

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* PADA SEKTOR PERBANKAN  
(Studi Kasus Pada BNI Sukoharjo)**

**Suhesti Ningsih**

Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia

Email : [hesti.hegi@gmail.com](mailto:hesti.hegi@gmail.com)

**Abstract** : *This research was conducted with the aim of knowing the partial and simultaneous influence of financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective on the performance of Bank Negara Indonesia (BNI). The research was conducted using a quantitative descriptive approach, with a sample of 33 respondents. Technical analysis of the data using multiple linear regression analysis, ui F, t test and R2 test. The results of the research from the results of the F test and t test which were carried out on the financial perspective had a partial effect on the performance of Bank Negara Indonesia BNI. The customer perspective affected the performance of Bank Negara Indonesia (BNI). simultaneously on the performance of Bank Negara Indonesia (BNI). The results simultaneously obtained a calculated F value of 28.615 > F table 2.714 with a probability of 0.000 (p value <0.05). The results of the t-test of all variables have a probability of <0.05, this proves that all variables affect the performance of BNI Bank.*

**Keywords:** *performance, balanced scorecard, BNI Bank*

## 1. PENDAHULUAN

Pada saat ini terjadi banyak persaingan yang kompetitif di dunia perbankan. Persaingan tersebut menuntut bank selalu memperbaiki strateginya agar mampu bertahan di tengah persaingan. Jika setiap bank mampu memperbaiki strateginya maka persaingan antar bank akan semakin ketat. Bank perlu membuat strategi baru agar dapat bertahan di tengah persaingan. Dalam melaksanakan persaingannya tersebut, maka bank memerlukan pengukuran kinerja untuk menilai keberhasilan strategi tersebut.

Menurut Mooney (2007) keunggulan kompetitif bersumber atas adanya kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan internalnya untuk memberikan respon terhadap peluang lingkungan eksternal dengan meminimalisir atau menghindari setiap ancaman dan kelemahan yang ada pada perusahaan.

Beberapa tahun belakangan ini pengukuran kinerja keberhasilan dinilai dari financial performance dan atau market share saja, Pengukuran dengan cara ini kurang dapat menjelaskan masa lalu perusahaan dan kurang memperhatikan aspek eksternal. Sehingga dikembangkan suatu konsep *Balanced Scorecard*. Sehingga dengan adanya *balanced scorecard*, para pemegang keputusan di perusahaan akan mampu mengukur kinerja perusahaan dengan tidak mengandalkan laporan keuangan saja akan tetapi dapat melihat berbagai aspek

*Balanced Scorecard* muncul pertama kali di Amerika Serikat pada tahun 2000, setelah melalui penyempurnaan dan pengembangan sejak tahun 1990. Konsep *Balanced Scorecard* pada

dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang yang kemudian dimonitor secara berkelanjutan.

Menurut Kaplan dan Norton (2011:42), konsep Balanced Scorecard ini mengukur kinerja suatu Organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif Pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*intenal business process perspective*), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*).

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen kinerja yang diperlukan apabila perusahaan ingin berinvestasi jangka panjang demi memperoleh hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnisnya dan ingin meningkatkan kinerjanya dalam era globalisasi. Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan akan membawa dampak sangat besar terhadap perilaku manusia baik didalam maupun di luar organisasi. Berhasil dan tumbuh dalam persaingan perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang di miliki perusahaan (Utami, 2021, Kristiyanti, 2021).

Metode Balanced Scorecard merupakan alternatif pemilihan pengukuran kinerja perusahaan. Tujuan dari Balanced Scorecard meliputi penyelarasan rencana kerja dengan tujuan bisnis, penetapan ukuran-ukuran efektivitas kerja, pengarahan upaya karyawan ke arah tujuan kerja, dan pencapaian hasil seimbang di berbagai pemangku kepentingan organisasi (Keyes, 2011).

Metode Balanced Scorecard dapat memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, agar keberhasilan keuangan (finansial) perusahaan bersifat berkesinambungan. Penelitian ini akan memfokuskan pada semua perspektif dalam Balanced Scorecard yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Beberapa penelitian terdahulu sudah dilakukan antara lain oleh Arwinda dan Sari (2015), Prayudi dan Tanjung (2016), Kurniasari dan Memarista 2017), Silviana dkk (2019), Alimudin dkk (2019) Lufriansyah (2020) dengan hasil yang berbeda-beda.

Bank Negara Indonesia (BNI) adalah sebuah institusi bank milik pemerintah, dalam hal ini adalah perusahaan BUMN, di Indonesia. Bank Negara Indonesia (BNI) adalah Bank komersial tertua dalam sejarah Indonesia. Bank ini didirikan pada tanggal 5 Juli 1946. Saat ini BNI mempunyai 1,076 kantor cabang di Indonesia dan 5 di luar negeri. BNI (Persero), Tbk. Memulai sebuah rencana kerja dari level BNI wide (*corporate wide*), yaitu *corporate strategy* yang dijadikan 5 arah bisnis. Setelah itu, dijabarkan kembali dalam sebuah Rencana Kerja Akhir telah Perusahaan (RKAP), bussines plan, dan terakhir pembagian alokasi target. PT BNI (Persero) telah melakukan proses pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard mulai 2006 dalam enam perspektif, yaitu finansial, growth, risk, customer, employee dan proses. Setelah periode sebelumnya, sejak 2006 perseroan telah melakukan pengukuran kinerja dengan dua perspektif yaitu finansial dan operasional.

Balanced Scorecard memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan kinerja yang dititik beratkan pada sisi keuangan yang selama ini digunakan oleh Bank Negara Indonesia. Balanced Scorecard juga menggunakan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu yang mengaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses internal, kinerja pekerja dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang

Konsep Balanced Scorecard mempunyai keunggulan-keunggulan dibandingkan dengan kinerja yang dititik beratkan pada sisi keuangan yang selama ini digunakan oleh Bank Negara Indonesia. Balanced Scorecard juga menggunakan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu yang mengaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses internal, kinerja pekerja dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka Panjang (Prastiwi, dan Anik, 2021). Berdasarkan uraian diatas maka

peneliti akan mengangkat judul “ Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada BNI Sukoharjo)”.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap kinerja keuangan Bank Negara Indonesia Sukoharjo.

Dari uraian diatas maka dalam penelitian ini dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

- H1: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Bank Negara Indonesia  
H2: perspektif keuangan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Bank Negara Indonesia.  
H3: perspektif pelanggan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Bank Negara Indonesia  
H4: perspektif bisnis internal berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Bank Negara Indonesia  
H5: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Bank Negara Indonesia.

## 2. METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2018:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan disimpulkan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan pelanggan Bank Negara Indonesia cabang Sukoharjo.

Untuk karyawan Bank Negara Indonesia berjumlah 50 orang, maka akan menggunakan rumus Slovin untuk menentukan jumlah sampel, sebagai berikut:  $n = \frac{N}{1 + Ne^2}$  Dimana: n: jumlah sampel N: jumlah Populasi E: batas toleransi kesalahan (10%) Maka:  $n = \frac{50}{1 + \{50 \cdot (0,10)^2\}}$   $n = 33,333$  Dari uraian di atas di peroleh hasil sebesar 33,333, maka jumlah sampel yang digunakan sebanyak 33 orang.

Data yang akan di gunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengunjungi langsung Bank Negara Indonesia sukoharjo dengan maksud untuk mengumpulkan data secara observasi, dan pembagian kuisisioner.

Variabel penelitian adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto 2013, 161). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan Variabel terikat (Y).

- a. Variabel Bebas (independent) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari: a) Perspektif Keuangan (X1) b) Perspektif Pelanggan (X2) c) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)
- b. Variabel Terikat (dependent) adalah variabel yang dipengaruhi variabel bebas variabel. terikat dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan.

Pengujian instrument dilakukan dengan uji **validitas dan uji reliabilitas**

- a. Uji Validitas.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sebuah instrumen atau kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen atau kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:51). Uji ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana ketepatan dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Menurut pedoman aturan umum bahwa butir yang di uji di nyatakan valid apabila angka r hitung > r tabel.

- b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2018:45) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi hasil pengukuran dari kuesioner dalam penggunaan yang berulang

### Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018: 63). Pengujian hipotesis dilakukan dengan

- Uji Regresi Linier adalah analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negative dan untuk memprediksi nilai variabel dependen.
- Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat dengan nilai signifikansi  $< 0,05$  maka dapat diaktakan bahwa model layak digunakan karena semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.
- Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Jika probabilitas nilai t atau signifikansi  $< 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
- Uji  $R^2$  Uji ini bertujuan untuk menentukan presentase total variasi variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas. Hasil perhitungan Adjusted  $R^2$  dengan interval 0-1.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Hasil penelitian

Gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar devisa, varian, maksimum, minimum, sun, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) dari masing-masing variabel, (Ghozali, 2011.. Hasil uji statistik deskriptif terlihat pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Uji Statistik deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Standar Deviasi
Keuangan (X1))	33	16	25	21,45	21,55
Pelanggan (X2)	33	40	65	54,82	6,720
Proses Bisnis Internal (X3)	33	24	40	33,21	5,569
Pertumbuhan & Pembelajaran (X4)	33	18	30	25,30	2,778
Kinerja (y)	33	23	35	28,79	2,934

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2021

Dari hasil analisis statistik deskriptif pada perspektif keuangan di peroleh nilai minimum sebesar 16 dan nilai maksimum sebesar 25 . Nilai mean sebesar 21.45 dan standar devisa sebesar 2.551. Pada perspektif pelanggan i nilai minimum sebesar 40, maksimum 65 nilai mean sebesar 54.82 dan standar devisa sebesar 6.720. Dari perspektif proses bisnis dan internal nilia minimum 24, maksimum 40, 24 mean sebesar 33.21 dengan standar devisa sebesar 3.569. Sedangkan pada pertumbuhan dan pembelajaran memiliki nilai minimum 18, maksimum, 30, mean 28,79, dengan standar deviasi 2,934

#### a. Hasil Uji Validitas dan Realibitas

Hasil pengujian variabel perspektif keuangan ( $X_1$ ) dapat di jelaskan sebagaimana terlihat pada tabel 2 sebagai berikut

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas Perspektif Keuangan ( $X_1$ )**

Butir Pernyataan	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,671	0,344	Valid
2	0,820	0,344	Valid
3	0,867	0,344	Valid
4	0,807	0,344	Valid
5	0,798	0,344	Valid

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2021

Hasil pengujian variabel perspektif pelanggan ( $X_2$ ) terlihat pada tabel 3 sebagai berikut

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas Perspektif Keuangan (X<sub>2</sub>)**

Butir Pernyataan	r <sub>xy</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
1	0,706	0,344	Valid
2	0,627	0,344	Valid
3	0,685	0,344	Valid
4	0,785	0,344	Valid
5	0,790	0,344	Valid
6	0,744	0,344	Valid
7	0,731	0,344	Valid
8	0,787	0,344	Valid
9	0,822	0,344	Valid
10	0,810	0,344	Valid
11	0,789	0,344	Valid
12	0,705	0,344	Valid
13	0,690	0,344	Valid

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2021

Hasil uji validitas pada variabel variabel Proses Bisnis Internal (X<sub>3</sub>) dapat di jelaskan pada tabel 4 sebagai berikut

**Tabel 4**  
**Uji Validitas Proses Bisnis Internal (X<sub>3</sub>)**

Butir Pernyataan	r <sub>xy</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
1	0,669	0,344	Valid
2	0,794	0,344	Valid
3	0,747	0,344	Valid
4	0,767	0,344	Valid
5	0,696	0,344	Valid
6	0,742	0,344	Valid
7	0,735	0,344	Valid
8	0,790	,344	Valid

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2021

Hasil pengujian variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X<sub>4</sub>) dapat dijelaskan pada tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Validitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X<sub>4</sub>)**

Butir Pernyataan	r <sub>xy</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
1	0,686	0,344	Valid
2	0,730	0,344	Valid
3	0,876	0,344	Valid
4	0,809	0,344	Valid
5	0,783	0,344	Valid
6	0,800	0,344	Valid

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2021

Hasil pengujian variabel kinerja perusahaan (Y) dapat dijelaskan pada tabel .6 sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja Perusahaan**

Butir Pernyataan	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,724	0,344	Valid
2	0,721	0,344	Valid
3	0,667	0,344	Valid
4	0,825	0,344	Valid
5	0,637	0,344	Valid
6	0,686	0,344	Valid
7	0,808	0,344	Valid

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2021

Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagaimana terlihat pada tabel 7.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Conbach's alpha	Nilai Kristis	Keterangan
Perspektif Keuangan ( $X_1$ )	0,853	0,6	Reliabel
Perspektif Pelanggan ( $X_2$ )	0,933	0,6	Reliabel
Perspektif Proses Bisnis Internal ( $X_3$ )	0,884	0,6	Reliabel
Perpektif Pertumbuhan Pembelajaran ( $X_4$ )	0,873	0,6	Reliabel
Kinerja Perusahaan (Y)	0,848	0,6	Reliabel

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2

**b. Hasil Uji Hipotesis**

1). Regresi Linier berganda

Hasil dari analisis regresi linear berganda dapat dijelaskan sebagaimana terlihat pada tabel 8.

**Tabel 8**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel Independen	B	Standar eror
Konstanta	-0,388	2,742
Perspektif Keuangan ( $X_1$ )	0,339	0,127
Perspektif Pelanggan ( $X_2$ )	0,133	0,043
Perspektif Proses Bisnis Internal ( $X_3$ )	0,238	0,103
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ( $X_4$ )	0,265	0,124

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2021

Dari tabel 4.8 dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,388 + 0,339X_1 + 0,133X_2 + 0,238X_3 + 0,265X_4 + e$$

Dari persamaan regresi tersebut, adapun interpretasi yang dapat dijelaskan adalah sebagai berikut:

- a) Nilai konstanta sebesar -0,388 artinya apabila nilai variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bernilai 0 maka kinerja perusahaan sebesar -0,388.
- b) Nilai koefisien regresi untuk variabel perspektif keuangan sebesar 0,399 artinya apabila perspektif keuangan meningkat 1 point, maka kinerja perusahaan meningkat sebesar 0,339 point.
- c) Nilai koefisien regresi untuk variabel perspektif pelanggan sebesar 0,133 artinya apabila perspektif pelanggan meningkat 1 point, maka kinerja perusahaan meningkat sebesar 0,133 point.
- d) Nilai koefisien regresi untuk variabel perspektif proses bisnis internal sebesar 0,238 artinya apabila perspektif proses bisnis internal meningkat 1 point maka kinerja perusahaan meningkat sebesar 0,238 point.
- e) Nilai koefisien regresi untuk variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 0,265 artinya apabila perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meningkat 1 point maka kinerja perusahaan meningkat sebesar 0,265 point.

2) Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Jika nilai probabilitas < 0,05 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Namun, jika nilai signifikansi > 0,05 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil uji F dapat dijelaskan sebagaimana terlihat pada tabel 10 sebagai berikut:

**Tabel 10**  
**Hasil Uji F**

Model Penelitian	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	P <sub>value</sub>	Simpulan
Kinerja Perusahaan (Y)	28,615	2,714	0,000	Berpengaruh

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2021

Pada tabel 10 dapat dilihat bahwa nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 28,615 > F<sub>tabel</sub> (2,714) dengan probabilitas sebesar 0,000 (P<sub>value</sub> < 0,05). Hal ini berarti perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Bank Negara Indonesia (BNI), sehingga hipotesis kelima (H<sub>5</sub>) diterima. Hal ini juga menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan adalah *fit* atau sehat.

3) Uji t

Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Jika probabilitas nilai t atau signifikansi < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Jika probabilitas atau signifikansi > 0,05 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil uji t dapat dijelaskan sebagaimana terlihat pada tabel 4.9 berikut ini:

**Tabel 9**  
**Hasil Uji t**

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	p <sub>value</sub>	Simpulan
P. Keuangan (X <sub>1</sub> )	2,665	2,048	0,013	Berpengaruh
P. Pelanggan (X <sub>2</sub> )	3,117	2,048	0,004	Berpengaruh
P. Proses Bisnis Internal (X <sub>3</sub> )	2,301	2,048	0,029	Berpengaruh
P. Pertumbuhan dan Pembelajaran (X <sub>4</sub> )	2,130	2,048	0,042	Berpengaruh

Sumber: hasil olahan SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 9 dapat diketahui bahwa variabel perspektif keuangan memiliki nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 2,665 lebih besar dari t<sub>tabel</sub> sebesar 2,048 dengan nilai signifikansi 0,013 < 0,05 yang artinya

perspektif keuangan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Bank Negara Indonesia (BNI). Oleh karena itu, hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima.

Sedangkan untuk variabel perspektif pelanggan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,117 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 2,048 dengan nilai signifikansi  $0,004 < 0,05$  yang artinya perspektif pelanggan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Bank Negara Indonesia (BNI). Oleh karena itu, hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima.

Variabel perspektif proses bisnis internal memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,301 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 2,048 dengan nilai signifikansi  $0,029 < 0,05$  yang artinya perspektif proses bisnis internal berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Bank Negara Indonesia (BNI). Oleh karena itu, hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima.

Variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,130 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 2,048 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,042 < 0,05$  yang artinya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Bank Negara Indonesia (BNI). Oleh karena itu, hipotesis keempat ( $H_4$ ) diterima.

4) Uji Determinan ( $R^2$ )

Hasil perhitungan *Adjusted R<sup>2</sup>* dapat diketahui berapa persentase yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.896 <sup>a</sup>	0.803	0.775	1.391

a. Predictors: (Constant), Pertumbuhan dan Pembelajaran ( $X_4$ ), Pelanggan ( $X_2$ ), Keuangan ( $X_1$ ), Proses Bisnis Internal ( $X_3$ )

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2021

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai *Adjusted-R<sup>2</sup>* sebesar 0,775 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa keempat variabel sebagai tolak ukur *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mampu menjelaskan terhadap variasi perubahan variabel kinerja perusahaan sebesar 77,5% sedangkan sisanya sebesar 22,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

**3.2. Pembahasan**

Dalam *Balanced Scorecard* tujuan dan ukuran dikembangkan kedalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam rangka pengukuran kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategi secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi.

**a. Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Perusahaan**

Dari hasil analisis statistik deskriptif (Tabel 4.1) variabel yang merupakan penilaian responden tentang keempat variabel sebagai tolak ukur *Balanced Scorecard* sebagai penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan terbukti mayoritas memberikan persepsi puas dari keseluruhan item pernyataan yang diajukan didalam kuisioner. Hal ini dapat diartikan bahwa secara keseluruhan mayoritas responden merasakan kesemuanya mampu memenuhi harapan mereka sehingga mereka merasa puas.

Berdasarkan hasil analisis data uji F diketahui keempat *Balanced Scorecard* yang dapat dipandang sesuai dengan pertimbangan bahwa konsep ini, mampu menyeimbangkan Finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan secara simultan. Dimana terbukti dari uji F terlihat bahwa  $F_{hitung}$  (28,615) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (2,714) dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis pertama diterima.

Dengan adanya pengukuran strategi, tujuan serta program tindakan dari masing-masing perspektif dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja Bank Negara Indonesia. Jadi dapat disimpulkan bahwa, baik secara teori maupun praktek *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Hal ini dikarenakan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu sistem manajemen (tidak hanya pada sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan untuk menjelaskan strategi, menerjemahkannya kedalam sebuah aksi dan menyediakan umpan balik yang berarti (berguna). *Balanced Scorecard* memberikan umpan balik baik dari sisi bisnis internal dan hasil eksternal dengan tujuan memperbaiki kinerja strategi dan hasil.

Menurut Mulyadi (2014) menambahkan bahwa keunggulan *Balanced Scorecard* diantaranya dapat meningkatkan kualitas perencanaan secara signifikan dan dapat meningkatkan pengelolaan kinerja personel. Melalui metode *Balanced Scorecard* merupakan metode yang terbaik dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena *Balanced Scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam perusahaan, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan *Balanced Scorecard* akan lebih akurat.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Silviana dkk (2019) dan Alimudin dkk (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *EkoNiKa Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(1), 1-17. dimana ada pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan terhadap kinerja perusahaan.

#### **b. Pengaruh Perspektif Keuangan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan analisis data diketahui perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Bank Negara Indonesia (BNI). Dimana terbukti dari uji t terlihat bahwa  $t_{hitung}$  (2,665) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,048) dengan signifikansi  $0,013 < 0,05$  sehingga hipotesis pertama diterima.

Perspektif keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan disini diartikan bahwa Bank Negara Indonesia (BNI) sudah memfokuskan sasaran kinerja perspektif keuangan pada salah satu tahap dalam siklus bisnis seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2011). Selain itu Bank Negara Indonesia (BNI) sudah menerapkan evaluasi kinerja baik dari perspektif keuangan maupun non keuangan, dan terlihat nampak adanya keseimbangan terhadap nilai bank sesungguhnya. Bank Negara Indonesia selain mengandalkan pengukuran kinerja bersifat finansial yang bersumber dari laporan keuangan dan juga secara terintegrasi dilakukan pengukuran kinerja lain yang bersifat non finansial, sehingga data tersebut mampu menunjukkan efisiensi dan kemampuan bank secara keseluruhan. Hal ini akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara efektif dalam meningkatkan perspektif keuangan.

Alimudin, dkk (2019). dan Silviana dkk (2019) dimana perspektif keuangan sebagai tolak ukur pengukuran *Balanced Scorecard* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

#### **c. Pengaruh Perspektif Pelanggan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan analisis data diketahui perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dimana terbukti dari uji t terlihat bahwa  $t_{hitung}$  (3,117) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,048) dengan signifikansi  $0,004 < 0,05$  sehingga hipotesis kedua diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa manajemen Bank Negara Indonesia (BNI) sudah menerapkan sasaran-sasaran strategi yang benar-benar ditujukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal ini ditunjukkan bahwa mayoritas pelanggan merasa puas akan pelayanan yang diberikan karyawan Bank Negara Indonesia sesuai harapan pelanggan agar tetap puas dengan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan bahkan mampu meningkatkan kepuasan mereka agar lebih loyal terhadap Bank Negara Indonesia dan tidak pindah ke perusahaan lainnya.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Alimudin, dkk (2019) dan Silviana dkk (2019) yang menyatakan bahwa perspektif pelanggan yang diukur dengan customer Satisfaction mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### d. Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan analisis data diketahui perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Bank Negara Indonesia (BNI). Dimana terbukti dari uji t terlihat bahwa  $t_{hitung}$  (2,301) lebih besar  $t_{tabel}$  (2,048) dengan signifikansi  $0,029 < 0,05$  sehingga hipotesis ketiga diterima.

Penilaian tentang gaya kepemimpinan, beban kerja, inovasi pelayanan, prosedur penanganan Bank Negara Indonesia terhadap pengembalian modal saham ke pelanggan, sarana dan prasarana dalam Bank Negara Indonesia untuk memberikan pelayanan, pelayanan Bank Negara Indonesia terhadap pencairan dana pelanggan, kelengkapan peralatan untuk melakukan pekerjaan dan inovasi pemberian pinjaman modal mayoritas karyawan memberikan persepsi puas karena secara keseluruhan pernyataan sesuai dengan harapan karyawan. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa manajemen Bank Negara Indonesia (BNI) sudah menerapkan sasaran-sasaran strategi yang dapat mengevaluasi perbaikan proses bisnis internal melalui ekspektasi yang diharapkan pelanggan dalam organisasi tersebut. Hasil persepsi tentang variabel ini menunjukkan hasil yang baik.

Pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen diatas selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Alimudin, dkk (2019) dan Silviana dkk (2019) yang menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen perusahaan. Jadi semakin baik proses bisnis internalnya maka pelanggan akan merasa puas sehingga kinerja dari perusahaan itu akan mengalami peningkatan.

#### e. Pengaruh Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan analisis data diketahui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Bank Negara Indonesia (BNI). Dimana terbukti dari uji t terlihat bahwa  $t_{hitung}$  (2,130) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,048) dengan signifikansi  $0,042 < 0,05$  sehingga hipotesis keempat diterima. Jadi semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan yang diimplementasikan oleh Bank Negara Indonesia akan berdampak langsung terhadap kinerja Bank Negara Indonesia itu sendiri. Perpektif yang terakhir dari *Balanced Scorecard* ini akan memelihara daya tahan hidup Bank Negara Indonesia (BNI). Oleh karena itu kinerja manajemen akan meningkat dengan dilakukannya perbaikan dalam hal pertumbuhan dan pembelajaran Bank Negara Indonesia (BNI).

Pelatihan atau *training* yang diberikan Bank Negara Indonesia (BNI) dapat meningkatkan kinerja karyawan, penghargaan yang diberikan Bank Negara Indonesia terhadap prestasi kerja karyawan, pengembangan karir karyawan yang diberikan Bank Negara Indonesia, motivasi kerja yang diberikan Bank Negara Indonesia (BNI) kepada karyawan, komunikasi antar sesama rekan kerja dan penilaian tentang usul dan saran karyawan yang dipertimbangkan oleh Bank Negara Indonesia (BNI) diketahui mayoritas karyawan memberikan persepsi puas karena secara keseluruhan pernyataan sesuai harapan karyawan. Hasil persepsi bahwa sebagian besar karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) sudah dimotivasi untuk menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alimudin, dkk (2019) dan Silvana dkk (2019) yang menyatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan.

## 4. KESIMPULAN

### 4.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada hasil dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara simultan terhadap Bank Negara Indonesia (BNI) dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Besarnya pengaruh variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dibuktikan dengan nilai Adjusted- $R^2$  sebesar 77,5% sedangkan sisanya 22,5% di pengaruhi oleh variabel lain.
- b. Perspektif keuangan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan Bank Negara Indonesia (BNI) terbukti dari nilai  $t_{hitung}$  (2,665)  $> t_{tabel}$  (2,048) dengan signifikansi  $0,013 < 0,05$ . Hal ini berarti semakin tinggi perspektif keuangan maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Bank Negara

Indonesia (BNI) efektif dalam meningkatkan perspektif keuangan sesuai harapan karyawan sehingga karyawan merasa puas.

- c. Perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja Bank Negara Indonesia (BNI), dibuktikan dengan dari nilai  $t_{hitung} (3,117) > t_{tabel} (2,048)$  dengan signifikansi  $0,004 < 0,05$ . Semakin tinggi perspektif pelanggan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Bank Negara Indonesia (BNI) senantiasa berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan, salah satunya dengan adanya kotak saran diperusahaan dan sebagai wadah pernyataan puas atau tidak puasnya pelanggan.
- d. Perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja Bank Negara Indonesia (BNI) karena dari nilai  $t_{hitung} (2,301) > t_{tabel} (2,048)$  dengan signifikansi  $0,029 < 0,05$ . Hal ini dikarenakan Bank Negara Indonesia senantiasa melakukan pengukuran kinerja terhadap para karyawan dari keempat perspektif tersebut, serta selalu ada ujian kenaikan jabatan baik karyawan baru maupun karyawan lama.
- e. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja Bank Negara Indonesia (BNI) terbukti dari nilai  $t_{hitung} (2,130) > t_{tabel} (2,048)$  dengan signifikansi  $0,042 < 0,05$ . Hal ini bisa saja terjadi karena Bank Negara Indonesia selalu melakukan perbaikan dan evaluasi baik untuk memuaskan karyawan maupun pelanggan.

#### 4.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat diberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Diharapkan Bank Negara Indonesia dapat lebih meningkatkan evaluasi kinerja perusahaan pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*, agar lebih dapat mengimplementasikan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* secara utuh yaitu dengan perspektif keuangan maupun non Keuangan.
2. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian agar hasil dapat digeneralisasikan secara umum dan mevariasi variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan

#### REFERENSI

- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *EkoNiKa Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(1), 1-17
- Arikunto, S. 2006. Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Bumi Aksara
- Arikunto, S. (2013). Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik. Bumi Aksara
- Arwinda, T., & Sari, M. (2015). Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal riset akuntansi dan bisnis*, 15(1).
- Budiyono, Muhammad Tho'in, Dewi Muliasari, and Serly Andini Restu Putri. "An analysis of customer satisfaction levels in islamic banks based on marketing mix as a measurement tool." *Annals of the Romanian Society for Cell Biology* (2021): 2004-2012.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi Kesembilan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Keyes, J. (2011). *Implementing the Project Management Balanced Scorecard*. London: CRC Press
- Kurniasari, V., & Memarista, G. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *Agora Journal*, 5(1).

Suhesti Ningsih / Edunomika Vol. 05, No. 02 (2021)

- Kristiyanti, L. M. S. (2021). The implementation of good corporate governance, village apparatus performance, organizational culture, and its effects against village fund management accountability (Case study of Tulung District, Klaten Regency). *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 1985-1996.
- Kusuma, I. L., Dewi, M. W., & Tho'in, M. (2021). Analysis of the effect of human resources competency, utilization of technological information, and internal control systems on the value of financial reporting information. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 14628-14638.
- Lufriansyah, L. (2020). Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO). *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 98-105.
- Mulyadi. 2014. Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Jakarta : Salemba Empat
- Prastiwi, I. E., & Anik, A. (2020). The impact of credit diversification on credit risk and performance of Indonesian banks. *Global Review of Islamic Economics and Business*, 8(1), 013-021.
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126-130.
- Silviana, E., Nurulita, S., & Yuliantoro, H. R. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Konsep Balance Scorecard pada PT Bumi Hijau Puri Persada. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 12(1), 9-18.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta
- Utami, W. B. (2021). Influence of Investment Decisions (PER), Policy of Dividend (DPR) and Interest Rate against Firm Value (PBV) at a Registered Manufacturing Company on Indonesia Stock Exchange in 2015-2018. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 1972-1984.