

BAB 2

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari tujuh sub bab. Sub bab pertama mengulas tinjauan pustaka yang menjadi sumber referensi penelitian. Sub bab kedua menjelaskan mengenai kerangka teoritis penelitian. Dalam sub bab ketiga dan keempat terdapat gambar mengenai model analisis dan hipotesis. Selanjutnya dalam sub bab kelima dan keenam akan menjelaskan mengenai operasionalisasi konsep dan metode penelitian. Dan sub bab terakhir menjabarkan keterbatasan penelitian. Berikut adalah penjabarannya :

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam penelitian sebelumnya, konsep pengukuran kinerja pernah digunakan, yang diterapkan pada organisasi publik. Yaitu penelitian dalam bentuk skripsi oleh Fajar Setiawan yang berjudul *Analisis Kinerja Puskesmas Pada Kecamatan Ciracas Jakarta Timur Dengan Konsep Balanced Scorecard*.¹ Dalam skripsi tersebut, peneliti menganalisis kinerja Puskesmas Kecamatan Ciracas yang dikaji melalui metode pengukuran kinerja *balanced scorecard*, dengan empat perspektifnya yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner dan wawancara mendalam serta data dari manajemen puskesmas. Penarikan sampel dilakukan terhadap pegawai dan konsumen (pasien). Dimana pada sampel pasien jenis penarikan sampel yang digunakan adalah probabilitas yaitu *systematic random sampling* dan diperoleh jumlah responden sebanyak 40 orang. Sedangkan pada sampel pegawai jenis penarikan sampel yang digunakan adalah probabilitas yaitu *random sampling* dan diperoleh jumlah responden sebanyak 40 orang.

Dalam penelitian ini didapatkan kesimpulan kinerja PKC Ciracas adalah baik, namun masih diperlukan upaya perbaikan guna mencapai

¹Fajar Setiawan, "Analisis Kinerja Puskesmas Kecamatan Ciracas Jakarta Timur Dengan Konsep Balanced Scorecard", *Skripsi FISIP Universitas Indonesia*, 2007, tidak diterbitkan.

keseimbangan antar perspektif yang satu dengan yang lainnya (keuangan, pelanggan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran).

Adapun hasil penilaian kinerja puskesmas adalah sebagai berikut :

- Perspektif keuangan, berdasarkan hasil perhitungan rasio keuangan dalam penelitian ini dinyatakan baik dalam komposisi rasio profitabilitas dan kemandirian. Dimana untuk rasio profitabilitas diperoleh nilai rasio yang rendah dan terjadi tren peningkatan untuk rasio kemandirian.
- Perspektif pelanggan, diperoleh tingkat kepuasan total sebesar 87,87 % yang berarti tingkat kepuasan responden (pasien) cukup tinggi terhadap pelayanan puskesmas. Disamping itu reputasi yang dimiliki oleh puskesmas juga baik dengan skor sebesar 59,16%.
- Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diukur dengan melihat tingkat kepuasan pegawai dan tingkat kemampuan sistem informasi. Dengan penyebaran kuesioner diperoleh tingkat kepuasan pegawai sebesar 84,47 % dan tingkat kemampuan sistem informasi sebesar 79,50%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pegawai dan tingkat kemampuan terhadap sistem informasi cukup tinggi.
- Perspektif proses internal, hasil analisis yang berdasarkan pada data dan dokumen yang diberikan pihak manajemen puskesmas diperoleh hasil kinerja proses internal belum dapat dinilai cukup baik.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mempunyai perbedaan mendasar dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya, yaitu dalam hal *site* penelitian. Dimana penelitian sebelumnya mengambil *site* penelitian di Puskesmas Kecamatan Ciracas yang merupakan organisasi sektor publik yang tidak berorientasi pada laba. Sedangkan penelitian ini memiliki *site* penelitian yaitu PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama UI Depok, yang merupakan organisasi perbankan BUMN Perseroan yang berorientasi pada laba.

Dalam penelitian lain sebelumnya, konsep pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* juga pernah digunakan dalam mengukur kinerja

BUMN, yaitu dalam penelitian Muhammad Idris dalam bentuk tesis, yang berjudul *Strategi Pengukuran Kinerja BUMN Melalui Pendekatan Balance Scorecard : Studi Kasus di PT Semen Tonasa Pangkep Sulawesi Selatan*.² Penelitian Idris memfokuskan aspek pengukuran kinerja dengan empat perspektif *balanced scorecard*, sebagai berikut :

- Perspektif Finansial

Perspektif finansial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan yang ditunjukkan oleh seberapa sering penilaian (*measurement*) keuangan yang dihasilkan oleh manajemen, yang kemudian dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan unit-unit. Adapun indikator variabel keuangan yaitu dengan menggunakan asumsi penilaian berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan No.826/KMK.013/1992 dengan indikator utama adalah rentabilitas, likuiditas, dan solvabilitas, serta indikator tambahan yaitu profit margin, rasio operasi, dan produktivitas pegawai.

- Perspektif Pelanggan

Yang dimaksud perspektif pelanggan dalam penelitian ini adalah tingkat perhatian dan tingkat hubungan yang diciptakan oleh perusahaan dengan pelanggan. Indikator pengukuran variabel pelanggan adalah sebagai berikut :

1) Indikator Kelompok Inti meliputi tiga tolok ukur, yaitu :

- a. Pangsa Pasar
- b. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama
- c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

2) Indikator Kelompok Penunjang meliputi tiga tolok ukur, yaitu

- a. Atribut-atribut produk
- b. Hubungan perusahaan dan pelanggan
- c. Citra dan reputasi perusahaan

²Muhammad Idris, "Strategi Pengukuran Kinerja BUMN Melalui Pendekatan Balance Scorecard : Studi Kasus di PT Semen Tonasa Pangkep Sulawesi Selatan", *Tesis FISIP Universitas Indonesia*, 1999, tidak diterbitkan.

- Perspektif Proses Bisnis Internal

Yang dimaksud dengan perspektif proses bisnis internal dalam penelitian ini adalah tingkat kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan melakukan perbaikan serta penyempurnaan melalui inovasi dan proses operasi dan pengembangan produk serta perhatian terhadap pelayanan purna jual. Intinya adalah sejauh mana perusahaan membangun proses bisnis yang berorientasi pada mutu operasi.

Dalam variabel ini, indikatornya meliputi tiga hal, yaitu :

- 1) kemampuan perusahaan melakukan Inovasi
- 2) kemampuan perusahaan menyempurnakan Proses Operasi
- 3) kemampuan perusahaan dalam memperhatikan pelayanan purna jual.

- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Yang dimaksud dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah dalam penelitian ini adalah tingkat kemampuan perusahaan untuk mendorong manusia, sistem, dan prosedur organisasi dalam mewujudkan *learning organizations* dalam rangka pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

Pada perspektif ini, indikator yang dinilai adalah :

- 1) tingkat kemampuan pekerja
- 2) kemampuan sistem informasi
- 3) motivasi dan *empowering*.

Dalam penelitian Idris diperoleh kesimpulan bahwa kinerja PT Semen Tonasa masih menggunakan strategi lama untuk menilai kinerja perusahaan. Strategi pengukuran kinerja gaya lama tersebut hanyalah mengandalkan aspek keuangan seperti perhitungan rasio Rentabilitas, Likuiditas, dan Solvabilitas. Penilaian kinerja PT Semen Tonasa dengan menggunakan pendekatan empat indikator utama dalam *Balanced Scorecard* meliputi indikator keuangan, indikator pelanggan, indikator proses bisnis internal dan indikator pertumbuhan dan pembelajaran, maka hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kinerja PT Semen Tonasa telah

berada pada kategori kinerja “BAIK”. Sedangkan jika menggunakan alat ukur lama (finansial) maka tingkat kinerja perusahaan berada pada kategori “SEHAT”.

Dilihat dari empat indikator utama *balanced scorecard*, maka diketahui bahwa indikator kinerja yang paling baik adalah indikator keuangan dengan rata-rata skor sebesar 4,8 dari skor tertinggi yaitu 5. Indikator proses bisnis internal dengan rata-rata skor 4 dan indikator pelanggan dengan skor 3,8 berada pada kinerja baik. Sementara indikator yang masih lemah adalah indikator pertumbuhan dan pembelajaran dengan skor rata-rata 3,4 yang berarti tingkat kinerja hampir sehat. Saran dalam upaya mendorong daya saing, PT Semen Tonasa diharapkan kiranya dapat lebih memperhatikan faktor-faktor sumber daya yang tidak terlihat (*intangible resources*) dalam perusahaan seperti proses belajar dalam perusahaan, pengembangan sumber daya manusia dan meningkatkan kompetensi inti dalam perusahaan.

2.2 Kerangka Teoritis

2.2.1 Konsep Kinerja Dan Pengukuran Kinerja

Menurut Musanef, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³ Kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.⁴

Kinerja menurut Mangkunegara adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁵ Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi

³ Musanef, *Manajemen Kepegawaian Indonesia Jilid II*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 1996), hal. 67

⁴ Veithzal Rivai, *Performance Appraisal*, (Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada, 2005), hal. 17.

⁵ Anwar P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2000), hal. 67.

pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Sedangkan penilaian kinerja sebagai suatu proses komunikasi, berarti penilai berusaha memberikan informasi kepada organisasi tentang kinerja karyawan.⁶ Dengan demikian kinerja merupakan prestasi yang dicapai pegawai berdasarkan kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan yang berpedoman pada standar dan kriteria yang ditetapkan.

Dalam menjalankan kegiatan, organisasi memiliki berbagai rumusan sasaran dan tujuan. Untuk mengetahui apakah sasaran dan tujuan suatu perusahaan atau organisasi dapat tercapai, dibutuhkan suatu pengukuran (*measurement*), yang didefinisikan sebagai :

“suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Pengukuran dapat berupa indikator yang memimpin kinerja (*lead indicators/drivers*) atau hasil akhir (*lag indicators/outcome*) yang merupakan indikator kinerja kunci (*key performance indicators*) dan suatu tingkat kinerja yang diharapkan atau peningkatan yang diperlukan di masa mendatang ditetapkan dengan menggunakan target (*targets*).”⁷

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.⁸ Dengan demikian pengukuran kinerja merupakan suatu cara penentuan pemantuan dan penelusuran secara periodik kemajuan tujuan-tujuan dan efektivitas operasional organisasi berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

⁶ *Ibid.*, hal. 3.

⁷ Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), hal. 6-7.

⁸ Mulyadi dan Johny Setiawan, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta : Aditya Media, 1999), hal. 353.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan.⁹

Pengukuran kinerja dalam organisasi, baik dalam organisasi bisnis maupun organisasi BUMN Perseroan seperti PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, memiliki peranan sangat penting bagi peningkatan kinerja menuju perubahan ke arah yang lebih baik. Melalui sistem pengukuran kinerja organisasi yang tepat akan memberi kontribusi positif bagi keberlangsungan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.2.2 Pengukuran Kinerja Organisasi dengan *Balanced Scorecard*

Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan metode pengukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis dalam organisasi menjadi sangat penting dan menentukan. Salah satu metode pengukuran kinerja yang mampu mengukur kinerja secara komprehensif adalah metode *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Hansen dan Mowen mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai :

“... a strategic management system that translates an organization’s mission and strategy into operational objectives and performance measures for four different perspectives, the customer

⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2007), hal. 319.

perspective, the internal business process perspectives, and learning and growth perspectives."¹⁰

Sementara Tunggal, mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi.¹¹ Menurut Wibowo, *Balanced Scorecard* merupakan serangkaian ukuran yang memberi manajer puncak pandangan bisnis yang capat tetapi komprehensif¹². Dari empat perspektif yang dimiliki *balanced scorecard* dapat dilihat bahwa ada penekanan pada perspektif finansial dan nonfinansial dimana pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu :¹³

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (Perspektif keuangan).
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ? (Perspektif pelanggan).
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses internal).
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Pada dasarnya *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis, yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.¹⁴ Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi merupakan deskripsi ringkas tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuannya adalah untuk mengkomunikasikan hal-hal yang berkaitan dengan organisasi kepada

¹⁰ Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Management Accounting 6th Edition*, (Ohio : Thompson/South-western, 2003), hal. 404.

¹¹ Amin Widjaja Tunggal, *Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard*, (Jakarta : Harvarindo, 2000), hal.2.

¹² Wibowo, *Op.Cit.*, hal.339.

¹³ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard : Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta : Erlangga, 2000), hal. 7

¹⁴ Gaspersz, *Op.Cit.*, hal. 9.

seluruh : *stakeholder*, pegawai, kelompok aliansi, dan konsumen. Karenanya pernyataan visi harus menggambarkan masa depan yang diinginkan oleh organisasi yang menerangkan kondisi dan kualitas organisasi tersebut.¹⁵

Setelah dirumuskannya visi organisasi, visi tersebut kemudian dijabarkan ke dalam misi dan strategi organisasi. Pernyataan misi merupakan uraian tentang rencana yang akan dikerjakan oleh organisasi untuk mencapai visi organisasi.¹⁶ Sehingga antara visi dan misi terdapat keterkaitan yang erat dalam membentuk suatu *balanced scorecard*. Dalam mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, organisasi perlu merumuskan strategi. Gaspersz mendefinisikan strategi sebagai suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertindak dari satu titik referensi ke titik referensi yang lain. Strategi merupakan sekumpulan tindakan terintegrasi yang konsisten dengan visi jangka panjang organisasi yang memberikan nilai kepada pelanggan dengan suatu struktur biaya yang memungkinkan pencapaian keunggulan hasil yang berkelanjutan.¹⁷ Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya.

Kaplan dan Norton mendefinisikan strategi sebagai :

*“...choosing the market and customer segments the business unit intends to serve, identifying the critical internal and business processes that the unit must excel at to deliver the value propositions to customers in the targeted market segments, and selecting the individual and organizational capabilities required for the internal, customer, and financial objectives.”*¹⁸

Untuk membangun sebuah *Balanced Scorecard*, diperlukan tahapan dalam penerjemahan strategi (*Strategy Translation*). Menurut Hansen dan

¹⁵ Lembaga Administrasi Negara RI, *Teknik Penyusunan Organisasi Berkinerja Tinggi*, (Jakarta : Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan Lembaga Administrasi Negara, 2004), hal. 114.

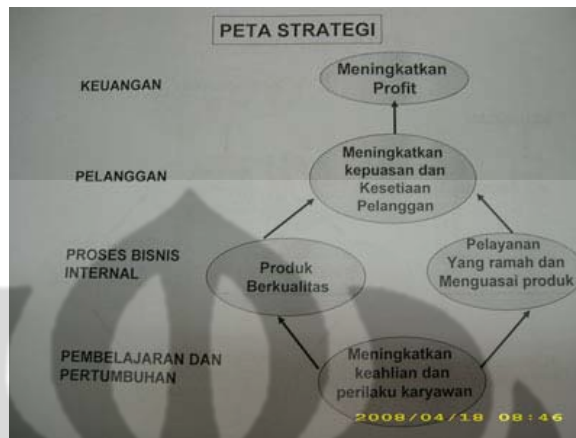
¹⁶ *Ibid.*, hal. 119.

¹⁷ Gaspersz, *Op.Cit.*, hal. 8.

¹⁸ Tunggal, *Op.Cit.*, hal.20.

Mowen, “*strategy translation means specifying objectives, targets, and initiatives for each perspective*”.¹⁹

Gambar 2.1 Pemetaan Strategi (*Strategy Map*)



Sumber : Adaptasi Dari Kaplan Dan Norton (2000)

Gambar terlihat bahwa keempat perspektif ini dapat dilihat sebagai hubungan sebab akibat. Dimana sasaran strategis keuangan dapat dicapai jika sasaran strategis pelanggan telah tercapai. Dan sasaran strategis pelanggan dapat tercapai apabila sasaran dalam proses bisnis internal serta sasaran pertumbuhan dan pembelajaran tercapai.

Untuk itu langkah yang harus dilakukan dalam membangun sebuah *Balanced Scorecard* adalah (1) mengumpulkan dokumen internal mengenai visi, misi, dan strategi perusahaan dan unit bisnis yang kemudian dijadikan dasar sebagai penentuan tujuan-tujuan strategis; (2) mengidentifikasi ukuran-ukuran yang relevan untuk mengukur pencapaian organisasi terhadap tujuan-tujuan strategis yang telah teridentifikasi sebelumnya, dimana ukuran-ukuran ini dapat berupa indikator yang mendorong hasil akhir/ukuran pengendali kinerja (*lead indicator*) maupun indikator hasil akhir (*lag indicator*) yang merupakan indikator kinerja kunci (*key performance indicators*) bagi sebuah organisasi untuk kemudian dibandingkan antara hasil yang dicapai dengan target, standar, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya; (3) menentukan target untuk setiap

¹⁹ Hansen dan Mowen, *Op.Cit*, hal. 405.

ukuran yang teridentifikasi kemudian menspesifikasikan inisiatif yang memungkinkan target-target tersebut dapat tercapai.

Dalam membangun sebuah *Balanced Scorecard*, terlebih dulu harus mempelajari tujuan unit bisnis, tema korporasi, dan keterkaitan unit bisnis yang satu dengan yang lain dalam suatu korporasi. Norton dan Kaplan mengatakan bahwa hal ini diperlukan agar tidak terdapat pengembangan tujuan dan ukuran yang hanya meningkatkan kinerja satu unit organisasi, tetapi mengorbankan unit bisnis lain atau perusahaan secara keseluruhan.²⁰

Selanjutnya akan dijelaskan empat perspektif dalam metode *balanced scorecard* dan penerapan yang digunakan dalam penelitian ini:

a) **Perspektif Finansial**

Tolok ukur finansial adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi. *Balanced Scorecard* dalam implementasi sistemnya berusaha mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja, baik finansial maupun nonfinansial untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.²¹ Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap :²²

a. *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang berpotensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, seorang manajer harus terikat komitmen untuk :

- mengembangkan suatu produk atau jasa baru,
- membangun dan mengembangkan fasilitas produksi,
- menambah kemampuan operasi,
- mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta
- mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

²⁰ Kaplan dan Norton, *Op.Cit*, hal. 241.

²¹ Tungal, *Op.Cit*, hal. 18.

²² Kaplan dan Norton, *Op.Cit*, hal. 42-43.

Perusahaan dalam beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, serta wilayah.

b. *Sustain Stage* (Bertahan)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi di mana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibanding investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Kebanyakan unit bisnis ditahap ini akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan marjin kotor.

c. *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu dan penghematan sebagai kebutuhan modal kerja.

Perspektif finansial dalam penelitian ini adalah mengenai penilaian kinerja finansial yang dihasilkan oleh manajemen untuk mengetahui tingkat kesehatan bank, karena dalam manajemen *balanced scorecard* penilaian kinerja finansial menjadi penting karena keberlangsungan bisnis suatu perusahaan sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berkaitan dengan hal ini rasio finansial yang digunakan dalam penelitian adalah berdasarkan Pedoman Perhitungan Rasio Keuangan untuk bank dalam penilaian tingkat kesehatan bank. Yang meliputi Rasio Permodalan yaitu CAR (*Capital Adequacy Ratio*) / Rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum dan Rasio Aktiva Produktif yaitu NPL (*Non Performing Loan*) / Rasio Kredit Bermasalah terhadap Total Kredit. Yang dalam Ketentuan Umum Penilaian Tingkat Kesehatan Bank memiliki bobot penilaian masing-masing sebesar 30% dan 25%, lebih besar dibandingkan dengan rasio rentabilitas, rasio likuiditas, dan rasio kepatuhan yang seluruh bobot penilaiannya berjumlah 45%.

Sedangkan data yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan diperoleh dari laporan keuangan triwulanan ke-III BNI periode tahun 2007 dan 2008 yang telah dipublikasikan. Laporan keuangan triwulanan digunakan dalam penelitian ini karena didasarkan pada Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 3/30/DPNP tanggal 14 Desember 2001 mengenai laporan keuangan triwulanan dan bulanan bank umum serta laporan tertentu yang disampaikan kepada Bank Indonesia karena dinilai telah sesuai dengan laporan terkini mengenai kondisi keuangan.

Rasio permodalan CAR bertujuan untuk mengukur kemampuan bank dalam rangka pengembangan usaha dan menampung risiko kerugian. Perhitungan modal dan aktiva tertimbang menurut risiko dilakukan berdasarkan ketentuan kewajiban penyediaan modal minimum yang berlaku dan untuk saat ini berdasarkan ketentuan Bank Indonesia suatu bank dapat dikatakan Sehat apabila memiliki persentase CAR minimal sebesar 8% dan dibawah nilai tersebut bank tersebut dikatakan Tidak Sehat.

Selanjutnya tujuan dari penggunaan rasio kualitas asset dalam penilaian kesehatan bank adalah karena dengan rasio ini dapat terlihat

kualitas penanaman aktiva serta porsi penyisihan untuk menutupi kerugian bank akibat penghapusan aktiva produktif. Dalam perbankan yang dimaksud aktiva produktif adalah penanaman dana bank dalam bentuk kredit, surat berharga, penempatan dana antar bank, penyertaan, komitmen dan kontijensi pada rekening administratif. Penilaian kualitas aktiva produktif berdasarkan pada : prospek usaha, kondisi keuangan, dan kemampuan membayar. Dalam penelitian ini rasio dalam kualitas asset yang digunakan adalah rasio NPL (*Non Performing Loan*) yang merupakan jumlah baki debit kredit *non performing* dengan kolektibilitas kurang lancar, diragukan, dan macet. Dimana NPL yang diperkenankan oleh Bank Indonesia adalah maksimal 5%.

b) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memiliki fokus pada bagaimana organisasi/perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan mengetahui segmen pasar yang melingkupinya. Tolok ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan mampu memenuhi harapan pelanggan atau tidak. Oleh karenanya kepuasan pelanggan merupakan salah satu ukuran penting dalam mengukur kinerja perspektif pelanggan. Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Saat ini strategi perusahaan telah menggeser fokusnya yaitu dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang besar dalam jangka panjang, maka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsikan konsumen.²³

²³ Heppy Julianto, "Mengukur Kepuasan Pelanggan", *Manajemen*, (No.138, Februari 2000), hal. 34-35.

Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok :²⁴

1) Kelompok Inti

- a. Pangsa Pasar: mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b. Akuisisi pelanggan: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c. Retensi Pelanggan: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- d. Tingkat Kepuasan Pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e. Tingkat Profitabilitas Pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

2) Kelompok Penunjang

- a. Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu)

Tolok ukur atribut produk adalah tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

- b. Hubungan dengan pelanggan

Tolok ukur yang termasuk subkelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh *frontliner* serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

- c. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

Penelitian ini, tolok ukur kelompok inti akan digunakan untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan, yaitu ukuran kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Untuk mengukur kepuasan pelanggan, metode yang

²⁴ Budi W. Soetjipto, "Mengukur Kinerja Bisnis Dengan *Balanced Scorecard*", *Manajemen Usahawan*, (No. 06/TH XXVI 1997)

digunakan berdasarkan pada teori *Service Quality* yang dikemukakan oleh Valerie Zeithaml, Parasuraman, dan L. Berry dengan lima faktor dominan atau penentu mutu pelayanan jasa. Kualitas layanan yang baik akan menjadi penentu tingkat kepuasan pelanggan. Kelima faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Berwujud (*tangible*), yaitu menyangkut kesiapan dari sarana dan prasarana pendukung, berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan, dan berbagai materi komunikasi.
2. Empati (*empathy*), yaitu kesediaan pemberi layanan/petugas untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada konsumen, bertindak demi kepentingan konsumen.
3. Daya Tanggap (*responsiveness*), kemauan dari petugas untuk membantu konsumen dan memberikan jasa dengan cepat dan tepat serta kesediaan mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan konsumen.
4. Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan petugas untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat, dan konsisten.
5. Kepastian (*assurance*), yaitu kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen serta menciptakan rasa aman bagi konsumen.

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengukur kualitas layanan menggunakan rumus *service quality* yaitu membandingkan jumlah bobot nilai kenyataan (*Perceived Service*) dengan tingkat harapan (*Expected Service*) yang dialami pelanggan dalam memperoleh layanan. Karena pada dasarnya kualitas layanan merupakan kesesuaian antara layanan yang dirasakan/tingkat kenyataan dengan tingkat harapan pelanggan. Untuk itu tingkat kepuasan pelanggan dapat diperoleh dengan menghitung :²⁵

$$\text{Service Quality} = \text{Perceived Service} - \text{Expected Service}$$

²⁵ Leonard Berry dan Parasuraman, *Marketing Service Competing Through Quality*, (New York : The Free Press, 1991), hal. 16.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada pendekatan *Balanced Scorecard*, tuntutan kinerja proses internal dipengaruhi oleh harapan pihak eksternal tertentu. Perspektif proses bisnis internal, organisasi perlu mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai dengan baik agar dapat memenuhi harapan *stakeholder*. Dalam proses bisnis internal, organisasi harus mengidentifikasi proses internal penting mana yang mengharuskan perusahaan menjalankannya dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai *value* yang diinginkan pelanggan, sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.

Tahapan *balanced scorecard* dalam proses bisnis internal meliputi:

1) Inovasi

Inovasi dalam tahapan proses bisnis internal dilakukan perusahaan dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah jumlah produk-produk baru yang dikembangkan, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2) Proses Operasi

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya secara nyata untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain tingkat kerusakan produk prapenjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

3) Layanan Purna Jual

Aktivitas layanan purna jual berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli dan menggunakan berbagai produk layanan. Tolok ukur yang digunakan yaitu jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang dari pelanggan (*response time*), banyaknya pelanggan yang dapat dilayani hanya dengan satu kali permintaan, dan perbaikan pembayaran.

Tolok ukur yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah inovasi dan proses operasi. Data primer akan diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan pihak manajemen BNI UI dan data sekunder dari hasil analisis dokumen.

d) Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* dimaksudkan dengan tujuan untuk mendorong organisasi agar tumbuh menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sehingga dapat mendorong pertumbuhannya. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Infrastruktur tersebut merupakan hasil investasi perusahaan yang bersifat *discretionary cost* (manfaat dan hasilnya tidak bisa dirasakan langsung).

Menurut pendapat Kaplan dan Norton dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang juga tolok ukur perspektif ini yang harus diperhatikan, yaitu :²⁶

- 1) Kemampuan pekerja (*Employee capabilities*), akan diukur dengan :
 - Tingkat kepuasan pegawai
 - Tingkat perputaran (*turn over*) pegawai
 - Besarnya pendapatan perusahaan perpegawai

²⁶ Kaplan Dan Norton, *Op.Cit.*, hal. 110.

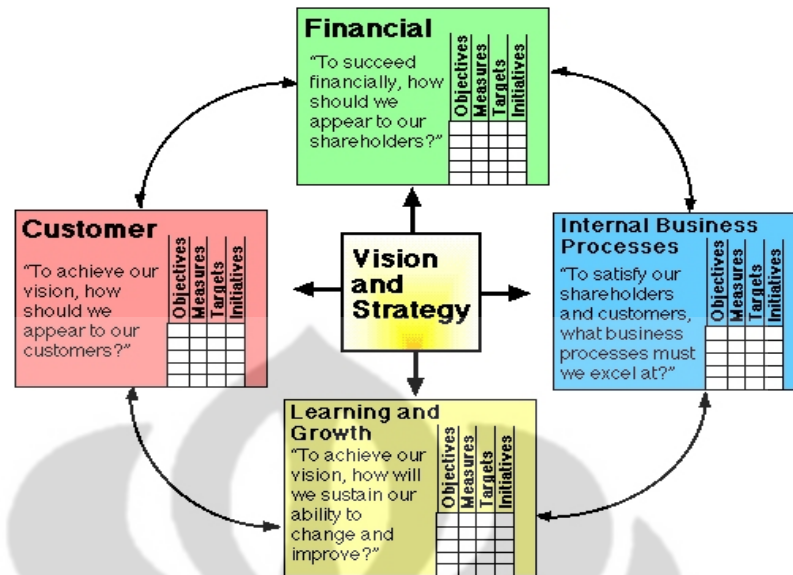
- 2) Kemampuan sistem informasi (*Information system capabilities*), yang akan diukur dengan :
 - Tingkat ketersediaan informasi
 - Tingkat ketepatan/keakuratan informasi
 - Kecepatan/jangka waktu memperoleh informasi
- 3) Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan (*Motivation, empowerment, and alignment*), yang akan diukur dengan :
 - Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perusahaan
 - Adanya kebebasan pegawai menyampaikan saran
 - Banyaknya saran perpegawai
 - Jumlah saran yang diimplementasikan

Ketiga tolok ukur diatas akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data yang diperoleh merupakan hasil penyebaran kuesioner kepada responden pegawai.

2.3 Model Analisis

Konsep *Balanced Scorecard*, antara masing-masing persepsi harus diperhatikan secara seimbang, karena keempat perspektif tersebut saling mempengaruhi dalam mendukung kinerja organisasi, namun penelitian ini hanya akan mengukur kinerja tanpa menganalisis hubungan saling mempengaruhi atau keterkaitan antara keempat perspektif tersebut. Dalam penelitian ini, kinerja organisasi sebagai variabel tunggal diukur dengan melihat kinerja keempat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard*. Terkait dengan hal tersebut, model analisis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.2 Model Analisis Penelitian



Sumber : Adaptasi Dari Kaplan Dan Norton (2000)

2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah kinerja organisasi BNI UI Depok dapat berjalan dengan baik, maka proses, kinerja, dan tujuan BNI itu sendiri dari setiap perspektif dalam metode *Balanced Scorecard* harus dijalankan dan dicapai dengan usaha maksimal. Sehingga keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat tercapai dengan baik.

Hipotesis kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Perspektif keuangan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama UI Depok memiliki kinerja yang baik.
- Perspektif Pelanggan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama UI Depok memiliki kinerja yang baik.
- Perspektif Internal PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama UI Depok memiliki kinerja yang baik.
- Perspektif Pertumbuhan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama UI Depok memiliki kinerja yang baik.
- PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama UI Depok memiliki kinerja baik.

2.5 Operasionalisasi Konsep

Tabel 2.1 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Tingkat Pengukuran
Finansial Penghitungan Rasio Keuangan Bank untuk Penilaian Kesehatan Bank	Kondisi Kesehatan Keuangan Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Sehat • Tidak Sehat 	<p>a. Rasio permodalan yaitu CAR (<i>Capital Adequacy Ratio</i>) / Rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum</p> <p>b. Rasio aktiva produktif yaitu rasio NPL (<i>Non Performing Loan</i>)</p>	<p>a. Tingkat kemampuan bank dalam mengembangkan usaha dan menampung resiko kerugian. Diperoleh dengan rumus : <u>Modal dibagi dengan Aktiva Tertimbang Menurut Resiko</u></p> <p>b. Tingkat kualitas penanaman aktiva. Diperoleh dengan rumus : <u>Kredit Bermasalah dibagi dengan Total Kredit</u></p>	Interval
Pelanggan (<i>Service Quality</i> oleh	Kepuasan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Buruk • Buruk 	a. <i>Tangibles</i> (Tampilan Fisik Perusahaan)	<p>Pertanyaan tertutup melalui kuesioner terhadap lima aspek :</p> <p>a. Tingkat kestrategisan letak</p>	Ordinal

<p>Zeithaml, Parasuraman, dan Berry) untuk mengukur kualitas layanan antara harapan dengan kenyataan</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Netral • Baik • Sangat Baik 	<p>b. <i>Empathy</i> (Empati) c. <i>Responsiveness</i> (Daya Tanggap) d. <i>Reliability</i> (Keandalan) e. <i>Assurance</i> (Kepastian)</p>	<p>dan lokasi; tingkat kebersihan kantor; tingkat kenyamanan ruang tunggu; tingkat ketersediaan mesin antrian; tingkat ketersediaan mesin ATM; tingkat kerapihan penampilan petugas <i>teller</i>, <i>customer service</i>, serta Satpam yang berseragam dan memakai tanda pengenal)</p> <p>b. Tingkat keramahan petugas <i>teller</i>, <i>customer service</i>, dan Satpam dalam melayani nasabah; tingkat kepedulian petugas <i>teller</i>, <i>customer service</i>, dan Satpam dalam melayani nasabah; tingkat perhatian para pegawai secara individual dalam melayani nasabah</p> <p>c. Tingkat kecepatan transaksi oleh petugas <i>Teller</i>; tingkat kecepatan petugas <i>customer service</i> dalam melayani nasabah; tingkat kesediaan petugas <i>teller</i> dan <i>customer</i></p>	
--	--	---	--	---	--

<p>Proses Bisnis Internal Identifikasi</p>	<p>Kemampuan perusahaan untuk menciptakan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Baik • Buruk 	<p>a. Inovasi b. Proses Operasi</p>	<p><i>service</i> dalam melayani nasabah; tingkat ketepatan proses layanan yang diberikan petugas; tingkat keberadaan informasi prosedur layanan bagi nasabah.</p> <p>d. Tingkat kepuasan terhadap layanan yang diberikan; tingkat kenyamanan layanan yang diberikan; tingkat konsistensi petugas terhadap nasabah; jumlah besarnya biaya administrasi yang dipungut tiap bulan.</p> <p>e. Tingkat kemampuan petugas dalam melayani nasabah; tingkat keamanan layanan yang diberikan; tingkat keyakinan nasabah terhadap layanan.</p> <p>Pertanyaan terbuka melalui wawancara mendalam terhadap pihak manajemen BNI UI dan</p>	<p>Interval</p>
---	---	---	---	--	-----------------

<p>proses penting untuk memenuhi harapan <i>stakeholder</i></p>	<p>produk baru dan melakukan perbaikan serta penyempurnaan layanan</p>			<p>data sekunder lain dari BNI mengenai :</p> <p>a. Produk/layanan perbankan terbaru yang dihasilkan antara tahun 2007 – 2008</p> <p>b. Pengukuran <i>lead time</i> (waktu tunggu nasabah) dan rasio jumlah petugas <i>teller</i> dengan nasabah BNI UI kurun waktu 2007</p>	
<p>Pembelajaran Dan Pertumbuhan Penyediaan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya</p>	<p>Kemampuan perusahaan untuk mendorong manusia dan sistem organisasi dalam mewujudkan <i>learning organization</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Buruk • Buruk • Netral • Baik • Sangat Baik 	<p>a. Kepuasan Pegawai</p> <p>b. Kemampuan Sistem Informasi</p> <p>c. Motivasi, Pemberdayaan dan Keserasian Individu Perusahaan</p>	<p>Pertanyaan tertutup melalui kuesioner terhadap responden pegawai mengenai :</p> <p>a. Tingkat Kepuasan terhadap pekerjaan (tingkat pengetahuan pegawai terhadap pekerjaan, tingkat kesibukan pegawai, persentase kesempatan melakukan pekerjaan yang baru, persentase kesempatan menjadi bagian penting perusahaan, tingkat keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, persentase melakukan</p>	Ordinal

				<p>pekerjaan yang tidak sesuai <i>job desc</i>, persentase kesempatan melakukan pekerjaan sesuai kemampuan, persentase kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan)</p> <p>b. Kepuasan terhadap gaji dan promosi (persentase gaji yang diterima, persentase kesempatan untuk berkembang sesuai kemampuan, persentase jaminan hidup di masa depan dari pekerjaan, tingkat penghargaan/sanksi yang diterima sesuai pekerjaan)</p> <p>c. Kepuasan terhadap lingkungan kerja (tingkat hubungan sesama rekan kerja, persentase kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja, persentase kesempatan memberi tahu rekan kerja yang harus dilakukan, tingkat kebijakan perusahaan dalam kegiatan harian, tingkat</p>	
--	--	--	--	--	--

				<p>kebebasan menggunakan penilaian sendiri, tingkat kenyamanan dan fasilitas kerja)</p> <p>d. Kepuasan terhadap atasan (persentase cara pimpinan menangani bawahan dan persentase kemampuan <i>supervisor</i> dalam membuat keputusan)</p> <p>e. Tingkat kemampuan sistem informasi (tingkat ketersediaan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, tingkat keakuratan informasi yang tersedia, tingkat kecepatan memperoleh informasi yang dibutuhkan)</p> <p>f. Saran pegawai (jumlah saran yang diberikan pegawai, jumlah saran yang ditanggapi manajemen, jumlah pegawai yang mengetahui visi dan misi perusahaan)</p>	
--	--	--	--	---	--

Sumber : Hasil Olah Data Peneliti, 2008

2.6 Metode Penelitian

2.6.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Dengan jenis penelitian survey yaitu mendatangi langsung *site* penelitian, yaitu BNI Kantor Cabang Utama UI Depok pada pengukuran kinerja perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan jenis penelitian *existing statistic* yaitu dengan menggunakan laporan kinerja triwulan BNI yaitu triwulan III periode 2007 – 2008 pada pengukuran kinerja finansial dan proses bisnis internal. Berdasarkan asumsi dasar ilmu pengetahuan sosial, pendekatan kuantitatif didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan, yakni :

- a. Ontologi (hakikat dasar dari realita sosial), dalam asumsi ini sesuatu adalah riil, sehingga dapat diterima oleh panca indera manusia, dan sesuatu yang riil tersebut kemudian berlaku universal serta diakui oleh semua orang.
- b. Epistemologi (hakikat dasar ilmu pengetahuan), dalam pendekatan kuantitatif asumsi ini melihat sesuatu itu adalah riil dan berada di luar diri manusia sehingga dapat dipelajari berdasarkan kesepakatan yang telah diakui dan umum.²⁷ Dalam membicarakan epistemologi, ada tiga hal yang harus diperhatikan yaitu :
 - 1) Kaitan antara nilai dengan ilmu, yang dalam pendekatan kuantitatif beranggapan bahwa peneliti adalah individu yang bebas nilai karena dalam melihat suatu gejala peneliti tidak membawa nilai-nilai yang telah dimiliki karena mendasarkan pada hukum universal.
 - 2) Kaitan ilmu dengan akal sehat, yang beranggapan bahwa apa yang telah diperoleh melalui ilmu pengetahuan adalah lebih baik dibandingkan dengan apa yang diperoleh melalui akal sehat, dimana pada saatnya ilmu pengetahuan akan menggantikan akal sehat.
 - 3) Metodologi, yang beranggapan bahwa karena manusia dipengaruhi oleh lingkungannya, maka logika pemikiran ilmiah yang

²⁷ Wuisman, *Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*, (Depok : Lembaga Penerbit FE-UI, 1996), hal. 6.

mencakup proses pembentukan ide dan gagasan diberlakukan secara ketat, dengan memakai penjelasan nomotetik yaitu dengan memberikan gambaran untuk mengambil faktor-faktor yang krusial dengan menghilangkan faktor lainnya dan melalui proses pemikiran deduktif yaitu dengan melihat pola yang umum ke pola khusus.

- c. Hakikat dasar manusia, berdasarkan asumsi ini pendekatan kuantitatif melihat sesuatu berada di luar diri manusia dan bisa dipelajari, sehingga manusia merupakan obyek yang dipengaruhi lingkungan di luar dirinya.
- d. Aksiologi (tujuan penelitian), berdasarkan asumsi ini tujuan dilakukannya penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitati adalah mencoba menjelaskan suatu gejala, serta menemukan suatu hukum yang universal, ketika sudah ada definisi umum mengenai suatu hal itu, maka aliran ini berusaha mencari penjelasan-penjelasan mengapa sampai ada definisi lain terhadap hal tersebut dan pada hasil akhirnya adalah kembali kepada definisi yang dapat diterima secara universal.²⁸

2.6.2 Jenis Penelitian

- a. Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai setting sosial yaitu berusaha menggambarkan secara sistematis pengukuran kinerja BNI UI dengan metode *balanced scorecard*.
- b. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini tergolong *cross sectional* karena hanya mengambil satu bagian dari gejala populasi pada suatu waktu tertentu dan tidak bermaksud dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.²⁹ Penelitian ini dilakukan pada periode waktu 2007-2008.

²⁸ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif : Teori Dan Aplikasi*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 28-33.

²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung : Alfabeta, 2006), hal. 45.

- c. Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini dikategorikan ke dalam penelitian dengan teknik pengumpulan data secara kuantitatif yaitu penelitian survey, dimana peneliti mengajukan pertanyaan tertulis melalui kuesioner dan melalui wawancara lisan yang hasilnya direkam untuk mempertajam analisis,³⁰ pada pengukuran kinerja perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam pengukuran kinerja perspektif finansial dan proses bisnis internal, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *existing statistic*, dimana peneliti menggunakan data statistik yang telah ada ataupun laporan yang dikeluarkan oleh tempat penelitian.

2.6.3 Teknik Pengumpulan Data, Penentuan Populasi dan Sampel, Teknik Penarikan Sampel, Serta Teknik Analisis Data

Penelitian ini akan berfokus pada pengukuran empat perspektif dalam *balanced scorecard* terhadap BNI UI Depok yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini dimaksudkan agar pengukuran yang dilakukan sesuai dengan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yaitu pengukuran secara menyeluruh guna memperoleh hasil konkrit dan lengkap terhadap empat perspektif tersebut. Definisi populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa UI yang telah menjadi nasabah BNI UI Depok selama 3 tahun dan pegawai BNI UI Depok. Untuk mengukur keempat perspektif tersebut peneliti melakukan pengumpulan data dengan teknik yang berbeda-beda sesuai dengan indikator yang digunakan pada masing-masing perspektif, yaitu sebagai berikut :

2.6.3.1 Perspektif Finansial

a. Teknik pengumpulan data

Data diperoleh dari data sekunder laporan keuangan triwulanan ke-III BNI periode 2007-2008 yang telah dipublikasikan, yaitu mengenai

³⁰ Prasetyo dan Jannah, *Op.Cit.*, hal. 38-50

data rasio CAR dan rasio NPL untuk mengukur tingkat kesehatan keuangan bank.

b. Teknik analisis data

Berdasarkan Pedoman Perhitungan Rasio Keuangan dalam penilaian tingkat kesehatan bank, suatu bank dapat dikatakan Sehat apabila memiliki persentase CAR minimal sebesar 8% dan dibawah persentase nilai CAR tersebut bank dikatakan Tidak Sehat. Berdasarkan rasio NPL (*Non Performing Loan*) bank dapat dikatakan Sehat apabila memiliki persentase nilai NPL maksimal 5% dibawah nilai tersebut bank dikatakan Tidak Sehat.

2.6.3.2 Perspektif Pelanggan

a. Teknik pengumpulan data

Data diperoleh dari data primer hasil penyebaran kuesioner dengan pertanyaan tertutup dan wawancara dengan responden nasabah mengenai persepsi dan harapan mereka terhadap pernyataan yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan berdasarkan teori *service quality*, yang dalam penelitian ini merupakan dimensi dari konsep pelanggan yaitu indikator *tangibles*, *empathy*, *responsiveness*, *reliability*, dan *assurance*.

b. Teknik penentuan populasi dan sampel

Definisi populasi untuk perspektif pelanggan dalam penelitian ini adalah mahasiswa Administrasi FISIP UI yang telah menjadi nasabah BNI UI Depok selama 3 tahun. Sampel penelitian adalah mahasiswa FISIP UI Departemen Ilmu Administrasi program reguler angkatan 2005 yang berjumlah 138 orang. Angkatan 2005 dipilih karena diasumsikan mereka telah menjadi nasabah BNI UI Depok selama 3 tahun sehingga responden sudah memiliki penilaian terhadap layanan perbankan yang diberikan oleh BNI UI Depok. Sedangkan program reguler dipilih karena memiliki komposisi yang paling banyak.

c. Teknik penarikan sampel

Teknik penarikan sampel perspektif ini adalah teknik non probabilita. Teknik yang digunakan yaitu *quota*.

d. Teknik analisis data

Pernyataan dalam kuesioner memiliki lima pilihan jawaban dengan penggunaan skala Likert, karena skala tersebut digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.³¹ Pilihan jawaban pertama memiliki bobot nilai paling rendah dan pilihan jawaban kelima memiliki bobot nilai paling tinggi. Setelah itu peneliti akan melakukan tabulasi dan pengolahan data secara manual, untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan perbankan yang diberikan BNI UI Depok kepada nasabah.

2.6.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Teknik pengumpulan data

Untuk proses inovasi data diperoleh dari data primer yaitu wawancara dengan pihak manajemen BNI UI dan data sekunder yaitu laporan kinerja triwulanan ke-III BNI mengenai *inovasi* (jumlah layanan terbaru). Sedangkan untuk proses operasi data diperoleh dari data primer berupa kuesioner kepada nasabah mengenai *lead time* dan wawancara mendalam dengan manajemen BNI UI.

b. Teknik analisis data

Indikator inovasi data yang diperoleh akan dianalisis berdasarkan banyaknya jumlah inovasi terhadap produk dan layanan yang dikeluarkan oleh BNI secara umum selama periode 2007 – 2008. Sehingga akan diperoleh data berupa jumlah inovasi BNI selama periode 2007 – 2008, yang kemudian dapat dibuatkan grafik untuk mengetahui tren inovasi. Sedangkan terhadap indikator proses produksi data yang diperoleh akan dihitung untuk mengetahui perbandingan antara jumlah petugas *teller* dengan jumlah nasabah dan

³¹ Sugiyono, *Op.Cit.*, hal .107.

perbandingan waktu tunggu (*lead time*) antara waktu standar layanan *teller* dalam melayani nasabah dengan waktu yang dibutuhkan nasabah dalam sekali transaksi.

2.6.3.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

a. Teknik pengumpulan data

Data diperoleh dari data primer hasil penyebaran kuesioner dengan pertanyaan tertutup dan wawancara dengan responden pegawai mengenai persepsi dan harapan mereka terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator tingkat kepuasan pegawai, tingkat kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan penyetaraan dalam organisasi.

b. Teknik penentuan populasi dan sampel

Definisi populasi untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor BNI UI Depok. Sampel penelitian ini adalah pegawai dasar (tidak termasuk pimpinan) BNI UI Depok yang berjumlah 30 orang.

c. Teknik penarikan sampel

Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *total sampling*. Dimana seluruh populasi penelitian merupakan sampel penelitian, hal ini dikarenakan jumlah sampel yang tidak terlalu besar.

d. Teknik analisis data

Pernyataan dalam kuesioner memiliki lima pilihan jawaban dengan penggunaan skala Likert, dimana pilihan jawaban pertama memiliki bobot nilai paling rendah dan pilihan jawaban kelima memiliki bobot nilai paling tinggi. Setelah itu peneliti akan melakukan tabulasi dan pengolahan data secara manual, untuk mengetahui kinerja dimensi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran BNI UI Depok.

2.6.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pelaksanaannya, antara lain :

- a. Keterbatasan jumlah sampel pegawai karena tingkat pengembalian kuesioner hanya 21 kuesioner yang dikembalikan dari 30 kuesioner yang disebar.
- b. Sampel penelitian pada perspektif pelanggan hanya meliputi mahasiswa FISIP UI departemen Administrasi angkatan 2005.
- c. Penggunaan laporan kinerja triwulanan ke-III BNI yang bersifat umum dan tidak dapat mewakili kinerja finansial BNI kantor cabang utama UI Depok untuk data perspektif finansial karena prosedur kerahasiaan terhadap informasi finansial pada tiap kantor cabang BNI.
- d. Penggunaan laporan kinerja triwulanan ke-III BNI yang bersifat umum untuk data pengembangan bisnis BNI karena prosedur pengembangan bisnis merupakan kewenangan kantor pusat.
- e. Penelitian ini tidak sampai pada tahap menganalisis hubungan antar keempat perspektif *balanced scorecard* karena penelitian ini menggunakan analisis univariat.

Keterbatasan-keterbatasan di atas mengakibatkan kurang maksimalnya penelitian ini.