

**PENGARUH PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP  
KINERJA MANAJEMEN PADA PT BANK BRI CABANG PONOROGO**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi tugas dan melengkapi sebagai syarat-syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Nama : Sulasni  
NIM : 10440184  
Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO  
2014**

### HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja  
Manajemen Pada PT Bank BRI Cabang Ponorogo

Nama : Sulasni

NIM : 10440184

Program Studi : Akuntansi

Isi dan format telah disetujui dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diujikan  
guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1) Program Studi  
Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Ponorogo, 25 Februari 2014

Pembimbing I



Dra. Khusnatul Zulfa W, MM, Ak  
NIK: 19670822 199705 12

Pembimbing II



Dwiati Marsiwi, SE, Ak  
NIK: 19721203 199603 11

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi



Titi Rapini, SE, MM

NIP: 19630505 199003 2 003

Dosen Penguji :



Dra. Khusnatul Zulfa W, MM, Ak  
NIK: 19670822 199705 12



Asiz Riat Winanto, SE, ME  
NIK: 19690307 199904 12



Taufik Harjono, SE  
NIK: 19640901 199509 14

## RINGKASAN

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan. Oleh sebab itu diperkenalkan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang mampu mengkombinasikan antara ukuran keuangan dan non keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo. Data yang digunakan berupa data primer dari PT. Bank BRI cabang Ponorogo. Populasinya adalah seluruh karyawan dan nasabah pada PT. Bank BRI Cabang Ponorogo, sedangkan sampel yang digunakan masing-masing adalah 100 responden untuk nasabah dan 80 responden untuk karyawan pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo. Metode statistik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*. Uji kualitas data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan untuk pengujian hipotesis menggunakan uji F, uji t dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo, sedangkan untuk variabel perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo. Hasil uji koefisien determinasi sebesar 51.3% sedangkan sisanya 48.7% dipengaruhi oleh sebab-sebab lain diluar model.

Kata Kunci : Kinerja Manajemen, *Balanced scorecard*, BRI Cabang Ponorogo.

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### *Motto:*

“ Pandanglah hari ini. Kemarin adalah mimpi dan esok hari hanyalah sebuah visi. Tetapi hari ini yang sungguh nyata, menjadikan kemarin sebagai mimpi bahagia dan setiap hari esok sebagai visi harapan. ”

*(Alexander pope)*

### **Skripsi ini aku persembahkan untuk:**

- ⇒ Almamaterku Universitas Muhammadiyah Ponorogo
- ⇒ Ayah dan Bunda ku Tercinta
- ⇒ Pondokku tercinta Pondok Pesantren Darul Arifin Pinggirsari Ponorogo

**PERNYATAAN TIDAK MELANGGAR KODE ETIK PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa, skripsi ini merupakan karya saya sendiri (ASLI), dan isi dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademis di suatu institusi pendidikan, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan/atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Ponorogo, 25 Februari 2014

SULASNI  
NIM: 10440184



## DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAM PENGESAHAN .....	i
ABSTRAK .....	ii
MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
PERNYATAAN TIDAK MENYIMPANG KODE ETIK PENELITIAN .	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1.Latar Belakang .....	1
1.2.Perumusan Masalah .....	4
1.3.Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	5
1.3.2. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori.....	7
2.1.1. Pengertian Bank .....	7
2.1.2. Jenis Bank .....	7
2.1.3. Fungsi Bank .....	8
2.1.4. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja .....	9
2.1.5. Kinerja Keuangan .....	11
2.1.6. Balanced Scorecard .....	13
2.1.6.1. Konsep Balanced Scorecard .....	13
2.1.6.2. Keunggulan dan Kelemahan Balanced Scorecard .....	17
2.1.6.3. Perspektif Dalam Balanced Scorecard .....	20
2.1.6.3.1. Perspektif Keuangan .....	20
2.1.6.3.2. Perspektif Pelanggan .....	25
2.1.6.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	27
2.1.6.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	30
2.2. Penelitian Terdahulu .....	32
2.3 Kerangka Pemikiran .....	34
2.4 Hipotesis .....	35

<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Ruang Lingkup Penelitian .....	40
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian .....	40
3.3. Metode Pengambilan Data .....	41
3.4. Definisi Operasional Variabel .....	42
3.5. Metode Analisis Data .....	45
3.5.1. Uji Validitas .....	45
3.5.2. Uji Reliabilitas .....	46
3.5.3. Model Regresi Linier Berganda .....	46
3.5.4. Uji Korelasi .....	47
3.5.5. Uji Hipotesa .....	47
3.5.5.1. Uji Statisti F .....	47
3.5.5.2. Uji Statistik t .....	48
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Hasil Penelitian .....	50
4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian .....	50
4.1.2. Deskripsi Tanggapan Responden .....	51
4.1.3. Uji Validitas .....	80
4.1.4. Uji Reliabilitas .....	83
4.1.5. Uji Korelasi .....	83
4.1.6. Uji Koefisien Determinasi .....	85
4.1.7. Analisis Regresi Linier Berganda .....	85
4.2. Pengujian Hipotesa .....	87
4.2.1. Uji t .....	87
4.2.2. Uji F .....	94
4.3. Pembahasan Penilaian Kinerja Manajemen Pada PT Bank BRI Cabang Ponorogo Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .....	96
<b>BAB V. PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan .....	99
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	101
5.3. Saran .....	101

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 4.1. Data Sampel Penelitian .....	50
Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Tentang Pertumbuhan Pendapatan yang Dihasilkan Melalui Kegiatan Mengontrol Biaya .....	51
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Tentang Penggunaan Modal yang Efisien .....	52
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Tentang Budaya Sadar Biaya Disetiap Tingkat Manajemen .....	52
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Tentang Pengurangan Biaya Operasi Perusahaan .....	53
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Tentang Pengelolaan Keuangan yang Baik Mampu Mengoptimalkan Tingkat pengembalian .....	53
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Tentang Kontrol Penggunaan Asset Dimanfaatkan Secara Produktif .....	54
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Tentang Meningkatnya Keuntungan Perusahaan Menjadi Indikator Penting Bahwa Kinerja Perusahaan Sudah Baik .....	54
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Tentang Ukuran dan Target Keuntungan Berhubungan Dengan Kemajuan Perusahaan .....	55
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Tentang Ukuran dan Target Perusahaan Perlu Dievaluasi Secara Berkala .....	55
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Tentang Aspek Keuangan Bukan Satu- Satunya Ukuran Untuk Menilai Kinerja Perusahaan .....	56
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Tentang Anggaran Perusahaan yang Diatur Dengan Ketat Mampu Mencapai Target Keuntungan .	56
Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Tentang Penyusunan Anggaran Disusun Oleh Masing-Masing Devisi .....	57
Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Pertumbuhan Pelanggan Baru Mencerminkan Kepercayaan Pelanggan .....	58



Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Hubungan Baik Dengan pelanggan Dalam Menciptakan Kepercayaan Pelanggan .....	58
Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Tentang Perusahaan Dapat membangun Strategi Akuisisi Pelanggan Pada Proses Perencanaan Awal .	59
Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Tentang Tingkat Kepuasan Pelanggan Memberikan Umpan Balik Mengenai Seberapa Baik Perusahaan Melaksanakan Bisnis .....	59
Tabel 4.18 Distribusi Frekuensi Tentang Pelanggan yang Puas Akan Cenderung Untuk loyal .....	60
Tabel 4.19 Distribusi Frekuensi Tentang Tingkat Kualitas Layanan Mempengaruhi Tingkat Harga .....	60
Tabel 4.20 Distribusi Frekuensi Tentang Kualitas Produk Identik Dengan Kualitas Layanan .....	61
Tabel 4.21 Distribusi Frekuensi Tentang Perlu Adanya Pengukuran Kepuasan Pelanggan .....	61
Tabel 4.22 Distribusi Frekuensi Tentang Citra dan Reputasi Diperlukan Untuk Menarik pelanggan .....	62
Tabel 4.23 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Informasi yang Cepat Diberikan Kepada Pelanggan Mencerminkan <i>Image</i> Perusahaan yang Baik .....	62
Tabel 4.24 Distribusi Frekuensi Tentang Informasi Aktual Bagi Pelanggan Diberikan Melalui Situs Perusahaan .....	63
Tabel 4.25 Distribusi Frekuensi Tentang Responsivenss Menjadi Hal Kursial Karena Berkaitan Dengan Cara Pandang Pelanggan ..	63
Tabel 4.26 Distribusi Frekuensi Tentang Perlu Adanya Catatan Historis Guna Mencatat Keluhan Pelanggan .....	64
Tabel 4.27 Distribusi Frekuensi Tentang Penyelesaian Masalah Pelanggan Harus Mendapat Perhatian Penuh Dari Karyawan	64
Tabel 4.28 Distribusi Frekuensi Tentang Perlunya Penyediaan Lebih Banyak Produk dan Jasa Bagi Pelanggan .....	65

Tabel 4.29 Distribusi Frekuensi Tentang Inovasi Penting Dilakukan Untuk Menghasilkan Produk/Jasa yang Memberi Nilai Tambah .....	65
Tabel 4.30 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Informasi yang Berhasil Dikembangkan yang Dibandingkan Dengan Rencana Perusahaan .....	66
Tabel 4.31 Distribusi Frekuensi Tentang Kualitas Fungsional produk Perlu Diperbaharui Secara Berkesinambungan.....	66
Tabel 4.32 Distribusi Frekuensi Tentang Ketidaktepatan Proses Bisnis Perusahaan Tercermin Dari Tingkat Pengembalian Produk .....	67
Tabel 4.33 Distribusi Frekuensi Tentang Layanan Pasca Transaksi dapat Memberikan Manfaat Bagi Para Pelanggan .....	67
Tabel 4.34 Distribusi Frekuensi Tentang Pelanggan Memandang Penting Kegiatan Purna Jual Perusahaan .....	68
Tabel 4.35 Distribusi Frekuensi Tentang Perlu Adanya Penyederhanaan Proses Bisnis Dengan Mengurangi Aktivitas yang tidak Memiliki Nilai Tambah .....	68
Tabel 4.36 Distribusi Frekuensi Tentang Kegiatan Efisiensi Biaya Tidak Hanya Terpusat pada Biaya.....	69
Tabel 4.37 Distribusi Frekuensi Tentang Karyawan Merupakan Bagian Dari Perusahaan .....	70
Tabel 4.38 Distribusi Frekuensi Tentang Distribusi Frekuensi Tentang Perlu Adanya Pengukuran Kepuasan Karyawan .....	70
Tabel 4.39 Distribusi Frekuensi Tentang Kepuasan Karyawan Menjadi Faktor Pendorong Dalam Kualitas Layanan Terhadap Pelanggan .....	71
Tabel 4.40 Distribusi Frekuensi Tentang Pelatihan Karyawan Dapat Menambah Produktifitas Dalam Pelaksanaan Tugas .....	71
Tabel 4.41 Distribusi Frekuensi Tentang Keikutsertaan Dalam Pengambilan Keputusan Mencerminkan Bahwa Perusahaan Memberikan Kepercayaan Terhadap Tugas yang Diberikan ..	72

Tabel 4.42 Distribusi Frekuensi Tentang Program Penghargaan dan Hukuman Perlu Diterapkan Untuk Meningkatkan Motivasi Karyawan .....	72
Tabel 4.43 Distribusi Frekuensi Tentang Teknologi Informasi Dapat Dipakai Sebagai Faktor Keunggulan Bersaing .....	73
Tabel 4.44 Distribusi Frekuensi Tentang Sistem Informasi yang Baik Diperlukan Untuk Bisa Mengakses Informasi yang Dibutuhkan .....	73
Tabel 4.45 Distribusi Frekuensi Tentang Perusahaan memiliki Inovasi Dalam Mendesain dan Menyampaikan Produk yang Ditawarkan .....	74
Tabel 4.46 Distribusi Frekuensi Tentang Review Berkesinambungan Perlu Dilakukan Terhadap Kemampuan Sistem Informasi yang Ada .....	74
Tabel 4.47 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya pengukuran Kinerja Keuangan Diharapkan Dapat Meningkatkan Pendapatan Perusahaan .....	75
Tabel 4.48 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya pengukuran Kinerja Keuangan Diharapkan Dapat Mengatur Keuangan yang Baik	76
Tabel 4.49 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Pengukuran Kinerja Keuangan Diharapkan Dapat Meningkatkan Pelayanan Kepada pelanggan .....	76
Tabel 4.50 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Pengukuran Kinerja Keuangan Diharapkan Dapat Meningkatkan Strategi Untuk Mengakuisisi pelanggan Baru .....	77
Tabel 4.51 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Pengukuran Kinerja Pelanggan Diharapkan Dapat Menurunkan Tingkat Keluhan Pelanggan .....	77
Tabel 4.52 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal Diharapkan Dapat Meningkatkan Aktivitas yang Memberikan Nilai Tambah .....	78

Tabel 4.53 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal Diharapkan Dapat Meningkatkan Strategi Pelayanan Transaksi Pasca Jual .....	78
Tabel 4.54 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal Diharapkan Dapat Memperbaiki Response Time Kepada Pelanggan .....	79
Tabel 4.55 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Pengukuran Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan Diharapkan Dapat Meningkatkan Kapabilitas Internal dan Investasi di Dalam Sumber Daya Manusia .....	79
Tabel 4.56 Distribusi Frekuensi Tentang Adanya Pengukuran Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan Diharapkan Dapat Memiliki Karyawan yang Kompeten Dalam Menjalankan Tugasnya ....	80
Tabel 4.57 Hasil Uji Validitas .....	81
Tabel 4.58 Hasil Uji Reliabilitas .....	83
Tabel 4.59 Hasil Uji Koefisien Korelasi .....	84
Tabel 4.60 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	86
Tabel 4.61 Hasil Perhitungan Uji F .....	94

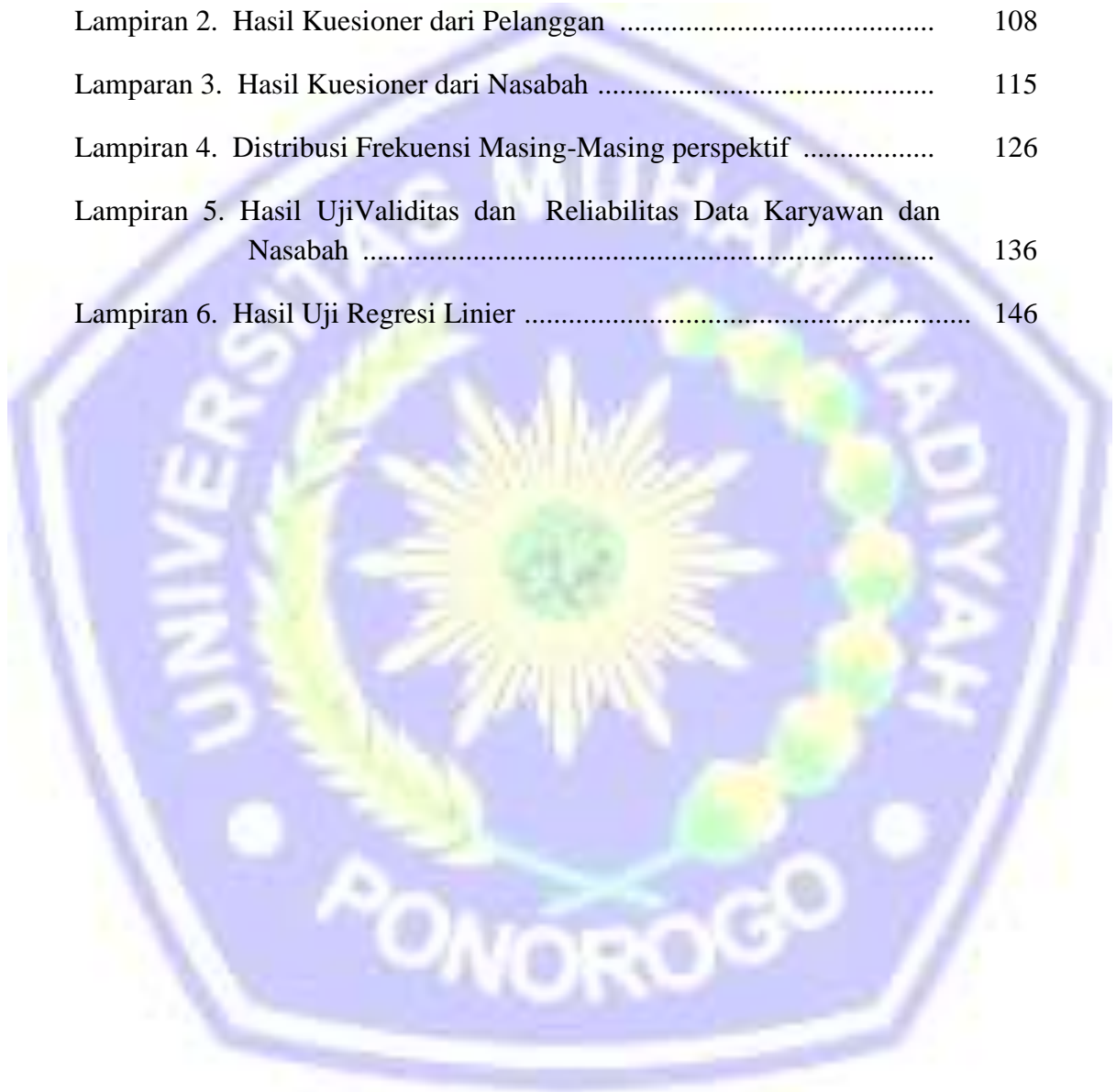
**DAFTAR GAMBAR**

	halaman
Gambar 4.1. Daerah Penerimaan Ho dan Daerah Penolakan Ho.....	49
Gambar 4.2. Daerah Penerimaan Ho dan Daerah Penolakan Ho Untuk Variabel Perspektif Keuangan .....	88
Gambar 4.3. Daerah Penerimaan Ho dan Daerah Penolakan Ho Untuk Variabel Perspektif Pelanggan .....	90
Gambar 4.4. Daerah Penerimaan Ho dan Daerah Penolakan Ho Untuk Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal .....	92
Gambar 4.5. Daerah Penerimaan Ho dan Daerah Penolakan Ho Untuk Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	93



**DAFTAR LAMPIRAN**

	halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian Untuk Karyawan dan Nasabah .....	102
Lampiran 2. Hasil Kuesioner dari Pelanggan .....	108
Lampiran 3. Hasil Kuesioner dari Nasabah .....	115
Lampiran 4. Distribusi Frekuensi Masing-Masing perspektif .....	126
Lampiran 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data Karyawan dan Nasabah .....	136
Lampiran 6. Hasil Uji Regresi Linier .....	146



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Era persaingan bisnis yang pesat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategi dalam bersaing pada kondisi apapun. Selain tuntutan akan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Di samping itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Bahkan banyak perusahaan berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Penekanan-penekanan pada kualitas produk dan jasa, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Srimindarti, dalam Kasnawati: 2010). Oleh sebab itu dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang komprehensif yang mampu mengikuti pertumbuhan dan perkembangan zaman seperti saat ini. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk <sup>1</sup>kan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun penghargaan yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk

mengevaluasi periode yang lalu. Selama ini yang sering digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual (sumberdaya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara itu juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik (Kaplan dan Norton : 1996).

Dengan demikian pengukuran kinerja yang tidak hanya bertumpu pada ukuran keuangan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk dapat bersaing di era pasar global. Karena pengukuran kinerja tradisional yang berpedoman pada laporan keuangan tidak mampu memberikan gambaran riil mengenai keadaan sebuah organisasi karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi keuangan, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, dan merupakan salah satu roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton: 2000).

Untuk itu diperkenalkan pengukuran kinerja yang tidak hanya berpedoman pada laporan keuangan. Salah satu yang dikembangkan adalah pengukuran kinerja keuangan dengan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced Scorecard* juga menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan



perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jadi dengan *Balanced Scorecard* tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam ukuran finansial, melainkan dijabarkan lebih lanjut kedalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan dimasa yang akan datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya serta investasi pada manusia, sistem, prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang ([www.jurnalskripsi.com](http://www.jurnalskripsi.com))

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti, misalnya menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Kasnawati (2010) menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen, hasil penelitian yang dilakukan oleh Kasnawati ini sama persis dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tandiontong (2011) dan sejalan dengan teori yang telah dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000). Penelitian yang akan dilakukan ini bertujuan untuk meneliti kembali apakah benar perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen seperti hasil dari penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

Berdasarkan pada latar belakang di atas dan dengan melihat pentingnya pengukuran kinerja yang komprehensif maka penelitian ini mengambil judul “**Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Bank BRI Cabang Ponorogo**”

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* perspektif keuangan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo?
2. Bagaimana pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* perspektif pelanggan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo?
3. Bagaimana pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo?
4. Bagaimana pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo?
5. Bagaimana pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* (Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo ?

## 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris tentang :

1. Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* perspektif keuangan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo.
2. Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* perspektif pelanggan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo.
3. Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo.

4. Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank BRI cabang Ponorogo.
5. Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) terhadap kinerja manajemen pada PT Bank BRI cabang Ponorogo.

### 1.3.2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

#### 1. Bagi Mahasiswa

Mampu memberikan pemahaman lebih dalam mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan dan implementasinya pada dunia kerja.

#### 2. Bagi PT Bank BRI Cabang Ponorogo

Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

#### 3. Bagi Masyarakat Umum

Diharapkan dapat memberikan informasi secara rinci terkait dengan produk dan jasa perbankan yang ditawarkan. Hal ini menjadi acuan dalam pengambilan keputusan dalam berinvestasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Imam Ghozali, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan program SPSS*, BP UNDIP, Semarang
- Junaidi, 2002. *Kontribusi Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus di Perusahaan Jasa Perantara Asuransi – PT. XYZ)*. Tesis Dipublikasikan, Program Pascasarjana Universitas Bina Nusantara Jakarta.
- Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga
- Kasnowati, 2010. *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Bank Danamon Indonesia TBK Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan*. Skripsi Dipublikasikan, Program Sarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Mulyadi dan Setiawan, 1999. *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media
- Ahmad Ruky, 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Singgih Santoso, 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT. ElexMedia Komputindo: Jakarta
- Mathius Tondiontong, 2011. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)*. Jurnal Ilmiah Akuntansi
- Meirdania Zudia, 2010. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Bank Jateng Semarang*. Skripsi dipublikasikan, Program Sarjan Universitas Diponegoro Semarang.
- \_\_\_\_\_, 1998. *Undang-undang nomor 10 tahun 1998 tentang perubahan atas Uu no. 7 tahun 1992 tentang perbankan*, dalam <http://id.wikisource.org>, diakses 5 desember 2013
- \_\_\_\_\_, 2010. *Buku Panduan Penyusunan Skripsi*, Pusat Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo: Ponorogo