

**ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD
IMPLEMENTATION OF MEASURING PERFORMANCE AS A
TOOL IN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk
HEAD OFFICE JAKARTA**

**Oleh
DENA LIZA**

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine how the performance of the PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Head Office Jakarta when measured using the Balanced Scorecard method.

The study was conducted in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Head Office Jakarta observation period 2011-2013. The data used are primary and secondary data, primary data through questionnaires, while secondary data through the financial reports PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Head Office Jakarta. Withdrawal of respondents done is by using probability sampling techniques, namely the selection of a simple random sample. For the customer's perspective as much as 50 respondents, while the internal business process perspective and learning and growth perspective as much as 104 respondents.

Based on the results of the study, it was concluded that the financial perspective of the years 2011-2013 can achieve cost effectiveness and optimal yield corporate profits. As for the customer's perspective the results are quite satisfactory to the customer satisfaction index for 2154, internal business process perspective the results of the index is an average of 3184 with a satisfactory answer mode, and learning and growth perspective indices obtained was 4,702, with an average answer mode is quite satisfactory.

Keywords: Measuring Performance with Balanced Scorecard

I. PENDAHULUAN

II. Latar Belakang Masalah

Pada tingkat persaingan global ini, perusahaan dituntut mampu bertahan dalam persaingan bisnis jangka panjang. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan yang dapat memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan dapat menghasilkan produk bermutu yang akan bertahan dalam persaingan jangka panjang.

Untuk melihat apakah perusahaan mampu bertahan dalam persaingan jangka panjang maka dilakukan pengukuran kinerja. Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja pada sektor keuangan saja sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan sudah tidak lagi memadai karena bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang.

Pengukuran kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba. Sedangkan ukuran non keuangan tentang kepuasan *customer*, produktivitas dan efektivitas biaya proses bisnis/ intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang.

Balanced scorecard sebagai salah satu alat ukur kinerja perusahaan mampu mengukur kinerja keuangan dan non keuangan dengan melihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan didasarkan pada visi, misi dan strategi jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu berimbang (*balanced*) dan kartu skor (*scorecard*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2009).

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan perusahaan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengukur kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta dengan menggunakan perspektif-perspektif yang ada di *balanced scorecard* ke dalam skripsi yang berjudul:

“Analisis Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta”.

1.2 Perumusan Masalah

Pada penelitian ini penulis mencoba menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan. Untuk itu masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta jika diukur dengan sistem pengukuran *Balanced Scorecard*?”

II LANDASAN TEORI

2.1 Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2009), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2009).

2.2 Pengertian, Jenis, Fungsi dan Kegiatan Bank

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 (Lubis, 2010).

Jenis bank yang diakui secara resmi sesuai aturan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 (Lubis, 2010):

a. Bank Umum

Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu-lintas pembayaran.

b. Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu-lintas pembayaran.

Secara lebih spesifik bank dapat berfungsi sebagai (Lubis, 2010):

- a. *Agent of trust*, artinya bank sebagai lembaga yang landasannya adalah kepercayaan.
- b. *Agent of development*, artinya bank sebagai lembaga yang memobilisasi dana untuk pembangunan ekonomi.
- c. *Agent of services*, artinya bank sebagai lembaga yang juga memberikan penawaran jasa perbankan lain kepada masyarakat, di samping melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana.

Kegiatan bank di Indonesia terutama Bank Umum yaitu sebagai berikut (Lubis, 2010):

a. Menghimpun dana dari masyarakat (*funding*).

Berarti mengumpulkan atau mencari dana dengan cara membeli dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito.

- b. Menyalurkan dana kepada masyarakat (*lending*).

Berarti melemparkan kembali dana yang telah disimpan melalui simpanan giro, tabungan dan deposito kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman (*lanable fund*) bagi bank konvensional atau pembiayaan bagi bank syariah.

- c. Memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*).

Jasa-jasa ini diberikan terutama untuk mendukung kelancaran kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung terhadap penyimpanan dana dan penyalur kredit.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolak ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. *Balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke empat perspektif: keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan konsumen, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost efective* dan atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen (Mulyadi, 2009).

Menurut Luis dan Biromo (2010) *Balanced Scorecard* muncul pertama kali pada tahun 1992, kemudian direvisi pada tahun 1996 oleh Kaplan dan Norton sehingga muncul istilah *Strategy Map* (Peta Strategi).

Terdapat tiga pembaharuan *Balanced Scorecard* pada kemunculan pertama dan kedua yaitu:

1. Fokus: Kemunculan pertama berfokus pada pengukuran kinerja, sedangkan kemunculan kedua berfokus pada manajemen (manajemen strategi, manajemen operasional).
2. Tujuan: Kemunculan pertama bertujuan untuk mengendalikan pelaksanaan strategi, sedangkan kemunculan kedua menekankan komunikasi strategi.
3. Bidang penerapan: Kemunculan pertama hanya ditujukan untuk sektor swasta, sedangkan kemunculan kedua lebih luas sampai mencakup sektor publik.

2.3.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo, 2010).

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (Mulyadi, 2009).

Balanced Scorecard adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis (Yuwono dkk, 2007).

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Melalui mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (*lead indicator*). Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

2.3.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2005), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakter sebagai berikut:

1. Komprehensif

Pengukuran yang luas dan menyeluruh (komprehensif) berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi korporat dan memberdayakan perusahaan dalam memasuki arena bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik diperspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *customer*, dan keuangan.

3. Seimbang

Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staf dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Menurut Luis dan Biromo (2010), *Balanced Scorecard* adalah salah satu metode perencanaan (*strategic planning*) yang memiliki kelebihan:

1. *Balanced Scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi diantara para *stakeholders* dari sebuah perusahaan, yaitu pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam perusahaan tersebut.
3. *Balanced Scorecard* mengkaitkan strategi dengan kinerja perusahaan.
4. *Balanced Scorecard* memiliki konsep sebab-akibat.
5. *Balanced Scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran.

2.3.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Menurut Yuwono dkk (2007), tahap siklus perusahaan itu terbagi ke dalam beberapa tahap yang dihubungkan dengan sasaran di tiap tahapan. Tahapan siklus tersebut diantaranya adalah:

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Growth adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang, perusahaan dalam tahap ini mungkin secara aktual beroperasi dalam arus kas yang negatif dari pengembalian atas modal investasi yang rendah.

Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada pertumbuhan, penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Sustain merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempertahankan pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi berdampak pada strategi-strategi jangka panjang. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan

perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3. Menuai (*Harvest*)

Harvest merupakan tahap kematangan, suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan kas yang masuk kedalam perusahaan.

Pada perspektif keuangan dapat diukur melalui rasio-rasio keuangan sesuai laporan keuangan sebagai berikut:

a. Rasio Rentabilitas

Merupakan alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan.

Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- *Return on Assets* (ROA) digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh laba secara keseluruhan.
- *Return on Equity* (ROE) adalah perbandingan antara laba bersih bank dengan investasi modal.
- Rasio Biaya Operasi (BOPO) merupakan perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional. BOPO untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

b. Rasio Likuiditas

Loan to Deposit Ratio (LDR) adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan bank dengan dana yang diterima oleh bank. Rasio ini digunakan untuk mengetahui kemampuan bank dalam membayar kembali kewajiban kepada para nasabah yang telah menanam dananya dengan kredit yang diberikan kepada para debiturnya.

c. Rasio Solvabilitas

Capital Adequacy Ratio (CAR) merupakan rasio permodalan yang menunjukkan kemampuan bank dalam menyediakan dana untuk keperluan pengembangan usaha serta menampung kemungkinan risiko kerugian yang diakibatkan dalam operasional bank.

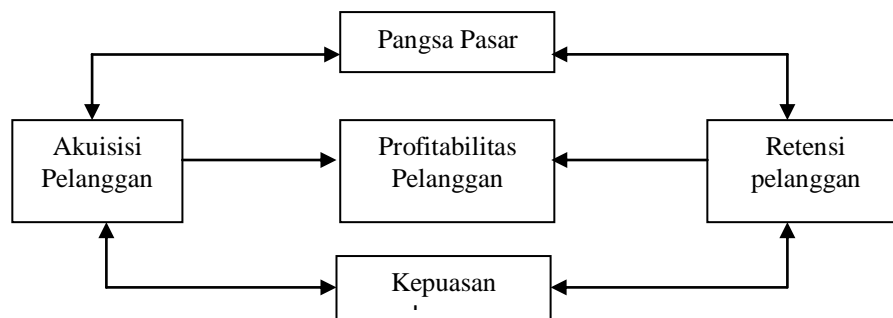
2. Perspektif Pelanggan

Menurut Yuwono (2007), kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan, yaitu:

1. Pengukuran Pelanggan Utama (*Customer Core Measurement*) dengan komponen pengukuran:
 - a. Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
 - b. Retensi pelanggan (*Customer Retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
 - c. Pangsa pasar (*Market Share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

- d. Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitabilitas*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
- e. Akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*), tingkat dimana perusahaan mampu menarik pelanggan baru.

Gambar 1.1 Hubungan proses kelompok inti Pelanggan Utama (Yuwono, 2007)



- 2. Proposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*), atribut ini dapat dibagi menjadi tiga kategori:

- a. Atribut produk/ jasa (*Product/ Service Attributes*)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Dalam hal ini preferensi pelanggan bisa berbeda-beda. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

- b. Hubungan pelanggan (*Customer Relationship*)

Mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi kecepatan tanggapan dan penyerahan, komitmen perusahaan terhadap pelanggan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan reputasi (*Image and Reputation*)

Menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud (*intangible*) yang dapat membuat pelanggan tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan.

Citra dan reputasi ini dapat dibangun melalui iklan dan menjaga mutu produk atau jasa seperti yang telah dijanjikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Yuwono dkk (2007), proses bisnis internal dibagi ke dalam:

1. Proses inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

2. Proses Operasi

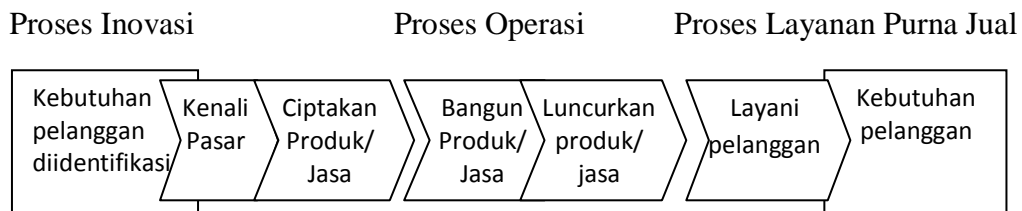
Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/ jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk, dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas,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

3. Proses Pelayanan Purna Jual

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

Menurut Luis dan Biromo (2010), Yang dimaksud proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*).

Gambar 1.2 Model Rantai Nilai Generik (Luis dan Biromo, 2010)



4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Luis dan Biromo (2010), ada 3 kategori utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif ini:

1. Kompetensi Karyawan

Peran pegawai dalam organisasi sangatlah penting. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

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

2. Infrastruktur Teknologi.

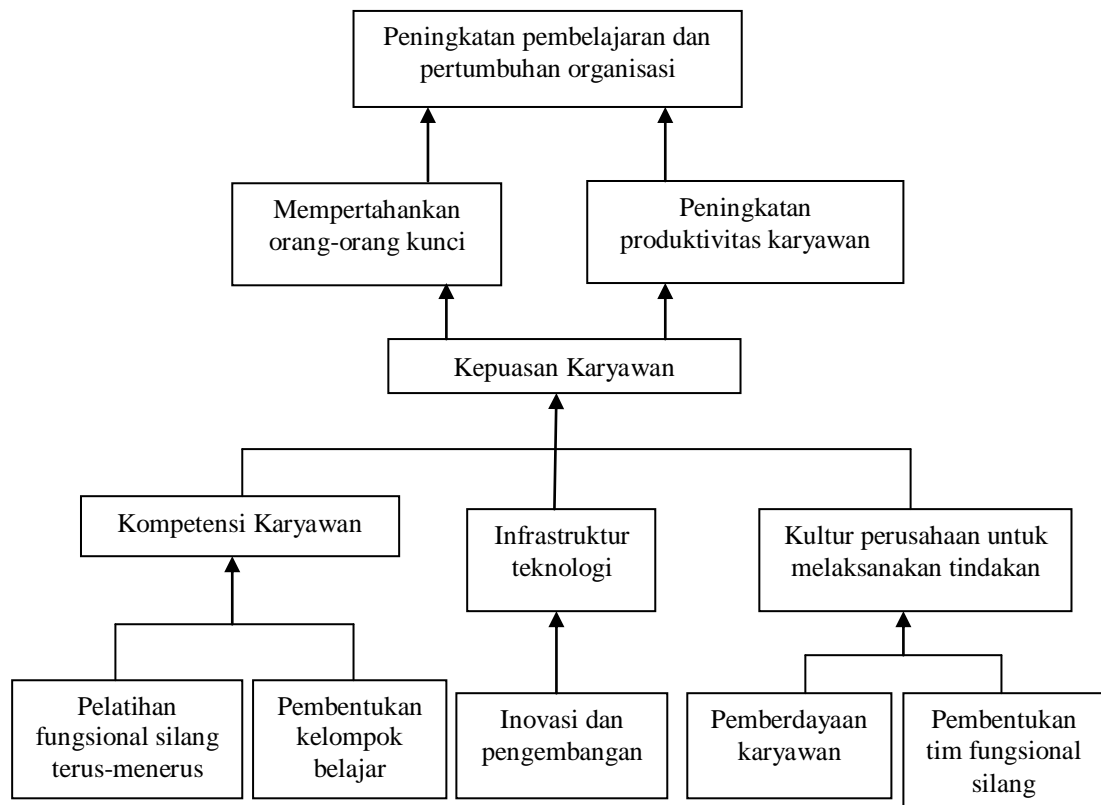
Meskipun motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan perusahaan, namun masih diperlukan teknologi yang terbaik. Dengan teknologi yang mendukung, maka kebutuhan seluruh tingkat manajemen

dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

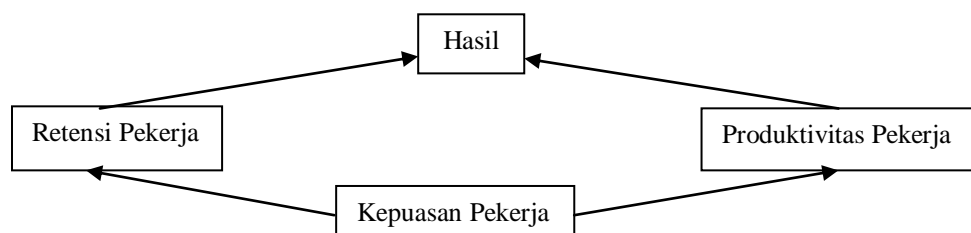
3. Kultur perusahaan untuk melaksanakan tindakan.

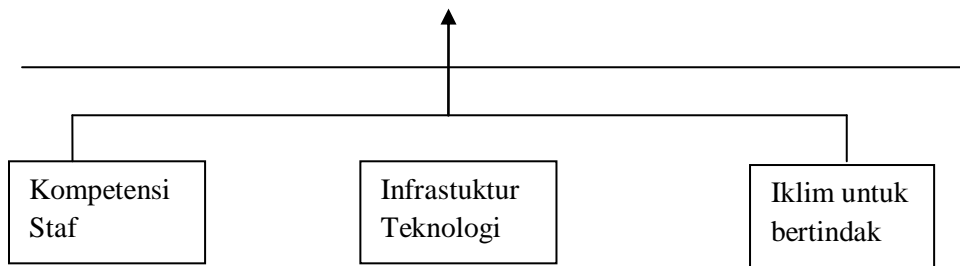
Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Semua itu harus tetap diseimbangkan dengan tujuan organisasi.

Gambar 1.3 Keterkaitan Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Gambar 1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Yuwono dkk, 2007):





Gambar 1.5 Hubungan antara 4 Perspektif dalam *Balanced Scorecard* (Yowono, 2007)

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIK
Keuangan	<p style="text-align: center;"><i>Shareholdeer Value</i></p> <p>Menghasilkan <i>revenue</i> yang berlipatganda</p> <p style="text-align: right;">Menurunkan biaya secara signifikan</p>
<i>Customer</i>	<p style="text-align: center;"><i>Firm Equity = Brand Equity x Firm Culture</i></p>
Proses Bisnis/ Intern	<p>Mengubah <i>human capital</i> menjadi <i>firm equity</i></p> <p style="text-align: center;"><i>organizational Capital</i></p> <p>Mengubah <i>human capital</i> menjadi <i>distinvtive capabilities</i></p> <p style="text-align: right;">Menggunakan <i>human capital</i> untuk membangun <i>organization network</i></p>
Pembelajaran & Pertumbuhan	<p style="text-align: center;"><i>Human Capita = Employee Capability x Employee Commitment</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Leverage diletakkan pada pembangunan human capital untuk membangun keunggulan kompetitif</i></p>

Keberadaan perusahaan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada *stakeholders* utamanya, yaitu *investors* dan *customers*. *Investors* dipuaskan dengan *shareholder value* dan *customers* dipuaskan dengan *firm equity*.

Shareholder value adalah nilai perusahaan dipandang dari persepsi *investors*, yang ditentukan oleh dividen dan harga pasar (untuk perusahaan *public*). *Firm equity* adalah nilai perusahaan dipandang dari sudut konsumen, yang ditentukan oleh *brand equity* (nilai produk dipandang dari konsumen) dan *firm culture* (kultur perusahaan yang menentukan kualitas hubungan perusahaan dengan konsumen). Gambar diatas melukiskan hubungan antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dari tahap perencanaan strategik.

Untuk memuaskan kedua *stakeholdersnya*, perusahaan memerlukan dua modal (*capital*), yaitu *human capital* dan *organizational capital*. *Human capital* dibangun melalui pengembangan *employee capability* dan *employee commitment*. *Human capital* kemudian dimanfaatkan untuk membangun *firm equity* dengan mendesain dan memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan nilai terbaik bagi konsumen.

1. *Human capital* juga dimanfaatkan untuk membangun *organizational capital* untuk menghasilkan proses yang *cost effective*.
2. Proses yang *cost effective* akan menurunkan biaya dalam jumlah yang signifikan.
3. Akan meningkatkan produktivitas, sehingga melipatgandakan pendapatan.
4. *Firm equity* akan melipatgandakan pendapatan penjualan, sehingga digabung dengan penurunan biaya dari proses yang *cost effective*, akan dapat diwujudkan pelipatgandaan *shareholders value*.

III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian yang bersifat studi kasus (deskriptif). Dikatakan demikian karena dalam penelitian ini diperlukan adanya data-data untuk melengkapi penelitian. Penggalan data melalui kuesioner, kepustakaan, observasi maupun data dokumen.

3.2 Daerah Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta yang beralamat di Gedung BRI 1 Jl. Jendral Sudirman Kav 44-46 Jakarta. Lingkup penelitian dalam hal ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta jika di ukur dengan menggunakan sistem pengukuran *Balanced Scorecard*.

3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber dan teknik pengumpulan data yang di gunakan oleh peneliti yaitu dengan menyebarkan kuesioner, dilakukan untuk mengetahui secara langsung dan objektif mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan. Adapun tekniknya sebagai berikut (Kiswara, 2010):

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Adalah metode pengamatan yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung pada objek yang diteliti, serta dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan untuk proses pengumpulan data.

2. Tinjauan Pustaka (*Library Research*)

Adalah bentuk penelitian dengan membaca literatur-literatur, karangan ilmiah serta berbagai bahan pustaka lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan orang atau objek yang memiliki kesamaan dalam satu atau beberapa hal dan yang membentuk masalah pokok dalam suatu riset khusus. Sedangkan sampel adalah semacam miniatur dari populasinya (Hariwijaya dan Trinton, 2008). Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta.

Pada perspektif pelanggan, sampel yang diambil adalah nasabah dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta. Sedangkan pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sampel yang diambil adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta. Untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan teknik pengambilan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel (Hariwijaya dan Trinton, 2008).

3.5 Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan

oleh pihak lain, data sekunder yang peneliti perlukan adalah data keuangan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta tahun 2011-2013 untuk menilai perspektif keuangan. Data primer yaitu data yang di usahakan atau didapat oleh peneliti, metode pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk data primer yaitu kuesioner kepada para karyawan dan nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta.

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan aplikasi google docs untuk menghemat waktu dan biaya. Google docs adalah layanan [pengolah kata](#), [lembar sebar](#), [presentasi](#), [formulir](#), dan [penyimpanan data](#) berbasis [web](#) gratis dari [Google](#). Perhitungan kuesioner dengan menggunakan skala pengukuran *likert* memakai penilaian skor 1-5. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dengan metode:

1. Observasi, pengumpulan data dengan melakukan pengamatan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta yang beralamat di Gedung BRI 1 Jl. Jendral Sudirman Kav 44-46 Jakarta.
2. Kuesioner, pengumpulan data dengan cara menyebarkan lembar pertanyaan kepada nasabah dan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta.

3. Studi pustaka, pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur guna memperoleh gambaran teoritis mengenai *Balanced Scorecard*.

3.7 Metode Analisis

Kuesioner yang digunakan peneliti akan di uji dengan pengujian validitas dan reliabilitas.

3.7.1 Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas Data

Uji validitas data dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas menggunakan metode *pearson correlation* dengan memanfaatkan alat bantu berupa *Statistical Package For The Social Science (SPSS)* versi 16.0. Berdasarkan pedoman aturan umum bahwa butir yang diuji dinyatakan *valid* apabila taraf signifikansi yang dihasilkan $\leq 0,05$ (Nazir, 2005).

2. Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dengan memanfaatkan alat bantu berupa *Statistical Package For The Social Science (SPSS)* versi 16.0. Teknik *cronbach's alpha* digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang

skornya merupakan rentangan dari beberapa nilai yang berbeda-beda. Butir yang diuji dan dinyatakan reliabel jika *cronbach's alpha* $\geq 0,6$ (Ghozali, 2005).

3.8 Alat Analisis

3.8.1 Analisis Kualitatif

Peneliti mendeskripsikan hasil jawaban responden, baik karyawan maupun pelanggan dengan menggunakan analisis tabel yang dihasilkan atau didapat dari penyebaran kuesioner.

3.8.2 Analisis Kuantitatif

Tolak ukur kinerja yang dapat dikemukakan dalam *balanced scorecard* perusahaan adalah:

- a. Perspektif Keuangan, yaitu pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan, terdiri atas:

1. Rasio Rentabilitas

- *Return On Asset* (ROA) dengan formulasi (Sutrisno, 2009):

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

Dengan ROA kita dapat menilai apakah perusahaan efisien dalam memanfaatkan aktiva dalam kegiatan operasional perusahaan. Rasio ini memberikan ukuran yang lebih baik atas profitabilitas perusahaan karena menunjukkan efektivitas manajemen dalam menggunakan aktiva untuk memperoleh pendapatan (Riyanto, 2008).

- *Return on Equity* (ROE) dengan formulasi (Sutrisno, 2009):

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

Kenaikan ROE akan menyebabkan kenaikan harga saham bank.

- Rasio Biaya Operasional (BOPO) (Sutrisno, 2009):

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

BOPO merupakan rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya (Henry, 2004).

2. Rasio Likuiditas

Rasio LDR (*Loan to Deposit Ratio*) (Henry, 2004)

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

Rasio LDR adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan dengan dana yang diterima oleh bank (Henry, 2004).

3. Rasio Solvabilitas (Sutrisno, 2009):

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

Semakin tinggi CAR maka semakin baik kemampuan bank tersebut untuk menanggung risiko dari setiap kredit/aktiva produktif yang berisiko.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini akan diukur menggunakan kuesioner. *Customer Satisfaction Index*, pengukuran dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, data diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para pelanggan, data kualitatif yang diperoleh diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing jawaban dengan skala *likert* 1 sampai 5 seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2009). Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan diadaptasi dari Henry (2004) serta ditambahkan beberapa aspek untuk mengukur kinerja sesuai dengan perusahaan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran kinerja *balanced scorecard* yang menelusuri tentang berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan keuangan, diukur dengan menggunakan kuesioner yang meliputi proses inovasi, proses operasi, proses purnajual. Proses inovasi meliputi unit bisnis untuk menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses operasi yaitu proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitasnya meliputi pembuatan produk dan proses penyampaian produk ke konsumen. Proses purnajual meliputi garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit

(Yuwono, 2007). Kuesioner yang digunakan diadaptasi dari Henry (2004) serta ditambahkan beberapa aspek untuk mengukur kinerja sesuai dengan perusahaan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang bersumber dari faktor sumber daya manusia. Data tingkat kepuasan karyawan diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para karyawan. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan diadaptasi dari Henry (2004) serta ditambahkan beberapa aspek untuk mengukur kinerja sesuai dengan perusahaan.

Setelah diketahui indek kepuasan dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala yaitu:

- a. Sangat tidak memuaskan diberi skor 1
- b. Tidak memuaskan diberi skor 2
- c. Cukup memuaskan diberi skor 3
- d. Memuaskan diberi skor 4
- e. Sangat memuaskan diberi skor 5

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indek kepuasan minimal dan indek kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indek kepuasan maksimal dengan indek kepuasan minimal dibagi menjadi lima seperti dirumuskan oleh Sugiyono (2009) yaitu:

IK maks	= R x PP x EX maks
IK min	= R x PP x EX min
Interval	= (IK maks – IK min) : skala skor

Keterangan:

PP	= Banyaknya pertanyaan
R	= Jumlah responden
EX min	= Skor minimal yang bisa diberikan
EX maks	= Skor maksimal yang bisa diberikan
IK min	= Indeks kepuasan minimal
IK maks	= Indeks kepuasan maksimal

IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian adalah sebagian karyawan dengan total kuesioner yang kembali dan memenuhi syarat untuk di uji berjumlah 104 responden.

Kemudian penyebaran kuesioner kepada nasabah yang berjumlah 80 responden dengan total kuesioner yang kembali dan memenuhi syarat untuk di uji berjumlah 50 responden.

4.2 Profil Responden

Responden perspektif pelanggan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta yang mengisi kuesioner dan memenuhi syarat untuk di uji dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.1 Daftar Profil Nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	
	Laki-laki	17
	Perempuan	33
2.	Usia	
	< 30	11

	31 – 40	25
	41 – 50	14
	> 51	0
	Jenis Pelanggan	
3.	Lama	38
	Baru	12

Adapun profil responden perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan yaitu karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta sebagai berikut:

Tabel 4.2 Daftar Profil Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta.

No.	Keterangan	Jumlah
	Jenis Kelamin	
1.	Laki-laki	44
	Perempuan	60
	Usia	
2.	< 30	35
	31 – 40	51
	41 – 50	18
	> 51	0
	Pendidikan	
3.	D3	5
	S1	84
	S2	15

(sumber: data diolah)

4.3 Hasil dan Pembahasan

A. Persepektif Keuangan

1. Rasio Rentabilitas

a. *Return On Asset (ROA)*

Tabel 4.3 *Return On Asset (ROA)* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta.

(Dalam Jutaan Rupiah)

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih	Rp 15.082.939	Rp 18.520.950	Rp 21.160.150
Total Aktiva	Rp 456.531.093	Rp 535.209.156	Rp 606.370.242
% ROA	3%	3%	3%

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan keuangan

Standar terbaik ROA menurut Surat Edaran Bank Indonesia nomer 13/24/DPNP tanggal 25 oktober 2011 adalah 1,5%. Hasil dari analisis ROA pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk tahun 2011 sampai dengan 2013 tidak mengalami kenaikan maupun penurunan tetapi tetap sebesar 3%. Dilihat dari standar ROA menurut Bank Indonesia, maka aset PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk terkelola dengan baik.

b. Return on Equity (ROE)

Tabel 4.4 *Return On Asset (ROE)* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta.

(Dalam Jutaan Rupiah)

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih	Rp 15.082.939	Rp 18.520.950	Rp 21.160.150
Modal	Rp 42.233.090	Rp 55.376.823	Rp 69.544.751
% ROE	35%	33%	30%

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan keuangan

Menurut Surat Edaran Bank Indonesia nomer 13/24/DPNP tanggal 25 oktober 2011 semakin besar rasio ini menunjukkan kemampuan modal disetor bank dalam menghasilkan laba bagi pemegang saham semakin besar. Hasil dari analisis ROE tahun 2011-2013 pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk yaitu sebesar 35% tahun 2011, di tahun 2012 sebesar 33% dan tahun 2013 menjadi 30%.

c. Rasio Biaya Operasional (BOPO)

Tabel 4.5 Rasio Biaya Operasional (BOPO) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta.

(Dalam Jutaan Rupiah)

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Biaya Operasional	Rp 35.253.877	Rp 33.614.352	Rp 39.750.066
Pendapatan Operasional	Rp 52.864.866	Rp 56.160.675	Rp 65.614.918
% BOPO	66%	59%	60%

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan keuangan

Standar terbaik Rasio Biaya Operasional (BOPO) menurut Surat Edaran Bank Indonesia nomer 13/24/DPNP tanggal 25 oktober 2011 adalah maksimal 89%. Hasil dari tabel diatas menunjukkan pengendalian yang baik antara biaya operasional dengan pendapatan operasional karena Rasio Biaya Operasional (BOPO) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk berada dibawah standar menurut Bank Indonesia. Semakin kecil rasio ini berarti semakin efisien biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan yang bersangkutan sehingga kemungkinan suatu perusahaan dalam kondisi bermasalah semakin kecil.

2. Rasio Likuiditas

Tabel 4.6 *Loan to Deposit Ratio* (LDR) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta.

(Dalam Jutaan Rupiah)

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Kredit	Rp 283.586.497	Rp 348.231.964	Rp 430.621.874
Dana pihak ketiga	Rp 372.148.122	Rp 436.098.085	Rp 486.366.371
% LDR	76%	79%	88%

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan keuangan

Standar terbaik *Loan to Deposit Ratio* (LDR) menurut Surat Edaran Bank Indonesia nomer 12/19/PBI/2010 adalah 78%-100%. Hasil *Loan to Deposit Ratio* (LDR) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta menunjukkan bahwa pada tahun 2011 sampai dengan 2013 terjadi peningkatan pengembalian kewajiban kepada nasabah yang telah menanamkan dana dengan kredit yang diberikan kepada debitur.

3. Rasio Solvabilitas

Tabel 4.7 *Capital Adequacy Ratio (CAR)* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta.

(Dalam Jutaan Rupiah)

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Modal	Rp 42.233.090	Rp 55.376.823	Rp 69.544.751
ATMR	Rp 301.664.929	Rp 346.105.144	Rp 434.654.694
% CAR	14%	16%	16%

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan keuangan

Standar terbaik *Capital Adequacy Ratio (CAR)* menurut Surat Edaran Bank Indonesia nomer 13/24/DPNP tanggal 25 oktober 2011 adalah 8%. Hasil *Capital Adequacy Ratio (CAR)* pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta menunjukkan bahwa dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 CAR berada diatas standar Bank Indonesia. Ini menunjukkan kemampuan bank untuk menutupi penurunan aktivitya sebagai akibat dari kerugian-kerugian bank yang disebabkan oleh aktiva yang berisiko.

B. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini kuesioner yang disebarkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk sebanyak 80 lembar dan yang memenuhi syarat untuk diuji yaitu sebanyak 50 responden.

1. Hasil Uji Instrument (Validitas dan Reliabilitas)

Data yang terkumpul dalam penelitian ini dapat dipercaya apabila alat ukur yang dipakai memiliki tingkat validitas yang tinggi, karena alat ukur yang tingkat validitasnya tinggi akan lebih memiliki tingkat kesalahan yang

kecil. Berikut hasil pengujian validitas dengan menggunakan SPSS versi 16.0:

Tabel 4.8 Uji Validitas Perspektif Pelanggan

Pertanyaan	Pearson Correlation	Keterangan
1	0,591	Valid
2	0,758	Valid
3	0,862	Valid
4	0,862	Valid
5	0,690	Valid
6	0,567	Valid
7	0,545	Valid
8	0,130	Tidak Valid
9	0,691	Valid
10	0,831	Valid
11	0,874	Valid
12	0,099	Tidak Valid
13	0,848	Valid
14	0,902	Valid
15	0,896	Valid

Sumber: Data diolah

Sehingga dapat disimpulkan untuk uji validitas perspektif pelanggan dari 15 pertanyaan tersebut diperoleh hasil bahwa dua pertanyaan yang tidak valid yaitu pertanyaan nomer 8 mengenai pengetahuan yang cukup yang dimiliki petugas BRI dan pertanyaan nomer 12 mengenai kepuasan nasabah terhadap produk baru BRI, sehingga dua pertanyaan tersebut tidak bisa dilanjutkan ke uji reliabilitas dan tidak bisa dianalisis. Dengan demikian ada dua pertanyaan yang harus dikeluarkan dari kuesioner. Sedangkan tingkat reliabilitas atau *cronbach alpha* dari 13 pertanyaan yang valid tersebut 0,933 (Reliabel). Dari data tersebut dapat ditentukan interval perspektif pelanggan sebagai berikut (Sugiyono, 2009):

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

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

$$= 50 \times 13 \times 5$$

$$= 3.250$$

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

$$= 50 \times 13 \times 1$$

$$= 650$$

$$\text{Interval} = (3.250 - 650) : 5$$

$$= 520$$

Dimana:

- 650 – 1.170 =====> dikategorikan sangat tidak memuaskan
- 1.171 – 1.690 =====> dikategorikan tidak memuaskan
- 1.691 – 2.210 =====> dikategorikan cukup memuaskan
- 2.211 – 2.730 =====> dikategorikan memuaskan
- 2.731 – 3.250 =====> dikategorikan sangat memuaskan

2. Hasil Analisis Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan ini terdapat 13 pertanyaan dengan jawaban alternatif yaitu sangat tidak memuaskan (STM), tidak memuaskan (TM), cukup memuaskan (CM), memuaskan (M), dan sangat memuaskan (SM).

Berikut merupakan tabel hasil jawaban responden:

Tabel 4.9 Hasil jawaban responden terhadap kuesioner Perspektif Pelanggan.

No	Pertanyaan	STM	TM	CM	M	SM	Resp	Total Skor	Modus	Ket
1	BRI terletak di dekat pusat belanja (<i>shopping center</i>) dan dekat kantor-kantor lain yang letaknya strategis	1	1	27	21	0	50	168	27	CM
2	Adanya area dan keamanan parkir di BRI.	1	0	26	22	1	50	172	26	CM
3	Kelengkapan fasilitas kantor BRI, seperti : kursi tunggu, form/ slip setoran/ pengambilan, tempat untuk menulis dan alat tulis.	0	1	25	22	2	50	175	25	CM
4	Kebersihan dan kerapihan kantor BRI.	0	1	24	17	8	50	182	24	CM
5	Keragaman produk dan layanan yang ditawarkan BRI.	0	6	23	21	0	50	165	23	CM

6	Jaringan ATM BRI bekerjasama dengan jaringan ATM bank lain yang dapat memberikan kemudahan transaksi kepada saya.	0	4	26	19	1	50	167	26	CM
7	BRI memberikan keuntungan dalam bentuk pendapatan bunga.	7	4	38	1	0	50	133	38	CM
8	Sikap petugas BRI sopan dan ramah dalam melayani saya.	0	8	27	14	1	50	158	27	CM
9	Petugas BRI memberikan kemudahan dalam menangani transaksi secara cepat dan tepat.	0	0	26	23	1	50	175	26	CM
10	Penampilan karyawan BRI yang rapih dan menarik.	0	0	26	16	8	50	182	26	CM
11	Kesungguhan petugas BRI dalam melayani saya.	23	3	8	15	1	50	118	23	STM
12	Ketelitian dan keakuratan karyawan BRI dalam melayani saya.	0	0	26	23	1	50	175	26	CM
13	Pelaksanaan sistem dan prosedur antrian di BRI.	0	0	25	16	9	50	184	25	CM
Jumlah Total Skor								2154	CM	

(Sumber: data diolah)

Indeks kepuasan pelanggan atas pelayanan secara keseluruhan yang di berikan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk kepada para nasabahnya diperoleh dari penyebaran kuesioner yang tertera pada tabel diatas yaitu total skor sebesar 2.154, sehingga dapat dikategorikan cukup memuaskan karena berada dalam interval antara 1.691 – 2.210.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk sebanyak 150 lembar dan yang memenuhi syarat untuk diuji yaitu sebanyak 104 responden.

1. Hasil Uji Instrument (Validitas dan Reliabilitas)

Berikut hasil pengujian validitas dengan menggunakan SPSS versi 16.0:

Tabel 4.10 Uji Validitas Perspektif Proses Bisnis Internal

Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	0,805	Valid
2	0,867	Valid
3	0,819	Valid
4	0,804	Valid
5	0,870	Valid
6	0,821	Valid
7	0,849	Valid
8	0,777	Valid
9	0,813	Valid

Sumber: Data diolah

Sehingga dapat disimpulkan untuk uji validitas perspektif proses bisnis internal dari 9 pertanyaan tersebut diperoleh hasil bahwa semuanya valid dengan tingkat reliabilitas atau *cronbach alpha* dari 9 pertanyaan yang valid tersebut 0,941 (Reliabel). Dari data tersebut dapat ditentukan interval perspektif proses bisnis internal sebagai berikut (Sugiyono, 2009):

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{IK maks} &= R \times \text{PP} \times \text{EX maks} \\ &= 104 \times 9 \times 5 \\ &= 4.680 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK min} &= R \times \text{PP} \times \text{EX min} \\ &= 104 \times 9 \times 1 \\ &= 936 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (4.680 - 936) : 5 \\ &= 748,8 \end{aligned}$$

Dimana:

- 936 – 1.168,8 =====> dikategorikan sangat tidak memuaskan
- 1.169,8 – 2.433,6 =====> dikategorikan tidak memuaskan
- 2.434,6 – 3.182,4 =====> dikategorikan cukup memuaskan
- 3.183,4 – 3.931,2 =====> dikategorikan memuaskan
- 3.932,2 – 4.680 =====> dikategorikan sangat memuaskan

2. Hasil Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

Kuesioner perspektif proses bisnis internal ini disebarakan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk terdapat 9 pertanyaan dengan jawaban alternatif yaitu sangat tidak memuaskan (STM), tidak memuaskan (TM), cukup memuaskan (CM), memuaskan (M), dan sangat memuaskan (SM). Berikut merupakan tabel hasil jawaban responden:

Tabel 4.11 Hasil jawaban responden terhadap kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal.

No	Pertanyaan	STM	TM	CM	M	SM	Resp	Total Skor	Modus	Ket
1	Pemenuhan fasilitas kebutuhan nasabah seperti ATM.	4	10	51	29	10	104	343	51	CM
2	Pelebaran jaringan kantor cabang.	3	11	38	46	6	104	353	46	M
3	Diferensiasi bunga dengan bunga pesaing.	2	8	38	47	9	104	365	47	M
4	Update secara berkala dokumen pendukung operasional kerja, seperti: form data nasabah	4	10	50	30	10	104	344	50	CM
5	Penganekaragaman/ kelengkapan produk bank yang disediakan.	3	12	37	46	6	104	352	46	M
6	Waktu/ lama proses pelayanan terhadap nasabah.	2	9	37	47	9	104	364	47	M
7	Ketepatan dalam penyelesaian keluhan nasabah.	3	11	37	46	7	104	355	46	M
8	Keberadaan hadiah atau undian bagi nasabah yang menabung di BRI.	4	10	50	29	11	104	345	50	CM
9	Pemberian informasi tentang produk baru BRI.	3	8	37	47	9	104	363	47	M
Jumlah Total Skor								3184	M	

(Sumber: data diolah)

Indeks perspektif proses bisnis internal yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk adalah 3.184, sehingga perspektif proses bisnis internal dapat dikategorikan memuaskan karena berada dalam interval 3.183,4 – 3.931,2.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini kuesioner yang disebarakan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk sebanyak 150 lembar dan yang memenuhi syarat untuk diuji yaitu sebanyak 104 responden.

1. Hasil Uji Instrument (Validitas dan Reliabilitas)

Berikut hasil pengujian validitas dengan menggunakan SPSS versi 16.0:

Tabel 4.12 Uji Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	0,649	Valid
2	0,855	Valid
3	0,830	Valid
4	0,526	Valid
5	0,830	Valid
6	0,901	Valid
7	0,826	Valid
8	0,822	Valid
9	0,649	Valid
10	0,855	Valid
11	0,539	Valid
12	0,831	Valid
13	0,902	Valid
14	0,460	Tidak Valid
15	0,897	Valid

Sumber: Data diolah

Sehingga dapat disimpulkan untuk uji validitas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari 15 pertanyaan tersebut diperoleh hasil bahwa satu pertanyaan yang tidak valid yaitu pertanyaan nomer 14 mengenai

ketepatan waktu BRI dalam pemberian gaji, sehingga satu pertanyaan tersebut tidak bisa dilanjutkan ke uji reliabilitas dan tidak bisa dianalisis. Dengan demikian ada satu pertanyaan yang harus dikeluarkan dari kuesioner. Sedangkan tingkat reliabilitas atau *cronbach alpha* dari 14 pertanyaan yang valid tersebut 0,951 (Reliabel). Dari data tersebut dapat ditentukan interval perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut (Sugiyono, 2009):

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\begin{aligned}\text{IK maks} &= R \times PP \times EX \text{ maks} \\ &= 104 \times 14 \times 5 \\ &= 7.280\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{IK min} &= R \times PP \times EX \text{ min} \\ &= 104 \times 14 \times 1 \\ &= 1.456\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (7.280 - 1.456) : 5 \\ &= 1.164,8\end{aligned}$$

Dimana:

- 1.456 – 2.620,8 =====> dikategorikan sangat tidak memuaskan
- 2.621,8 – 3.785,6 =====> dikategorikan tidak memuaskan
- 3.786,6 – 4.950,4 =====> dikategorikan cukup memuaskan
- 4.951,4 – 6.115,2 =====> dikategorikan memuaskan
- 6.116,2 – 7.280 =====> dikategorikan sangat memuaskan

2. Hasil Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kuesioner mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini disebarkan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk terdiri dari 14 pertanyaan dengan jawaban alternatif yaitu sangat tidak memuaskan (STM), tidak memuaskan (TM), cukup memuaskan (CM),

memuaskan (M), dan sangat memuaskan (SM). Berikut merupakan tabel

hasil jawaban responden:

Tabel 4.13 Hasil jawaban responden terhadap kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

No	Pertanyaan	STM	TM	CM	M	SM	Resp	Total Skor	Modus	Ket
1	BRI mengkomunikasikan visi dan misinya kepada saya dengan jelas.	2	9	40	42	11	104	363	42	M
2	Saya melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan BRI selama ini.	3	11	54	31	5	104	336	54	CM
3	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan dapat terjalin dengan baik di BRI	2	27	39	28	8	104	325	39	CM
4	Saya puas dengan pemberian ijin/cuti yang diberikan BRI selama ini.	1	16	38	35	14	104	357	38	CM
5	Saya puas dengan pemberian gaji dan insentif yang diberikan BRI selama ini.	2	27	39	28	8	104	325	39	CM
6	Saya puas dengan pemberian tunjangan kesehatan yang diberikan BRI selama ini.	8	20	41	28	7	104	318	41	CM
7	Saya puas dengan kenyamanan dan kebersihan kantor BRI.	2	27	38	28	9	104	327	38	CM
8	Saya merasa termotivasi dengan adanya perkembangan karir yang diberikan BRI.	2	28	38	28	8	104	324	38	CM
9	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan saya dengan maksimal dan tepat waktu.	2	9	40	42	11	104	363	42	M
10	Pimpinan BRI memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik berupa promosi jabatan.	3	11	54	31	5	104	336	54	CM
11	Saya puas karena BRI memberikan kepastian kerja pada jabatan saya (meliputi: jam kerja, jenis pekerjaan, uraian pekerjaan).	4	6	47	32	15	104	360	47	CM
12	Saya pernah mengikuti pelatihan untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi.	3	12	54	30	5	104	334	54	CM
13	Tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang tepat, akurat diberikan BRI kepada saya.	8	20	42	27	7	104	317	42	CM
14	Saya bersedia ditempatkan di kantor lain untuk menunjang	8	20	42	27	7	104	317	42	CM

pertumbuhan perusahaan.									
Jumlah Total Skor								4702	CM

(Sumber: data diolah)

Indeks perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk adalah 4.702, sehingga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikategorikan cukup memuaskan karena berada dalam interval 3.786,6 – 4.950,4.

V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab-bab terdahulu, penilaian Kinerja dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif yang selanjutnya dapat disimpulkan:

1. Perspektif Keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, ROE, BOPO, LDR dan CAR. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil dari penelitian untuk perspektif pelanggan adalah cukup memuaskan. Hal ini dilihat dari indeks kepuasan pelanggan sebesar 2.154 dengan modus

rata-rata menjawab cukup memuaskan atas pelayanan secara keseluruhan yang diberikan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta kepada para nasabahnya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil indeks perspektif proses bisnis internal adalah 3.184 dengan rata-rata modus menjawab memuaskan, maka serangkaian aktivitas yang meliputi proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta sudah memuaskan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini indeks yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk adalah 4.702, dengan rata-rata modus menjawab cukup memuaskan atas kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi dan kultur perusahaan.

5.2 Saran

Dari kesimpulan tersebut diatas dapat disarankan agar kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Pusat Jakarta dapat lebih baik, sesuai dengan visi misi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan perusahaan baik jangka pendek dan jangka panjang adalah dengan cara meningkatkan kepuasan nasabah dengan memperhatikan atribut produk dan jasa, hubungan terhadap nasabah dan reputasi dimata nasabah. Perusahaan harus mengetahui kebutuhan dari nasabah untuk menghasil produk baru dan dapat disampaikan dengan baik kepada nasabah. Selain itu peningkatan kualitas sumber daya

manusia yang baik, yaitu memiliki loyalitas, kedisiplinan, keahlian, ketrampilan, tanggung jawab, dan bisa saling berkoordinasi dengan baik, antara pimpinan dan karyawan dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang komprehensif.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.
2. Pada perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kuesioner yang disebar pada karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk melalui aplikasi Google Docs, peneliti tidak mampu mengontrol hasil dari kuesioner yang disebar.
3. Pada perspektif pelanggan penyebaran kuesioner tidak dilakukan di lokasi objek penelitian karena keterbatasan waktu dan biaya, tetapi masih merupakan nasabah pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.