

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

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



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**VENDA ARSENIA LAKSMITA
NIM. C2C007131**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Venda Arsenia Laksmita

Nomor Induk Mahasiswa : C2C007131

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD** (Studi Kasus Pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang)

Dosen Pembimbing : Dra. Hj. Indira Januarti, M.Si., Akt.

Semarang, 9 Mei 2011

Dosen Pembimbing,

(Dra. Hj. Indira Januarti, M.Si., Akt.)
NIP. 196401011992022001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Venda Arsenia Laksmita

Nomor Induk Mahasiswa : C2C007131

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD** (Studi Kasus
Pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang)

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 23 Mei 2011

Tim Penguji :

1. Dra.Hj.Indira Januarti,MSi,Akt. (.....)

2. Dr.Endang Kiswara,MSi,Akt. (.....)

3. Puji Harto,SE,MSi,Akt. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Venda Arsenia Laksmita, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah – olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 9 Mei 2011

Yang membuat pernyataan,

(Venda Arsenia Laksmita)

NIM : C2C007131

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*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang jika diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat diketahui bahwa hubungan sebab akibat antara faktor pendukung kinerja dengan hasil yang dicapai pada setiap perspektif. Sehingga PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, dan dapat meningkatkan laba yang lebih baik.

Pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari responden baik karyawan maupun nasabah PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang periode tahun 2005-2009. Sampel yang diambil masing-masing berjumlah 100 responden. Analisis dan interpretasi data dilakukan melalui data kualitatif.

Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa perspektif keuangan yaitu NPL (*Non Performing Loan*), *Profit Margin*, dan BOPO (Rasio Efisiensi) berdasarkan rata-rata *Scorecard* dikategorikan baik. Sedangkan ROA (*Return On Asset*) dikategorikan cukup baik dan LDR (*Loan to Deposit Rati*) dikatakan buruk. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa *Market Share* dan profitabilitas konsumen mengalami penurunan yang dikategorikan buruk, namun tingkat kepuasan nasabah dikategorikan cukup puas. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa tingkat inovasi perusahaan tidak mengalami peningkatan / tidak terdapat penambahan unit kerja, rasio AETR dikategorikan buruk sehingga belum menunjukkan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukannya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa produktivitas karyawan mengalami penurunan dikategorikan buruk, tingkat pelatihan karyawan mengalami peningkatan dikategorikan baik, sedangkan tingkat kepuasan karyawan dikategorikan baik/puas.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Sesungguhnya sesudah ada kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh – sungguh (urusan yang lain) dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”

QS : Al-Insyirah ayat 6-8

“Visi tanpa tindakan hanyalah mimpi. Tindakan tanpa visi hanyalah membuang waktu. Visi dengan tindakan akan mengubah dunia”

Joel Arthur Barker

“Tidak ada kata gagal, yang ada hanya SUKSES atau BELAJAR” _Tung Desem Waringin_

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

- **Kedua orangtuaku, kakakku, kekasihku yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan, nasihat, dan doa untukku.**
- **Sahabat - sahabatku, teman - temanku yang selalu memberikan semangat dan doa.**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga skripsi yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)” dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Diponegoro Semarang. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Dr. H. Moch. Chabachib, M.Si., Akt., Selaku mantan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
3. Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt, Selaku Ketua Jurusan Akuntansi yang telah memberikan bimbingan dan masukan sangat berharga bagi penulis.
4. Dra. Indira Januarti, S.E., M.Si., Akt., Selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan masukan serta dukungan yang sangat berharga bagi penulis.

5. Bp. Marsono S.E., M.Adv. Acc., Akt., Selaku dosen wali dan seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah membimbing dan memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
6. Segenap staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak membantu penulis selama bergabung bersama civitas akademika Universitas Diponegoro Semarang.
7. Kedua orangtuaku tercinta, Bapak Mintoroso dan Ibu Riani Widaningsih, terima kasih banyak atas semangat, nasehat, pencerahan, kasih sayang, doa, dan dukungannya selama ini.
8. Kakakku, Aditya Widanto yang telah memberikan semangat dan bantuan kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.
9. Hermawan Sri Meidiyanto terkasih, yang telah memberikan semangat, kasih sayang, perhatian, kesabaran, nasehat dan doa selama ini kepada penulis.
10. Sahabat – sahabatku : Desie Fatayatiningrum (sahabatku dari TK sampai sekarang), Nur Azizah, Wuragil Septi Wulandari, Toky Yuliatma, Nourma Listiana, Rizka Julia Budiani, Nitiya, Nurrahmah, yang telah memberikan semangat kepada penulis selama ini.
11. Seluruh teman – teman Akuntansi 2007 tercinta.
12. Teman – Teman KKN tim II Gisikdrono Kec. Semarang Barat tahun 2010 “GSG Team” tercinta: Tia, Imam, Hesti, WL,Uli, Ira, Dintul, Dini, Fitri, Ina, Yuni, Brian, Satya yang memberi penulis inspirasi.

13. Sahabatku “Toge” : Windy, Anin, Fanny, Rizkya, Erwin “Mbahe” yang telah memberi motivasi.
14. Para Responden PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang, terima kasih atas partisipasi dan dukungannya.
15. Bapak Affandi, Bapak Eko, Bapak Setyadhi, Ibu Mariani, selaku karyawan dari PT Bank Jateng yang telah banyak membantu penulis sehingga terselesaikannya skripsi ini.
16. Semua pihak yang telah membantu sehingga terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca dan akan memberikan suatu sumbangsih bagi Universitas Diponegoro.

Semarang, Mei 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan	7
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	7
1.4. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Landasan Teori.....	10

2.1.1. Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	11
2.1.3. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	12
2.1.4. Manfaat Penilaian Kinerja.....	13
2.1.5. Penilaian Kinerja Bank.....	15
2.1.6. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.7. Hubungan antara Empat Perspektif Tolok Ukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.1.8. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.1.9. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.2. Penelitian Terdahulu.....	32
2.3. Kerangka Pemikiran.....	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	34
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	34
3.1.1. Perspektif Keuangan.....	34
3.1.2. Perspektif Pelanggan.....	38
3.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	39
3.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	41
3.2. Penentuan Sampel.....	42
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	43
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	44
3.5. Metode Analisis Data.....	45
3.6. Uji Kualitas Data.....	46

3.6.1. Uji Validitas.....	46
3.6.2. Uji Reliabilitas	46
3.6.3. Uji Analisis Data	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1. Deskripsi Obyek Penelitian.....	48
4.1.1. Sejarah Singkat Bank Jateng Semarang.....	48
4.1.2. Sejarah Berdirinya Bank Jateng Cabang Utama Semarang.....	50
4.1.3. Visi dan Misi Bank Jateng Semarang	50
4.1.4. Struktur Organisasi Bank Jateng Cabang Utama Semarang.....	51
4.1.5. Jenis Produk Bank Jateng Cabang Utama Semarang.....	52
4.2. Analisis Data	53
4.2.1. Gambaran Umum Responden.....	53
4.2.2. Penjabaran Strategi Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	54
4.3. Intepretasi Hasil	55
4.3.1. Hasil Pengukuran Kinerja pada Perspektif Keuangan	55
4.3.2. Hasil Pengukuran Kinerja pada Perspektif Pelanggan.....	62
4.3.3. Hasil Pengukuran Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	67
4.3.4. Hasil Pengukuran Kinerja pada Pembelajaran dan Pertumbuhan	69
4.3.5. Pengukuran Kinerja Bank Secara Keseluruhan.....	74
BAB V PENUTUP.....	79
5.1. Simpulan.....	79
5.2. Keterbatasan	80
5.3. Saran	81

DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN - LAMPIRAN	86

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu Tentang <i>Balanced Scorecard</i> pada Bank	32
Tabel 4.1.	Penjabaran Strategi dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	54
Tabel 4.2.	<i>Non Performing Loan</i> (NPL) pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	55
Tabel 4.3.	<i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR) pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	56
Tabel 4.4.	<i>Profit Margin</i> pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	58
Tabel 4.5.	<i>Return On Asset</i> (ROA) pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	59
Tabel 4.6.	Rasio Efisiensi (BOPO) pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	60
Tabel 4.7.	Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah	63
Tabel 4.8.	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah	63
Tabel 4.9.	Tingkat Kepuasan Nasabah pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	64
Tabel 4.10.	Pangsa Pasar (<i>Market Share</i>) pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	65
Tabel 4.11.	Profitabilitas Konsumen PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang ..	66
Tabel 4.12.	Rasio NGR pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	68
Tabel 4.13.	Rasio AETR pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	68
Tabel 4.14.	Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan	70
Tabel 4.15.	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan	70

Tabel 4.16.	Tingkat Kepuasan Karyawan PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	71
Tabel 4.17.	Tingkat Produktivitas Karyawan PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	72
Tabel 4.18.	Tingkat Pelatihan Karyawan PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang	73
Tabel 4.19.	Pengukuran Kinerja Bank Jateng Cabang Utama Semarang secara Keseluruhan dengan <i>Balanced Scorecard</i>	76
Tabel 4.20.	Hasil Persentase (%) Tingkat Keseluruhan Kepuasan	77
Tabel 4.21.	Hasil Uji Korelasi Antara Total Rata – Rata dengan Rata – Rata <i>Balanced Scorecard</i>	77

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Hubungan Keempat Perspektif dengan <i>Balanced Scorecard</i>	19
Gambar 2.2. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Kerangka Tindakan Strategis.....	24
Gambar 2.3. Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama	25
Gambar 2.4. Model Generik dari Proporsi Nilai Pelanggan	25
Gambar 2.5. Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik.....	27
Gambar 2.6. Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	31
Gambar 2.7. Skema Kerangka Pemikiran	33

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Surat Ijin Penelitian dari PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang dan Surat Pernyataan Telah Melakukan Penelitian87
Lampiran 2	Struktur Organisasi PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang90
Lampiran 3	Kuesioner Nasabah92
Lampiran 4	Kuesioner Karyawan96
Lampiran 5	Hasil Data Deskriptif Nasabah100
Lampiran 6	Hasil Data Deskriptif Karyawan103
Lampiran 7	Hasil Uji Kualitas Data Nasabah106
Lampiran 8	Hasil Uji Kualitas Data Karyawan113
Lampiran 9	Hasil Deskriptif Statistik Kepuasan Nasabah Dan Karyawan Dengan Uji Analisis Faktor120
Lampiran 10	Hasil Uji Korelasi Antara Total Tata – Rata tiap Perspektif Perusahaan dengan Rata – Rata <i>Balanced Scorecard</i>123

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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).

Banyak manajer - manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan - akan berorientasi pada masa yang lalu (*backward*) dan belum berorientasi pada masa depan (*forward*). Sistem yang lebih menitikberatkan pada aspek keterukuran objek yang menimbulkan biaya ini tampak dari adanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi-informasi yang dibuat berdasarkan laporan-laporan historis secara periodik (Ciptani,2000).

Metode penilaian kinerja menggunakan laporan keuangan memang cara termudah dalam menilai kinerja manajemen. Metode yang biasanya digunakan adalah dengan melihat tingkat profitabilitas, ROI, EVA. Tetapi pengukuran yang hanya mengandalkan pada ukuran – ukuran keuangan tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsional karena beberapa alasan. Pertama, hal itu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Kedua, manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu – satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior. Dan terakhir, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data (Anthony dan Govindarajan,1997).

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. Salah satunya dengan cara menerapkan strategi yang baik dan unggul melalui perancangan strategi. Untuk membuat sebuah perancangan strategi yang baik, diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada dalam suatu perusahaan.

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 diperkenalkan sebagai sebuah kombinasi yang lebih unggul dalam pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan (Kaplan dan Norton,1992). Davis dan Albright (2004) mengemukakan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan perbaikan kinerja keuangan dibandingkan penggunaan metode pengukuran kinerja keuangan tradisional. Akan tetapi, *Balanced Scorecard* ini memperoleh banyak kritikan dan pertanyaan dalam melakukan pembaharuan dan efisiensi (Chenhall,2005;Nørreklit,2000).

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). Bahkan, logika sebab akibat telah dideskripsikan sebagai “esensi” dari pendekatan *Balanced Scorecard* yang membedakannya dari pendekatan yang lain (Kaplan dan Atkinson,1998). Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* seharusnya dibangun secara benar yang meliputi ukuran yang berkorelasi satu sama lain. 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).

Perusahaan – perusahaan di Indonesia masih banyak yang belum sepenuhnya menerapkan konsep *Balanced Scorecard* secara efektif (Pribadi,2010). Hal ini disebabkan kurangnya keberanian manajemen dalam melakukan eksperimen pemanfaatan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk membangun kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang (Mulyadi,2001). *Balanced Scorecard* bukan perspektif yang tunggal namun saling berhubungan satu sama lain sehingga akan tercapai sebuah penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang efektif.

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan tentang konsep *Balanced Scorecard* yang ada di Bank Jateng Semarang yang dilakukan oleh Zudia (2010) hasil penelitiannya bahwa kinerja perusahaan mengalami peningkatan yang cukup baik dari tahun ke tahun berdasarkan masing – masing perspektif yang ada. Dilihat dari perspektif keuangan, Bank Jateng Semarang dapat mencapai *cost effectiveness* dalam kurun waktu 3 tahun

berturut – turut dari tahun 2007 – 2009. Sedangkan dilihat dari perspektif nonkeuangan secara keseluruhan Bank Jateng Semarang mengalami peningkatan yang cukup baik.

Dari uraian diatas, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Faktor yang membedakan dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini menganalisis kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* dimana salah satu perspektif keuangan menggunakan rasio keuangan yang lebih kompleks dan jangka waktu laporan tahunan yang dianalisis lebih lama yaitu selama kurun waktu lima tahun terakhir antara tahun 2005 - 2009.

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 diatas, perlu dilihat bagaimana aplikasi tentang *Balanced Scorecard* dalam hubungannya dengan pengukuran kinerja perusahaan. Oleh sebab itu dilakukan penelitian tentang **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Untuk mengukur seberapa jauh efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi, maka manajemen perlu mengukur kinerja organisasi. Untuk mengukur dan menilai kinerja organisasi diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dan

komprehensif yang terdiri dari aspek keuangan dan nonkeuangan. Sistem pengukuran ini disebut dengan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu “bagaimanakah mengukur kinerja PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ?”

1.3. Tujuan dan Kegunaan

1.3.1. Tujuan Penelitian

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*.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, 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.
2. Bagi Dunia Pendidikan dan Penelitian, terutama sebagai pedoman penelitian selanjutnya yang membahas lingkup masalah yang sama.

1.4. Sistematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan

Bab ini merupakan pendahuluan yang berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan dari penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang memaparkan teori – teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, yang selanjutnya digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah, serta berisi penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini berisi variabel penelitian dan definisi operasional, prosedur penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi deskripsi objek penelitian serta hasil analisis data yang membahas tentang penggunaan konsep *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja organisasi PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang. Pada bab ini data – data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan alat – alat yang telah dipersiapkan.

BAB V : Penutup

Pada bab ini dipaparkan kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari masalah yang sedang diteliti, serta saran – saran kepada pihak perusahaan untuk membantu penyempurnaan penggunaan *Balanced Scorecard* berdasarkan penerapan teori yang digunakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. 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.

2.1.2. 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. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
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.

2.1.3. 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.

Secara umum, tujuan pengukuran kinerja adalah :

1. Menetapkan target – target yang dapat diterima oleh mereka yang kinerjanya akan diukur dan dilaksanakan dalam suasana yang

dikarakteristikan oleh komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan dan mengusahakan kebersamaan dalam tindakan.

2. Menggunakan ukuran – ukuran prestasi yang dapat diandalkan, terbuka dan objektif, membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan yang direncanakan, dan menyediakan umpan balik bagi orang yang dinilai.
3. Bila prestasi kurang optimal, setelah melalui berbagai langkah sebelumnya, timbul kebutuhan untuk menspesifikasikan dan setuju dengan rencana pengembangan pribadi orang yang dinilai yang dapat didasarkan pada penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Membuat ketentuan untuk alokasi baik *reward* ekstrinsik yang mengikuti proses penilaian.
5. Menjanjikan hasil- hasil yang diinginkan dalam bentuk pemenuhan karyawan, pemanfaatan penuh kapasitas individu, perubahan budaya perusahaan dan pencapaian sasaran organisasi dalam kondisi dimana ada keharmonisan antara sasaran individu dan organisasi.
6. Mengakui bahwa manajemen prestasi ada pada jantung proses manajemen umum.

2.1.4. Manfaat Penilaian Kinerja

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

manfaat dari penilaian kinerja suatu perusahaan tersebut jika diterapkan dengan baik 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.

2.1.5. Penilaian Kinerja Bank

2.1.5.1. Asas, Fungsi dan Tujuan 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.”

Fungsi utama perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun dana dan penyalur dana masyarakat. Dana yang dapat dihimpun oleh bank merupakan simpanan yang dipercayakan oleh masyarakat kepadanya. Dana tersebut kemudian disalurkan kembali oleh bank kepada masyarakat secara efektif dan efisien, dalam bentuk pemberian fasilitas kredit maupun penyediaan dana kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan baik untuk keperluan investasi maupun modal kerja.

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.

2.1.5.2. Jenis Bank

Dalam Undang – undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dijelaskan bahwa jenis bank dibedakan menjadi dua yaitu

- a. Bank Umum, usahanya meliputi :
 1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.

2. Memberikan kredit.
 3. Menerbitkan surat pengakuan hutang.
 4. Membeli, menjual atau menjamin :
 - a) Sertifikat Bank Indonesia (SBI).
 - b) Obligasi, dan lain - lain.
- b. Bank Perkreditan Rakyat.

Kegiatan usaha yang dapat dilakukan oleh Bank Perkreditan Rakyat meliputi :

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
2. Memberikan kredit.
3. Menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah.
4. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Deposito Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/atau tabungan pada bank lain.

2.1.6. Definisi *Balanced Scorecard*

Dalam persaingan bisnis global ini, perubahan paradigma yang ada harus dilandasi dengan suatu pemikiran baru bahwa *competitiveness* dan efektivitas

organisasi dapat dicapai dengan memperluas faktor-faktor yang dianggap dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas dan melakukan koordinasi dalam menghasilkan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif ini merupakan tanggung jawab yang kompleks yang harus dipikul oleh setiap perusahaan untuk dapat bertahan dalam jangka panjang.

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 :

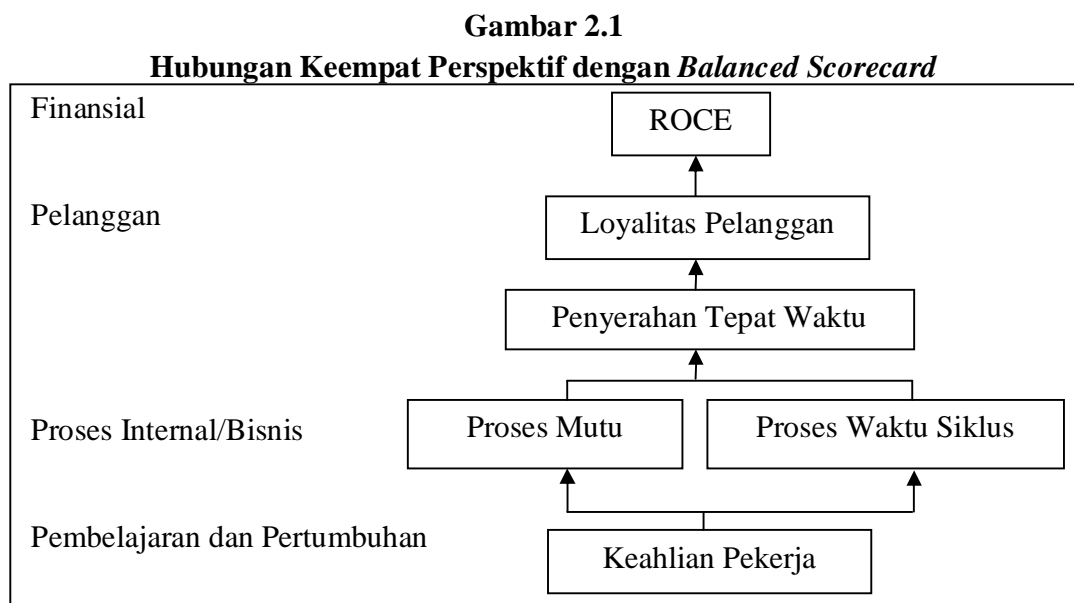
1. Perspektif Keuangan, yaitu bagaimana perusahaan berorientasi pada para pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan (*customer*), yaitu bagaimana perusahaan dapat menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para *customer*.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, yaitu proses bisnis apa saja yang 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.

2.1.7. 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.



Sumber : Kaplan dan Norton (2000:28)

2.1.8. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dengan perusahaan memahami dan mengetahui berbagai keunggulan *Balanced Scorecard* akan membuka peluang bagi perusahaan untuk memanfaatkan secara optimum alat manajemen dalam meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Adapun keunggulan yang akan diberikan *Balanced Scorecard* untuk perusahaan yang menerapkannya adalah sebagai berikut :

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. Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personil untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang. Karena personil dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang memiliki manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan atau keuangan.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

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.

Balanced scorecard mengukur sasaran – sasaran yang sulit untuk diukur. Sasaran – sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran – sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berjangka panjang.

2.1.9. Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard mampu menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Scorecard memberi kerangka kerja, bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Kerangka tindakan strategis ini dapat dilihat pada gambar 2.2.

a. Perspektif Keuangan

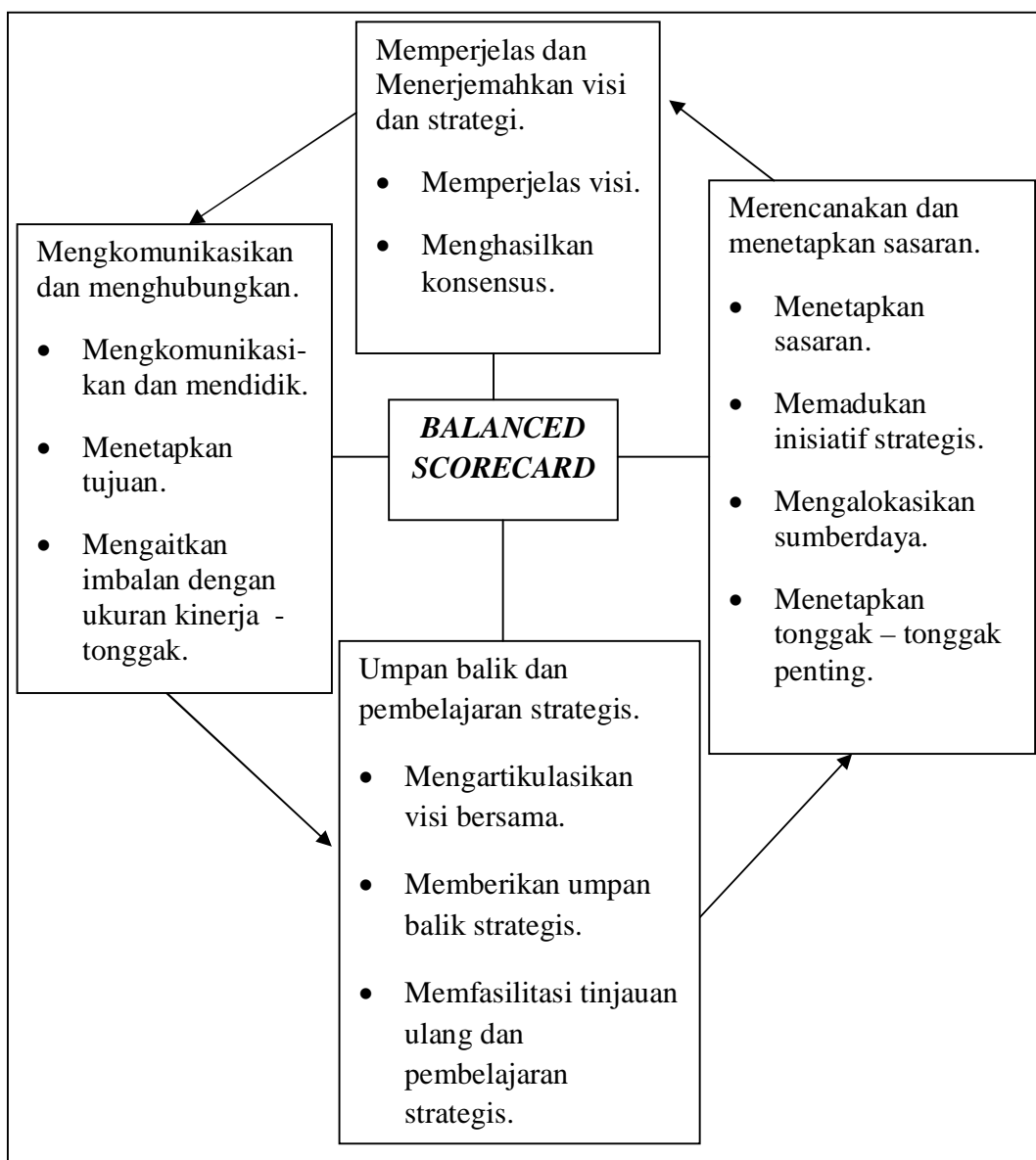
Perspektif ini dari awal pembuatan *Balanced Scorecard* telah ada, sebab perspektif keuangan dapat diukur dan bersifat *tangible*, sehingga mudah untuk diukur. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk untuk mengevaluasi strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan, *Return On Capital Employed* (ROCE), nilai tambah ekonomis (*Economic Value Added* – EVA).

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton membagi dua kelompok pengukuran pelanggan, yaitu :

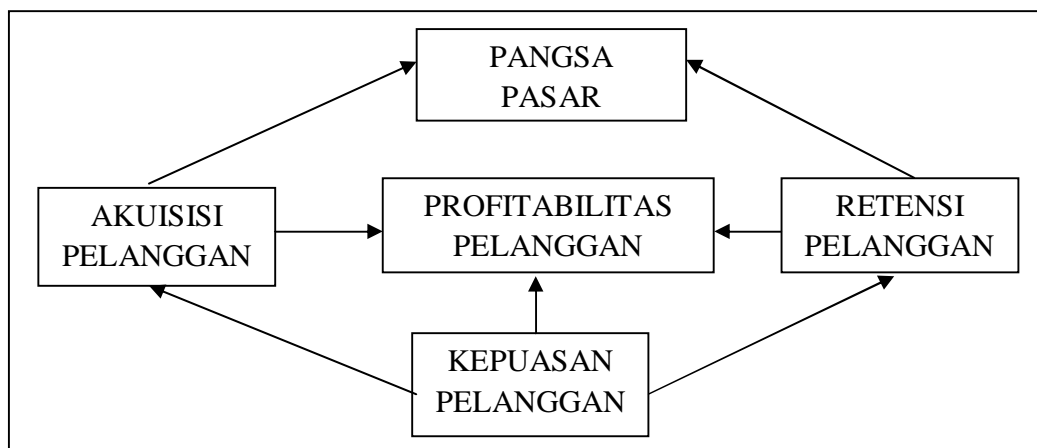
1. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement group*). Kelompok ukuran pelanggan utama ini terdiri dari ukuran : pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan tingkat profitabilitas pelanggan (*Customer profitability*) dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.2

Balanced Scorecard sebagai Suatu Kerangka Tindakan Strategis

Sumber : Kaplan dan Norton (2000:11)

Gambar 2.3
Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama

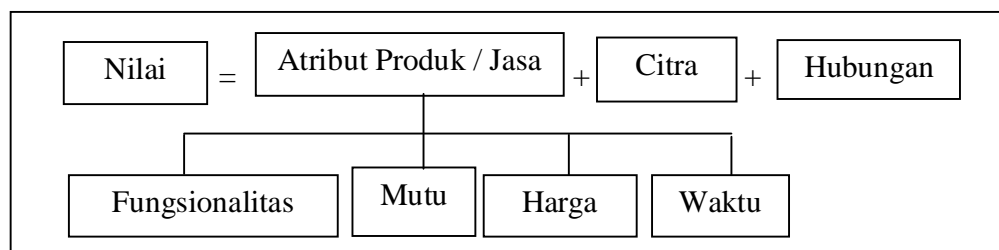


Sumber : Kaplan dan Norton (2000:60)

2. Diluar kelompok utama (*beyond the core*)

Nilai dari sebuah produk harus ditentukan dan ditonjolkan yang dominan. Atribut – atribut yang membentuk proporsi nilai adalah atribut produk atau jasa (*product or service attribute*), hubungan pelanggan (*customer relationship*) dan cita dan reputasi (*image and reputation*).

Gambar 2.4
Model Generik dari proporsi nilai pelanggan



Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

c. Perspektif Proses Bisnis internal

Menurut Kaplan dan Norton, dalam proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik proses internal tersebut. Ada tiga prinsip dasar dari rantai nilai proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk – produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk dibandingkan dengan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

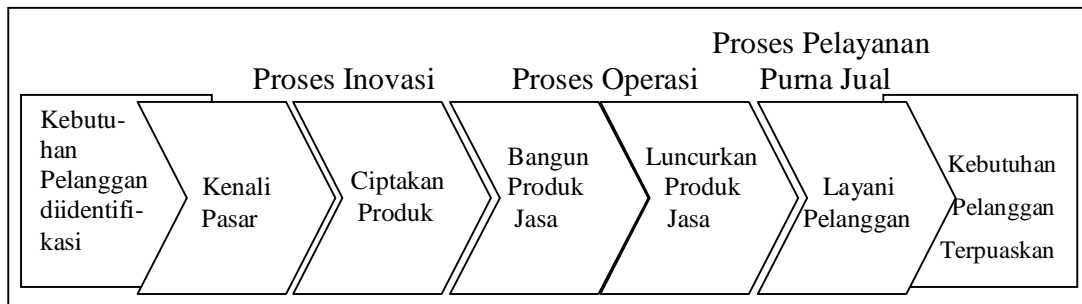
2. Proses Operasi

Tahapan dimana perusahaan berupaya memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

3. Proses Penyampaian Produk atau Jasa

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya.

Gambar 2.5
Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik



Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif lainnya dan tujuan perusahaan.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

a) Kemampuan karyawan.

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan.

Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh setiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

b) Kemampuan Sistem Informasi.

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh

perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik.

Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan.

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

(1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.

Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas

perusahaan dan peningkatan *income* perusahaan dan berhasil diterapkan pada periode tertentu.

(2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan (*absenteeism*).

(3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim.

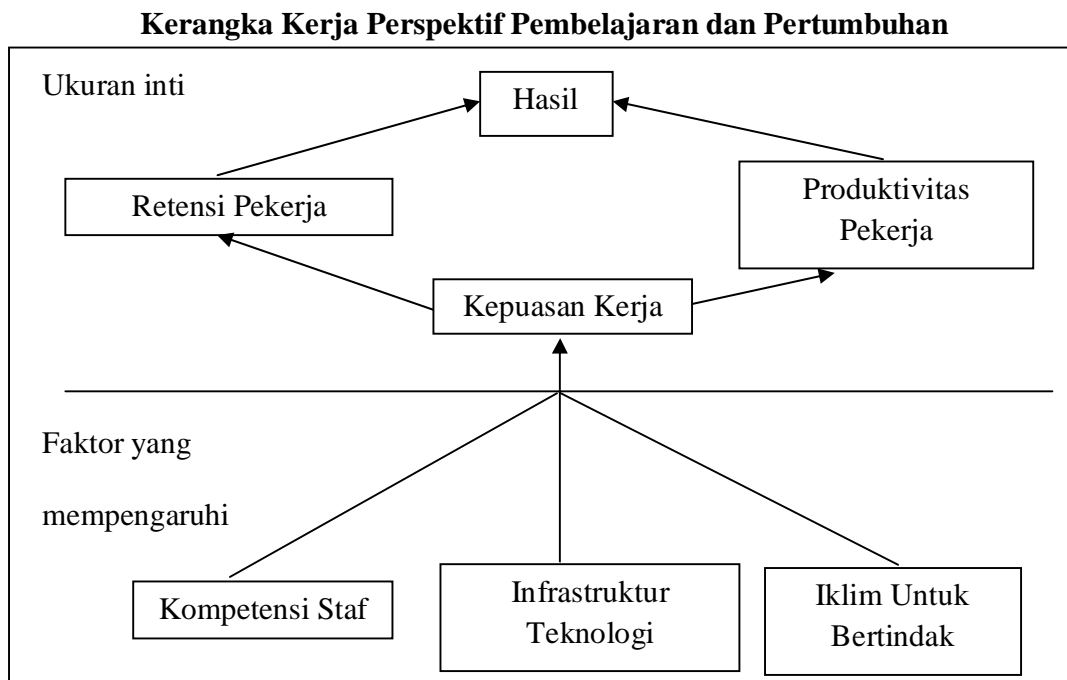
Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran persentase manajer dan karyawan yang menyadari pentingnya *Balanced Scorecard*. Hal ini tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan adanya *Balanced Scorecard*. Selain itu juga dilakukan pengukuran terhadap persentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

Berdasarkan pada gambar 2.6, sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan faktor

pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Tiga pengukuran tersebut adalah:

- a. Kepuasan pekerja.
- b. Retensi pekerja.
- c. Produktivitas pekerja.

Gambar 2.6



Sumber : Kaplan dan Norton,2000

Penelitian Terdahulu

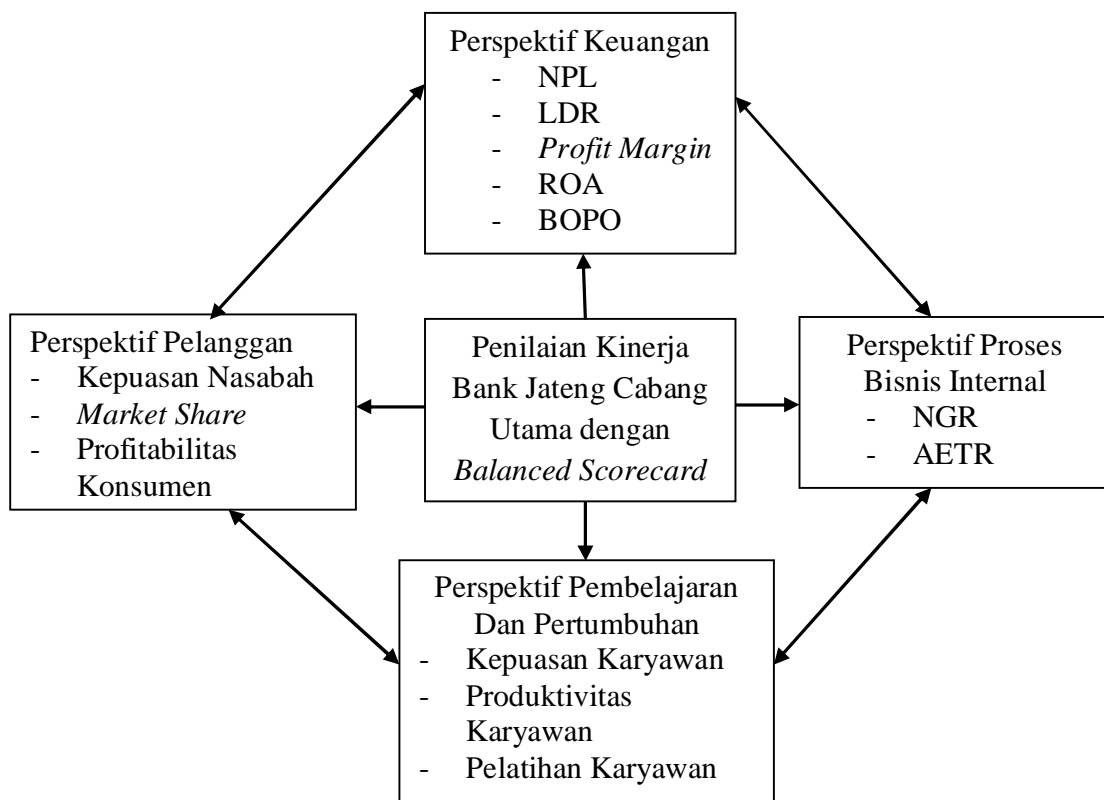
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Tentang *Balanced Scorecard* pada Bank

No.	Peneliti	Indikator Perspektif	Uji Statistik	Hasil
1.	Kusuma stuti (2007)	Keuangan – Rasio CAMEL.	Validitas, Reliabilitas.	Semakin meningkat dan dikategorikan sehat.
		Pelanggan – Retensi, Akuisisi dan Komplain Pelanggan.		Retensi konsumen meningkat, Akuisisi konsumen menurun dan tidak ada komplain.
		Proses Bisnis Internal- <i>Minimize Error Rate and Rework, Process Time, Partner Third Parti Providers.</i>		<i>Minimize Error Rate and Rework</i> mengalami penurunan, serta <i>Process Time, Partner Third Parti Providers</i> semakin baik.
		Pembelajaran dan Pertumbuhan – Retensi, Pelatihan dan <i>Absenteeism</i> karyawan.		Retensi dan <i>absenteeism</i> karyawan mengalami penurunan, sedangkan tingkat pelatihan mengalami peningkatan.
2.	Putri (2008)	Keuangan - ROI, <i>Profit Margin</i> , Rasio Operasi.	Validitas, Reliabilitas.	ROI dan Rasio Operasi mencapai target, sedangkan <i>Profit Margin</i> dibawah target.
		Pelanggan - <i>Market Share</i> , Kepuasan Konsumen, Profitabilitas Konsumen.		<i>Market share</i> dan profitabilitas konsumen dibawah target, konsumen dikategorikan puas.
		Proses Bisnis Internal- Inovasi Produk, Proses Operasi, Layanan Purna Jual.		Inovasi dan Proses Operasi mencapai target, Layanan purna jual dibawah target.
		Pembelajaran dan Pertumbuhan- Produktivitas, Retensi, Kepuasan Karyawan.		Tiga tolok ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan telah mencapai target.
3.	Zudia (2010)	Keuangan- ROA, BOPO, LDR.	Validitas, Reliabilitas.	Perspektif finansial mencapai <i>cost effectiveness</i> .
		Pelanggan- <i>Market Share</i> , Kepuasan Nasabah, Profitabilitas Konsumen.		<i>Market share</i> meningkat, Kepuasan Nasabah – cukup puas, Profitabilitas Konsumen naik.
		Proses Bisnis Internal-Inovasi (NGR), Proses Operasi (AETR), Layanan Purna Jual		NGR mengalami perluasan jaringan kantor, AETR mengalami peningkatan.
		Pembelajaran dan Pertumbuhan- Produktivitas Karyawan, Pelatihan Karyawan, Kepuasan Karyawan		Produktivitas dan Pelatihan karyawan mengalami peningkatan, dan kepuasan karyawan dikategorikan puas.

2.3. 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 2.7.

Gambar 2.7
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini 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.

Dalam penelitian ini menggunakan variabel sebagai berikut :

3.1.1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, apakah suatu rencana strategis perusahaan, implementasi dan pelaksanaan akan membawa perbaikan perusahaan. Perspektif keuangan ini menggunakan beberapa analisis rasio keuangan yaitu :

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

Rasio Kredit diproksikan dengan *Non Performing Loan* (NPL), yang merupakan perbandingan antara total kredit bermasalah terhadap total kredit yang diberikan. *Credit Risk* adalah risiko yang dihadapi bank karena menyalurkan dananya dalam bentuk pinjaman kepada masyarakat. Karena berbagai sebab, debitur mungkin saja menjadi tidak

memenuhi kewajibannya kepada bank seperti pembayaran pokok pinjaman, pembayaran bunga dan lain –lain.

Rasio ini dirumuskan sebagai berikut (SE BI No 6/73/INTERN DPNP tanggal 24 Desember 2004) :

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

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/9/PBI/2004, standar terbaik NPL yaitu kurang dari 5%. Jika NPL diatas 5% dikatakan tidak baik.

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).

Rumus untuk mencari rasio LDR (*Loan to Deposit Ratio*) adalah (SE BI No 6 / 23 DPNP tanggal 31 Mei 2004) :

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

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 standar terbaik LDR (*Loan to Deposit Ratio*) antara 75 % - 85 %. Jika

berada diantara 75 % - 85 % dikatakan baik dan dikatakan tidak baik jika diatas 85%.

c. Rasio Rentabilitas

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan pada tingkat penjualan. aset, dan modal. Dalam penelitian ini rasio rentabilitas meliputi :

1. *Profit Margin*

Rasio ini menggambarkan besarnya laba bersih yang diperoleh oleh perusahaan pada setiap penjualan. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

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

Semakin tinggi nilai *Profit Margin* maka semakin baik, karena dianggap perusahaan cukup baik dalam memperoleh laba.

2. ROA (*Return On Asset*)

Rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari seluruh aktiva yang dimiliki. Rumus untuk mencari rasio ROA (*Return On Asset*) adalah sebagai berikut :

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

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 ROA (*Return On Asset*) dikatakan sangat baik jika $\textit{ROA} \geq 2\%$, ROA

antara 1,25 % - 2 % dikategorikan baik, ROA antara 0,5 % - 1,25 % dapat dikategorikan cukup baik, ROA antara 0 % - 0,5 % dikategorikan kurang baik, ROA \leq 0 % dapat dikategorikan tidak baik.

3. 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. Biaya operasional dihitung berdasarkan penjumlahan dari total beban bunga dan total beban operasional. Pendapatan operasional adalah penjumlahan dari total pendapatan bunga dan total pendapatan operasional lainnya. Rumus untuk mencari rasio efisiensi (BOPO) adalah sebagai berikut (SE BI No 6 / 23 DPNP tanggal 31 Mei 2004) :

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

Standar ketentuan yang ditetapkan oleh Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 untuk rasio BOPO (Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi) sebesar 92 % - 94%. Jika nilai rasio BOPO (Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi) diatas 94% maka dikatakan tidak baik.

3.1.2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini menggunakan tiga alat ukur yang meliputi:

a. Kepuasan Konsumen (*Customer Satisfaction*)

Mengukur dan mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan nasabah atas pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang. Rumus untuk menghitung tingkat kepuasan konsumen (nasabah) dengan menggunakan acuan berdasarkan skala likert adalah sebagai berikut :

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

Di dalam kuesioner kepuasan nasabah yang diadopsi dari Anthanassopoulos,*et.al* (Mas'ud dalam Zudia,2010) berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif pelanggan yang diukur melalui instrumen yang meliputi fasilitas pelayanan, kualitas pelayanan, kondisi karyawan, ketenangan dan kenyamanan. Kuesioner tersebut terdiri dari 15 pernyataan yang diukur menggunakan skala 5 poin.

b. Menguasai Segmen Pasar (*Market Share*)

Market share digunakan untuk mengetahui seberapa luas tingkat penguasaan segmen pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan. Semakin tinggi tingkat *Market Share* maka semakin baik, karena dianggap perusahaan mampu menguasai pasar dengan

baik. Rumus untuk menghitung tingkat penguasaan segmen pasar adalah sebagai berikut :

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

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). Rumus untuk menghitung tingkat profitabilitas konsumen adalah sebagai berikut :

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

Semakin tinggi tingkat persentase *Customer Profitability* maka semakin baik, karena dianggap perusahaan mampu memperoleh keuntungan dari nasabah atas pemakaian produk/jasa bank yang telah disediakan untuk nasabah.

3.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

a. Tingkat inovasi perusahaan

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

Bank Jateng Cabang Utama Semarang dalam melakukan inovasi melalui pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan tersebut untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terutama nasabah PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur peningkatan jaringan unit kerja dengan cara membandingkan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu. Semakin meningkat rasio NGR (*Network Growth Ratio*) maka semakin baik. Rumus yang digunakan yaitu :

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

b. Proses Operasi Pelayanan

Untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu proses atas transaksi yang dilakukan PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang. Semakin tinggi rasio AETR maka semakin baik. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

3.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan karyawan selama bekerja dalam suatu perusahaan. Hal ini sangat berhubungan erat dengan motivasi karyawan dalam bekerja melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, tingkat kepuasan karyawan sangat penting untuk diukur. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

Di dalam kuesioner kepuasan karyawan berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur melalui instrumen yang meliputi kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, kondisi fisik serta kepuasan karyawan. Kuesioner tersebut terdiri dari 12 pernyataan yang diukur menggunakan skala 5 poin oleh (Machmudah dalam Putri, 2008).

b. Tingkat Produktivitas Karyawan

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

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

Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan maka semakin baik, karena dianggap karyawan dalam perusahaan tersebut cukup baik dalam bekerja dan melakukan tugasnya masing - masing.

c. Tingkat Pelatihan Karyawan

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

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

Semakin tinggi tingkat pelatihan karyawan maka semakin baik, karena dianggap perusahaan cukup baik dalam mengelola karyawannya yang bertujuan untuk peningkatan kinerja perusahaan.

3.2. 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%.

3.3. 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*).

3.4. 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*.

3.5. 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.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Melakukan penelitian yaitu mengetahui visi dan misi PT. Bank Jateng Semarang. Hal ini dilakukan untuk mengetahui arah dan tujuan bank yang sebenarnya.
2. Menetapkan target dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dari penetapan target ini digunakan untuk memotivasi manajemen bank agar dapat mencapai apa yang sudah ditetapkan.
3. Pengukuran kinerja ini dilakukan melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* (pengukuran kinerja perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan).

3.6. Uji Kualitas Data

3.6.1. 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 %.

3.6.2. 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).

3.6.3. 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 perusahaan selama kurun waktu lima tahun yang bertujuan untuk mengetahui keterkaitan tiap perspektif. Ada tiga kategori meliputi angka nol (0) yaitu dibawah rata – rata perusahaan dikategorikan buruk, angka satu (1) yaitu rata - rata perusahaan dikategorikan cukup baik dan angka dua (2) yaitu diatas rata-rata perusahaan dikategorikan baik.