

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
STUDI KASUS PADA PT BPR  
SEJAHTERA BATAM**

**SKRIPSI**



**Oleh:  
Siska Martini  
140810006**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM  
2018**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
STUDI KASUS PADA PT BPR  
SEJAHTERA BATAM**

**SKRIPSI**

Untuk memenuhi salah satu syarat  
memperoleh gelar sarjana



Oleh:  
**Siska Martini**  
**140810006**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM  
2018**

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademin (sarjana dan/atau magister), baik di Universitas Putera Batam maupun di perguruan tinggi lain;
2. Skripsi ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing;
3. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka;
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Batam, 06 Agustus 2018

Yang membuat pernyataan,

*Materai Rp.6000*

**Siska Martini**  
**140810006**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
STUDI KASUS PADA PT BPR  
SEJAHTERA BATAM**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu syarat  
Memperoleh gelar sarjana**

**Oleh  
Siska Martini  
140810006**

**Telah disetujui oleh pembimbing pada tanggal  
Seperti tertera di bawah ini**

**Batam, 06 Agustus 2018**

**Yuliadi, S.Si., M.Ak.  
Pembimbing**



## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *balanced scorecard* pada PT BPR Sejahtera Batam. Faktor-faktor yang di analisis dalam penelitian ini adalah pelayanan pelanggan, partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan. Model analisis yang digunakan adalah *simple random sampling*. Dari total populasi 113 karyawan dipilih sampel sebanyak 88 melalui perhitungan rumus slovin. Data yang digunakan adalah data primer. Model analisis yang digunakan adalah regresi logistik biner. Analisis yang digunakan adalah program spss versi 21. Berdasarkan hasil pengujian pada variabel pelayanan pelanggan menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerapan *balanced scorecard*. Variabel partisipasi karyawan menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,005 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi karyawan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerapan *balanced scorecard*. Variabel sumber daya keuangan menunjukkan nilai signifikan  $0,063 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa sumber keuangan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerapan *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil pengujian pada variabel pelayanan pelanggan, partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan terhadap penerapan *balanced scorecard*, menunjukkan bahwa nilai *chi-square* 7.481 dan nilai signifikan  $0.344 > 0.05$ . Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan pelayanan pelanggan, partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerapan *balanced scorecard* terbukti.

Kata kunci: pelayanan pelanggan, partisipasi karyawan, sumber daya keuangan, *balanced scorecard*

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to analyze factors influencing balanced scorecard implementation at PT BPR Sejahtera Batam. The study was guided by the following specific objectives; first the influence of customer service, employee participation and financial resources. The analysis model used is simple random sampling. The population of 113 employees selected 88 samples through by the slovin formula. the data used is primary data. The analysis model used is binary logistic regression. The analysis used is spss version 21 program. Based on the test results on customer service variables indicate that significant value  $0.000 < 0.05$ , hence can be concluded that customer service has a significant effect. Employee participation variables indicate that significant value  $0.005 < 0.05$ , hence can be concluded that employee participation has a significant effect. Financial resources variables indicate that significant value  $0.063 > 0.05$ , hence can be concluded that financial resources have no significant effect. The results of testing on all variables on the implementation of balanced scorecard, showed that the value of chi-square 7,481 and significant value  $0.344 > 0.05$ . From the results of this study proves that the hypothesis that states all variables together have a significant effect on the implementation of the balanced scorecard proven.*

*Keywords: Customer Service, Employee Participation, Financial Resources, Balanced Scorecard*

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi starta satu (S1) pada Program Studi Akuntansi di Universitas Putera Batam dengan judul “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* STUDI KASUS PADA PT BPR SEJAHTERA BATAM”.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Karena itu, kritik dan saran akan senantiasa penulis terima dengan senang hati. Dengan segala keterbatasan, penulis menyadari pula bahwa skripsi ini takkan terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Nur Elfi Husda, S.Kom., M.SI. selaku Rektor Universitas Putera Batam;
2. Bapak Haposan Banjarnahor, S.E., M.SI. selaku Ketua Program Studi Akuntansi;
3. Bapak Yuliadi, S.Si.,M.Ak. selaku Dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk, perhatian, serta saran yang sangat berharga untuk penyusunan skripsi ini;
4. Seluruh Dosen dan Staff Universitas Putera Batam;
5. Kedua Orang Tua tercinta yang telah memberikan doa, kasih sayang, nasehat, semangat dan segala bentuk perjuangan dan pengorbanan yang

sudah kalian berikan dalam hidup yang begitu besar sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini;

6. Kepada kedua adik yang telah memberikan semangat kepada penulis sehingga penulisan ini dapat terselesaikan dengan baik;
7. Sahabat penulis yang telah menjadi sahabat dari masa sekolah hingga kini yang memberikan semangat serta dukungan dalam penyusunan tugas akhir sehingga dapat terselesaikan dengan baik;
8. Pihak-pihak lain yang telah membantu penulis dalam pembuatan tugas akhir ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu;

Pada kenyataan, walaupun telah berusaha dengan kesungguhan hati dan senganap kemampuan, namun masih banyak ditemukan kekurangan karena keterbatasan ilmu pengetahuan penulis, oleh karna itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun sebagai penyempurnaan tugas akhir ini.

Akhir kata, penulis berharap agar penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Akuntansi dan khususnya bagi praktisi maupun masyarakat. Semoga Tuhan melimpahkan berkat dan anugerah-Nya kepada semua orang yang telah membantu penulis dalam penyelesaian penelitian ini

Batam, 06 Agustus 2018  
Penulis

Siska Martini

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMBUL DEPAN .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR RUMUS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	10
1.3. Batasan Masalah.....	11
1.4. Perumusan Masalah.....	11
1.5. Tujuan Penelitian.....	12
1.6. Manfaat Penelitian.....	12
1.6.1. Manfaat Teoristis.....	12
1.6.2. Manfaat Praktis .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kajian Teori.....	14
2.1.1. Balanced Scorecard .....	14
2.1.2. Pelayanan Pelanggan.....	23
2.1.3. Partisipasi Karyawan.....	26
2.1.4. Sumber Daya Keuangan.....	29
2.2. Penelitian Terdahulu .....	32
2.3. kerangka Berpikir .....	35
2.4. Perumusan Hipotesis .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Desain Penelitian.....	38
3.2. Populasi dan Sampel .....	38
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	39
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	40
3.4.1. Balanced Scorecard .....	40

3.4.2.	Pelayanan Pelanggan.....	40
3.4.3.	Partisipasi Karyawan.....	41
3.4.3.	Sumber Daya Keuangan.....	41
3.5.	Metode Analisis Data.....	42
3.5.1	Uji Statistik Deskriptif .....	42
3.5.2	Uji Kualitas Data.....	43
3.5.3	Hasil Uji Outlier.....	44
3.5.4	Hasil Uji Regresi Logistik Biner.....	44

#### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

4.1.	Hasil .....	47
4.1.1.	Hasil Uji Kualitas Data .....	50
4.1.3.	Hasil Uji Outlier.....	52
4.1.4.	Hasil Uji Regresi Logistik Biner.....	52
4.2.	Pembahasan.....	57
4.2.1.	Pengaruh Pelayanan Pelanggan Terhadap Penerapan Balanced Scorecard.....	57
4.2.2.	Pengaruh Partisipasi Karyawan Terhadap Balanced Scorecard.....	58
4.2.3.	Pengaruh Sumber Daya Keuangan Terhadap Penerapan Balanced Scorecard.....	58
4.2.4.	Pengaruh Pelayanan Pelanggan, Partisipasi Karyawan, dan Sumber Daya Keuangan Terhadap Penerapan Balanced Scorecard.....	59

#### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1.	Kesimpulan .....	60
5.2.	Saran.....	61

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>62</b>
----------------------------	-----------

#### **LAMPIRAN**

**Lampiran 1. Pendukung penelitian**

**Lampiran 2. Daftar Riwayat Hidup**

**Lampiran 3. Surat Keterangan Penelitian**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka berpikir.....	36
------------------------------------	----

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Penelitian .....	48
Tabel 4.2 Hasil Uji Statistik Deskriptif .....	50
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas .....	51
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas .....	52
Tabel 4.5 Hasil Uji <i>Hosmer and Lemeshow</i> (kecocokan model) .....	53
Tabel 4.6 Hasil Uji <i>Likelihood</i> Yang Memasukan Konstanta (Block Number=0)	54
Tabel 4.7 Hasil Uji <i>Likelihood</i> Yang Memasukan Konstanta dan Seluruh Variabel Independen ( <i>Block Number=1</i> ) .....	54
Tabel 4.8 Hasil Pengujian <i>Loglikelihood</i> .....	54
Tabel 4.9 Tingkat Keakuratan Dengan Memasukkan Konstanta .....	55
Tabel 4.10 Tingkat Keakuratan Dengan Memasukkan Konstanta dan Seluruh Variabel Independen .....	56
Tabel 4.11 Hasil Uji Pengaruh .....	56
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>Nagelkerke R Square</i> .....	57



## DAFTAR RUMUS

3.1 Rumus Slovin.....	39
-----------------------	----

# **BABI**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia perbankan semakin pesat saat ini menyebabkan perubahan yang besar dalam hal persaingan strategi antar bank dan hubungan anatara perbankan dengan nasabahnya. Berdasarkan data yang diperoleh dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2017 menyatakan bahwa jumlah bank di Indonesia sejumlah 1.734 bank yang terdiri dari 115 bank umum dan 1.619 Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Dilihat dari jumlah penyaluran dana terdapat peningkatan sejumlah Rp 618.553 miliar, sedangkan dari jumlah aset terdapat peningkatan sejumlah Rp 670.279 miliar. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa perbankan di Indonesia memiliki peran penting terhadap pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Oleh sebab itu penting bagi perbankan untuk terus meningkatkan kinerja serta perlu dilakukan evaluasi secara berkelanjutan oleh pihak manajemen .

Peran manajemen yang baik sangat di perlukan dalam perbankan tersebut untuk merancang strategi yang dibutuhkan dalam kemajuan perbankan di masa mendatang. Mengingat tujuan utama perbankan adalah memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada masyarakat. Masyarakat bebas untuk memilih bank yang mampu memberi pelayanan yang memuaskan bagi mereka. Kebutuhan masyarakat akan keberadaan bank sebagai penyedia dana sangat berarti bagi masyarakat karena dapat membantu dalam mendapatkan modal usaha. kepercayaan masyarakat terhadap dunia

perbankan semakin lama semakin meningkat yang terlihat dari meningkatnya dana yang ditanamkan masyarakat di bank.

Perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan bisnisnya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektifitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya perbaikan dimasa mendatang.

Pengukuran itu penting, jika anda tidak dapat mengukurnya, anda akan menemui kesulitan untuk mengelolanya. Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar perusahaan. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Sayangnya, banyak perusahaan yang mencanangkan strategi tentang hubungan dengan pelanggan, kompetensi utama, dan kapabilitas perusahaan ketika proses memotivasi dan mengukur kinerja masih dilaksanakan dengan menggunakan berbagai ukuran finansial. Salah satu alat yang dapat digunakan sebagai pengukur kinerja yang menilai dari sisi finansial dan non finansial yaitu

*balanced scorecard*. *Balanced scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses bisnis internal, kinerja karyawan, dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 19).

*Balance scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Menurut (Mulyadi, 2014, p. 3) *balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*balanced*” dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan antara ukuran keuangan dan non keuangan (ukuran operasional).

*Balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan

secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran kinerja jangka panjang.

Pada tahun 2004, banyak perusahaan perbankan yang menerapkan *balanced scorecard* sebagai kerangka berpikir strategik dalam penyusunan peta strategi (*Strategy map*) dimana strategi map itu terdiri dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang semuanya memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

*Balanced scorecard* menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *Return On Capital Employed* (ROCE) atau yang paling baru, nilai tambah ekonomi (*economic value added*). Tujuan finansial lainnya mungkin pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Dalam perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi

yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, pangsa pasar di segmen sasaran, dan berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk (1) memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan (2) memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan tradisional perusahaan memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Tetapi semua ukuran itu masih berfokus pada peningkatan proses bisnis saat ini. Pendekatan *balanced scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur

perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal di *balanced scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan. Berbagai tujuan ini dijabarkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard*.

Penerapan *balanced scorecard* dapat dilakukan pada semua bank, baik di Bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Bank Milik Swasta, Bank Milik Daerah maupun Bank Perkreditan Rakyat. Tidak hanya disektor perbankan tetapi bisa juga dilakukan disektor lain, seperti sektor manufaktur, perdagangan, dan sektor lainnya. Dalam melakukan penerapan *balanced scorecard* tentunya manajemen memiliki beberapa pertimbangan sebelum mengambil keputusan terhadap faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi penerapan *balanced scorecard*.

Dalam melakukan pertimbangan untuk menggunakan *balanced scorecard* sebagai sebuah alat pengukuran, ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi manajemen untuk menggunakannya pada organisasi. Faktor-faktor tersebut seperti budaya organisasi, keterlibatan manajemen, dan partisipasi karyawan (Misawo, 2016), selain itu ada banyak faktor lain yang dapat digunakan dalam penelitian terhadap penerapan *balanced scorecard* seperti orientasi hasil, orientasi tim, inovasi, misi, perhatian terhadap detail (Rababah & Bataineh, 2016) Dalam

menentukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan penggunaan *balanced scorecard* sebagai alat perencanaan strategi dan evaluasi kinerja, setiap peneliti dapat menentukan faktor-faktor yang berpengaruh sangat besar dalam sebuah organisasi pada berbagai sektor yang berbeda. Keberagaman faktor-faktor penentu implementasi *balanced scorecard* dikarenakan banyaknya hal-hal yang menjadi dasar bagi manajemen untuk menerapkan *balanced scorecard* yang menyesuaikan dengan masing-masing organisasi dan tentunya faktor-faktor tersebut sangat beragam sehingga antara organisasi satu dan yang lainnya dapat berbeda.

(Oluoch, 2014) menerangkan bahwa, Partisipasi seorang bawahan (karyawan) merupakan hal yang sulit terhadap peningkatan aspek administrasi bakat organisasi. Ini berasal dari pemikiran seperti pemenuhan kerja, tugas perwakilan dan perilaku kewarganegaraan yang otoriter. Sebagaimana diperlukan, jika para wakil tidak dihadiri dengan cara yang sesuai, mereka mungkin lalai untuk berhubungan dengan pekerjaan karena kesalahan semacam itu. Hal ini dibayangkan sebagai koneksi yang optimis dan keinginan untuk menerapkan sinergi untuk pencapaian asosiasi, merasa senang menjadi seorang individu dari asosiasi itu dan mengakui dirinya dengan itu secara proaktif mencari peluang untuk menyumbangkan cita-cita yang ideal dan akan menempuh jarak tambahan untuk melewati kontrak bisnis (Solomon & Sridevi, 2016) The Gallup Organization menganjurkan pemeriksaan terhadap bawahan yang bekerja di organisasi tertentu. Temuan eksplorasi menunjukkan bahwa partisipasi pekerja yang terhubung dengan perwakilan lebih menguntungkan, produktif, terikat



dengan klien, lebih aman, dan setia kepada asosiasi (Dholakia & Sonenshein, 2012)

Pengertian pelayanan pelanggan adalah segala bentuk kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui pelayanan yang diberikan oleh seseorang atau perusahaan kepada pelanggannya dalam menyelesaikan masalah dengan memuaskan. Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan (Sinambela, 2011, p. 5)

Berdasarkan penelitian di lembaga publik Kenya, faktor-faktor yang berhubungan dengan ketersediaan keuangan untuk memastikan efektivitas penerapan *balanced scorecard* dalam sebuah organisasi yang mana di uji untuk melihat sejauh mana kesuksesan mereka dan atau kelemahan-kelemahannya. Dari hasil ketersediaan sumber daya keuangan dan penggunaannya, menunjukkan bahwa terdapat hambatan keuangan untuk memenuhi kewajiban departemen yang menghalangi penerapan *balanced scorecard*. Anggaran departemen banyak ditemui ketidakcukupan karena hanya 23% karyawan yang setuju dan sangat setuju bahwa anggaran saat ini cukup untuk memenuhi target departemen. Kemampuan mengakses sumber daya juga ditemui permasalahan dimana hanya 44% karyawan yang secara mudah dapat mengakses sumber daya yang dialokasikan pada departemen mereka. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor ketersediaan sumber daya keuangan menjadi sangat penting bagi organisasi dalam menerapkan *balanced scorecard*.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian pertama dilakukan oleh (Misawo, 2016) dengan judul faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi *balanced scorecard* pada sektor asuransi di Kenya, memperlihatkan bahwa hasil pengukuran untuk budaya organisasi terdapat hubungan signifikan positif antara budaya organisasi dan jenis pertumbuhan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan oleh organisasi, hasil keterlibatan manajemen terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, dan partisipasi karyawan juga terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*. Selanjutnya penelitian (Rababah & Bataineh, 2016) dengan judul faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *balanced scorecard*, memperlihatkan bahwa pengukuran untuk budaya organisasi terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, hasil keterlibatan manajemen terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, dan partisipasi karyawan juga terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*.

PT. BPR Sejahtera Batam merupakan salah satu bank perkreditan rakyat yang saat ini memiliki 5(lima) kantor yang terdiri dari 1(satu) kantor pusat dan 4 (empat) kantor cabang di Batam. Saat ini PT. BPR Sejahtera Batam sedang mengalami perkembangan yang cukup baik dan berupaya untuk terus tumbuh dan berkembang dengan target untuk menjadi salah satu bank BPR terbaik dan terbesar di kota Batam. Hal ini tentunya tidak terlepas dari inovasi produk-produk dan jasa perbankan yang disediakan bagi nasabahnya dalam upaya meningkatkan

kenaikan jumlah nasabah dan penyimpanan dana nasabah ke PT. BPR Sejahtera Batam. Selain itu BPR Sejahtera Batam juga terus berupaya dalam meningkatkan penyaluran kredit kepada debitur. Hal ini merupakan suatu tantangan bagi manajemen PT. BPR Sejahtera Batam dalam upaya mencapai target pertumbuhan dan perkembangan aset perusahaan, laba perusahaan, kenaikan modal perusahaan dan sebagainya. Untuk mencapai sasaran atau target manajemen PT. BPR Sejahtera Batam setiap tahunnya maka perlu suatu alat ukur yang dapat mengukur kinerja perusahaan baik dari sisi finansial maupun non finansial yaitu *balanced scorecard*. Dalam penggunaan *balanced scorecard*, maka perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa faktor seperti faktor pelayanan pelanggan, partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan *Balanced Scorecard*: Studi Kasus pada PT BPR Sejahtera Batam**. Pemilihan judul tersebut dikarenakan peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh faktor pelayanan pelanggan, partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan dapat mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menerapkan *balanced scorecard*.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, adapun masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Pentingnya pengaruh faktor pelayanan pelanggan bagi organisasi dalam menerapkan *balanced scorecard*.
2. Pentingnya pengaruh faktor partisipasi karyawan bagi organisasi dalam menerapkan *balanced scorecard*.
3. Pentingnya pengaruh faktor sumber daya keuangan bagi organisasi dalam menerapkan *balanced scorecard*.

### **1.3. Batasan Masalah**

Supaya penelitian ini lebih fokus dan terarah, maka penulis membatasi permasalahan yang akan dibahas pada :

1. Penelitian hanya dilakukan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Sejahtera Batam.
2. Responden penelitian adalah karyawan bank PT BPR Sejahtera Batam.
3. Variabel yang akan diteliti ialah customer service, partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan *balanced scorecard*.

### **1.4. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana faktor pelayanan pelanggan berpengaruh terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam?
2. Bagaimana faktor partisipasi karyawan berpengaruh terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam?

3. Bagaimana faktor sumber daya keuangan berpengaruh terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam?
4. Bagaimana faktor pelayanan pelanggan , partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan berpengaruh terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor pelayanan pelanggan terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor partisipasi karyawan terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor sumber daya keuangan terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor pelayanan pelanggan , partisipasi karyawan , dan sumber daya keuangan terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

#### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan: Sebagai bahan evaluasi bagi manajemen PT BPR Sejahtera Batam untuk menilai kinerja perusahaan.

2. Bagi karyawan PT BPR Sejahtera Batam : dengan *balance scorecard* dapat melihat sendiri kinerja per individu apakah telah memberikan kontribusi positif atau negatif bagi perusahaan.
3. Bagi mahasiswa : Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang memiliki kesamaan lingkup penelitian dan variabel dalam penelitian mahasiswa tersebut.

#### **1.6.2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan.
2. Bagi perbankan, sebagai pedoman dalam penerapan *balance scorecard* dalam menentukan sistem perencanaan strategi dan melakukan evaluasi kinerja bank dilihat dari sisi keuangan dan non keuangan.
3. Bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dapat memberikan saran atau nasehat perbaikan bagi manajemen BPR yang memiliki profit rendah atau buruk untuk segera melakukan perbaikan strategis bisnis, perbaikan manajemen sumber daya manusia, perbaikan layanan nasabah, perbaikan produk bank dan sebagainya.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1. *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton mulai tahun 1992 mengembangkan konsep pengukuran kinerja yang dikenal dengan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai koreksi atas berbagai kelemahan ukuran kinerja finansial (Gunawan, 2015). Konsep *balanced scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Pada awal tahun 2000 *balanced scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif untuk mengelola perusahaan, namun juga dimanfaatkan oleh seluruh personel (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan.

*Balanced scorecard* memberi kerangka yang jelas bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan. Penggunaan teknologi informasi telah mendukung penerapan *balanced scorecard* untuk dikomunikasikan ke seluruh personel, sehingga dapat dilakukan koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik perusahaan yang telah ditetapkan.

(Sipayung, 2009), *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal,

dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. (Surya, 2014) *balanced scorecard* adalah metode manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi.

*Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*): finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran serta pertumbuhan, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 22)

#### **2.1.1.1 Perspektif Finansial**

Perspektif finansial yaitu bagaimana perusahaan berorientasi pada para pemegang saham. Dalam *balanced scorecard*, ukuran finansial memiliki dimensi yang sangat penting. Perspektif keuangan menunjukkan tujuan jangka panjang perusahaan dalam memberikan nilai bagi para pemegang saham terhadap peningkatan profitabilitas dan tujuan keuangan lainnya, yaitu: pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. Penerapan *balanced scorecard* membantu tercapainya tujuan yang penting ini. *Balanced scorecard* dapat membuat tujuan finansial menjadi eksplisit, dan dapat disesuaikan untuk setiap unit bisnis dalam berbagai tahap pertumbuhan dan siklus hidup yang berbeda. Semua



*balanced scorecard* yang dikenal menggunakan tujuan finansial tradisional yang berhubungan dengan peningkatan profitabilitas, pengembalian aktiva dan pendapatan. Ini membuktikan adanya dua hubungan yang kuat antara *balanced scorecard* dengan tujuan unit bisnis yang ditetapkan sebelumnya, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 53) Dalam perspektif finansial, *balanced scorecard* memungkinkan para eksekutif senior setiap unit bisnis untuk menetapkan bukan hanya untuk mengevaluasi keberhasilan jangka panjang perusahaan, tetapi juga berbagai variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang. Faktor pendorong dalam perspektif finansial harus disesuaikan menurut jenis industri, lingkungan persaingan dan strategi setiap unit bisnis. Kami mengajukan skema klasifikasi yang dapat dipakai setiap unit bisnis dalam memilih tujuan finansial yang berkaitan dengan pertumbuhan pendapatan, peningkatan produktifitas dan penghematan biaya, pemanfaatan aktiva, dan manajemen risiko, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 53).

Disisi lain, tujuan keuangan berkaitan dengan maksimalisasi arus masuk moneter dari investasi yang ada. Perlu diketahui, itu hanya ukuran keuangan yang tidak bisa untuk menuntun kinerja dan penciptaan nilai, karena mereka bergantung dari ukuran non-finansial untuk mengamankan hasil akhir. Kunci indikator dari kinerja keuangan mencakup dan tidak terbatas pada: *growth, profit margin, and return on investments, added economic value, and market share value.*

### 2.1.1.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan (*customer*), yaitu bagaimana perusahaan dapat menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para *customer* .(Radithya & Tin, 2011), perspektif pelanggan adalah perspektif berorientasi eksternal yang kedua yang memberi perhatian kepada *customer* suatu organisasi (perusahaan), yang sangat menentukan faktor dari kesuksesan finansial dan pendapatan dari hasil pembelian produk dan jasa. Pertanyaannya adalah "*How do our customers perceive us in term of products, services, relationships, and value-added?*". Perusahaan harus mencari cara terbaik agar pelanggan bisa menerima produk dan jasa perusahaan, membangun hubungan yang baik sehingga bisa memberikan nilai tambah kepada perusahaan.

(Yuniasari, Retnani, Kunci, & Kinerja, 2016), Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan oleh konsumen. Pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu: 1) Tingkat Kepuasan Pelanggan, mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Berupa umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya. 2) Meningkatkan Komunikasi, mengukur seberapa banyak pelanggan yang ingin memberikan saran maupun komentar terhadap pelayanan dan produk perusahaan. 3) Meyakinkan Pelanggan tentang Kualitas Produk, mengukur seberapa banyak keluhan pelanggan akan kualitas

produk yang diberikan oleh perusahaan untuk lebih meningkatkannya lagi. 4) Meningkatkan budaya *marketing*, mengukur seberapa jauh budaya *marketing* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan dalam menjalankan kinerja perusahaan.

Pada saat merumuskan perspektif pelanggan, para manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang segmen pelanggan dan segmen bisnis sasaran, dan memilih serangkaian pengukuran hasil utama pangsa, retensi, akuisisi, kepuasan dan profitabilitas untuk segmen sasaran tersebut. Ukuran hasil ini memberikan sasaran bagi berbagai proses sasaran pemasaran, operasional dan logistik, serta pengembangan produk dan jasa. Tetapi ukuran ini memiliki beberapa kelemahan yang sama dengan ukuran finansial tradisional. Ukuran itu ukuran “*lagging*” para pekerja akan tahu seberapa baik kinerja mereka dalam hal kepuasan dan retensi pelanggan sampai sudah terlalu lambat mengubah kinerja yang dihasilkan. Ukuran tersebut juga tidak mengkomunikasikan apa yang harus dikerjakan oleh para pekerja dalam kegiatan sehari-hari untuk mencapai hasil yang diinginkan, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 73)

#### **2.1.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal, yaitu proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus perusahaan lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan keuangan dan kepuasan *customer*. Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang

saham dan segmen pelanggan sasaran. Sistem pengukuran kinerja konvensional memutuskan perhatian hanya pada pemantauan dan perbaikan biaya, mutu, dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* memungkinkan tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 99).

(Radithya & Tin, 2011), ada dua perbedaan yang mendasar antara pengukuran tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif ini yaitu, pendekatan tradisional lebih menekankan pada *controlling* dan melakukan perbaikan terhadap proses yang ada dengan lebih memfokuskan pada *variance reports*, sebaliknya pada pendekatan *balanced scorecard*, penekanannya diletakkan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada *customers and financial objectives*. Penetapan sasaran dan ukuran dilakukan pada tiga tahapan proses bisnis perusahaan, yaitu:

#### 1. *Innovation*

Proses inovasi dimulai dari mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan tersebut dan kemudian indentifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan untuk memuaskan pelanggan baru. Dalam proses inovasi ini terdapat *long wave of value* yang terdiri dari indentifikasi besar dari pasar, bentuk kesukaan pelanggan dan target harga untuk produk dan jasa tersebut lalu perusahaan melakukan *research and development* yang radikal untuk produk atau jasa baru yang menghasilkan nilai bagi pelanggan dan menyajikan

*applied research* untuk mengeksploitasi teknologi bagi produk atau jasa yang baru serta mengadakan usaha pengembangan produk atau jasa baru ke pasar.

## 2. *Operation*

Proses operasi merupakan *short wave* dari penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dari menerima order dari pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan produk atau jasa kepada langganan dengan efisien, konsisten dan *timely delivery* untuk produk atau jasa yang ada.

## 3. *Postsale service*.

*Postsale service* yang meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap *defect* dan *return*, proses pembayaran seperti administrasi kartu kredit serta proses *collection and invoicing*. Pada perusahaan dengan penjualan kredit yang besar akan memerlukan aplikasi dari ukuran *cost*, *quality* dan *cycle time* untuk tagihannya yang merupakan solusi dari proses yang diperdebatkan.

Perkembangan yang baru adalah dengan mengikutsertakan proses inovasi sebagai suatu komponen vital perspektif proses bisnis internal. Proses inovasi menjelaskan, Pertama-tama, pentingnya mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan di masa depan, dan kemudian, merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen sasaran. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup besar kepada riset, perancangan, dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa dan pasar baru, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 99).

#### 2.1.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu bagaimana perusahaan dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan. (Yuniasari et al., 2016), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan ketiga perspektif yang lain. Intinya, perspektif ini adalah landasan di mana seluruh rumah *balanced Scorecard* dibangun. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

(Radithya & Tin, 2011), *balance scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran untuk mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis intern mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai kinerja yang handal. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ke 3 perspektif *balance scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

*Balance scorecard* tidak hanya menekankan investasi untuk perlengkapan baru atau penelitian dan pengembangan produk baru saja tetapi organisasi harus

melakukan investasi di dalam infrastruktur perusahaan itu sendiri yang terdiri dari orang, sistem dan prosedur. Umumnya organisasi perusahaan di lapangan menunjukkan adanya suatu kecenderungan untuk mengaplikasikan struktur organisasi desentralisasi berikut jenis kepemimpinannya dan ini akan berlanjut terus di kemudian hari. Sistem desentralisasi ini dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut para pelaku ekonom dapat diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, meskipun manajemen akan menghadapi kesulitan dalam menghadapi visi strateginya dan mengeliminir *conflik of interest* yang mengarah pada keselarasan tujuan (*goal congruence*).

Dalam persaingan yang global, perbaikan yang berkesinambungan atas produk, proses yang ada dan kemampuan menciptakan produk baru perlu dilakukan perusahaan. Kemampuan untuk melakukan inovasi, perbaikan dan *learning* akan mempengaruhi value bagi perusahaan. Melalui penciptaan produk baru, memberikan nilai lebih bagi customers dan melakukan efisiensi secara berkesinambungan, perusahaan dapat melakukan penetrasi ke dalam pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan *revenues* dan *margin, growth* dan selanjutnya akan meningkatkan *value* bagi pemegang saham. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu:

1. *Employee capabilities*

Saat ini telah banyak perusahaan-perusahaan dalam pekejaan-pekerjaan rutin dan pemrosesan transaksi telah dilakukan secara otomatis (*compute-controlled*), sehingga untuk menilai kontribusi karyawan menjadi relatif lebih sulit, namun hal

- hal yang berkaitan dengan perbaikan atas proses dan peningkatan *customers satisfaction* timbul dari *front time employee*.

## 2. *Information system capabilities*

Motivasi dan *skills* karyawan sangat diperlukan untuk mencapai sasaran *customers satisfaction* dan *internal-business-process*, disamping itu informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai *customers*, *internal processes* dan *financial* mutlak diperlukan.

## 3. *Motivation, empowerment and alignment*

*Skill* karyawan dan informasi yang diperlukan telah tersedia, namun jika tidak disertai dengan motivasi untuk *take action*, maka *skill* dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya, oleh karena itu motivasi karyawan perlu dilakukan pengukuran.

### **2.1.2. Pelayanan Pelanggan**

Pelayanan pelanggan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi dalam penerapan *balanced scorecard*. Keunggulan dalam layanan pelanggan yang menentukan bahwa bagi perusahaan untuk mencapai penerapan *balanced scorecard* yang efektif di bawah variabel ini, mereka harus fokus pada penggunaan strategi yang berusaha untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Hal ini mengingatkan fakta bahwa pelanggan suatu organisasi dapat bersifat internal (karyawan) dan eksternal (klien dan pemangku kepentingan dari organisasi). Survei menginterogasi faktor-faktor yang menyentuh pada layanan prima kepada pelanggan di bawah perspektif ini



Model kualitas layanan perbankan yang populer dan hingga kini banyak dijadikan acuan dalam riset pemasaran adalah model *servqual* (*service quality*). Dalam model *servqual*, Parasuraman, V., A. Zeithaml and L.L. Berry (1985) mendefinisikan kualitas layanan sebagai penilaian atau sikap global yang berkenaan dengan superioritas suatu layanan sedangkan kepuasan nasabah adalah respon dari penilaian tersebut. Kualitas layanan harus dimulai dari kebutuhan nasabah dan berakhir pada persepsi nasabah. Semua pihak yang membeli dan mengkonsumsi jasa perbankan akan memberikan.

Kepuasan Pelanggan tidak akan pernah berhenti pada satu titik, bergerak dinamis mengikuti tingkat kualitas produk dan layanannya dengan harapan-harapan yang berkembang di benak konsumen. Harapan pembeli dipengaruhi oleh pengalaman pembelian mereka sebelumnya, nasehat teman dan kolega, serta janji dan informasi pemasar dan pesaingnya. Crosby and Stephens (1987) mengemukakan konseptual dari kepuasan konsumen secara keseluruhan terhadap jasa (*service*) terdiri atas tiga hal penting, termasuk kepuasan terhadap: (1) *contact person*; (2) *the core service*, and (3) *the organization*. Kotler (2000); Zeitham, Berry, dan Parasuraman (1990) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah ia membandingkan antara kinerja yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya.

Arti nasabah pada lembaga perbankan sangat penting. Nasabah itu ibarat nafas yang sangat berpengaruh terhadap kelanjutan suatu bank. Oleh karena itu bank harus dapat menarik nasabah sebanyak-banyaknya agar dana yang terkumpul dari

nasabah tersebut dapat diputar oleh bank yang nantinya disalurkan kembali kepada masyarakat yang membutuhkan bantuan bank.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, nasabah adalah pihak yang menggunakan jasa bank syariah dan atau Unit Usaha Syariah. Nasabah penyimpan adalah nasabah yang menempatkan dananya di Bank Syariah dan atau Unit Usaha Syariah dalam bentuk simpanan berdasarkan akad antara bank syariah atau Unit Usaha Syariah dan nasabah yang bersangkutan. Nasabah investor adalah nasabah yang menempatkan dananya di Bank Syariah dan atau Unit Usaha Syariah dalam bentuk investasi berdasarkan akad antara Bank Syariah dan atau Unit Usaha Syariah dan nasabah yang bersangkutan. Nasabah penerima fasilitas adalah nasabah yang memperoleh fasilitas dana atau yang dipersamakan dengan itu, berdasarkan prinsip syariah.

Persepsi konsumen terhadap nilai atas kualitas yang ditawarkan relatif lebih tinggi dari pesaing akan mempengaruhi tingkat loyalitas konsumen, semakin tinggi persepsi nilai yang dirasakan oleh pelanggan, maka semakin besar kemungkinan terjadinya hubungan (transaksi). Dan hubungan yang diinginkan adalah hubungan yang bersifat jangka panjang, sebab usaha dan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan diyakini akan jauh lebih besar apabila harus menarik pelanggan baru atau pelanggan yang sudah meninggalkan perusahaan, dari pada mempertahankannya. Bagi pelanggan, kinerja produk yang dirasakan sama atau lebih besar dari yang diharapkan, yang dianggap bernilai dan dapat memberikan kepuasan.

Nilai atribut adalah karakteristik-karakteristik produk yang ada dibenak dan dijelaskan oleh pelanggan. Nilai konsekuensi adalah penilaian subjektif pelanggan sebagai konsekuensi dari penggunaan atau pemanfaatan produk. Model konseptual terhadap variable Nilai, tidak hanya mengacu pada dimensi nilai pelayanan, tetapi studi ini mencoba untuk mengembangkannya tidak hanya terhadap nilai (kualitas) pelayanan jasa tetapi juga termasuk unsur-unsur lainnya dari pemasaran dan jasa, yaitu unsur Harga (*Price*), Produk (jasa), Promosi, Orang (*people*), dan Pelayanan penjualan.

Penilaian yang berbeda-beda terhadap kualitas layanan. Hal ini disebabkan karena layanan perbankan mempunyai karakteristik *variability*, sehingga kinerja yang dihasilkannya acapkali tidak konsisten. Untuk itu nasabah menggunakan isyarat intrinsik (*output* dari penyampaian jasa) dan isyarat ekstrinsik (unsur pelengkap jasa) sebagai acuan dalam mengevaluasi kualitas layanan. (Supranto, 2011, p. 226) menyatakan bahwa Kualitas Layanan adalah sebuah kata yang dibagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. (Tjiptono & Chandra Gregorius, 2011, p. 74) dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan, produk yang ditawarkan organisasi harus berkualitas. (Ariani, 2009, p. 205) menyatakan kualitas pelayanan merupakan atribut global perusahaan dan merupakan pertimbangan pelanggan terhadap keberhasilan atau superioritas perusahaan secara menyeluruh.

### **2.1.3. Partisipasi Karyawan**

Karyawan selalu menjadi pusat perhatian organisasi dalam setiap *industry*. Kesuksesan organisasi sangat tergantung pada pengetahuan, keterampilan dan

kemampuan karyawan. Tanpa asset perusahaan tentunya mengalami kegagalan. Beberapa pertanyaan dasar yang sering timbul adalah bagaimana bisnis dikelola, Bagaimana mereka mengurus karyawan dan membantu pelanggan mereka dalam mengatur kompetisi inti yang mengatur organisasi selain dari pada pesaingnya? Pertanyaan-pertanyaan tersebut penting diutarakan sebagai upaya untuk melaraskan kekuatan perusahaan secara internal maupun eksternal. (Tampubolon, 2016)

Kerangka teoritis yang unik untuk keterlibatan kerja tidak ada. Sebaliknya, sejumlah perspektif teoritis telah diusulkan bahwa masing-masing menekankan aspek yang berbeda, tetapi itu tidak dapat diintegrasikan ke dalam satu model konseptual yang menyeluruh. Namun, mengingat banyak model partisipasi karyawan teoritis, studi ini akan mengadopsi Teori Pertukaran Sosial (SET).

Hubungan antara keterlibatan dan perilaku kewarganegaraan serta bahwa antara keterlibatan dan *turnover* niat dimoderasi oleh dukungan organisasi yang dirasakan dan oleh hubungan dengan supervisor. Lebih khususnya lagi, ketika karyawan yang terlibat merasa didukung oleh organisasi mereka dan ketika mereka memiliki hubungan yang baik dengan atasan mereka, mereka menunjukkan perilaku kewarganegaraan yang lebih dan kurang memiliki niat untuk berhenti.

(Edwin & Wetter, 2008, p. 120) dalam studi mereka untuk implementasi BSC di perusahaan Belanda, mengacu pada kesadaran dan konsensus staf untuk BSC. Mereka percaya bahwa meningkatkan kesadaran personil tentang proses implementasi BSC meningkatkan peluang keberhasilannya. (Oluoch, 2014)

menyoroti itu; Partisipasi bawahan sangat rumit dalam meningkatkan aspek administrasi bakat organisasi. Ini berasal dari ide-ide seperti pemenuhan kerja, tugas perwakilan dan perilaku kewarganegaraan yang otoritatif. Sebagaimana diperlukan, jika para wakil tidak dihadiri dengan cara yang sesuai, mereka mungkin lalai untuk berhubungan dengan pekerjaan karena kesalahan semacam itu. Hal ini dibayangkan sebagai koneksi optimis dan keinginan untuk menerapkan sinergi untuk pencapaian asosiasi, merasa senang dengan menjadi individu dari asosiasi itu dan mengakui dirinya dengan itu dan secara proaktif mencari peluang untuk berkontribusi terhadap cita-cita seseorang dan melakukan upaya untuk menyelesaikan kontrak bisnis (Solomon & Sridevi, 2016) *The Gallup Organization* menghasut pemeriksaan terhadap bawahan yang bekerja di organisasi tertentu pada tahun 2010. Temuan eksplorasi menunjukkan bahwa partisipasi pekerja yang terhubung dengan perwakilan lebih menguntungkan, produktif, klien terlibat, lebih aman, dan setia kepada asosiasi.

(Sinisammal, Belt, Harkonen, Mottonen, & Vayrynen, 2012), mempelajari pada pengukuran kinerja yang sukses di UKM melalui partisipasi personil dan menemukan bahwa partisipasi karyawan sering diabaikan dalam implementasi BSC. (Madah, Ahmad, & Sultan, 2013) melakukan studi tentang membangun dan menerapkan model *balance scorecard* di sebuah universitas menyimpulkan bahwa karyawan merupakan komponen yang paling penting dalam perusahaan. Untuk alasan ini, partisipasi dan kontribusi mereka pada proses perencanaan dan pelaksanaan harus dijamin melalui motivasi, penghargaan dan promosi, lingkungan kerja yang sehat dan aman serta gaji yang layak. (Gahderi, Saeednia &

Doost, 2011) melakukan studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi BSC di Sektor Kereta Api di Iran menemukan bahwa semua manajemen puncak, staf dan faktor organisasi sangat efektif dalam keberhasilan penerapan BSC. Namun, analisis regresi multi-variabel menemukan bahwa variabel staf tidak signifikan secara statistik. Dengan kata lain, untuk keberhasilan penerapan BSC, jika manajemen dan faktor organisasi dianggap benar, indeks yang terkait dengan staf juga akan meningkat secara otomatis.

(Shahin, 2011) mencirikan strategi sebagai situasi yang berkontribusi terhadap pembangunan dan realisasi baik variabel ekologi internal maupun eksternal yang membentuk substansi dan prosedur metodologi. Penelitian sebelumnya telah menemukan hasil yang optimis sehubungan dengan keterlibatan pekerja dan hasil eksekusi otoritatif: produktivitas, retensi karyawan, loyalitas pelanggan, profitabilitas dan keamanan.

#### **2.1.4. Sumber Daya Keuangan**

Yang dimaksud dengan sumber daya keuangan adalah usaha bank dalam menghimpun dana untuk membiayai operasinya. Hal ini sesuai dengan fungsinya bahwa bank adalah lembaga keuangan di mana kegiatan sehari-hari adalah dalam bidang jual beli uang. Tentu saja sebelum menjual uang (memberikan pinjaman) bank harus lebih dulu (menghimpun dana) sehingga dari selisih bunga tersebutlah untuk memperoleh keuntungan.

Dana untuk membiayai operasinya dapat diperoleh dari berbagai sumber. Perolehan dana ini tergantung bank itu sendiri apakah secara pinjaman (titipan)

dari masyarakat atau dari lembaga lainnya. Di samping itu, untuk membiayai operasinya dana dapat pula diperoleh dengan modal sendiri, yaitu dengan mengeluarkan atau menjual saham. Perolehan dana disesuaikan pula dengan tujuan dari penggunaan dana tersebut.

Jika tujuannya untuk kegiatan sehari-hari jelas berbeda sumbernya, dengan bank yang hendak melakukan investasi baru atau untuk perluasan suatu usaha. Jadi tergantung daripada tujuan dana tersebut digunakan untuk apa.

Adapun sumber-sumber dana bank tersebut adalah sebagai berikut.

1. Dana yang bersumber dari bank itu sendiri

Sumber dana ini merupakan sumber dana dari modal sendiri. Modal sendiri maksudnya adalah modal setoran dari para pemegang sahamnya. Apabila saham yang terdapat dalam portofolio belum habis terjual, sedangkan kebutuhan dana masih perlu, maka pencariannya dapat dilakukan dengan menjual saham kepada pemegang saham lama. Akan tetapi, jika tujuan perusahaan untuk melakukan ekspansi, maka perusahaan dapat mengeluarkan saham baru dan menjual saham baru tersebut di pasar modal. Di samping itu, pihak perbankan dapat pula menggunakan cadangan-cadangan laba yang belum digunakan.

Secara garis besar dapat disimpulkan pencairan dana sendiri terdiri dari:

- a. Setoran modal dari pemegang saham
- b. Cadangan-cadangan bank, maksudnya adalah cadangan-cadangan laba pada tahun lalu yang tidak dibagi kepada para pemegang sahamnya. Cadangan ini sengaja disediakan untuk mengantisipasi laba tahun yang akan datang.

c. Laba bank yang belum dibagi, merupakan laba yang memang belum dibagikan pada tahun yang bersangkutan sehingga dapat dimanfaatkan sebagai modal untuk sementara waktu.

2. Dana dari yang berasal dari masyarakat luas

Sumber dana ini merupakan sumber dana terpenting bagi kegiatan operasi bank dan merupakan ukuran keberhasilan bank jika mampu membiayai operasinya dari sumber dana ini. Pencarian mampu membiayai operasinya dari sumber ini relatif paling mudah jika dibandingkan dengan sumber lainnya dan pencarian dana dari sumber dana ini paling dominan, asal dapat memberikan bunga dan fasilitas menarik lainnya. Untuk menarik dana dari sumber ini tidak terlalu sulit, akan tetapi, pencairan sumber dana dari sumber ini relatif lebih mahal jika dibandingkan dari dana sendiri. Adapaun sumber dana dari masyarakat luas dapat dilakukan dalam bentuk:

- a. Simpanan giro
- b. Simpanan tabungan
- c. Simpanan deposito

3. Dana yang bersumber dari lembaga lainnya

Sumber dana yang ketiga ini merupakan tambahan jika bank mengalami kesulitan dalam pencarian sumber dana pertama dan kedua diatas. Pencarian sumber dana ini relatif lebih mahal dan sifatnya hanya sementara waktu saja. Kemudian dana yang diperoleh dari sumber ini digunakan untuk membiayai atau membayar transaksi-transaksi tertentu. Perolehan dana dari sumber ini antara lain dapat diperoleh dari:



- a. Kredit likuiditas dari bank Indonesia, merupakan kredit yang diberikan bank Indonesia kepada bank-bank yang mengalami kesulitan likuiditasnya. Kredit likuiditas ini juga diberikan kepada pembiayaan sektor-sektor tertentu.
- b. Pinjaman anatarbank (*call money*) biasanya pinjaman ini diberikan kepada bank-bank yang mengalami kalah kliring di dalam lembaga kliring. Pinjaman bersifat jangka pendek dengan bunga yang relatif tinggi.
- c. Pinjaman dari bank-bank luar negeri, merupakan pinjaman yang diperoleh oleh perbankan dari pihak luar negeri
- d. Surat Berharga Pasar Uang (SBPU). Dalam hal ini pihak perbankan menerbitkan SBPU kemudian diperjualbelikan kepada pihak yang berminat, baik perusahaan keuangan maupun non keuangan.

Tahap pemograman bersifat kuantitatif, baik kuantitatif keuangan maupun nonkeuangan. Dalam tahap pembuatan program, kebutuhan sumber daya atau investasi yang diperlukan melaksanakan masing-masing program yang sudah diperhitungkan. Tahap pembuatan program terkait dengan perencanaan keuangan jangka panjang, yaitu lebih dari satu tahun. Sementara penganggaran merupakan perencanaan keuangan jangka pendek, yaitu satu tahun. Hubungan antara tahap pemograman akan digunakan sebagai dasar untuk penyusunan anggaran tahunan.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan dalam penerapan *balanced scorecard* banyak dilakukan tidak hanya pada bank, tetapi juga dilakukan pada bidang lainnya seperti yang dilakukan oleh (Misawo, 2016)

yang meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan *balanced scorecard* pada sektor asuransi di Kenya. Dari penelitian tersebut dapat kita lihat bahwa hasil pengukuran untuk budaya organisasi terdapat hubungan signifikan positif antara budaya organisasi dan jenis pertumbuhan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan oleh organisasi, hasil dari keterlibatan manajemen terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, dan partisipasi karyawan juga terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*.

(Alamsjah, 2011) melakukan penelitian dengan judul faktor-faktor kunci kesuksesan dalam penerapan strategi, variabel independennya terdiri dari pengetahuan manajemen yang terdapat hubungan signifikan positif dalam penerapan pelaksanaan kesuksesan strategi, perubahan pengelolaan juga memiliki hubungan signifikan positif dalam penerapan pelaksanaan kesuksesan, dan variabel terakhir struktur organisasi, struktur organisasi yang memungkinkan manajer tingkat menengah (*supervisor*) untuk membuat keputusan cepat memiliki hubungan positif yang signifikan dalam penerapan pelaksanaan kesuksesan strategi.

Sudirman (2012) melakukan penelitian dengan judul penerapan *balanced scorecard* studi kasus pada pendidikan tinggi manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, variabel kejelasan strategi tingkat pemahaman manajer tingkat menengah (*supervisor*) tentang strategi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan strategi, dan kinerja manajemen memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan strategi.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (tanyi, 2011) dengan judul faktor-faktor yang mempengaruhi manfaat dari *balanced scorecard*, memiliki 2 variabel, variabel pertama faktor keorganisasian dan faktor yang kedua karakteristik individu manajer, dari kedua variabel terdapat hubungan signifikan positif terhadap penerapan *balanced scorecard*.

Penelitian (Rababah & Bataineh, 2016), dengan judul faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *balanced scorecard*, memperlihatkan bahwa pengukuran untuk hasil orientasi terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, hasil kelompok orientasi terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, hasil dari inovasi terdapat hubungan signifikan positif dan *attention to detail* juga terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*.

(Gitonga & Nyambegera, 2015), dengan judul faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi *balanced scorecard* dalam lembaga-lembaga publik di Kenya, memperlihatkan bahwa pengukuran untuk karakteristik sampel, pelayanan pelanggan, serta juga pembelajaran dan pertumbuhan ikhtisar terdapat hubungan signifikan positif dalam pengukuran *balanced scorecard*, namun tidak terdapat hubungan signifikan pada variabel ketersediaan sumber daya keuangan.

(Rui & hongfei, 2016), melakukan penelitian dengan judul faktor-faktor determinan yang mempengaruhi penggunaan *balanced scorecard* di China. hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi kemudahan dalam penggunaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kegunaan yang dikenali, persepsi kegunaan dan

persepsi kemudahan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap implementasi *balanced scorecard* .

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Adhiambo, 2014) dengan judul *balanced scorecard* dan pelaksanaan: studi kasus bank koorpeasi di Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *balanced scorecard*.

### **2.3. kerangka Berpikir**

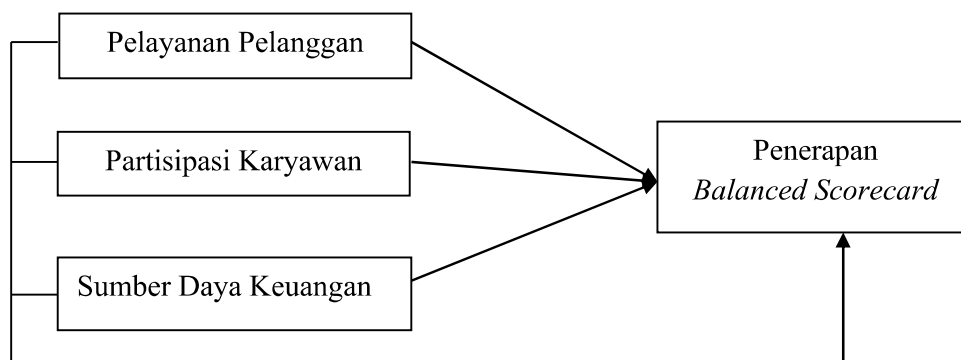
*Balanced scorecard* adalah alternatif metode pengukuran kinerja perusahaan yang perlu dipertimbangkan oleh para pimpinan perusahaan karena metode ini mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. Kegunaan *balanced scorecard* terbukti memberikan dampak positif terhadap perkembangan perusahaan. Contoh dampak positif bagi manajemen dalam penggunaan *balance scorecard* pernah dilakukan oleh (Hamzah, Suyoto, & Mudjihartono, 2010), di Universitas Respati Yogyakarta. Selain itu (Yuniasari et al., 2016), juga melakukan pengujian penilaian kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard* pada perusahaan asuransi. Kedua pengujian tersebut membuktikan bahwa *balanced scorecard* sangat berguna bagi manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan serta evaluasi kinerja perusahaan.

Pelayanan pelanggan dapat menjadi salah satu faktor bagi perusahaan untuk menggunakan *balanced scorecard*. Setiap perusahaan perbankan tentunya secara senantiasa melayani nasabah dan selalu berusaha keras dalam kepuasan nasabah,

sehingga perusahaan akan mempertimbangkan faktor ini dalam menerapkan *balanced scorecard*, (tanyi, 2011).

Partisipasi karyawan merupakan faktor yang mendukung manajemen dalam penerapan *balanced scorecard*. Dengan adanya partisipasi karyawan diharapkan setiap karyawan benar-benar mengetahui tentang strategi organisasi, perannya dalam organisasi, komitmen untuk menjadi efektif dan efisien, memiliki ketertarikan terhadap rutinitas pekerjaan serta dapat mendukung organisasi dalam penerapan strategi. Beberapa hal tersebut diatas perlu menjadi pertimbangan manajemen dalam menggunakan faktor ini sebagai motivasi untuk penerapan *balanced scorecard*, (Misawo, 2016).

Sumber daya keuangan dalam sebuah perusahaan menjadi faktor yang sangat penting khusus nya perusahaan yang bergerak dibidang perbankan. Kesuksesan sebuah organisasi tidak terlepas dari alokasi anggaran, sehingga perusahaan akan mempertimbangkan faktor ini untuk penerapan *balanced scorecard* (Suprpto, Wahab, & Wibowo, 2009).



**Gambar 2. 1** Kerangka berpikir

#### **2.4. Perumusan Hipotesis**

H<sub>1</sub> : Pelayanan pelanggan memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan manajemen dalam menggunakan *balanced scorecard*.

H<sub>2</sub> : Partisipasi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan manajemen dalam menggunakan *balanced scorecard*.

H<sub>3</sub> : Sumber daya keuangan memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan manajemen dalam menggunakan *balanced scorecard*.

H<sub>4</sub> : Pelayanan pelanggan, partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan manajemen dalam menggunakan *balanced scorecard*.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini tergolong sebagai penelitian dasar (*Basic, Pure, Fundamental Research*). Penelitian dasar yaitu penelitian yang bertujuan untuk pengembangan dan evaluasi terhadap konsep-konsep teoritis. Hasil dari penelitian dasar diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan teori yang sudah ada. Berdasarkan karakteristik masalah, penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian kausal komparatif (*Causal-Comparatif Research*). Penelitian kausal komparatif mempunyai karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. (Indriantoro & Supomo, 2011).

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di BPR Sejahtera Batam. Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Pemilihan sampel acak sederhana adalah metode pemilihan sampel secara acak sederhana yang mempunyai kemampuan generalisasi yang tinggi dan hanya memerlukan satu tahap prosedur pemilihan sampel (Indriantoro & Supomo, 2011). Dari total populasi 113 karyawan dipilih sampel sebanyak 88 melalui perhitungan rumus slovin.

Cara perhitungan rumus slovin :

$$x = \frac{N}{(1+Ne^2)} \quad \text{Rumus 3.1 Rumus slovin}$$

Keterangan :

- n = Jumlah Sampel
- N = Jumlah Populasi
- e = Batas toleransi kesalahan

$$n = N/(1+Ne^2)$$

$$n = 113/(1+113 \times 0.05^2)$$

$$n = 88$$

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Dilihat dari jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self report data*). Data subyek adalah data penelitian yang dilaporkan sendiri oleh responden secara individual atau berkelompok. Menurut sumber data, maka data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (*primary data*). Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, (Indriantoro & Supomo, 2011).

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer adalah metode survei yaitu melalui penyebaran kuesioner.



### **3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Definisi operasional variabel adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional variabel menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam operasional konstruk, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran konstruk yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 2011). Dibawah ini akan dijelaskan cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengukur setiap variabel

#### **3.4.1. Balanced Scorecard**

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah penerapan *balanced scorecard*. Dalam melakukan pengujian variabel ini, perusahaan yang dijadikan sampel penelitian adalah perusahaan yang membuat kebijakan menerapkan prinsip-prinsip yang ada di dalam *balanced scorecard*. Penelitian ini terlebih dahulu telah di pastikan bahwa perusahaan yang dijadikan sampel penelitian yaitu PT BPR Sejahtera Batam menerapkan keempat perspektif didalam *balanced scorecard* untuk menilai kinerja perusahaan.

Pengukuran *balanced scorecard* pada penelitian ini menggunakan pengukuran skala *dummy* 1 dan 2 (1= ya dan 2= tidak).

#### **3.4.2. Pelayanan Pelanggan**

Variabel independen pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelayanan pelanggan. Pelayanan pelanggan dapat berpengaruh secara langsung

terhadap penerapan *balanced scorecard* pada sebuah perusahaan. Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Pada kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel pelayanan pelanggan berisi sejumlah 8 (Delapan) pernyataan yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Gitonga (2015). Pengukuran dari variabel ini menggunakan skala *likert* 1-5 (1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3 = netral, 4= setuju, 5 = sangat setuju).

### **3.4.3. Partisipasi Karyawan**

Variabel independen kedua yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi karyawan. Partisipasi karyawan dapat berpengaruh secara langsung terhadap penerapan *balanced scorecard* pada sebuah organisasi. Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Untuk mengukur variabel ini yang menjadi responden adalah karyawan PT BPR Sejahtera Batam. Pada kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel keterlibatan manajemen berisi sejumlah 10 (Sepuluh) pernyataan yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Misawo (2016). Pengukuran dari variabel ini menggunakan skala *likert* 1-5 (1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3 = netral, 4= setuju, 5 = sangat setuju).

### **3.4.3. Sumber Daya Keuangan**

Variabel independen ketiga yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber daya keuangan. Sumber daya keuangan dapat berpengaruh secara langsung terhadap penerapan *balanced scorecard* pada sebuah perusahaan.

Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Pada kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel sumber daya keuangan berisi sejumlah 6 (Enam) pernyataan yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Gitonga (2015). Pengukuran dari variabel ini menggunakan skala *likert* 1-5 (1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3 = netral, 4= setuju, 5 = sangat setuju).

### **3.5. Metode Analisis Data**

Menurut (Nazir, 2011:348) analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisis data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian.

Data yang dikumpulkan akan diproses dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 21. Beberapa pengujian yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain uji statistik deskriptif, uji kualitas data, dan uji regresi logistik biner.

#### **3.5.1 Uji Statistik Deskriptif**

Metode analisis deskriptif pada prinsipnya merupakan proses mengubah data dalam bentuk tabulasi, sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan (Indriantoro & Supomo, 2011). Metode ini memberikan informasi mengenai jumlah data, nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi dari masing-masing variabel untuk data non-kategori. Variabel dengan data kategori

akan diberikan informasi mengenai jumlah frekuensi dan tingkat persentase untuk masing-masing kategori.

### **3.5.2 Uji Kualitas Data**

Kualitas data penelitian ditentukan oleh kualitas instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data (Indriantoro & Supomo, 2011). Data berupa kuesioner yang terkumpul akan dilakukan pengujian kualitas data untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan sudah *reliable* dan *valid*.

#### **3.5.2.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya penelitian. Uji validitas menggunakan analisis korelasi pearson, keputusan mengetahui valid tidaknya butir instrumen. Jika pada tingkat signifikan 5% nilai  $r$  hitung > variabel maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid.

#### **3.5.2.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan reliabilitas konsisten internal. Tingkat keterkaitan antar butir-butir pertanyaan dalam suatu instrumen untuk mengukur konstruk tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Pengujian reliabilitas konstruk menggunakan metode statistik *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk memiliki

reliabilitas yang memadai apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0.60 (Hair *et al.*, 2009).

### 3.5.3 Hasil Uji *Outlier*

Uji *outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariate* maupun *multivariate*. Apabila terjadi *outliers* maka data tersebut dapat dikeluarkan dari analisis. Untuk mendeteksi adanya *outliers univariate* maka data perlu dikonversikan terlebih dahulu kedalam standar *score (z-score)* yang memiliki rata-rata nol dengan standar deviasi 1. Untuk sampel besar (di atas 80), nilai ambang batas dari *z-score* tersebut berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu jika dalam penelitian terjadi  $z\text{-score} \geq 3,0$  maka dikategorikan *outliers*. Dalam kriteria data jika standar deviasinya sama maka dilakukan dengan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat  $p > 0,001$ . Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur yang digunakan dalam penelitian Ghozali (2013).

### 3.5.4 Hasil Uji Regresi Logistik Biner

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji statistik deskriptif dan uji hipotesis dengan menggunakan regresi logistik. Penggunaan analisis regresi logistik adalah karena variabel dependen bersifat dikotomi (tepat dan tidak tepat). Teknik analisis dalam mengolah data ini tidak memerlukan lagi uji normalitas dan uji asumsi klasik pada variabel bebasnya (Ghozali, 2011:225). Dalam melakukan analisis regresi logistik, dilakukan pengujian uji *hosmer and*

*lemeshow* (kecocokan model), uji *likelihood*, uji pengaruh dan uji koefisien determinasi (*nagelkerke R square*).

### **3.5.5.1 Uji Hosmer and Lemeshow (Kecocokan Model)**

Pengujian kelayakan model regresi logistik dinilai dengan menggunakan Hosmer and Lemeshow's Goodness of Fit Test Goodness yang diukur dengan nilai Chi-square. Hosmer and Lemeshow's Goodness of Fit Test Goodness menguji hipotesis nol bahwa data empiris cocok atau sesuai dengan model (tidak ada perbedaan antara model dengan data sehingga model dapat dikatakan fit). Jika nilai statistik Hosmer and Lemeshow's Goodness of Fit Test sama dengan atau kurang dari 0.05, maka hipotesis ditolak yang berarti ada perbedaan signifikan antara model dengan nilai observasinya sehingga Goodness of Fit Test tidak baik karena model tidak dapat memprediksi nilai observasinya. Jika nilai statistik Hosmer and Lemeshow's Goodness of Fit Test lebih besar dari 0.05, maka hipotesis diterima dan berarti model mampu memprediksi nilai observasinya atau dapat dikatakan model dapat diterima karena cocok dengan data observasinya.

### **3.5.5.2 Uji Pengaruh**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali,2002). Cari uji pengaruh adalah dengan melihat hasil signifikan sebagai berikut :

1. Jika probabilitas  $< 0,05$ , artinya hasil dari pengujian adalah signifikan.
2. Jika probabilitas  $> 0,05$ , artinya hasil dari pengujian adalah tidak signifikan.

Dalam uji pengaruh dengan menggunakan regresi logistik biner cukup dengan melihat table Variabels in the Equation, pada kolom signifikansi dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang digunakan dalam model regresi logistik adalah  $\alpha = 5\%$  (0,05). Jika tingkat signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_a$  diterima  $H_0$  ditolak, sedangkan jika tingkat signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_a$  ditolak  $H_0$  diterima.

### 3.5.5.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pada pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) ini dilihat seberapa besar variabel independen dalam memberi informasi terhadap variabel dependennya. Nilai  $R^2$  berada antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Jika nilai  $R^2$  kecil berarti kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Jika nilai  $R^2$  mendekati 1 (satu), maka dapat diartikan bahwa variabel independen dapat memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2013).