

# **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD**

(Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)

Venda Arsenia Laksmita

Dra. Hj. Indira Januarti, M.Si., Akt.

**Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang**

## ***ABSTRACT***

*The objective of this research is to analyze the performance measurement Main Branch of PT Bank Jateng Semarang when measured using the Balanced Scorecard concept. By using the Balanced Scorecard method is known that a causal relationship between the supporting factors of performance with results achieved in each perspective. The Main Branch of PT Bank Jateng Semarang to achieve the vision and mission that has been set, and can increase the profit the better.*

*The collection of data using primary and secondary data. The Primary data obtained from respondents both employees and customers Main Branch of PT Bank Jateng Semarang. The secondary data obtained from annual reports Main Branch of PT Bank Jateng Semarang year period 2005-2009. Samples are taken of each totaling 100 respondents. Analysis and interpretation of data is done through qualitative data.*

*The result of this research provides evidence that the financial perspective of the NPL (non performing loans), LDR (Loan to Deposit Ratio), profit margin, and BOPO (Efficiency Ratio), based on average scorecard are good categorized. While the ROA (Return On Asset) is quite good categorized. Customer perspective shows that Market share and customer profitability has decreased bad categorized, but the level of customer satisfaction can be considered quite satisfied. Internal business process perspective suggests that the level of innovation the company did not experience an increase or not there is additional work units, the ratio AETR bad categorized that has not shown increased efficiency, effectiveness and accuracy of process transactions done. Learning and growth perspective shows that decreased employee productivity is bad categorized, increased levels of employee training in good category, while the level of employee satisfaction designated good / satisfied.*

*Keywords: Assessment of Performance, Balanced Scorecard*

## I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, dunia perbankan nasional dihadapkan pada persaingan yang semakin kompetitif. Persaingan ini membuat bank harus melakukan strategi yang tepat sehingga dapat meningkatkan daya saing yang berkelanjutan. Berkaitan dengan hal tersebut dibutuhkan sebuah desain sistem manajemen yang dapat merumuskan strategi, sistem perencanaan strategi, dan penyusunan program strategi berupa penjabaran visi dan misi yang ingin dicapai.

Adanya perkembangan teknologi telah mengakibatkan persaingan dalam dunia perbankan semakin ketat. Hal ini dapat mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi (*industrial competition*) menjadi persaingan informasi (*information competition*). Informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan. Sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu (Ciptani,2000).

Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Oleh karena itu, perusahaan – perusahaan khususnya bank diharuskan menerapkan suatu konsep penilaian kinerja yang tidak hanya dilihat dari sisi keuangan namun juga dilihat dari sisi nonkeuangan.

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alat perancangan strategi yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai visi yang diinginkan perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Lusa,2006).

*Balanced Scorecard* mendasarkan keberhasilannya pada hipotesis bahwa empat perspektif (pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan) yang terhubung satu sama lain dalam hubungan sebab akibat (Aidemark,2001). Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja nonkeuangan (pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, dan proses bisnis internal) (Lusa,2006).

Dalam penelitian ini, mengambil sampel pada Bank Pembangunan Daerah khususnya di Provinsi Jawa Tengah yang dikenal dengan nama Bank Jateng Cabang Utama yang berlokasi di Semarang. Bank ini dipilih karena memiliki tujuan yaitu mengelola keuangan daerah dimana bank ini sebagai pemegang kas daerah dan membantu meningkatkan ekonomi daerah dengan memberikan kredit kepada pengusaha kecil.

Pertumbuhan dan perkembangan Bank Jateng juga menjadi semakin lebih baik ditandai dengan semakin banyaknya kantor cabang yang dimiliki di seluruh kabupaten/kota di Jawa Tengah. Pada tahun 2009, Bank Jateng berhasil menduduki peringkat pertama Bank Pembangunan Daerah terbaik di Indonesia. Bahkan Bank Jateng menduduki peringkat ke enam terbaik dibandingkan bank umum (Suara Merdeka,24 Oktober 2009).

Dengan menghasilkan produk berupa jasa perbankan. PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Utama Semarang tidak akan lepas dari hubungan dengan nasabahnya. Maka pertumbuhan organisasi ini sangat bergantung pada penilaian pelanggan terhadap kinerja yang ditawarkan oleh perusahaan. Meskipun, pengukuran kinerja berdasarkan keuangan juga perlu diperhatikan.

Pada akhir tahun 2009, PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang mengalami kerugian secara finansial. Hal ini akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pengukuran kinerja untuk melihat aspek-aspek nonfinansial yang menyebabkan kerugian finansial pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimanakah mengukur kinerja PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ?. Dengan mengacu pada rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah mengukur kinerja pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang, yang mengarah pada pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan diatas, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan yaitu dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan bagi pihak manajemen dalam penerapan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan dan sebagai pedoman pengambilan keputusan jangka panjang dan jangka pendek sehingga dapat meningkatkan kompetensi dalam dunia bisnis. Bagi Dunia Pendidikan dan Penelitian, terutama sebagai pedoman penelitian selanjutnya yang membahas lingkup masalah yang sama.

## **II. TELAAH PUSTAKA**

### **Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama (Stephen Robbins dalam Rai,2008). Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran strategik, standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi,2007).

Menurut Werther dan Davis (1996:346), pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi. Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur

oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

#### **a. Menurut Mangkunegara (2005)**

1. Faktor Individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.
2. Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

#### **b. Menurut Dharma (2001)**

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

### **Tujuan Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk memenuhi tiga hal (<http://digilib.petra.ac.id>). Pertama, pengukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja perusahaan dimana ukuran kinerja dapat digunakan untuk membantu perusahaan fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu perusahaan agar tujuan dan sasaran program kerja dapat tercapai.

Kedua, ukuran kinerja suatu perusahaan digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan. Ketiga, ukuran kinerja suatu perusahaan dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban kepada atasan dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

### **Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*, yaitu menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
4. *Training and development needs*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*, yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.

7. *Informational inaccuracies and job-design errors*, yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*, yaitu menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*, yaitu memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

### **Penilaian Kinerja Bank**

Perbankan Indonesia dalam melakukan usahanya berasaskan demokrasi ekonomi dengan menggunakan prinsip kehati-hatian. Yang dimaksud dengan “demokrasi ekonomi” adalah demokrasi ekonomi berdasarkan Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945.

Menurut Undang-Undang nomor 10 tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan : “Bank adalah 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”.

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia, kriteria kinerja bank yang ideal jika dilihat dari sisi keuangan yaitu rasio NPL < 5% (PBI No.6/9/PBI/2004; SE BI No.6/73/INTERN

DPNP tanggal 24 Desember 2004), rasio LDR 75% - 85% (PBI No.6/10/PBI/2004; SE BI No.6/23 DPNP tanggal 31 Mei 2004).

Sedangkan pada rasio rentabilitas yang meliputi *Profit Margin*, ROA (PBI No.6/10/PBI/2004), BOPO 92%-94% (PBI No.6/10/PBI/2004; SE BI No.6/23 DPNP tanggal 31 Mei 2004). Pada rasio ROA (*Return On Asset*) dikategorikan baik jika  $ROA \geq 2\%$ , ROA antara 1,25% - 2% dikategorikan baik, ROA antara 0,5% - 1,25% dikategorikan cukup baik, ROA antara 0% - 0,5% dikategorikan kurang baik dan  $ROA \leq 0\%$  dikategorikan tidak baik.

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

Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton (HBR, January,1992). Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi.

Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu :

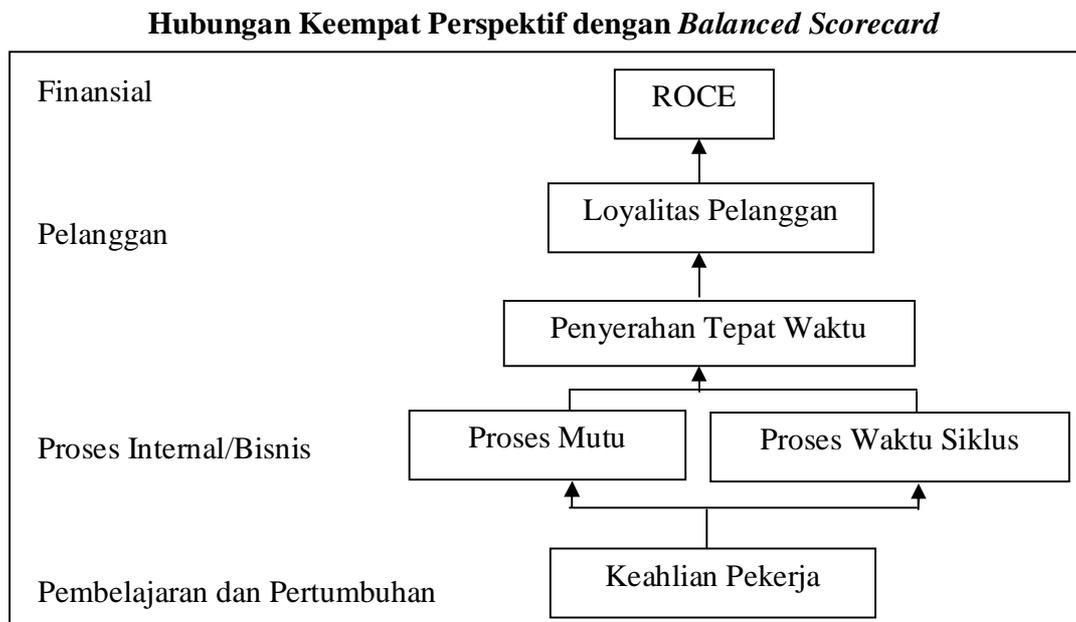
1. Perspektif Keuangan, yaitu bagaimana perusahaan berorientasi pada para pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan (*customer*), yaitu bagaimana perusahaan dapat menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para *customer*.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, yaitu proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus perusahaan lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan keuangan dan kepuasan *customer*.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu bagaimana perusahaan dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

### Hubungan antara Empat Perspektif Tolok Ukur dalam *Balanced Scorecard*

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

**Gambar 2.1**



Sumber : Kaplan dan Norton (2000:28)

### Keunggulan *Balanced Scorecard*

- a. Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, kemudian meluas

ketiga perspektif antara lain pelanggan (*customer*), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan mengarahkan sasaran – sasaran strategik keempat perspektif tersebut, rencana strategik perusahaan akan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Jika sasaran strategik hanya diarahkan ke perspektif keuangan, akan terlalu sempit, sehingga tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

b. Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semangat untuk menentukan ukuran dan untuk mengukur berbagai sasaran strategik di keempat perspektif tersebut dilandasi oleh keyakinan berikut ini :

*If we can measure it, we can manage it.*

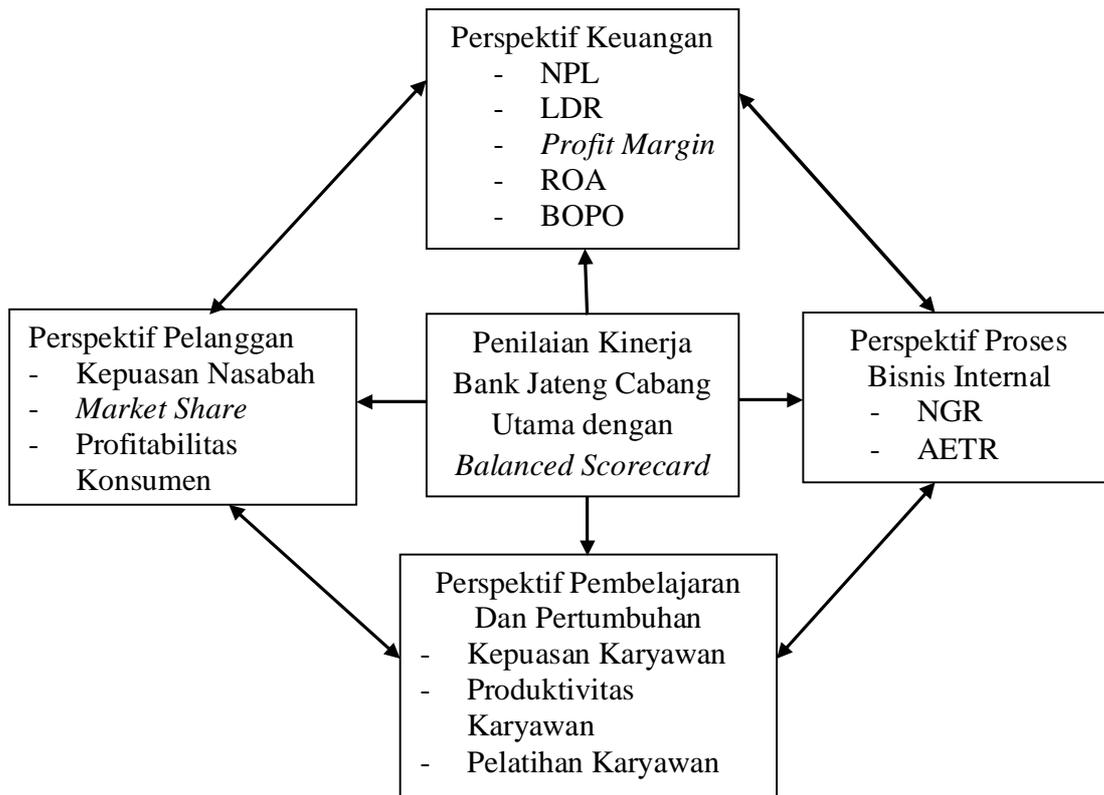
*If we can manage it, we can achieve it.*

### **Kerangka Pemikiran**

Di dalam penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran yang dibangun berdasarkan pada landasan teori yang diuraikan sebelumnya. Penelitian ini menjelaskan mengenai pengukuran kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan yang menggunakan

konsep *Balanced Scorecard* diukur dengan empat perspektif . Dimana tiap perspektif saling terkait satu sama lainnya. Kerangka teori ini seperti tampak pada gambar 2.2.

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**



### III. METODE PENELITIAN

#### Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian dimaksudkan untuk perancangan konsep *Balanced Scorecard* yang akan digunakan sebagai tolok ukur kinerja PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## 1. Perspektif Keuangan

### a. Kualitas Aset – NPL (*Non Performing Loan*)

Merupakan perbandingan antara total kredit bermasalah terhadap total kredit yang diberikan.

$$\text{NPL} = \frac{\text{Total kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit}}$$

### b. Rasio Likuiditas

Rasio ini untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar semua utang jangka pendek. LDR (*Loan to Deposit Ratio*) adalah rasio yang digunakan untuk menilai likuiditas suatu bank dengan cara membagi seluruh jumlah kredit yang diberikan oleh bank dengan dana yang diterima oleh bank (Dana pihak ketiga seperti tabungan, giro dan deposito).

$$\text{LDR} = \frac{\text{Total Kredit yang diberikan}}{\text{Total dana pihak ketiga}} \times 100\%$$

### c. *Profit Margin*

Rasio ini menggambarkan besarnya laba bersih yang diperoleh oleh perusahaan pada setiap penjualan.

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan bersih}}$$

### d. ROA (*Return On Asset*)

Rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari seluruh aktiva yang dimiliki.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

### e. BOPO (Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi)

Rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya atau rasio yang

digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional.

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

## 2. Perspektif Pelanggan

### a. Kepuasan Konsumen (*Customer Satisfaction*)

Mengukur dan mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan nasabah atas pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang dengan kuesioner skala likert.

$$\text{Kepuasan konsumen} = \frac{\text{Jumlah total nilai rata – rata responden}}{\text{Total pernyataan responden}}$$

### b. Menguasai Segmen Pasar (*Market Share*)

*Market share* digunakan untuk mengetahui seberapa luas tingkat penguasaan segmen pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan.

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Total Penjualan Bank Jateng Cabang Utama Semarang}}{\text{Total Penjualan Bank Jateng secara keseluruhan}}$$

### c. Profitabilitas Konsumen (*Customer Profitability*)

Untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang diperoleh PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang dari produk yang ditawarkan kepada konsumen (nasabah).

$$\text{Profitability} = \frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

### a. Tingkat inovasi perusahaan

Untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk jasa yang baru terhadap total jasa yang ditawarkan.

$$\text{NGR (Network Growth Ratio)} = \frac{\text{Delta Unit Kerja} \times 100 \%}{\text{Total Unit Kerja}}$$

b. Proses Operasi Pelayanan

Untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah.

$$\text{AETR} = \frac{\text{Biaya Administrasi} \times 100\%}{\text{Total Pendapatan}}$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan karyawan selama bekerja dalam suatu perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dengan kuesioner menggunakan skala likert.

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Total nilai rata – rata responden} \times 100 \%}{\text{Jumlah pernyataan responden}}$$

b. Tingkat Produktivitas Karyawan

Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas kerja karyawan perusahaan dalam bekerja pada Bank Jateng Cabang Utama Semarang.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Penjualan Bersih} \times 100\%}{\text{Total keuntungan jasa}}$$

c. Tingkat Pelatihan Karyawan

Tolok ukur digunakan untuk mengukur seberapa sering perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada sumber daya manusia yang dimilikinya.

$$\text{Karyawan Terampil} = \frac{\text{Total Karyawan yang memperoleh pelatihan}}{\text{Total Karyawan}}$$

### **Penentuan Sampel**

Objek penelitian ini digunakan untuk mendukung teknik pengukuran baik tingkat kepuasan karyawan dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang. Pengukurannya diukur dengan menyebarkan kuesioner kepada responden baik karyawan maupun nasabah PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), pemilihan sampel yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Rumus yang menentukan besarnya sampel yang diinginkan menggunakan rumus Slovin (Umar,1997), yaitu :

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

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persentase kelonggaran karena kesalahan pengambilan yang masih dapat ditolerir atau diinginkan misalkan 5%.

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Studi ini bertujuan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal – hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja yang menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Jenis dan sumber data meliputi:

1. Data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada responden. Responden yang dimaksudkan adalah karyawan dan nasabah PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang.

2. Data sekunder. Data ini adalah data yang dikumpulkan oleh pihak lain yang terkait dengan penelitian yang dapat diperoleh melalui catatan, dokumen resmi dan gambaran umum perusahaan. Data ini berupa laporan tahunan perusahaan selama periode lima tahun yaitu tahun 2005-2009. Rasio keuangan yang digunakan pada perspektif keuangan antara lain : NPL, Rasio Likuiditas (LDR), Rasio Rentabilitas (*Profit Margin*, *ROA*, *BOPO*).

### **Metode Pengumpulan Data**

1. Wawancara. Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak PT. Bank Jateng Semarang yaitu kepada Divisi Perencanaan dan Pengembangan PT. Bank Jateng Semarang dan Divisi Umum PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang. Metode wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai profil, gambaran umum perusahaan dan mendapatkan laporan tahunan perusahaan per 31 Desember tahun 2005, 2006, 2007, 2008, dan 2009.
2. Kuesioner. Penyebaran kuesioner untuk karyawan dan nasabah masing – masing 100 responden di PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang.
3. Studi Pustaka. Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur – literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja *Balanced Scorecard*.

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dimana menggunakan metode deskriptif yaitu proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan menjabarkan atau melukiskan kondisi subyek dan obyek penelitian pada periode penelitian berdasarkan fakta – fakta yang nampak atau sebagaimana adanya. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi gambaran atau lukisan secara matematis,

faktual dan akurat mengenai fakta – fakta, sifat – sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

## **Uji Kualitas Data**

### *Uji Validitas*

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006).

Uji validitas yang digunakan adalah dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pernyataan dikatakan valid jika korelasi antara masing – masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Pengujian instrumen penelitian ini dengan cara menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *Spearman* dengan tingkat signifikan sebesar 5 %.

### *Uji Reliabilitas*

Salah satu tahap dalam penelitian ini adalah perancangan instrumen pengukuran yang dilengkapi dengan uji reliabilitas yang dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006).

Pengukuran reliabilitas menggunakan metode *one shot* (pengukuran sekali saja) dengan uji statistik *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 (Nunnally dalam Ghozali, 2006).

### *Uji Analisis Data*

Pengujian data dilakukan untuk mengetahui nilai rata – rata tingkat kepuasan nasabah dan karyawan yang 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. Skala likert adalah penilaian pernyataan seseorang terhadap sesuatu dengan lima tingkat jawaban yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), Netral (N), setuju (S), sangat setuju (SS), dengan skor nilai secara berurutan satu (1) sampai dengan lima (5) (Mas'ud dalam Zudia,2010).

Pengujian data juga menggunakan uji korelasi bertujuan untuk mengetahui hubungan antara total rata – rata perusahaan dengan rata – rata *Scorecard* apakah signifikan positif atau negatif. Pemberian *scoring* dalam pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* berdasarkan pada PBI dan rata-rata selama kurun waktu lima tahun pada Bank Jateng Cabang Utama Semarang yang bertujuan untuk mengetahui keterkaitan antara tiap perspektif. Pemberian *scoring* ada tiga kategori meliputi angka nol (0) yaitu dibawah rata – rata dikategorikan buruk, angka satu (1) yaitu rata - rata dikategorikan cukup baik dan angka dua (2) yaitu diatas rata-rata dikategorikan baik.

#### **IV. Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

##### **Intepretasi Hasil**

##### **Pengukuran Kinerja Bank Secara Keseluruhan**

Setelah dilakukan pengukuran pada masing – masing perspektif kemudian dilanjutkan dengan analisis kinerja bank secara keseluruhan. Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dilakukan dengan cara memberi *scoring* berdasarkan pada Peraturan Bank Indonesia yang telah ditetapkan.

Tingkat kepuasan nasabah dan karyawan diukur berdasarkan skala likert. Pengukuran kinerja PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang secara keseluruhan ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang dilakukan dengan cara memberikan *scoring* untuk memperoleh hasil yang berimbang. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.19.

Pada tabel 4.20 menunjukkan hasil persentase tingkat kepuasan nasabah dan karyawan. Untuk mengetahui hubungan antara total rata – rata tiap perspektif dengan rata – rata secara *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel 4.21.

Pada tabel 4.19 menunjukkan bahwa hasil analisis data dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* memiliki keterkaitan satu sama lainnya. Kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2005 – 2009 menunjukkan bahwa nilai rata – rata *Scorecard* PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang pada tingkat persentase pelatihan karyawan sebesar 23,01% yang dikategorikan baik ini belum mampu meningkatkan produktivitas karyawan yang hanya mencapai nilai rata – rata sebesar Rp. 832.353.841. PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan sebesar 4.25 yang dikategorikan baik/puas yang dapat dilihat pada table 4.20.

Tabel 4.1

Pengukuran Kinerja Bank Jateng Cabang Utama Semarang secara Keseluruhan dengan *Balanced Scorecard*

No	Perspektif BSC	Tahun										Rata-rata	Rata-rata Bank Jateng	Rata-rata Scorecard	Ket	
		2005	score	2006	score	2007	score	2008	score	2009	score					
1.	Keuangan															Perbandingan dengan PBI
	NPL	4,21	2	3,37	2	5,07	0	1,30	2	1,39	2	3,07	0,24	Baik		
	LDR	15,82	0	13,90	0	14,15	0	25,65	0	22,15	0	18,33	79,19	Buruk		
	Profit Margin	19,99	2	13,89	2	0,15	0	15,19	2	(2,49)	0	9,35	19,39	Baik		
	ROA	1,23	1	1,18	1	0,02	0	1,15	1	(0,14)	0	0,69	3,45	Cukup Baik		
	BOPO	70,05	2	48,10	2	72,17	2	78,90	2	109,95	0	75,83	71,13	Baik		
2.	Pelanggan														Perbandingan dengan Bank Jateng	
	Market share	18,59	0	27,74	2	26,64	2	19,55	0	13,14	0	21,14	21,14	Buruk		
	Profitabilitas Konsumen	78,19	0	93,05	2	94,76	2	80,43	0	57,72	0	80,83	98,54	Buruk		
3.	Proses Bisnis Internal														Perbandingan dengan Bank Jateng	
	Rasio NGR	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	20	Stagnan		
	Rasio AETR	1,72	2	0,91	0	0,92	0	0,84	0	0,80	0	1,04	7,35	Buruk		
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan														Perbandingan dengan Bank Jateng	
	Produktivitas Karyawan	547.763.662	0	2.001.287.752	2	1.144.432.060	2	710.036.877	0	(241.751.146)	0	832.353.841	204.961.784	Buruk		
	Pelatihan Karyawan	18,92	0	23,85	2	23,48	2	29,31	2	19,49	0	23,01	59,37	Baik		

Pada tabel 4.1 juga menunjukkan bahwa pada perspektif proses bisnis internal nilai rata – rata secara keseluruhan dimana pada rasio AETR sebesar 1,04 yang dikategorikan buruk. Sedangkan, pada rasio NGR dikategorikan *stagnan* yang artinya PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang selama kurun waktu dari tahun 2005 – 2009 tidak terdapat inovasi/penambahan unit kerja.

Penilaian pada perspektif proses bisnis internal ini bertujuan untuk mengembangkan inovasi perusahaan dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektivitas serta ketepatan waktu proses transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan purna jual. Hal tersebut akan berpengaruh pada perspektif konsumen dimana pada tolok ukur perspektif ini yaitu tingkat *Market Share* dan tingkat profitabilitas konsumen dikategorikan buruk karena perspektif proses bisnis internal yang dikategorikan buruk pada rasio AETR dan stagnan pada rasio NGR. Namun pada tingkat kepuasan konsumen (nasabah) mencapai angka sebesar 3.89 yang artinya cukup puas atas produk maupun layanan yang diberikan oleh PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang dapat dilihat pada tabel 4.2.

Penilaian kinerja dari ketiga perspektif nonfinansial ini berpengaruh pada perspektif keuangan. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba suatu perusahaan dapat diukur dengan menggunakan rasio keuangan. Hasil rasio keuangan yang telah diukur meliputi hasil nilai rata – rata pada rasio NPL sebesar 3,07%, LDR sebesar 18,33%, *profit margin* sebesar 9,35%, BOPO sebesar 75,83% yang dikategorikan baik, ROA sebesar 0,69% yang dikategorikan cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusumastuti (2007), Putri (2008), dan Zudia (2010).

**Tabel 4.2**  
**Hasil Persentase (%) Tingkat Keseluruhan Kepuasan**

Tingkat Kepuasan	Skor Nilai Rata - Rata	Keterangan Berdasarkan Skala Likert
Nasabah	3,89	Cukup Baik/Puas
Karyawan	4,25	Baik/Puas

Sumber : Output SPSS versi 16.0 dan data primer yang diolah

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Korelasi Antara Total Rata – Rata dengan Rata – Rata *Balanced Scorecard***

No.	Variabel Penelitian	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan	Koefisien Signifikan
1.	Total Rata – Rata	-0.011	Signifikan Negatif	0.487
2.	Rata – Rata <i>Balanced Scorecard</i>	-0.011	Signifikan Negatif	0.487

Sumber : Output SPSS versi 16.0

Berdasarkan pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa antara total rata – rata perusahaan dengan rata – rata secara *Balanced Scorecard* memberikan hasil yaitu signifikan negatif. Signifikan negatif ini berarti berbanding terbalik bahwa secara rata – rata perusahaan dikatakan kurang baik namun dilihat berdasarkan rata – rata *Balanced Scorecard* dikatakan baik dan sebaliknya.

Berdasarkan pada hasil pengukuran tiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* Bank Jateng Cabang Utama Semarang konsisten pada perspektif nonkeuangan. Sedangkan, pada hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan dengan *Balanced Scorecard*, Bank Jateng Cabang Utama Semarang lebih konsisten pada perspektif keuangan dan tidak konsisten dengan perspektif nonkeuangan. Hal ini disebabkan Bank Jateng Cabang Utama Semarang belum menerapkan *Balanced Scorecard* dengan komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

Oleh karena itu, PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang perlu meningkatkan kinerja dari berbagai aspek/perspektif. Peningkatan kinerja dari

berbagai perspektif tersebut dimana saling terkait satu sama lain yang diharapkan akan meningkatkan kinerja baik kinerja keuangan maupun nonkeuangan yang bertujuan untuk jangka panjang.

## V. PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab – bab terdahulu, pengukuran kinerja dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif dan setiap perspektif memiliki keterkaitan satu sama lain yang selanjutnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

Pertama, perspektif keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard* ada lima rasio keuangan yang digunakan yaitu NPL, LDR, *Profit Margin*, ROA, dan BOPO. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang selama kurun waktu lima tahun dari tahun 2005 hingga tahun 2009 rasio keuangan mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat pada rasio NPL (PBI No.6/9/PBI/2004), *Profit Margin*, BOPO dikategorikan baik. Sedangkan, rasio ROA dapat dikategorikan cukup baik. Sehingga, hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang selama kurun waktu lima tahun dapat menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Rasio LDR dikategorikan buruk, sehingga Bank Jateng Cabang Utama perlu melakukan ekspansi kredit yang efektif.

Kedua, hasil penelitian pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa *Market Share* dan tingkat profitabilitas konsumen berdasarkan *Balanced Scorecard* secara garis besar mengalami penurunan yang dapat dikategorikan buruk. Namun, tingkat kepuasan konsumen / nasabah telah mampu mencapai kategori cukup puas. Hal ini berarti produk dan pelayanan yang diberikan oleh PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang kepada nasabahnya dapat dikatakan sudah cukup baik.

Ketiga, hasil penelitian pada perspektif proses bisnis internal yaitu selama kurun waktu lima tahun (2005 – 2009) PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang menunjukkan bahwa pada tingkat inovasi perusahaan, pihak bank tidak melakukan

penambahan unit kerja artinya tidak ada inovasi yang dilakukan dan dapat dikategorikan *stagnan*. Hal ini disebabkan tidak adanya surat keputusan dari kantor pusat untuk melakukan penambahan unit kerja. Hasil dari perhitungan rasio AETR secara garis besar telah mengalami penurunan tiap tahunnya. Hal ini berarti PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang belum mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta ketepatan proses transaksi yang dilakukannya.

Keempat, hasil penelitian pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan mencapai nilai skor rata – rata sebesar 4,25 yang berarti menunjukkan hasil yang baik / puas. Sedangkan mengenai produktivitas karyawan secara garis besar mengalami penurunan dikategorikan buruk dan tingkat pelatihan karyawan dikategorikan baik. Dengan adanya peningkatan pada tingkat pelatihan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawannya sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang lebih baik.

### **Keterbatasan**

Dalam penelitian ini tidak terlepas dari kelemahan dan keterbatasan yaitu

1. Sampel yang diambil dalam penelitian hanya satu bank saja yang merupakan bank konvensional sehingga tidak dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain.
2. Dimensi – dimensi pada masing – masing perspektif kurang kompleks yaitu pada perspektif keuangan tidak terdapat rasio solvabilitas, pada perspektif pelanggan tidak terdapat dimensi retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal tidak terdapat dimensi layanan purna jual, sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak terdapat dimensi retensi karyawan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan dimensi tiap perspektif yang lebih kompleks tersebut.

3. Kuesioner dalam penelitian ini diambil pada tahun 2011 dimana hal ini tidak menggambarkan kondisi pada kurun lima tahun penelitian, sehingga tidak dapat digeneralisasi.

### **Saran**

Dari keterbatasan penelitian yang telah diungkapkan maka dapat diberikan saran – saran, yaitu sebagai berikut :

1. Bagi penelitian selanjutnya, pada perspektif non keuangan diharapkan dapat mengembangkan pengukuran di luar dari penelitian ini dan lebih kompleks seperti pada perspektif keuangan terdapat rasio solvabilitas, pada perspektif pelanggan terdapat dimensi retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal terdapat dimensi layanan purna jual, serta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat dimensi retensi karyawan.
2. Bagi pihak PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang, diharapkan dapat terus mengembangkan sasaran strategis yang disesuaikan dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aidemark,L.G.2001.“The Meaning of Balanced Scorecard in The Health Care Organization.”*Financial Accountability and Management*, Vol.17 No.1.
- Ciptani,M.K.2000.“Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar.”*Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2, No.1.
- Dharma,Agus.2001.*Manajemen Supervisi*.Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Ghozali,Imam.2006.*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kaplan,R.S.dan Norton,D.P.1992.“The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.”*Harvard Business Review*.Januari/Februari,pp.71-9.

- 2000.*Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.Jakarta:Penerbit Erlangga.
- Lusa,S.J.2006.*Berkenalan dengan Balanced Scorecard (BSC)*,  
<http://jsofian.wordpress.com/2006/07/19/berkenalan-dengan-balanced-scorecard-bsc/>, diakses tanggal 22 September 2010.
- Mangkunegara,Anwar Prabu.2005.*Evaluasi Kinerja SDM*.Jakarta:Tiga Serangkai.
- Mulyadi.2007.*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*.Jakarta:Salemba Empat.
- Putri,Dhika Pratiwi.2008.“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo.” *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana,Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rai,I Gusti Agung.2008.*Audit Kinerja pada Sektor Publik*.Jakarta:Salemba Empat.
- Suara Merdeka.2009.*Hariyono Kembali Pimpin Bank Jateng*,  
<http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2009/10/24/85254/Hariyono-Kembali-Pimpin-Bank-Jateng>, diakses tanggal 17 Oktober 2010.
- Umar,Husein.1997.*Metode Penelitian – Aplikasi dalam Pemasaran*.Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Werther,William B dan Davis,Keith.1996.*Human Resources and Personnel Management*.New York:McGraw-Hill.
- Zudia,Meirdania.2010.“Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Jateng Semarang” *.Skripsi tidak Dipublikasikan*,Program Sarjana,Universitas Diponegoro Semarang.