas	144 – 259	Sangat tidak baik
Tidak puas	260 – 374	Tidak baik
Cukup puas	375 – 490	Cukup baik
Puas	491 – 605	Baik
Sangat puas	606 – 720	Sangat baik

Data kepuasan pelanggan yang dihasilkan dari penyebaran 48 kuesioner kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X berdasarkan tiap-tiap item pertanyaan yang terdiri dari 3 pertanyaan yaitu:

Tabel 4.17 Pertanyaan Indikator Proses Operasi

No.	Pernyataan	Jumlah
1.	Pelayanan yang diberikan oleh para karyawan kepada para debitur dan kreditur berjalan dengan waktu yang cepat	226
2.	Aktivitas bank selalu mulai tepat waktu	224
3.	Visi dan misi perusahaan sudah disosialisasikan dengan baik kepada seluruh karyawan bank dan sudah dapat terlaksana dengan baik	218
Jumlah		668

Sumber: data primer, diolah

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh skor sebesar 668 di mana skor ini berada pada interval sangat puas yaitu 606-720. Item pernyataan yang skornya terendah yaitu untuk item pernyataan sosialisasi dan pelaksanaan visi dan misi perusahaan. Dengan demikian kinerja PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X ditinjau dari kepuasan pelanggannya yang sangat puas sehingga dapat dikatakan bahwa kinerjanya sangat baik.

## 2) Pelayanan Purna Jual

Berdasarkan data perolehan kuesioner pelayanan purna jual dapat ditentukan untuk mengetahui interval kepuasan pelanggan, standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

$$\text{IK Maks} = R \times \text{PP} \times \text{EX maks}$$

$$= 48 \times 2 \times 5$$

$$= 480$$

$$\text{IK Min} = R \times \text{PP} \times \text{EX min}$$

$$= 48 \times 2 \times 1$$

$$= 96$$

$$\text{Interval} = \frac{(\text{IK Maks} - \text{IK Min})}{5}$$

$$= \frac{(480 - 96)}{5}$$

$$= 76,8$$

Di mana:

- a. 96 – 173 → dikategorikan sebagai sangat tidak puas
- b. 174 – 250 → dikategorikan sebagai tidak puas
- c. 251 – 326 → dikategorikan sebagai cukup puas
- d. 327 – 403 → dikategorikan sebagai puas
- e. 404 – 480 → dikategorikan sebagai sangat puas

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh skor kepuasan pelanggan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.18 Tabel Penilaian Pelayanan Purna Jual

Tingkat kepuasan	Interval skor	Kriteria penilaian
Sangat tidak puas	96 – 173	Sangat tidak baik
Tidak puas	174 – 250	Tidak baik
Cukup puas	251 – 326	Cukup baik
Puas	327 – 403	Baik
Sangat puas	404 – 480	Sangat baik

Data kepuasan pelanggan yang dihasilkan dari penyebaran 48 kuesioner kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X berdasarkan tiap-tiap item pertanyaan yang terdiri dari 2 pertanyaan yaitu:

Tabel 4.19 Pertanyaan Indikator Pelayanan Purna Jual

No.	Pernyataan	Jumlah
1.	Pegawai bank mampu menyelesaikan atau memberikan solusi atas keluhan nasabah dengan cepat dan baik	230
2.	Pegawai bank mampu mempertahankan profesionalismenya dalam menghadapi masalah	228
Jumlah		458

Sumber: data primer, diolah

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh skor sebesar 458 di mana skor ini berada pada interval sangat puas yaitu 404-480. Item pernyataan yang skornya terendah yaitu untuk item pernyataan kemampuan pegawai dalam mempertahankan profesionalismenya. Dengan demikian kinerja PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X ditinjau dari kepuasan pelanggannya yang sangat puas sehingga dapat dikatakan bahwa kinerjanya sangat baik.

#### 4.2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

##### 1) Kepuasan karyawan

Berdasarkan data perolehan kuesioner kepuasan karyawan dapat ditentukan untuk mengetahui interval kepuasan pelanggan, standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

$$\begin{aligned} \text{IK Maks} &= R \times \text{PP} \times \text{EX maks} \\ &= 48 \times 8 \times 5 \\ &= 1.920 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= R \times \text{PP} \times \text{EX min} \\ &= 48 \times 8 \times 1 \\ &= 384 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{(\text{IK Maks} - \text{IK Min})}{5} \\ &= \frac{(480 - 96)}{5} \\ &= 307,2 \end{aligned}$$

Di mana:

- 384 – 691 → dikategorikan sebagai sangat tidak puas
- 692 – 998 → dikategorikan sebagai tidak puas
- 999 – 1.306 → dikategorikan sebagai cukup puas
- 1.307 – 1.613 → dikategorikan sebagai puas

e. 1.614 – 1.920 → dikategorikan sebagai sangat puas

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh skor kepuasan pelanggan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.20 Tabel Indeks Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan	Interval skor	Kriteria penilaian
Sangat tidak puas	384 – 691	Sangat tidak baik
Tidak puas	692 – 998	Tidak baik
Cukup puas	999 – 1.306	Cukup baik
Puas	1.307 – 1.613	Baik
Sangat puas	1.614 – 1.920	Sangat baik

Data kepuasan pelanggan yang dihasilkan dari penyebaran 48 kuesioner kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X berdasarkan tiap-tiap item pertanyaan yang terdiri dari 4 pertanyaan yaitu:

Tabel 4.21 Pertanyaan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No.	Pernyataan	Jumlah
1.	Ruang kerja karyawan sudah sangat nyaman	229
2.	Hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpin sudah baik	227
3.	Adanya kebebasan bagi karyawan untuk menyampaikan saran	226
4.	Perusahaan memberikan program pelatihan yang sangat bermanfaat dan dapat meningkatkan produktivitas kerja.	224
5.	Saya selalu mematuhi peraturan kerja	225
6.	Saya melakukan tugas dan kewajiban yang diberikan perusahaan sesuai dengan standar yang diinginkan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X	229
7.	Saya pernah menerima penghargaan atas prestasi yang saya lakukan serta saya pernah menerima sanksi atas kesalahan atau kelalaian yang saya lakukan selama bekerja di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X	210
8.	Saya puas dan bangga dengan pekerjaan saya di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X	230
Jumlah		1800

Sumber: data primer, diolah

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang diperoleh skor sebesar 1.800 di mana skor ini berada pada interval sangat puas yaitu 1.614-1.920. Item pernyataan yang skornya terendah yaitu untuk item pernyataan peningkatan produktivitas oleh program pelatihan. Dengan demikian kinerja PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X ditinjau dari kepuasan karyawannya yang sangat puas sehingga dapat dikatakan bahwa kinerjanya baik.

#### 4.2.2.5 Perhitungan Skor Penilaian Kinerja

Sistem *scoring* yang disediakan oleh *balanced scorecard* adalah dengan membagi skor kinerja menjadi 5 kategori serta menampilkan hasil kinerja dalam bentuk skor (Rangkuti, 2011), yang dapat dilihat pada tabel 4.21.

Tabel 4.22 Kategori Penilaian *Balanced Scorecard*

Kriteria	Skor (%)
Sangat Baik	81-100
Baik	61-80
Sedang	41-60
Buruk	21-40
Sangat Buruk	0-20

Sumber: Rangkuti (2011)

Dengan ketentuan bobot masing-masing perspektif sebagai berikut:

Tabel 4.23 Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Key Performance Indicator	Skor	Bobot	Jumlah
Keuangan (60%)	Rasio permodalan	100,00	18%	18,00
	Rasio aset	80,00	18%	14,40
	Rasio manajemen umum	60,00	12%	7,20
	Rasio rentabilitas	100,00	6%	6,00
	Rasio likuiditas	25,00	6%	1,50
Pelanggan (20%)	Kepuasan pelanggan	93,58	20%	18,72
Proses bisnis internal (10%)	Proses operasi	92,78	5%	4,64
	Pelayanan purna jual	95,42	5%	4,77
Pertumbuhan dan Pembelajaran (10%)	Kepuasan karyawan	93,75	10%	9,38
Jumlah			100%	84,91

Sumber: data primer dan sekunder, diolah

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa skor penilaian kinerja sebesar 84,91 di mana skor ini berada pada interval sangat baik yaitu 81-100. Item yang skornya terendah yaitu untuk item rasio manajemen umum dan likuiditas. Dengan demikian kinerja PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X ditinjau dari kepuasan karyawannya yang sangat puas sehingga dapat dikatakan bahwa kinerjanya sangat baik.

#### 4.3 Pembahasan dan Interpretasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini, variabel pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memiliki empat perspektif yang menjadi alat ukur dalam pengukuran kinerjanya yaitu:

### 4.3.1 Perspektif Keuangan

Hasil pengukuran kinerja untuk perspektif keuangan yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pihak manajemen PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X. Hal ini terlihat dari rata-rata perhitungan rasio CAR sebesar 22,90%, yang menandakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X telah berada pada posisi ideal yakni memiliki nilai lebih besar dari 12%, dengan rasio NPL sebesar 2,42% yang menandakan bahwa apabila PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X dapat mengurangi kredit yang bermasalahnya, maka kondisinya akan menjadi lebih sehat, rasio NPM sebesar 74,65% yang menandakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X yang masih harus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya sehingga dapat mengelola alokasi dana dengan lebih baik agar menghasilkan laba dari kegiatan operasinya, dengan rasio NIM sebesar 7,05% yang menandakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia, Kantor Cabang X telah berada pada posisi ideal dan telah menghasilkan pendapatan bunga yang maksimal sesuai dengan jumlah aktiva produktifnya, dan rasio CR sebesar 2,37% yang menandakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X belum memiliki jumlah kas yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh regulasi, yakni masih di bawah 8% atau masih dalam keadaan yang tidak sehat, yakni nilainya masih di bawah 4,05%, sehingga PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X masih harus meningkatkan jumlah kas dan setara kas nya agar mereka mampu membayar utang jangka pendeknya.

### 4.3.2 Perspektif Pelanggan

Berikut data responden berdasarkan kategori jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan umur.

Tabel 4.24 Karakteristik Responden Kuesioner Perspektif Pelanggan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X

Pengelompokan Responden		Jumlah
Jenis Kelamin	Pria	14
	Wanita	34
Tingkat Pendidikan	SMA	2
	D3	7
	S1	39
Umur	< 34 tahun	46
	34 – 44 tahun	2

Sumber: data primer, diolah (2022)

Menurut Thyana (2017) perspektif ini diukur menggunakan *Customer Satisfaction Index*, untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas kualitas pelayanan perusahaan terhadap pelanggan yakni kreditur dan debitur. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk

Kantor Cabang X yang merupakan juga merupakan nasabah Bank Rakyat Indonesia dan diolah dengan skala likert 1 sampai 5.

Dari hasil kuesioner tersebut dapat diketahui bahwa indeks kepuasan pelanggan atas kualitas, waktu, pelayanan dan mutu produk secara keseluruhan yang diberikan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X kepada para pelanggannya diperoleh dari penyebaran kuesioner yang dapat dikategorikan sangat puas karena berdasarkan tabel 4.14 berada pada interval 1.009-1.200.

#### 4.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berikut data responden berdasarkan kategori jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, status perkawinan, dan lama bekerja.

Tabel 4.25 Karakteristik Responden Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X

Pengelompokan Responden		Jumlah
Jenis Kelamin	Pria	14
	Wanita	34
Tingkat Pendidikan	SMA	2
	D3	7
	S1	39
Umur	< 34 tahun	46
	34 – 44 tahun	2

Sumber: data primer, diolah (2022)

Untuk menunjukkan kinerja dari perspektif proses bisnis internal yang menunjukkan bahwa kinerja pelayanan dianggap cukup baik untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan. Dapat dilihat dari hasil analisis statistik deskriptif, 48 responden dari masing-masing indikator, proses operasi dan pelayanan purna jual diperoleh skor jawaban responden mengenai kinerja pelayanan berada pada kisaran 606-720 dan 404-480, berdasarkan tabel 4.16 dan tabel 4.18, yang berarti sangat puas, hal ini menandakan bahwa dari perspektif proses bisnis internalnya PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X telah memiliki pelayanan yang sangat baik.

#### 4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berikut data responden berdasarkan kategori jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, status perkawinan, jabatan, dan lama bekerja.

Tabel 4.26 Karakteristik Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X

Pengelompokan Responden		Jumlah
Jenis kelamin	Pria	14
	Wanita	34
Tingkat pendidikan	SMA	2
	D3	7
	S1	39
Umur	< 34 tahun	46
	34 – 44 tahun	2
Status pernikahan	Menikah	24
	Belum Menikah	24
Jabatan	Manajemen	30
	Non - Manajemen	18
Masa kerja	< 1 tahun	9
	1 – 2 tahun	4
	3 – 5 tahun	13
	6 – 10 tahun	6
	> 10 tahun	16

*Sumber: data primer, diolah (2022)*

Dari hasil kuesioner tersebut, maka dapat diketahui indeks kepuasan karyawan atas lingkungan kerja, penghargaan dan sanksi yang diberikan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X kepada para karyawannya yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yang dapat dikategorikan sangat puas, berdasarkan tabel 4.20 karena berada dalam interval 1.614-1.920. menandakan bahwa manajemen PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X mampu memenuhi kebutuhan karyawan dan memberikan apresiasi yang sesuai dengan kinerja karyawan sehingga PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X berhasil mempertahankan karyawan terbaiknya.



## BAB V

### KESIMPULAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan masalah dan pembahasan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut:

- 1) Hasil perhitungan kartu skor menyatakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X memiliki kinerja yang baik. *Balanced scorecard* memiliki kesesuaian dengan kinerja perusahaan, di mana keempat perspektif *balanced scorecard* tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Berawal dari produktivitas dan komitmen dalam perusahaan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan terus berinovasi dalam menciptakan produk-produk yang sesuai dengan perkembangan zaman. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan, perusahaan akan mengalami kesulitan, karena pelanggan adalah yang faktor yang terpenting dalam keberlanjutan perusahaan. Pada akhirnya semua itu berdampak pada peningkatan laba perusahaan.
- 2) PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X dilihat dari 4 perspektif *balanced scorecard*:
  - a. Pada perspektif keuangan, menggunakan CAMEL, dengan rasio CAR, NPL, NPM, NIM, dan CR. Berdasarkan hasil perhitungan dari tahun 2017-2021 PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X menunjukkan bahwa NPM dan CR perusahaan masih perlu ditingkatkan lagi, dengan mengembangkan kualitas sumber daya manusianya melalui pelatihan, dan meningkatkan kasnya agar kemampuannya dalam membayar hutang jangka pendek membaik.
  - b. Perspektif pelanggan  
Berdasarkan observasi terhadap 48 responden yang kuesionernya mencakup mengenai keandalan, kecepatan pegawai dalam memberikan pelayanan, jaminan keamanan dalam setiap transaksi yang ditawarkan, kualitas fasilitas fisik serta karyawan, dan kemampuan perusahaan dalam memahami pelanggannya. Hal ini dapat dikatakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X telah standar ideal atas kualitas, waktu pelayanan, dan mutu produk secara keseluruhan yang diberikan bank BRI kepada para pelanggannya yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dapat dikategorikan sangat puas karena berada pada interval antara 1.009-1.200.
  - c. Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, menggunakan indikator proses operasi dan pelayanan purna jual. Dalam hal proses operasi PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X telah melakukan otomatisasi dalam beberapa sistem, yakni penggunaan mesin-mesin untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan indeks kepuasan, PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X telah mencapai target ideal karena, karena telah mencapai interval skor 606-720 yang menandakan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X memiliki proses operasi yang sangat baik. Sementara itu dalam hal pelayanan purna jual, PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X juga telah mencapai target ideal karena memperoleh skor 404-480 yang berarti PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X telah memberikan pelayanan purna jual yang sangat baik, yakni meliputi kemampuan pegawai dalam memberikan solusi atas keluhan pelanggan serta kemampuan pegawai dalam mempertahankan profesionalismenya.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Mengacu pada hasil sebaran kuesioner kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X sejumlah 48 orang, dapat dikategorikan sangat puas karena berada pada kisaran interval 1.614-1.920. Karyawan merasa senang dan bangga dengan pekerjaan di perusahaan ini sehingga tidak ada karyawan yang keluar dari perusahaan dalam waktu penelitian ini, yakni 2017-2021.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat disampaikan sehubungan dengan permasalahan penelitian ini sebaiknya PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X meningkatkan kualitas sumber daya manusianya agar dapat mengelola dana alokasi secara efisien dan tepat sasaran sehingga mendapatkan laba dari kegiatan operasi yang lebih besar serta menjadikan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X menjadi lebih baik dan sesuai dengan visi serta misinya. Selain itu perusahaan harus meningkatkan jumlah kas dan setara kasnya agar PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X memiliki kemampuan membayar utang jangka pendeknya yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kerja UMKM. *Jurnal Ekonomi Universitas Kediri*, 4(1), 1–17.
- Apriani, I. (2020). *Pengaruh Metode Balanced Scorecard Terhadap Kinerja pada Bank Syariah Mandiri KCP Jelutung Kota Jambi*. Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin.
- Ariesta, G. (2019). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk.)*. Universitas Jember.
- Atkinson. (2012). *Akuntansi Manajemen. Jilid Dua* (5 ed.). Index.
- Azwar, S. (2017). *Metode penelitian psikologi*. Pustaka Pelajar.
- Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia tentang Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat, (1997).
- Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, (2004).
- Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 3/30/DPNP tanggal 14 Desember 2011 tentang Pedoman Perhitungan Rasio Keuangan, (2011).
- Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2011). *Manajemen Biaya Penekanan Strategis. Buku Satu*. Salemba Empat.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2018). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (14 ed.). Salemba Empat.
- Budisantoso, T., & Nuritomo. (2013). *Bank dan Lembaga Keuangan Lain* (3 ed.). Salemba Empat.
- Cecaria, M. T., & Meiranto, W. (2015). Analisis Faktor yang Membentuk Kinerja (CAMELS) pada Perbankan Indonesia (Studi Empiris pada Perbankan yang Terdaftar di BEI Periode 2009-2012). *Diponegoro Journal of Accounting*, 4(2), 1–12.
- Daulay, S. R. (2020). *Evaluasi Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi, Sidikalang*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Evi Rohmiati, Winarni, N. W. S. (2019). Analisis Pengaruh BOPO, NPL, NIM, dan LDR Terhadap Profitabilitas pada Bank Umum di Indonesia Periode 2012-2017. *Keunis Majalah Ilmiah*, 7(1), 34–48.
- Fahmi, I. (2014). *Analisa Kinerja Keuangan*. Alfabeta.
- Faishol, A. (2016). Analisis Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Lamongan). *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, 1(1), 49–56.

- Farlina, R. D. (2022). *Analisis Tingkat Likuiditas pada Perusahaan Mava Muslim Couture Bandung Periode 2018-2020*. Universitas Pasundan.
- Gaffar, & Ibrahim, M. (2021). Analisis Kesehatan Bank dengan Metode CAMEL pada PT. Bank Mandiri Indonesia. *Jambura Accounting Review*, 2(1), 12–26.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 26* (10 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009a). *Akuntansi Manajerial. Buku Dua* (8 ed.). Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009b). *Akuntansi Manajerial. Buku Satu* (8 ed.). Salemba Empat.
- Haq, A. (2019). *Manajemen Sistem Biaya*. Universitas Pakuan.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Ikatan Bankir Indonesia. (2014). *Mengelola Bank Komersial* (1 ed.). Gramedia Pustaka Utama.
- Ikatan Bankir Indonesia. (2016a). *Manajemen Kesehatan Bank Berbasis Risiko*. Gramedia Pustaka Utama.
- Ikatan Bankir Indonesia. (2016b). *Tata Kelola Manajemen Risiko Perbankan* (hal. 131). Gramedia Pustaka Utama.
- Ismail, N. I. (2018). *Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Metode CAMEL pada PT. Bank Sulselbar Makassar*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecards: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2007). *Strategy Maps : Converting Intangible assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Scholl Press.
- Kartika, B. (2016). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Bank Pembangunan Kalteng Cabang Muara Taweh)*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Kasmir. (2000). *Manajemen Perbankan* (Revisi). Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2004). *Pemasaran Bank* (1 ed.). Prenada Media.
- Kasmir. (2008). *Analisis Laporan Keuangan* (Revisi). Raja Grafindo Persada.
- Kasnawati. (2011). *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Luis, S., & Biromo, P. A. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Gramedia Pustaka Utama.
- Margaretha, O. (2018). *Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja PT. Telkom Indonesia Tbk. Devisi Regional I Sumatera Utara – Medan*.

Universitas Sumatera Utara.

- Moehriyono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Revisi). Raja Grafindo Persada.
- Muliana. (2019). Analisis Profitabilitas untuk Mengukur Kinerja Keuangan Manajemen Hotel Syariah “Al badar” di Kota Makassar. *SEIKO Jurna of Management & Business*, 3(1), 1–12.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.
- Mulyadi, & Setyawan, J. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 2/ POJK.03/2022 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, (2022).
- Pasaribu, A. M. (2018). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus CV. Sephine Eta Carinae. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 8(1), 93–101.
- Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, (1992).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992, (1998).
- Purba, H. Y., Darminto, & P., M. G. W. E. N. (2015). Analisis CAMEL untuk Menilai Performance Perusahaan Perbankan (Studi pada Bank-Bank Milik Pemerintah yang Go Public di BEI). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 29(1), 86–94.
- Pusdika, H. (2016). *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Studi Kasus pada PT. Bank Indonesia Cabang Pasar Minggu*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Ramadhani, K. (2020). *Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah)*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rinaldi, L., Cho, C. H., Lodhia, S. K., Michelon, G., & Tilt, C. A. (2020). Accounting in times of the COVID-19 pandemic: a forum for accademic research. *Accounting Forum*, 44(3), 180–183. <https://doi.org/10.1080/01559982.2020.1778873>
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.
- Safitri, I. (2018). *Penilaian Kinerja Bank Syariah Melalui Pendekatan Balanced Scorecard (Studi pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-2017)*. Universitas Islam Negeri Raden Intan.
- Sari, P. M. (2017). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Pusat Haji Adam Malik Medan*. Universitas Medan Area.

- Selado, R. B. (2014). *Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Batang)*. Universitas Diponegoro.
- Stellata, A. (2013). *Analisis Kinerja Bank Umum Syariah dan Bank Konvensional Dengan Perspektif Balanced Scorecard (Studi pada Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sukarti, N. A. (2019). *Analisis Kinerja Keuangan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Taswan. (2009). *Manajemen Perbankan*. UPP STIM YKPN.
- Thyana, R. P. (2017). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Bank Central Asia Tbk, KCP Graha Cibinong) Periode Tahun 2013-2015*. Universitas Pakuan.
- Winarno, S. H. (2019). Analisis NPM, ROA, dan ROE dalam Mengukur Kinerja Keuangan. *Jurnal STEI Ekonomi*, 28(2).
- World Health Organization. (2020). *WHO Coronavirus Disease (COVID-19) dashboard*. <https://covid19.who.int>
- Yuliana. (2020). *Analisis Kinerja Keuangan dengan Menggunakan Metode CAMEL pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk*. Universitas Muhammadiyah.
- Zorek, T. J. (2020). *Successful Balanced Scorecard Implementation Strategies for a Manufacturing Organization*. Walden University.
- Zudia, M. (2010). *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Jateng Semarang*. Universitas Diponegoro.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Permohonan Pengisian Kuesioner

Bogor, 2 Oktober 2021

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Sdr/I Karyawan dan Nasabah Bank Rakyat Indonesia

di Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswi Program Strata Satu (S1) Universitas Pakuan Bogor yang sedang melakukan penelitian dalam rangka menyusun tugas akhir skripsi sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi.

Nama : Vania Irene

NPM : 022117050

Prodi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Memohon kerja sama dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap sesuai dengan kondisi sebenarnya. Kuesioner ini akan dijadikan data dalam penelitian saya. Oleh karena itu, Bapak/Ibu/Saudara/I diminta untuk membaca dengan teliti dan menjawabnya dengan lengkap. Tidak ada jawaban benar atau salah, yang terpenting adalah memilih jawaban sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i. Segala informasi yang diterima dalam penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi posisi ataupun jabatan Bapak/Ibu saat ini, serta hanya akan dipergunakan untuk keperluan akademis.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu untuk mengisi dan menjawab semua pertanyaan dalam penelitian ini, saya sampaikan terima kasih.

Vania Irene

## Lampiran 2. Kuesioner Kepuasan Karyawan dan Nasabah

**KUESIONER PENELITIAN TANGGAPAN KEPUASAN  
KARYAWAN DAN NASABAH TERHADAP PT. BANK RAKYAT  
INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG X**

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
Perspektif Pelanggan (X2)						
1.	Pegawai bank memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melayani nasabah					
2.	Pegawai bank sangat cepat dalam melayani nasabah yang bertransaksi sehingga nasabah tidak perlu menunggu lama					
3.	Saya merasa aman bila memberikan jaminan pinjaman di bank					
4.	Pegawai bank selalu bersedia memberikan informasi yang jelas kepada nasabah					
5.	Kondisi ruang tunggu nasabah rapi, bersih, luas, dan nyaman.					

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)						
1.	Pegawai bank mampu menyelesaikan atau memberikan solusi atas keluhan nasabah dengan cepat dan baik					
2.	Pegawai bank mampu mempertahankan profesionalismenya dalam menghadapi masalah					
3.	Pelayanan yang diberikan oleh para karyawan kepada para debitur dan kreditur berjalan dengan waktu yang cepat					
4.	Aktivitas bank selalu mulai tepat waktu					
5.	Visi dan misi perusahaan sudah disosialisasikan dengan baik kepada seluruh karyawan bank dan sudah dapat terlaksana dengan baik					

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)						
1.	Ruang kerja karyawan sudah sangat nyaman					
2.	Hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpin sudah baik					



3.	Adanya kebebasan bagi karyawan untuk menyampaikan saran					
4.	Perusahaan memberikan program pelatihan yang sangat bermanfaat dan dapat meningkatkan produktivitas kerja.					
5.	Saya selalu mematuhi peraturan kerja					
6.	Saya melakukan tugas dan kewajiban yang diberikan perusahaan sesuai dengan standar yang diinginkan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X					
7.	Saya pernah menerima penghargaan atas prestasi yang saya lakukan serta saya pernah menerima sanksi atas kesalahan atau kelalaian yang saya lakukan selama bekerja di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X					
8.	Saya puas dan bangga dengan pekerjaan saya di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang X					

## Lampiran 3. Tabulasi Kuesioner Perspektif Pelanggan

No. Responden	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total Skor
1	5	5	5	4	5	24
2	5	5	5	4	5	24
3	5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	4	5	24
5	5	5	4	4	5	23
6	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	5	5	25
8	5	5	5	5	5	25
9	4	4	4	4	5	21
10	4	4	4	3	4	19
11	5	4	4	5	4	22
12	4	4	4	4	5	21
13	5	5	5	5	5	25
14	5	5	5	5	5	25
15	5	4	4	3	4	20
16	5	5	5	5	5	25
17	4	4	4	4	4	20
18	5	5	5	5	5	25
19	5	4	5	4	5	23
20	5	5	5	4	5	24
21	5	5	5	4	5	24
22	5	4	4	4	5	22
23	5	5	5	1	5	21
24	5	5	5	5	5	25
25	5	5	5	5	5	25
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	5	5	25
30	5	5	5	5	5	25
31	5	5	5	5	5	25
32	4	4	4	4	4	20
33	5	5	5	5	5	25
34	5	4	5	4	5	23
35	5	5	5	4	5	24
36	5	5	5	4	5	24
37	5	4	4	4	5	22
38	5	5	5	1	5	21
39	5	5	5	4	5	24
40	5	5	4	4	5	23

41	5	5	5	5	5	25
42	5	5	5	5	5	25
43	5	5	5	5	5	25
44	4	4	4	4	5	21
45	4	4	4	3	4	19
46	5	4	4	5	4	22
47	4	4	4	4	5	21
48	5	5	5	5	5	25

Lampiran 4. Tabulasi Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal

No. Responden	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Total skor
1	5	5	5	5	5	25
2	5	5	5	5	5	25
3	5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	5	5	25
5	4	5	4	5	5	23
6	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	5	5	25
8	5	5	5	5	5	25
9	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	4	4	4	20
12	5	4	4	5	5	23
13	5	5	5	5	5	25
14	5	5	5	5	5	25
15	4	4	4	5	4	21
16	5	5	5	5	5	25
17	4	4	4	4	4	20
18	4	5	5	5	5	24
19	5	4	5	4	5	23
20	5	5	2	5	5	22
21	5	5	5	5	5	25
22	5	4	4	5	4	22
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	5	5	5	5	5	25
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	5	5	25
30	5	5	2	5	5	22
31	5	5	5	5	5	25

32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	5	4	4	5	5	23
36	5	5	5	5	5	25
37	5	5	5	5	5	25
38	4	4	4	5	4	21
39	5	5	5	5	5	25
40	4	4	4	4	4	20
41	4	5	5	5	5	24
42	5	4	5	4	5	23
43	5	5	5	5	5	25
44	5	5	5	5	5	25
45	5	4	4	5	4	22
46	4	5	4	5	5	23
47	5	5	5	5	5	25
48	5	5	5	5	5	25





## Lampiran 6. Hasil Uji Validitas Perspektif Pelanggan (X2)

		<b>Correlations</b>					
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.663**	.663**	.266	.449**	.731**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.068	.001	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X2.2	Pearson Correlation	.663**	1	.806**	.265	.613**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.069	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X2.3	Pearson Correlation	.663**	.806**	1	.265	.613**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.069	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X2.4	Pearson Correlation	.266	.265	.265	1	.197	.698**
	Sig. (2-tailed)	.068	.069	.069		.180	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X2.5	Pearson Correlation	.449**	.613**	.613**	.197	1	.668**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.180		.000
	N	48	48	48	48	48	48
X2	Pearson Correlation	.731**	.812**	.812**	.698**	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 7. Hasil Uji Validitas Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)

		Correlations					
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.519**	.363*	.574**	.688**	.767**
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X3.2	Pearson Correlation	.519**	1	.417**	.725**	.816**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X3.3	Pearson Correlation	.363*	.417**	1	.248	.443**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.011	.003		.089	.002	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X3.4	Pearson Correlation	.574**	.725**	.248	1	.652**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.089		.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X3.5	Pearson Correlation	.688**	.816**	.443**	.652**	1	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000		.000
	N	48	48	48	48	48	48
X3	Pearson Correlation	.767**	.852**	.703**	.757**	.882**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Lampiran 8. Hasil Uji Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)

		Correlations								
		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4.8	X4
X4.1	Pearson Correlation	1	.672**	.632**	.561**	.595**	.764**	.193	.575**	.779**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.189	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X4.2	Pearson Correlation	.672**	1	.743**	.464**	.499**	.448**	.215	.495**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.001	.141	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X4.3	Pearson Correlation	.632**	.743**	1	.713**	.655**	.632**	.324*	.799**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.025	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X4.4	Pearson Correlation	.561**	.464**	.713**	1	.381**	.561**	.344*	.725**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.007	.000	.017	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X4.5	Pearson Correlation	.595**	.499**	.655**	.381**	1	.809**	.143	.429**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.007		.000	.332	.002	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X4.6	Pearson Correlation	.764**	.448**	.632**	.561**	.809**	1	.193	.575**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000		.189	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X4.7	Pearson Correlation	.193	.215	.324*	.344*	.143	.193	1	.290*	.578**
	Sig. (2-tailed)	.189	.141	.025	.017	.332	.189		.045	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X4.8	Pearson Correlation	.575**	.495**	.799**	.725**	.429**	.575**	.290*	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.045		.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X4	Pearson Correlation	.779**	.719**	.883**	.774**	.704**	.779**	.578**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 9. Hasil Uji Reabilitas Perspektif Pelanggan (X2)

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.721	5

## Lampiran 10. Hasil Uji Reabilitas Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.823	5

## Lampiran 11. Hasil Uji Reabilitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.843	8

Lampiran 12. Surat pernyataan telah melakukan riset

### **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vania Irene L/P\*)

Nomor Mahasiswa : 022117050

Program Studi : ~~Manajemen~~ / Akuntansi

Menyatakan benar saya telah menghubungi instansi / perusahaan yang saya jadikan lokasi penelitian, dan dari pihak perusahaan telah menyatakan kesanggupan untuk menerima dilakukannya riset / observasi tersebut.

Adapun dari pihak perusahaan yang menerima:

Nama : Tonny L/P\*)

Jabatan : Kepala Cabang

Nama Perusahaan : PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Gatot Subroto

Alamat Perusahaan : Jl Gatot Subroto Kav. 52, Jakarta Selatan, DKI Jakarta

Judul Penelitian : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD  
(STUDI KASUS PADA PT BANK RAKYAT  
INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR  
CABANG X PERIODE 2017-2021)

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Bogor, 10 November 2022

Yang menyatakan

( Vania Irene )