

**ANALISIS POTENSI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA PT. BPR BANK
KLATEN (PERSERODA)**

RINGKASAN SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar sarjana (S1)



Disusun oleh:

KHARISMA DEWI

1116 28937

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA

YOGYAKARTA

FEBRUARI 2020

SKRIPSI

ANALISIS POTENSI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA PT. BPR BANK KLATEN (PERSERODA)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

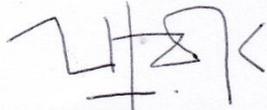
KHARISMA DEWI

No Induk Mahasiswa: 1116 28937

telah dipresentasikan di depan Tim Penguji pada tanggal 12 Februari 2020 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) di Bidang Akuntansi.

Susunan Tim Penguji:

Pembimbing



Lita Kusumasari, SE, MSA, Ak

Penguji



Rusmawan Wahyu Anggoro, Dr, MSA, CA, Ak

Yogyakarta, 12 Februari 2020
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta
Ketua



Haryono Subiyakto, Dr., M.Si.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

ABSTRAK

Dampak era globalisasi membuat perekonomian di Indonesia mengalami persaingan bisnis yang semakin meningkat. Kondisi ini mengakibatkan dunia perbankan terus berusaha dalam menjalankan dan menyeimbangkan strategi-strategi bisnis untuk bersaing di pasar Indonesia. Strategi-strategi tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan keselarasan tujuan pada bank. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan dan melihat gambaran mengenai penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. BPR Bank Klaten (Perseroda). *Balanced scorecard* merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan yang dinilai dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengumpulan data dilakukan dengan metode *survey* melalui penyebaran kuesioner dengan membandingkan hasil perhitungan rasio pada laporan keuangan tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan. Perspektif pelanggan memiliki kinerja yang baik karena selalu memberikan kepuasan kepada pelanggan (nasabah). Perspektif proses internal bisnis memiliki kinerja yang baik pada efisiensi, efektivitas, dan ketepatan proses transaksi, namun terdapat kendala dalam fasilitas peralatan dan teknologi yang digunakan dalam kegiatan operasinya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja yang baik karena berhasil meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

PENDAHULUAN

Dampak era globalisasi membuat perekonomian di Indonesia mengalami persaingan bisnis yang semakin meningkat. Kondisi ini mengakibatkan dunia perbankan terus berusaha dalam menjalankan dan menyeimbangkan strategi-strategi bisnis untuk bersaing di pasar Indonesia. Teknik pemasaran yang biasa dijalankan oleh pihak bank ada kaitannya dengan strategi bisnis bank untuk mempromosikan berbagai jenis produk yang dimiliki serta setiap jenis bank harus menawarkan pelayanan yang terbaik kepada nasabahnya. Bank sebagai lembaga keuangan perlu melakukan penilaian terhadap kesehatan dan kinerjanya. Bank tidak hanya membutuhkan informasi dari keuangan saja, tetapi juga membutuhkan kelengkapan informasi dari lembaga non-keuangan. Informasi non-keuangan bisa dilihat dari kepuasan nasabah, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan lain-lain. Pihak manajemen bank dapat mengambil keputusan yang tepat dengan menggunakan pendekatan “*balanced scorecard*”. *Balanced scorecard* adalah sistem penilaian kinerja yang mempunyai tanggung jawab terhadap suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya berdasarkan pengukuran dari beberapa perspektif (Tunggal, 2000).

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Victor Vroom (1964) menyatakan bahwa seseorang memiliki kemampuan motivasi untuk memberikan hasil kinerja yang pasti untuk mencapai tujuan agar memperoleh umpan balik berupa penghargaan. Teori ini menciptakan harapan suatu perusahaan kepada sikap karyawan dalam bekerja sebagai penentu hasil yang optimal dengan dukungan konsep *balanced scorecard*.

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Jensen & Meckling (1976) menyatakan bahwa teori keagenan merupakan suatu hubungan kontrak antara *principal* (pemilik/pemegang saham) dengan agen (manajemen) yang mana pihak *principal* memberikan hak dan kekuasaan kepada agen untuk mengambil keputusan yang terbaik dalam mengelola perusahaannya.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pengertian Bank

Menurut Pasal 1 Undang-Undang No. 10 tahun 1998, pengertian bank adalah suatu bentuk lembaga keuangan yang memiliki fungsi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, menyalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit, serta memberikan jasa guna meningkatkan taraf hidup orang banyak.

Laporan Keuangan

Laporan keuangan adalah sumber informasi yang menunjukkan kondisi *financial* dari hasil kegiatan usaha suatu perusahaan pada periode akuntansi tertentu (Kasmir, 2014). Informasi tentang kondisi *financial* biasanya digunakan untuk membantu manajemen, pemberi pinjaman, investor, hingga pemegang saham sebagai penilaian kinerja perusahaan dan menentukan keputusan apa yang harus diambil setelahnya. Berdasarkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK 1, 2017) laporan keuangan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, antara lain:

1. Laporan posisi keuangan
2. Laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain
3. Laporan perubahan ekuitas
4. Laporan arus kas selama periode
5. Catatan atas laporan keuangan

Pengukuran Kinerja

Mulyadi (2001) menyatakan, pengukuran kinerja adalah penentuan proses secara periodik mengenai gambaran perusahaan untuk mengukur tercapainya aktivitas operasional, struktur organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang sesuai dengan ketentuan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan analisis data serta pengendalian bagi perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya guna meningkatkan produktivitas.

Rasio Keuangan

Rasio keuangan merupakan metode yang bersumber dari data laporan keuangan untuk menilai aktivitas operasional bank (Kasmir, 2014). Tolak ukur digunakan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

untuk mengetahui tingkat kesehatan bank dalam melakukan pengukuran kinerja keuangan. Tolak ukur yang digunakan biasa disebut dengan rasio.

Analisis *Capital, Asset quality, Management, Earning, Liquidity* (CAMEL)

Analisis CAMEL merupakan suatu alat analisis berupa rasio-rasio keuangan untuk mengetahui seberapa sehat kondisi keuangan dan kinerja bank (Kasmir, 2014). Rasio-rasio keuangan yang digunakan dalam analisis ini yaitu:

1. *Capital* (Permodalan)

Penilaian permodalan dapat diukur dengan rasio *Capital Adequacy Ratio* (CAR), yaitu dengan cara membandingkan modal dengan Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR).

2. *Assets* (Kualitas aset)

Dasar penilaian ini terletak pada kualitas aset yang produktif untuk menggambarkan kinerja keuangan perbankan yang dihitung menggunakan rasio Kualitas Aktiva Produktif (KAP).

3. *Management* (Manajemen)

Kualitas manajemen dapat dinilai melalui sumber daya manusia dalam bekerja apakah sudah sesuai dengan aturan yang ditetapkan pihak bank. Aspek manajemen mungkin juga dinilai secara kuantitatif dengan perhitungan rasio *Net Profit Margin* (NPM).

4. *Earning* (Pendapatan)

Penilaian ini dilihat dari bagaimana cara suatu bank untuk mendapatkan laba yang optimal dari kegiatan operasionalnya. Rasio yang digunakan untuk menghitung adalah rasio *Return on Asset* (ROA), Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO).

5. *Liquidity* (Likuiditas)

Likuiditas suatu bank digunakan untuk menilai lancar atau tidaknya dalam memenuhi kewajibannya. Rasio yang digunakan untuk menghitung adalah rasio *Loan to Deposit Ratio* (LDR).

Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard (BSC) dapat didefinisikan sebagai suatu konsep untuk mengukur apakah kegiatan-kegiatan operasional yang dilakukan sudah sejalan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dengan strategi-strategi perusahaan dalam mencapai tujuan di masa mendatang (Kaplan & Norton, 1996). *Balance scorecard* (BSC) terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* artinya berimbang dan *scorecard* artinya kartu skor. Berimbang memiliki arti bahwa terdapat keseimbangan untuk mengukur kinerja antara dua perspektif yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dalam dan luar. Kartu skor berarti kartu yang digunakan untuk mewujudkan skor yang akan dicapai di masa depan (Mulyadi, 2005).

Perspektif *Balanced Scorecard*

Berikut adalah empat perspektif yang ada di dalam *balanced scorecard* (BSC):

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif ini berfungsi untuk memenuhi kebutuhan investor guna mengetahui apakah perencanaan, pelaksanaan, dan implementasi strategi sudah berjalan sesuai ketentuan.

2. Perspektif Pelanggan/Konsumen (*Customer Perspective*)

Perspektif ini digunakan untuk melihat sejauh mana perusahaan mampu memenuhi kebutuhan konsumen sehingga akan memperoleh loyalitas.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis (*Intenal Business Process Perspective*)

Perspektif ini digunakan untuk memenuhi kemampuan perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnisnya agar efisien dan efektif. Pimpinan perusahaan harus melakukan pengamatan rutin baik secara langsung maupun tidak langsung guna mengetahui kondisi internal dalam perusahaan apakah sudah dijalankan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan atau justru berkebalikan.

4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (*Learning And Growth Perspective*)

Perspektif ini digunakan untuk memenuhi kepentingan perusahaan dalam beradaptasi dengan lingkungannya.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pengembangan Hipotesis

H₁: Terdapat pengaruh positif dan signifikan perspektif keuangan terhadap penilaian kinerja PT. BPR Bank Klaten (Perseroda)

H₂: Terdapat pengaruh positif dan signifikan perspektif pelanggan terhadap penilaian kinerja PT. BPR Bank Klaten (Perseroda)

H₃: Terdapat pengaruh positif dan signifikan perspektif proses internal bisnis terhadap penilaian kinerja PT. BPR Bank Klaten (Perseroda)

H₄: Terdapat pengaruh positif dan signifikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap penilaian kinerja PT. BPR Bank Klaten (Perseroda)

METODE PENELITIAN

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) dengan metode *survey* melalui penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada karyawan dan pelanggan (nasabah) PT. BPR Bank Klaten (Perseroda). Data yang diperoleh dibandingkan dengan hasil perhitungan laporan keuangan selama tiga tahun mulai dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018.

Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari karyawan dan pelanggan (nasabah) PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) yang diukur melalui penyebaran kuesioner. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, artinya pengambilan sampel dilakukan berdasarkan sumber data dengan kriteria tertentu (Sugiyono, 2011). Kriteria yang dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan yang aktif bekerja pada bulan November tahun 2019 dan nasabah yang datang pada bulan November tahun 2019. Sampel yang diinginkan dapat ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2004).

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Data Penelitian

Data diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada nasabah dan kepada karyawan yang bekerja di PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) serta dari laporan keuangan yang dipublikasikan oleh PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) selama tiga tahun, mulai dari tahun 2016 sampai tahun 2018.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung kepada Kepala Bidang Akuntansi, Anggaran, dan TI pada PT. BPR Bank Klaten (Perseroda).

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara melibatkan berbagai faktor dalam pelaksanaannya, seperti menilai sikap responden dan melihat berbagai kejadian yang ada.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dan mencatat data yang diperoleh dari PT. BPR Bank Klaten (Perseroda).

Jenis dan Definisi Operasi Variabel

Penelitian ini membandingkan empat perspektif dalam pendekatan *balanced scorecard* untuk menilai kinerja perbankan. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel dependen

Variabel dependen merupakan variabel terikat yang dipengaruhi secara langsung oleh variabel independen (Sugiyono, 2011). Variabel dependen

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja PT. BPR Bank Klaten. Penilaian kinerja dapat dinilai dengan melihat tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Standar Kriteria Penilaian Kinerja

Keterangan	Kriteria Rasio				
	CAR	KAP	ROA	BOPO	LDR
Sangat Baik	$CAR > 12\%$	$KAP \leq 2\%$	$ROA > 1,5\%$	$BOPO \leq 83\%$	$50\% < LDR \leq 75\%$
Baik	$9\% \leq CAR < 12\%$	$2\% < KAP \leq 3\%$	$1,25\% < ROA \leq 1,5\%$	$83\% < BOPO \leq 85\%$	$75\% < LDR \leq 85\%$
Cukup	$8\% \leq CAR < 9\%$	$3\% < KAP \leq 6\%$	$0,5\% < ROA \leq 1,25\%$	$85\% < BOPO \leq 87\%$	$85\% < LDR \leq 100\%$
Kurang Baik	$6\% \leq CAR < 8\%$	$6\% < KAP \leq 9\%$	$0\% < ROA \leq 0,5\%$	$87\% < BOPO \leq 89\%$	$100\% < LDR \leq 120\%$
Tidak Baik	$CAR \leq 6\%$	$KAP > 9\%$	$ROA \leq 0\%$	$BOPO > 89\%$	$LDR > 120\%$

Sumber: Surat Edaran BI No.6/23/DPNP tahun 2004

2. Variabel independen

Variabel independen merupakan variabel bebas yang mempengaruhi variabel dependen (Sugiyono, 2011). Variabel independen dalam penelitian ini adalah penerapan *balanced scorecard* meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian kinerja dapat dinilai dengan melihat tabel berikut ini:

Tabel 3.2 Skala Likert

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

Sumber: Sugiyono (2002)

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

METODE DAN TEKNIK ANALISIS

Uji Validitas

Uji validitas merupakan alat ukur yang digunakan untuk menguji apakah hasil dari jawaban kuesioner yang dilakukan responden sudah valid. Pengujian instrumen ini dilakukan menggunakan teknik korelasi *Pearson*. Pengujian validitas dapat dikatakan valid atau tidak valid dengan menggunakan tingkat signifikan 5% (Ghozali, 2009), yang artinya:

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan tingkat signifikan 5%, maka dikatakan valid.

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dengan tingkat signifikan 5%, maka dikatakan tidak valid.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana hasil pengukuran *reliable* atau dapat dipercaya. Hasil dari pengujian ini dapat diketahui hasil jawaban dari kuesioner secara konsisten dalam mengukur suatu fenomena. Pengujian dalam uji reliabilitas menggunakan koefisien *Alpha Cronbach's*. Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas (Ghozali, 2009) adalah sebagai berikut:

Jika nilai *Alpha Cronbach's* $> 0,60$, maka kuesioner dikatakan *reliable*.

Jika nilai *Alpha Cronbach's* $< 0,60$, maka kuesioner dikatakan tidak *reliable*.

Analisis Regresi Sederhana

Persamaan regresi merupakan model matematis yang menunjukkan hubungan pengaruh (*causal relationship*) antara variabel independen dan variabel dependen. Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi sederhana atau disebut juga dengan persamaan garis lurus. Persamaan regresi linier sederhana dapat dirumuskan sebagai berikut (Algifari, 2016):

$$Y = b_0 + bX_2$$

Dimana:

Y: penilaian kinerja

b_0 : konstanta

b: koefisien regresi

X_2 : perspektif pelanggan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda memiliki tujuan untuk membuat model matematis dan menganalisis hubungan linear antara variabel dependen dengan lebih dari satu variabel independen. Penggunaan analisis regresi berganda pada penelitian ini adalah untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel penilaian kinerja dengan variabel perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen), jika memiliki nilai signifikansi $< 0,05$ (Ghozali, 2009).

Persamaan regresi berganda akan sangat sulit jika penentuannya menggunakan perhitungan tangan (*manual*). Persamaan regresi yang menggunakan lebih dari dua variabel independen bisa dirumuskan berikut ini (Algifari, 2016):

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Dimana:

Y: penilaian kinerja

b_0 : konstanta

b : koefisien regresi

X_1 : perspektif keuangan

X_3 : perspektif proses internal bisnis

X_4 : perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Berdasarkan teknik pemilihan sampel yang sudah ditentukan, responden yang dipilih peneliti dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) berjumlah 100 responden serta nasabah PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) yang berjumlah 100 responden. Hasil analisis data empat perspektif *balanced scorecard* dari data sekunder yang telah diolah dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

1. Perspektif Keuangan

Penelitian pada perspektif keuangan menggunakan beberapa rasio keuangan.

Hasil perhitungan rasio-rasio keuangan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Rasio pada Perspektif Keuangan

Rasio (%)	Tahun			Rata-Rata (%)
	2016	2017	2018	
CAR	21,53	14,52	15,22	17,09
KAP	2,30	3,12	2,39	2,60
ROA	1,37	1,50	1,68	1,52
BOPO	79,81	76,68	74,22	76,90
LDR	70,83	68,34	70,05	69,74

Sumber: Laporan keuangan (telah diolah kembali)

2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja berdasarkan perspektif pelanggan yang dapat diolah menggunakan data sekunder yaitu persentase pangsa pasar. Perhitungan pangsa pasar diperoleh dari laporan keuangan dengan hasil berikut:

Tabel 4.2 Rasio pada Perspektif Pelanggan

	Tahun			Rata-rata (%)
	2016	2017	2018	
% Pangsa Pasar	30,80	31,60	31,20	31,20

Sumber: Laporan keuangan (telah diolah kembali)

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Penilaian kinerja berdasarkan perspektif proses internal bisnis dapat dihitung menggunakan rasio AETR. Perhitungan rasio AETR dari laporan keuangan memperoleh hasil sebagai berikut:

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 4.3 Rasio pada Perspektif Proses Internal Bisnis

	Tahun			Rata-rata (%)
	2016	2017	2018	
% AETR	70,32	68,88	66,36	68,52

Sumber: Laporan keuangan (telah diolah kembali)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat diolah menggunakan data sekunder yaitu persentase karyawan yang terampil dan produktivitas karyawan. Perhitungannya diperoleh dari laporan keuangan dengan hasil berikut:

Tabel 4.4 Rasio pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	Tahun			Rata-rata
	2016	2017	2018	
% Karyawan yang Terampil	93,28	97,67	100	96,99
Produktivitas Karyawan (Dalam Ribuan Rupiah)	36.375	51.232	61.102	49.570

Sumber: Laporan keuangan (telah diolah kembali)

Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 4.13 Hasil Statistika Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviasi
Keuangan	100	3,44	5,00	4,2689	0,36500
Pelanggan	100	3,07	5,00	4,2743	0,40847
Proses Internal Bisnis	100	2,89	5,00	4,1689	0,42331
Pembelajaran dan Pertumbuhan	100	3,19	5,00	4,2969	0,38429
Valid N (<i>listwise</i>)	100				

Sumber: Data SPSS 15.0 (telah diolah kembali)

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Hasil dari tabel 4.13 dapat diketahui bahwa pada perspektif keuangan memiliki nilai minimum sebesar 3,44 dan nilai maksimum sebesar 5. Nilai *mean* memiliki skor sebesar 4,2689 dengan standar deviasi 0,36500. Perspektif pelanggan memiliki nilai minimum sebesar 3,07 dan nilai maksimum sebesar 5. Nilai *mean* memiliki skor sebesar 4,2743 dengan standar deviasi 0,40847. Perspektif proses internal bisnis memiliki nilai minimum sebesar 2,89 dan nilai maksimum sebesar 5. Nilai *mean* memiliki skor sebesar 4,1689 dengan standar deviasi 0,42331. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai minimum sebesar 3,19 dan nilai maksimum sebesar 5. Nilai *mean* memiliki skor sebesar 4,2969 dengan standar deviasi 0,38429

Hasil Penilaian Kinerja secara Keseluruhan

Hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan dan nasabah PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) memperoleh skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,24. Skor yang diperoleh dari hasil *survey* menunjukkan bahwa PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) mempunyai kriteria penilaian kinerja yang baik. Terwujudnya kesuksesan PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) karena dukungan penerapan konsep *balanced scorecard* yang baik. Berdasarkan kriteria tersebut, PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) memiliki tanggung jawab untuk selalu mempertahankan loyalitas dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada karyawan ataupun nasabah.

Pengujian Data Primer

Pengujian data primer dilakukan untuk mengetahui skala ukuran variabel penelitian. Karyawan dan nasabah merupakan responden yang digunakan sebagai sampel pengujian data primer yaitu masing-masing berjumlah 30 responden. Pengujian data primer dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan dalam menentukan sah atau tidaknya suatu kuesioner. Keputusan tersebut dapat diambil setelah melihat hasil *output* dari teknik korelasi *Pearson*. Penelitian ini menggunakan uji dua sisi dengan nilai $\alpha = 5\%$. Responden berjumlah 30, maka derajat bebas sebesar 30 ($n-2$) dan nilai r_{tabel} adalah 0,3061. Hasil dari

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

beberapa tabel uji validitas yang diolah dengan SPSS tersebut, peneliti memperoleh kesimpulan bahwa seluruh instrumen pertanyaan dalam perspektif *balanced scorecard* memiliki nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$, sehingga kuesioner dapat dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dihitung dengan koefisien *Alpha Cronbach's* $> 0,60$ yang dapat menunjukkan sejauh mana pertanyaan dalam kuesioner bisa menghasilkan informasi yang *reliable* atau dapat diandalkan (Algifari, 2016). Hasil dari beberapa tabel uji reliabilitas yang diolah dengan SPSS tersebut, peneliti memperoleh kesimpulan bahwa seluruh instrumen pertanyaan dalam perspektif *balanced scorecard* memiliki nilai *Alpha Cronbach's* $> 0,60$, sehingga kuesioner dapat dikatakan *reliable*.

Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah terdapat masalah-masalah asumsi klasik pada uji regresi linear. Penelitian ini menggunakan uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas. Hasil yang diperoleh dari uji yang digunakan adalah:

1. Uji Normalitas

Tabel 4.20 Hasil Pengujian Normalitas

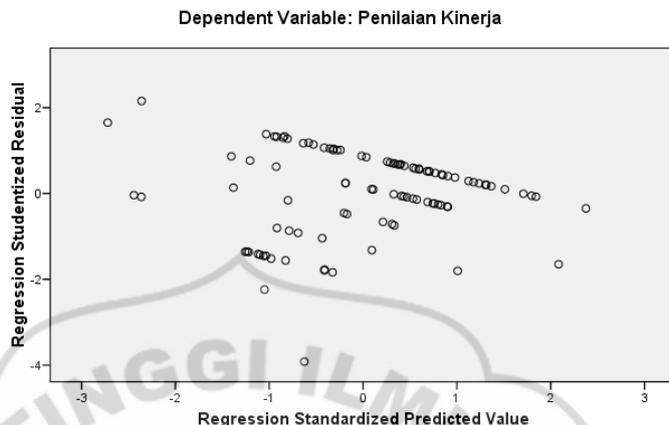
<i>Kolmogorov Smirnov</i>	<i>Asymp.Sig</i>	Kriteria	Keterangan
1,086	0,189	$> 0,05$	Berdistribusi Normal

Sumber: Data SPSS 15.0 (telah diolah kembali)

Hasil dari tabel 4.20 menunjukkan bahwa *asymp.sig* memiliki nilai sebesar $0,189 > 0,05$ yang artinya data tersebut berdistribusi normal.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2. Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4.1 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas dengan Gambar Scatterplots

Sumber: Gambar yang diolah dengan SPSS 15.0

Hasil *output* pada gambar 4.1 menjelaskan bahwa titik-titik data berada di sekitar angka 0, titik-titik data hanya berkumpul di atas saja, serta penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola. Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa variabel tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, sehingga model regresi dapat dikatakan baik.

3. Uji Multikolinearitas

Tabel 4.22 Hasil Pengujian Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Keuangan	0,677	1,478	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Pelanggan	0,934	1,071	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Proses Internal Bisnis	0,626	1,597	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,620	1,614	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber: Data SPSS 15.0 (telah diolah kembali)

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Hasil dari tabel 4.22 menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10,00 yang artinya data tersebut tidak terjadi multikolinearitas.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah suatu langkah dalam mengambil keputusan berdasarkan analisis data berupa dugaan sementara dari rumusan masalah penelitian yang harus diuji terlebih dahulu kebenarannya (Sugiyono, 2014).

Uji Regresi Linear Sederhana

Uji regresi linear sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel perspektif pelanggan terhadap variabel kinerja perusahaan. Hasil pengolahan data uji regresi dapat dilihat pada tabel 4.23 berikut:

Tabel 4.23 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Variabel	Koefisien <i>Unstandardized</i>		Koefisien <i>Standardized</i>	t hitung	Sig.	Keterangan
	B	<i>Std. Error</i>	Beta			
<i>Constant</i>	3,849	0,408		9,428	0,000	
Perspektif Pelanggan (X ₂)	0,199	0,095	0,206	2,088	0,039	Berpengaruh Positif dan Signifikan

Sumber: Data SPSS 15.0 (diolah kembali)

Tabel 4.23 menunjukkan bahwa uji regresi linear sederhana memiliki persamaan sebagai berikut:

$$Y = 3,849 + 0,199X_2$$

Berdasarkan persamaan tersebut, menunjukkan bahwa variabel perspektif pelanggan mempunyai koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,199. Keputusan untuk menentukan ada pengaruh positif apabila tingkat signifikan < 0,05. Tingkat signifikan variabel sebesar $0,039 < \alpha = 0,05$, maka H₂ diterima yang artinya

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penilaian kinerja PT. BPR Bank Klaten (Perseroda).

Uji t

Uji regresi berganda (uji t) bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel perspektif keuangan, proses internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan secara individu (terpisah) terhadap variabel kinerja perusahaan. Keputusan untuk menentukan ada pengaruh positif dan signifikan apabila tingkat signifikan < 0,05. Hasil pengolahan data uji t dapat dilihat pada tabel 4.24 berikut:

Tabel 4.24 Hasil Uji t

Variabel	Koefisien Unstandardized		Koefisien Standardized	t hitung	Sig.	Keterangan
	B	Std. Error	Beta			
	<i>Constant</i>	2,371	0,486			
Perspektif Keuangan (X1)	0,241	0,119	0,224	2,021	0,046	Berpengaruh Positif dan Signifikan
Perspektif Proses Internal Bisnis (X3)	0,064	0,107	0,069	0,600	0,550	Tidak Berpengaruh Signifikan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)	0,239	0,117	0,234	2,044	0,044	Berpengaruh Positif dan Signifikan

Sumber: Data SPSS 15.0 (telah diolah kembali)

Tabel 4.24 menunjukkan bahwa uji regresi berganda memiliki persamaan sebagai berikut:

$$Y = 2,371 + 0,241X_1 + 0,064X_3 + 0,239X_4$$

Uji regresi berganda menggunakan penilaian kinerja sebagai variabel dependen dan perspektif keuangan, perspektif proses internal bisnis, perspektif

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

pembelajaran dan pertumbuhan secara parsial dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan apabila tingkat signifikan $< 0,05$.

Uji F

Uji regresi berganda (uji F) bertujuan untuk mengetahui apakah variabel perspektif keuangan, proses internal bisnis, pembelajaran dan layak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Keputusan untuk menentukan ada pengaruh positif dan signifikan apabila tingkat signifikan $< 0,05$. Hasil pengolahan data uji F dapat dilihat pada tabel 4.25 berikut:

Tabel 4.25 Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Keterangan
Regression	2,972	3	0,991	7,722	0,000	Berpengaruh Positif dan Signifikan
Residual	12,315	96	0,128			
Total	15,287	99				

Sumber: Data SPSS 15.0 (telah diolah kembali)

Tabel 4.24 memperoleh nilai F hitung sebesar 7,722 dan nilai sig sebesar $0,000 < \alpha = 0,05$, maka hipotesis diterima yang artinya secara simultan atau bersama-sama perspektif keuangan (X_1), perspektif proses bisnis internal (X_3), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X_4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap penilaian kinerja (Y).

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel independen secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen. Hasil uji F yang signifikan merupakan suatu syarat yang harus dipenuhi untuk melakukan pengujian *R square*. Hasil pengolahan uji R^2 dapat dilihat pada tabel berikut:

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 4.26 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimates
1	0,441	0,194	0,169	0,35817

Sumber: Data SPSS 15.0 (telah diolah kembali)

Tabel 4.26 memperoleh nilai *R square* sebesar 0,194 atau 19,4%. Angka tersebut dapat diartikan bahwa perspektif keuangan (X_1), perspektif proses bisnis internal (X_3), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X_4) secara simultan berpengaruh terhadap penilaian kinerja (Y) sebesar 19,4%, sedangkan sisanya ($100\% - 19,4\% = 81,6\%$) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Pembahasan

1. Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Penilaian Kinerja

Pengujian hipotesis pada variabel perspektif keuangan memiliki nilai signifikansi $0,046 < \alpha = 0,05$, maka H_1 diterima yang artinya perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penilaian kinerja PT. BPR Bank Klaten (Perseroda).

2. Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Penilaian Kinerja

Pengujian hipotesis pada variabel perspektif pelanggan memiliki nilai signifikansi $0,039 < \alpha = 0,05$, maka H_2 diterima yang artinya perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penilaian kinerja PT. BPR Bank Klaten (Perseroda).

3. Pengaruh Perspektif Proses Internal Bisnis terhadap Penilaian Kinerja

Pengujian hipotesis pada variabel perspektif proses internal bisnis memiliki nilai signifikansi $0,550 < \alpha = 0,05$, maka H_3 ditolak yang artinya perspektif proses internal bisnis tidak berpengaruh signifikan terhadap penilaian kinerja PT. BPR Bank Klaten (Perseroda).

4. Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Penilaian Kinerja

Pengujian hipotesis pada variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai signifikansi $0,044 < \alpha = 0,05$, maka H_4 diterima yang artinya

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penilaian kinerja PT. BPR Bank Klaten (Perseroda).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Perspektif Keuangan

Hasil analisis data pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan. Hal ini juga dibuktikan melalui *survey* yang diukur menggunakan skala *likert* memperoleh skor rata-rata sebesar 4,2689 dengan kriteria skor setuju yang berarti baik.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil analisis data pada perhitungan persentase pangsa pasar memiliki nilai rata-rata sebesar 31,20%, sedangkan dari hasil *survey* secara keseluruhan yang diukur menggunakan skala *likert* memperoleh skor sebesar 4,2743 dengan kriteria skor setuju yang berarti baik. Berdasarkan perbandingan hasil dari kedua data tersebut, dapat disimpulkan bahwa PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) memiliki kinerja yang baik karena selalu memberikan kepuasan kepada pelanggan (nasabah).

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Hasil analisis data pada perhitungan rasio AETR memiliki nilai rata-rata sebesar 68,52% dan pendapatan mengalami peningkatan setiap tahunnya, sedangkan dari hasil *survey* secara keseluruhan yang diukur menggunakan skala *likert* memperoleh skor sebesar 4,1689 dengan kriteria skor setuju yang berarti baik walaupun pada uji t menunjukkan hasil yang tidak berpengaruh signifikan karena adanya kendala dalam fasilitas peralatan dan teknologi yang digunakan dalam kegiatan operasinya.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

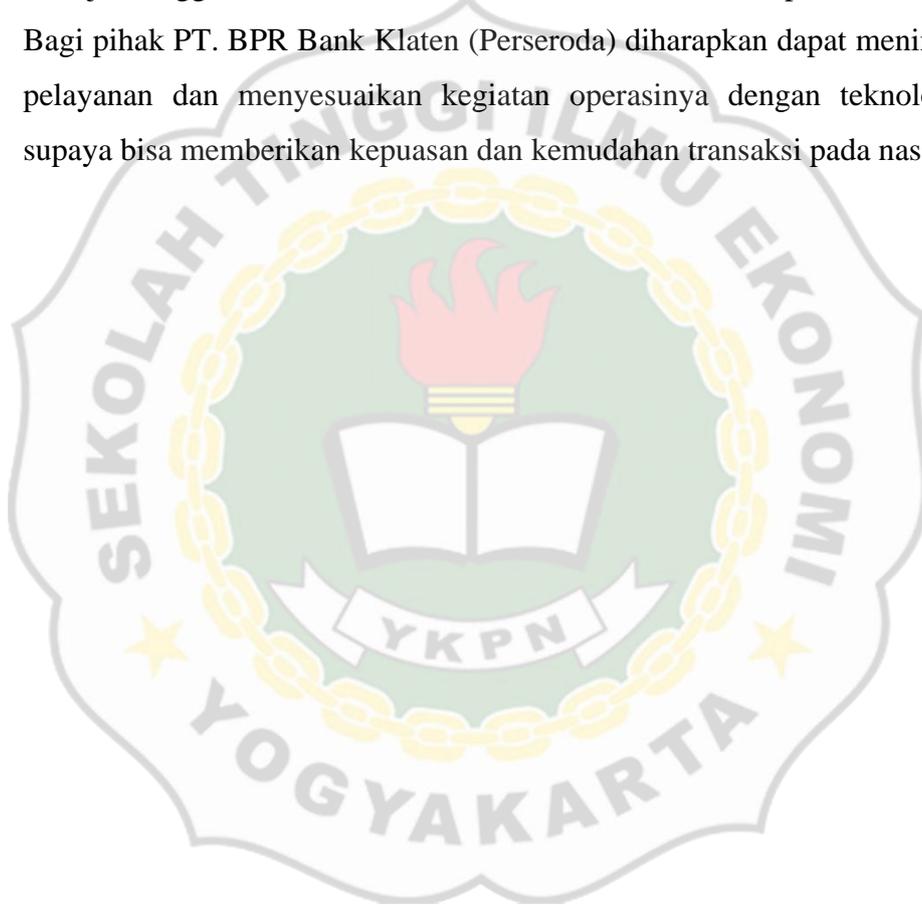
Hasil analisis data pada perhitungan persentase karyawan yang terampil memiliki nilai rata-rata sebesar 96,99% yang artinya PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) telah mencapai kesuksesan dalam mengembangkan program pelatihan dan pendidikan serta dapat meningkatkan kualitas SDM dan daya saing karyawan, sedangkan dari hasil *survey* secara keseluruhan yang diukur

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

menggunakan skala *likert* memperoleh skor sebesar 4,2969 dengan kriteria skor setuju yang berarti baik.

Saran

1. Metode *balanced scorecard* dalam penelitian ini hanya digunakan untuk mengukur satu bank saja. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengukur kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* di beberapa bank.
2. Bagi pihak PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) diharapkan dapat meningkatkan pelayanan dan menyesuaikan kegiatan operasinya dengan teknologi baru supaya bisa memberikan kepuasan dan kemudahan transaksi pada nasabah.



PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR PUSTAKA

- Adiputri, A., & Sukesti, F. (2014). Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja (Studi Kasus: di BPRS Artha Surya Barokah Semarang). *Maksimum*, Vol. 4, No. 1.
- Algifari. (2016). *Statistika Induktif. Edisi tiga*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Bank for International Settlement (BIS). (1988). *Batas aman minimal rasio CAR*. Retrieved Januari 16, 2020, from <http://blog.stiemce.ac.id/amirkusnanto/2012/06/11/mengenal-the-bank-for-international-settlement-bis/>
- Ghozali. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halimah, R. N. (2015). Implementasi Balanced Scorecard untuk Penilaian Kinerja pada Bank Syariah Muamalat Samarinda. 10-11.
- Jensen, & Meckling. (1976). *Teori Agensi*. Retrieved Januari 10, 2020, from <https://artikelpendidikan.id/teori-agensi/>
- Kasmir. (2014). *Manajemen Perbankan. Edisi Revisi*. Jakarta: Rajagrafindo Perkasa.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Manajemen Pemasaran*.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa. Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Jateng Semarang. *Skripsi Meirdania Zudia*, 33-34.
- Mulyadi, & Setyawan, J. (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan. Edisi satu*. Yogyakarta: Aditya Media.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Narastuti, I. (2013). Penilaian Kinerja Keuangan Dilihat dari Aspek Permodalan, Rentabilitas, dan Likuiditas pada PD BPR Bank Klaten Periode 2010-2012.
- Ningrum, Y. T. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Studi Kasus PT BPR Wijayamulya Santosa. 31.
- Pasal 1 Undang-Undang No. 10 tahun 1998. (1998). *Pengertian Bank*.
- Peraturan Daerah Kabupaten Klaten No. 12/Per/DPRD/51. (1951, Agustus 1). *Profil Sejarah*. Retrieved November 5, 2019, from PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) Website: <https://bankklaten.co.id/profil.php>
- Permendagri RI No. 94 tahun 2017. (2017). *Perubahan Bentuk Badan Hukum Perusahaan Daerah menjadi Perseroda*.
- PSAK 1. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan*.
- PT. BPR Bank Klaten (Perseroda). (n.d.). *Visi*. Retrieved November 5, 2019, from PT. BPR Bank Klaten (Perseroda) Website: <https://bankklaten.co.id/profil.php>
- Pujiastuti, H., Susanta, H., & EP, A. (2012). Penerapan Balanced Scorecard pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus. *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 1-8.
- Purenda, A. (2019, Mei 31). *Bank Klaten jadi Perseroda*. Retrieved November 5, 2019, from Radar Solo Jawapos: <https://radarsolo.jawapos.com/read/2019/05/31/139778>
- R, K., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, edisi satu*. United States Of America: Harvard Business School Press.
- Sartika, R., & Buchori, N. S. (2012). Faktor-faktor Pertumbuhan PT. Bank Muamalat Cabang Kalimalang Bekasi Ditinjau dari Strategi Model Balance Scorecard (Analisis Kinerja Tahun 2008-2010). *Maslahah* , Vol.1, No.1.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Retrieved November 5, 2019, from Repository.upi.edu
- Sugiyono. (2002). Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada PT Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar. *Skripsi Asriyani* , 31.
- Surat Edaran Bank Indonesia No.3/30/DPNP. (2001). *Perhitungan Rasio Keuangan*.
- Surat Edaran BI No.6/23/DPNP tahun 2004. (2004).
- Surat Keputusan nomor KEP-462/KM.17/1997. (1997, Agustus 1997). *Profil Sejarah*. Retrieved November 5, 2019, from PT. BPR Bank Klaten (Pemeroda): <https://bankklaten.co.id/profil.php>
- Tahaka, Y. C. (2013). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. Bank Sulut. *Jurnal EMBA*, 402-413.
- Tunggal, A. W. (2000). Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja (Studi Kasus: di BPRS Artha Surya Barokah Semarang). *Maksimum* , Vol. 4, No. 1.
- Umar, H. (2004). Retrieved Januari 25, 2020, from <https://elib.unikom.ac.id/download.php?id=94090>
- Vroom, V. (1964). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Retrieved November 5, 2019, from <http://perilakuorganisasi.com/teori-harapan.html>
- Waskita, J., & Purwanto, M. T. (2012). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard pada PD. BPR BKK Banjarharjo. 17.
- Zudia, M. (2010). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard pada PT Bank Jateng Semarang. *Skripsi*, 73-80.