

**ANALISIS PENGARUH *BALANCED SCORECARD* (BSC) TERHADAP
MANAJEMEN KINERJA DI PT BANK SUMUT KANTOR CABANG SYARIAH
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh:

SITI AISYAH HAFNI

NIM.0503162184

Program Studi

S1 PERBANKAN SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN**

2020

**ANALISIS PENGARUH *BALANCED SCORECARD* (BSC) TERHADAP
MANAJEMEN KINERJA DI PT BANK SUMUT KANTOR CABANG SYARIAH**

MEDAN

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana (S1) pada Program Studi
Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Oleh:

SITI AISYAH HAFNI
NIM.0503162184

Program Studi

S1 PERBANKAN SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

MEDAN

2020

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul :

**ANALISIS PENGARUH *BALANCED SCORECARD* (BSC) TERHADAP
MANAJEMEN KINERJA DI PT BANK SUMUT KANTOR CABANG SYARIAH
MEDAN**

Oleh :

Siti Aisyah Hafni

NIM. 0503162184

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Program Studi Perbankan Syariah

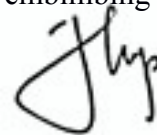
Medan, 16 Desember 2020

Pembimbing I



Dr.Kamilah, SE.Ak, M.Si, CA
NIDN. 2023107901

Pembimbing II



Muhammad Ikhsan Harahap, M.E.I
NIDN. 0105018901

Mengetahui,

Ketua Jurusan Perbankan Syariah

Tuti Anggraini, MA
NIDN. 2031057701

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “ANALISIS PENGARUH *BALANCED SCORECARD* (BSC) TERHADAP MANAJEMEN KINERJA DI PT BANK SUMUT KANTOR CABANG SYARIAH MEDAN” an. Siti Aisyah Hafni, NIM 0503162184 Program Studi Perbankan Syariah telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU Medan pada tanggal 20 Januari 2021. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada program Studi Perbankan Syariah.

Medan, 26 Januari 2021

Panitia Sidang Munaqasyah

Program Studi Perbankan Syariah

Ketua,

Sekretaris,

Tuti Anggraini, MA
NIDN. 2031057701

Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I
NIDN. 2026048901

Anggota

1.

2.

Dr.Kamilah, SE.Ak, M.Si, CA
NIDN. 2023107901

Muhammad Ikhsan Harahap, M.Si
NIDN. 0105018901

3.

4.

Tuti Anggraini, MA
NIDN. 2031057701

Rahmat Daim Harahap, M.Ak
NIDN. 0126099001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Islam

UIN-SU Medan

Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag
NIDN. 2007057602

ABSTRAK

Siti Aisyah Hafni (0503162184), judul penelitian ini adalah **Analisis Pengaruh *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap Manajemen Kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan**, dibawah bimbingan Pembimbingan Skripsi I Ibu **Dr. Kamilah, SE.Ak, M.Si, CA** dan Pembimbing Skripsi II Bapak **Muhammad Ikhsan Harahap, M.E.I.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) pengaruh variabel perspektif keuangan terhadap manajemen kinerja; (2) pengaruh variabel perspektif pelanggan terhadap manajemen kinerja; (3) pengaruh variabel proses bisnis internal terhadap manajemen kinerja; (4) pengaruh variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap manajemen kinerja; (5) pengaruh variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama terhadap manajemen kinerja. Populasi dan sampel penelitian ini sebanyak 34 responden. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *sampling* jenuh. Metode statistik yang digunakan adalah regresi linear berganda. Uji kualitas data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan uji validitas, dan uji reliabilitas. Sedangkan untuk pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian yang diolah dengan menggunakan program *SPSS Versi 24.0* ini menunjukkan bahwa nilai *R Square* sebesar 0,420 yang artinya 42% manajemen kinerja PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan dipengaruhi oleh empat perspektif pada *Balanced Scorecard*. Sedangkan 58% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan pada penelitian ini. Hasil uji simultan (Uji F) pada penelitian ini menunjukkan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$ artinya variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama berpengaruh terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan. Hasil uji parsial (Uji t) menunjukkan bahwa variabel perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja dengan signifikansi $0,032 < 0,05$. Sedangkan variabel perspektif keuangan dengan signifikansi $0,902 > 0,05$, perspektif pelanggan dengan signifikansi $0,453 > 0,05$, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan signifikansi $0,551 > 0,05$, secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Manajemen Kinerja, PT Bank Sumut Syariah.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala nikmat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan baik. Shalawat dan Salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad saw., yang telah berjuang menyebarkan agama Islam ke seluruh penjuru dunia, dengan membawa rahmat bagi seluruh alam.

Skripsi dengan judul “**Analisis Pengaruh *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap Manajemen Kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan**” penulis susun guna melengkapi Tugas Akhir Mahasiswa sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI), Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN-SU) Medan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari motivasi, bimbingan, dukungan, semangat dan bantuan yang sangat berharga lainnya dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Syahrin Harahap, MA selaku Rektor UIN Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Muhammad yafiz, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Marliyah, MA selaku Wakil Dekan I, Bapak Dr. Fauzi Arif Lubis, MA selaku Wakil Dekan II, dan Bapak Dr. Mustapa Khamal Rokan, M.H selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sumatera Utara.
4. Ibu Tuti Anggraini, MA dan Bapak Muhammad Lathief Ilhamy Nasution, M.E.I selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sumatera Utara.
5. Bapak Aqwa Naser Daulay, M.Si selaku Pembimbing dalam penulisan Proposal Skripsi sekaligus Penasehat Akademik penulis selama menempuh pendidikan di Prodi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sumatera Utara.
6. Ibu Dr. Kamilah, SE. Ak, M.Si, CA selaku Pembimbing Skripsi I dan Bapak Muhammad Ikhsan Harahap, M.E.I selaku Pembimbing Skripsi II yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan dan arahnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

7. Seluruh Dosen yang mengajar dan Staf Akademik di Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sumatera Utara, yang telah banyak membantu, membimbing, membagikan ilmu dan pengalamannya kepada penulis selama duduk dibangku perkuliahan.
8. Bapak Rahmat Hidayat dan Bapak Zulfikar selaku Pimpinan dan Wakil Pimpinan PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, yang telah membantu dan mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian.
9. Seluruh pegawai PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, terkhusus Bapak Yuna Teruna, Bapak Sulaiman, Kak Samsinar dan Kak Faradita Syahfitri, yang telah banyak membantu penulis dalam pengumpulan data dan informasi yang penulis butuhkan selama penyusunan skripsi.
10. Kedua orang tua penulis, Ayahanda tercinta Muhammad Hafiez dan Ibunda tercinta Rini Marnis, serta kedua saudara kandung penulis, Siti Nurkholila Hafni dan Muhammad Alfian Arif, yang tidak pernah berhenti memberikan motivasi, semangat dan doanya yang sangat luar biasa kepada penulis untuk terus melangkah dan mengejar cita-cita agar berguna kelak dimata Allah SWT dan berguna pula bagi masyarakat.
11. Teristimewa Muhammad Hamzah Fansyuri yang sudah menemani, memberi semangat dan membantu penulis untuk menyelesaikan perkuliahan hingga akhir.
12. Teman-teman seperjuangan dan keluarga besar PS-G yang selalu bersama dari semester satu sampai akhir, yang selalu memberikan doa dan dukungannya.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis, yang selalu mendukung serta banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis mendoakan agar semua pihak yang telah membantu penulis mendapatkan pahala di sisi Allah SWT. Semoga bantuan yang diberikan menjadi ladang di Yaumul Akhir kelak. Dan penulis berharap semoga Tugas Akhir Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca serta dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan di masa mendatang.

Medan, Desember 2020
Penulis

Siti Aisyah Hafni
0503162184

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN

LEMBAR PENGESAHAN

ABSTRAK

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan Masalah	5
D. Perumusan Masalah	6
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN TEORITIS	9
A. Perbankan Syariah	9
B. Manajemen Kinerja	10
1. Pengertian Manajemen Kinerja	10
2. Kinerja dalam Pandangan Islam	12
3. Tujuan Manajemen Kinerja	14
4. Siklus Manajemen Kinerja	14
5. Penilaian Kinerja	16
C. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	18
1. Sejarah Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	18
2. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	19
3. Komponen-Komponen <i>Balanced Scorecard</i>	21
4. Perbedaan BSC dengan Sistem Penilaian Kinerja Lainnya	26
D. Hubungan Antar Variabel	28

E.	Penelitian Terdahulu	29
F.	Kerangka Teoritis	35
G.	Hipotesis	36
BAB III	METODE PENELITIAN	38
A.	Pendekatan Penelitian	38
B.	Lokasi dan Waktu Penelitian	38
C.	Jenis dan Sumber Data	39
1.	Jenis Data	39
2.	Sumber Data	39
D.	Populasi dan Sampel	40
1.	Populasi	40
2.	Sampel	40
E.	Defenisi Operasional	41
F.	Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	47
1.	Teknik Pengumpulan Data	47
2.	Instrumen Pengumpulan Data	48
G.	Teknik Analisa Data	48
1.	Uji Kualitas Data	49
a.	Uji Validitas	49
b.	Uji Reliabilitas	49
2.	Uji Asumsi Klasik	50
a.	Uji Normalitas	50
b.	Uji Heteroskedastisitas	51
c.	Uji Multikolinearitas	51
3.	Uji Hipotesis	52
a.	Koefisien Determinasi (Uji R^2)	53
b.	Uji Parsial (Uji t)	53
c.	Uji Simultan (Uji F)	53
BAB IV	TEMUAN PENELITIAN	55
A.	Gambaran Umum Perusahaan	55
1.	Sejarah PT Bank Sumut	55

2. Sejarah PT Bank Sumut Syariah	56
3. Visi dan Misi	57
4. Struktur Organisasi	57
5. Fungsi Struktural PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan ..	58
B. Karakteristik Profil Responden	63
1. Deskripsi Data	63
2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang pendidikan	64
4. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	65
C. Hasil dan Pembahasan	65
1. Uji Kualitas Data	65
a. Hasil Uji Validitas	65
b. Hasil Uji Reliabilitas	67
2. Uji Asumsi Klasik	68
a. Hasil Uji Normalitas	68
b. Hasil Uji Heteroskedastisitas	69
c. Hasil Uji Multikolinearitas	70
3. Uji Hipotesis	70
a. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)	72
b. Hasil Uji Parsial (Uji t)	73
c. Hasil Uji Simultan (Uji F)	75
4. Pembahasan	76
BAB V PENUTUP	79
A. Kesimpulan	79
B. Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	85

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1	Jumlah Pegawai PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan	41
Tabel 3.2	Definisi Operasional	43
Tabel 3.3	Skala Likert	48
Tabel 3.4	Keterangan Uji Reliabilitas	50
Tabel 4.1	Data Sampel Penelitian	63
Tabel 4.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel 4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	64
Tabel 4.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	65
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas	66
Tabel 4.6	Hasi Uji Reliabilitas	67
Tabel 4.7	Hasil Uji Normalitas	68
Tabel 4.8	Ringkasan Hasil Uji Heteroskedastisitas	69
Tabel 4.9	Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas	70
Tabel 4.10	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	70
Tabel 4.11	Hasil Koefisien Determinasi (R^2)	72
Tabel 4.12	Hasil Uji Parsial (Uji t)	73
Tabel 4.13	Hasi Uji Simultan (Uji F)	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hubungan Penilaian Kinerja dan Standar Pekerjaan dengan Analisis Pekerjaan	18
Gambar 2.2	Model <i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan dan Norton)	21
Gambar 2.3	Kerangka Berfikir	36
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan ..	57

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan organisasi di bidang perbankan saat ini semakin pesat, sehingga setiap perusahaan perbankan terutama perbankan syariah harus mampu bertahan dan siap bersaing di pasar. Hal ini menuntut perbankan untuk terus memperbaiki kinerjanya. Salah satu caranya dengan konsep manajemen kinerja. Manajemen kinerja pada dasarnya merupakan proses dalam manajemen sumber daya manusia, yang mempunyai implikasi bahwa kegiatan tersebut harus dilakukan sebagai sebuah proses manajemen yang umumnya dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran serta diakhiri dengan evaluasi.¹

Tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat, menyediakan sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keluh kesahnya tentang pekerjaan. Implikasi dari kinerja karyawan yang baik, tentu akan meningkatkan kinerja perusahaan pula.² Tujuan umum manajemen kinerja adalah untuk menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tanggung-jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan.³

Untuk mengetahui perusahaan telah mencapai kinerja yang baik atau belum, dapat dilakukan penilaian kinerja perusahaan, kemudian dijadikan bahan evaluasi untuk merencanakan target selanjutnya. Penilaian kinerja manajemen suatu perusahaan seharusnya tidak hanya berfokus pada laporan keuangan saja, tetapi juga harus menyeimbangkan antara aspek internal dan eksternal perusahaan,

¹Agus Nanda Wijaya, "Pengaruh Balanced Scorecard terhadap Manajemen Kinerja di BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta" (Skripsi, Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016), h. 4.

²*Ibid.*, h. 5.

³Surya Dharma, *Manajemen Kinerja : Falsafah teori dan penerapannya* (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2013), h. 27.

antara ukuran keuangan dan non keuangan. Salah satu nya dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC), yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dengan keempat perspektif BSC agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat kesinambungan.

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran manajemen kinerja perusahaan yang menggambarkan adanya kesinambungan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan non keuangan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading*.⁴ *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran manajemen kinerja yang seimbang jika dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja yg lain, seperti :

1. *Quality of Work Life* (QWL), yang hanya berfokus mengukur kinerja karyawan dilihat dari faktor restrukturisasi kerja, partisipasi kerja, lingkungan kerja dan sistem imbalan;⁵
2. Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat, yang hanya mengukur perilaku kerja karyawan berdasarkan evaluasi yang bersumber dari dua arah atau lebih dan melibatkan semua aspek dalam perusahaan;⁶
3. Analisis CAMEL, yang hanya mengukur tingkat kesehatan bank menggunakan rasio keuangan dengan lima indikatornya yaitu *Capital, Asset, Quality, Manajemen, Earning, Liquidity*.⁷

PT.Bank Sumut merupakan Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara yang berkantor pusat di Jl.Imam Bonjol No.18 Medan. Pada tahun 2004 Bank Sumut membuka Unit Usaha Syariah yang menjalankan operasional nya berbasis syariah. Hingga 2020 ini PT Bank Sumut Syariah telah memiliki 6 Kantor Cabang

⁴Wijaya, “Pengaruh *Balanced Scorecard*, h. 27.

⁵Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press, 2001), h. 53.

⁶Kim, P.S. “Utilising 360-Degree Feedback in The Public Sector: A Case Study of Korean Central Government” dalam *Asian Journal of Political Cience*, Vol.9 No.2, 2001, h. 96.

⁷Karmila, “Analisis Tingkat Kesehatan Bank dengan Menggunakan Metode CAMEL (Capital, Assets, Management, Earning, Liquidity) pada Bank-Bank BUMN yang Listing di Bursa Efek Indonesia Periode 2009-2014” (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2016), h. 5.

Syariah dan 16 Kantor Cabang Pembantu yang tersebar di Medan dan kota-kota besar lainnya di Sumatera Utara.⁸ Salah satu Kantor Cabang Syariah PT Bank Sumut terletak di jalan Jl. Brigjend Katamso Kompleks Centrium No.4 Medan, yang menjadi studi kasus peneliti.

Keberhasilan PT Bank Sumut Unit Usaha Syariah tentu saja didasari dengan manajemen kinerja yang bagus. Sistem manajemen kinerja PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan dilakukan secara rutin dengan menggunakan Manajemen Kinerja Pegawai Individual (MKPI) setiap 3 bulan sekali untuk evaluasi meliputi aspek finansial maupun non finansialnya. MKPI merupakan pengembangan dari BSC yang diterapkan di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan. Penilaian kinerja dari aspek finansial PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan dilihat dari terpenuhi perolehan laba secara optimal dengan indikator NPBT (*Net Profit Before Tax*); meningkatnya pendapatan dengan indikator Pendapatan *Fee Based Income* dan Pendapatan Bunga Kredit/Pendapatan Operasi Utama; terjaganya operasional bank yang efisien dengan indikator BOPO; terjaganya ketahanan kelembagaan yang tinggi dengan indikator Total Nilai Asset, mendorong pertumbuhan DPK berbiaya kompetitif dengan indikator Rasio CASA Dibanding Total DPK; meningkatkan kualitas operasional cabang; meningkatkan aktivitas penagihan kredit bermasalah dengan indikator NPL kredit yang direstrukturisasi/NPF pembiayaan yang direstrukturisasi; meningkatkan penyaluran kredit/pembiayaan berkualitas dengan indikator total kredit_total pembiayaan, rasio NPL_NPF Gross, LDR/FDR B; membangun keunggulan layanan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dengan indikator % pertumbuhan jumlah nasabah funding dan nasabah kredit/pembiayaan, % penyelesaian pengaduan nasabah sesuai SLA; memperluas sumber *Fee Based Income*; meningkatkan tata kelola dan kepatuhan yang efektif dengan indikator % tindak lanjut temuan eksternal dan internal. Pada tahun 2019 modal PT Bank

⁸Bank Sumut, <https://www.banksumut.co.id/jaringan-kantor-atm/>. Diakses pada tanggal 06/12/2019.

Sumut Kantor Cabang Syariah Medan telah tumbuh sebesar 0,26% dari 2017 atau meningkat sebesar 189.415.494,82, sehingga rasio permodalannya menjadi 6,65%.⁹

Sedangkan untuk penilaian kinerja non finansial dilakukan dengan rapat evaluasi rutin. Aspek yang di evaluasi meliputi peran atau fungsi dari sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia atau sumber daya informasi. Evaluasi peran sumber daya manusia dilakukan mulai dari Dewan Pengawas hingga anggota atau nasabah. Sedangkan dari segi sumber daya informasi, dilakukan pula evaluasi kinerja unit kantor secara tahunan sejauh mana target pengembangan sistem informasi PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan dengan realisasinya, misalnya target sistem transaksi *online* antar kantor, dan target layanan *m-banking* untuk nasabah PT Bank Sumut yang telah tercapai pada akhir tahun 2019.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan pada bulan Januari – Februari 2020 di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, penulis melihat bahwa perusahaan sudah menerapkan BSC atau yang saat ini digunakan oleh perusahaan dengan istilah MKPI (Manajemen Kinerja Pegawai Individual) sebagai pengembangan dari BSC. Namun menurut penulis, manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan masih kurang maksimal.

Hal ini dikarenakan, setiap hari nya selalu ada evaluasi dari laporan performance harian. Seperti DPK yang cenderung mengalami penurunan, kurangnya penyaluran pembiayaan dilihat dari pembiayaan yang semakin menurun juga FDR nya yang kurang dari 50%, serta laba perusahaan yang cenderung mengalami penurunan.¹⁰ Serta kritikan terhadap kinerja pegawai oleh Pimpinan Cabang, seperti pegawai yang masih sering terlambat hadir, kurangnya inisiatif dan inovasi karyawan dalam melakukan pekerjaan, kurangnya kreatifitas karyawan dalam bekerja.

⁹Neraca Harian Unit Usaha Syariah, Bank Sumut Cabang Syariah Medan, periode 2017-2019. (data diolah)

¹⁰Laporan Performance harian PT Bank Sumut KC Syariah Medan. (data diolah)

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penulis terdorong untuk mengukur pengaruh empat perspektif yang ada pada teori *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap manajemen kinerja PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan. Adapun judul penelitian yang peneliti ajukan adalah “**Analisis Pengaruh *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap Manajemen Kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas maka dapat diidentifikasi masalah dari penelitian ini adalah :

1. Berdasarkan fakta bahwa PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan telah menerapkan BSC dalam penilain manajemen kinerja nya, namun masih adanya penurunan jumlah DPK dan Laba perusahaan.
2. Kurangnya penyaluran pembiayaan, dilihat dari jumlah pembiayaan yang semakin menurun serta FDR yang rendah.
3. Pegawai yang kurang tepat waktu dalam bekerja.
4. Kurangnya inisiatif dan inovasi karyawan dalam melakukan pekerjaan.
5. Kurangnya kreatifitas karyawan dalam bekerja.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti membatasi penelitiannya pada empat variabel yang terdapat dalam metode *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan (X_1), perspektif pelanggan (X_2), perspektif proses bisnis internal (X_3), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X_4). Metode *balanced scorecard* dipilih karena penulis menganggap metode ini sangat tepat dalam menyeimbangkan antara aspek finansial dan non finansial.

D. Perumusan Masalah

1. Apakah variabel perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan ?
2. Apakah variabel perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan ?
3. Apakah variabel perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan ?
4. Apakah variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan ?
5. Apakah variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah ?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ingin mengetahui pengaruh variabel perspektif keuangan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.
2. Ingin mengetahui pengaruh variabel perspektif pelanggan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.
3. Ingin mengetahui pengaruh variabel perspektif proses bisnis internal terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.
4. Ingin mengetahui pengaruh variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

5. Ingin mengetahui pengaruh variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

Adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis/operasionalisasi hasilnya bagi peneliti, perusahaan dan bagi pembaca.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan memberikan referensi ilmiah bagi ilmu manajemen maupun perbankan di bidang penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Perusahaan

- 1) Sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.
- 2) Memberikan wawasan kepada pimpinan mengenai pentingnya faktor-faktor finansial maupun non finansial yang mempengaruhi manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.
- 3) Hasil penelitian dapat dijadikan referensi dalam menentukan suatu kebijakan serta strategi bagi PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- 4) Sebagai alat pengukur sejauh mana keberhasilan PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

- b. Bagi Peneliti

- 1) Sebagai studi banding antara teori dan fakta dilapangan.
- 2) Memberikan gambaran yang jelas tentang pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal,

dan proses pembelajaran dan pertumbuhan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

c. Bagi Pembaca

- 1) Dapat dijadikan sebagai referensi dalam penelitian berikutnya yang relevan.
- 2) Menambah wawasan pembaca mengenai pengukuran manajemen kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard*.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Perbankan Syariah

Bank Islam atau selanjutnya disebut dengan Bank Syariah didirikan dengan tujuan untuk mempromosikan dan mengembangkan prinsip-prinsip Islam, syariah dan tradisinya ke dalam transaksi keuangan dan perbankan dan bisnis lain yang terkait.¹ Bank Islam atau bisa disebut Bank Tanpa Bunga, adalah lembaga keuangan/perbankan yang operasional dan produknya dikembangkan berlandaskan pada Al Qur'an dan Hadist Nabi saw.² Berdirinya bank syariah merupakan murni keinginan umat untuk bisa bertransaksi keuangan yang terbebas dari bahaya riba dan keinginan tersebut diperjuangkan dengan berdirinya bank syariah di Indonesia.

Di Indonesia, regulasi mengenai bank syariah tertuang dalam UU No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsi syariah dan menurut jenisnya terdiri dari Bank Umum Syariah, Unit Usaha Syariah, dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).³

Bank Umum Syariah (BUS) adalah bank syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. BUS dapat berusaha sebagai bank devisa dan bank non-devisa. Bank devisa adalah bank yang dapat melaksanakan transaksi ke luar negeri atau yang berhubungan dengan mata uang asing secara keseluruhan, seperti transfer ke luar negeri, inkaso ke luar negeri, pembukaan *letter of credit*, dan sebagainya.

Unit Usaha Syariah yang selanjutnya disebut UUS, adalah unit kerja dari kantor pusat bank umum konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor atau unit yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah,

¹Muhammad Ikhsan Harahap dan Rahmat Daim Harahap. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Aset BPRS" dalam *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam*, Vol.5 (1): 67-82, 2019, h. 67.

²Karnaen Perwataatmadja dan M.Syafe'i Antonio, *Apa dan Bagaimana Bank Islam* (Yogyakarta: PT Dana Bakhti Wakaf, 1997), h. 2.

³Andri Soemitra, *Bank & Lembaga Keuangan Syariah* (Medan: KENCANA, 2016), h. 58.

atau unit kerja di kantor cabang dari suatu bank yang berkedudukan di luar negeri yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor cabang pembantu syariah dan/atau unit syariah.

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah adalah bank syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Bentuk hukum BPRS perseroan terbatas. BPRS hanya boleh dimiliki oleh WNI dan/atau badan hukum Indonesia, pemerintah daerah, atau kemitraan antara WNI atau badan hukum Indonesia dengan pemerintah daerah.

B. Manajemen Kinerja

1. Pengertian Manajemen Kinerja

Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *menagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.⁴

Menurut George R Terry yang mengatakan bahwa “Manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi/perusahaan) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain”.⁵ Menurut Robert Kreitner, manajemen adalah suatu proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dalam lingkungan yang selalu berubah.⁶

Sedangkan kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah

⁴Syaifuddin Lubis, et.al, *Pengantar Manajemen* (Medan: Madenatera, 2018), h. 3.

⁵Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), h. 39.

⁶Muhammad Arif, *Pengantar Bisnis* (Tanjung Pura: 2015), h. 76.

ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.⁷ Perkataan Kinerja dimaksudkan adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-material.

Menurut Kreitner dan Angelo Kinicki, Manajemen Kinerja adalah sistem perusahaan dimana manajer mengintegrasikan aktivitas penentuan tujuan, pengawasan dan evaluasi, penyediaan umpan balik dan pelatihan, dan penghargaan karyawan secara kontinu.⁸ Menurut Wibowo, Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.⁹

Manajemen kinerja adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran perusahaan telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan efisien.¹⁰ Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan, dan juga di area yang lain. Manajemen kinerja merupakan proses bagaimana cara mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, dilaksanakan, dan dipantau bersama serta metode evaluasinya.¹¹

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses dimana manajer dan karyawannya bekerjasama untuk merencanakan, memantau dan meninjau kembali objektif atau sasaran

⁷John Suprihantono, *Penilaian Kinerja Pengembangan Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 2000), h. 42.

⁸Robert Kreitner dan Kinicki Angelo, *Perilaku organisasi*, Edisi 9, Buku 1. (Jakarta: Salemba Empat, 2014), h. 246.

⁹Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Press, 2012), h. 9.

¹⁰Wikipedia, https://id.m.wikipedia.org/wiki/Manajemen_kinerja. Diakses pada tanggal 18/09/2020.

¹¹Nawawi, *Manajemen* (2008), h. 234.

kerja karyawannya agar dapat memberikan kontribusi secara keseluruhan untuk organisasi.

2. Kinerja dalam Pandangan Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. Sejauh mana pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi tersebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah.¹²

Kinerja dalam perspektif Islam merupakan salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran yang penting dalam kehidupan sosial. Bekerja sebagaimana dianjurkan oleh agama, bahkan bekerja sering dijadikan tolak ukur untuk menilai seseorang. Menurut ajaran Islam, setiap orang dituntut untuk mandiri, oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya ia wajib bekerja dan tidak diperbolehkan memintaminta untuk memenuhi kebutuhan primernya. Dengan kata lain, hendaknya seseorang mencukupi kebutuhannya sendiri dengan cara berusaha dan bekerja walaupun berat.¹³

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ (١٩)

19. [Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan mereka, dan mereka tidak dirugikan.] (QS.Al Aḥqāf : 19)¹⁴

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan.

¹²CN Parkison, *Manajemen Efektif* (Semarang: Dahara Prize, tt), h. 61.

¹³Yusuf Qardlawi, *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, Diterjemahkan oleh Didin Hafidhuddin, Setiawan Budiutomo dan Ainur Rafiq S. Tamhid (Jakarta: Robbani Press, 1997), h. 153-156.

¹⁴Departemen Agama RI, *Al Qur'an Tajwid & Terjemahan* (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2010), h. 504.

Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapatkan hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Dalam tafsir Jalalayn menjelaskan, (Dan bagi masing-masing mereka) bagi masing-masing dari orang mukmin dan orang kafir (derajat), derajat orang-orang yang beriman memperoleh kedudukan yang tinggi di dalam surga, sedangkan derajat orang-orang kafir memperoleh kedudukan di dasar neraka (menurut apa yang telah mereka kerjakan) berdasarkan pada amal ketaatan bagi orang-orang mukmin dan kemaksiatan bagi orang-orang kafir (dan agar Dia mencukupkan bagi mereka) yakni Allah mencukupkan bagi mereka; menurut suatu qiraat dibaca *Wa liyuwaffiyahum* (pekerjaan-pekerjaan mereka) maksudnya balasannya (sedangkan mereka tiada dirugikan) barang sedikit pun, misalkan untuk orang-orang mukmin dikurangi dan untuk orang-orang kafir ditambahi.¹⁵

Sedangkan dalam tafsir Quraish Shihab menjelaskan ayat tersebut bahwa masing-masing orang, Muslim dan kafir, akan mendapatkan kedudukan yang sesuai dengan apa yang ia lakukan. Itu semua agar Allah menunjukkan keadilan-Nya kepada mereka dan memenuhi balasan amal perbuatan mereka, tanpa dicurangi sedikit pun, karena mereka berhak menerima balasan yang telah ditentukan untuknya.¹⁶

Kita dapat mengambil pelajaran dari ayat di atas bahwa setiap manusia yang bekerja akan mendapatkan balasan yang sesuai dengan apa yang dikerjakannya. Seperti Allah SWT akan menaikkan derajat bagi mereka yang bekerja.

¹⁵Tafsir Surah Al Ahqaf Ayat 19, <https://tafsirq.com/46/al-ahhqaf/ayat-19#tafsir-jalalayn>. Diakses pada tanggal 20/11/2020.

¹⁶Tafsir Surah Al Ahqaf Ayat 19, <https://tafsirq.com/46/al-ahhqaf/ayat-19#tafsir-quraish-shihab>. Diakses pada tanggal 20/11/2020.

3. Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan yang biasanya dicapai oleh perusahaan dengan menerapkan sebuah sistem manajemen kinerja ialah :¹⁷

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan.
- b. Peningkatan prestasi karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja Sumber Daya Manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- c. Merangsang minat dan pengembangan pribadi dengan tujuan untuk meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.
- d. Membantu organisasi menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- e. Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya.
- f. Memberikan kesempatan karyawan untuk mengeluarkan perasaan tentang pekerjaan atau hal yang ada kaitannya.

4. Siklus Manajemen Kinerja

Menurut Blanchard dan Garry Ridge, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku Manajemen Kinerja, siklus manajemen kinerja terdiri dari 3 bagian, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.¹⁸

a. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan bagian terpenting dalam manajemen kinerja. Menurut Bacal, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, perencanaan merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur,

¹⁷Ahmad Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 32.

¹⁸Wibowo, *Manajemen*, h. 33.

mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan.¹⁹

Sedangkan menurut Blanchard dan Garry Ridge, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, dalam *performance planing* ditetapkan tujuan, sasaran dan standar kinerja.

- 1) Menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerjaan individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu mereka capai untuk memaksimalkan kontribusinya.
- 2) Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan.
- 3) Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif.²⁰

b. Pelaksanaan Kinerja

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dan pekerja, dilakukan implementasi. Pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan dalam bentuk kegiatan nyata. Selama proses pelaksanaan seorang manajer mempunyai tugas penting untuk menggerakkan para anggotanya. Pada tahap pelaksanaan, manajer mengamati dan memonitor kinerja orangnya, memuji kemajuan dan mengarahkan ulang apa bila diperlukan.²¹

c. Evaluasi Kinerja

Untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu rencana pengelola harus melakukan evaluasi. Evaluasi kinerja merupakan proses mengevaluasi pekerja pada bagian dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk menilai pekerjaan yang dilakukan

¹⁹*Ibid.*, h. 67.

²⁰*Ibid.*, h. 73.

²¹Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 130.

seseorang, apakah sudah dilakukan dengan baik atau kurang baik dalam melaksanakan tugasnya.

5. Penilaian Kinerja

a. Pengertian Penilaian Kinerja

Setiap pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat di dalam deskripsi pekerjaan/jabatan, perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu.²² Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi/perusahaan.²³

Mengidentifikasi pekerjaan yang dilaksanakan pekerja dapat berarti menjabari dan mendeskripsikan segala sesuatu yang dikerjakan selama tenggang waktu tertentu. Berikutnya mengukur (menilai) pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan seorang pekerja, berarti membandingkannya dengan tolak ukur tertentu, untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Tolak ukur itu biasanya diambil atau dipergunakan dari pendadaran tugas-tugas sebagai hasil Analisis pekerjaan/jabatan, yang disebut deskripsi dan/atau spesifikasi pekerjaan/jabatan.

Hasil pengukuran itu kemudian dipergunakan sebagai masukan untuk mengelola para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya yang telah dinilai tersebut, dalam melaksanakan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti telah dikemukakan di atas. Usaha pengelolaan ini dimaksudkan untuk mempertahankan kontribusi yang sudah efektif dan efisien dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan bisnis organisasi/perusahaan. Sebaliknya pengelolaan dilakukan juga untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang belum atau tidak efektif dan efisien, agar kontribusi dalam mencapai tujuan bisnis organisasi dari pekerja yang dinilai dapat ditingkatkan.

²²Nawawi, *Manajemen* (2008), h. 234.

²³*Ibid.*, h. 236.

Penilaian kinerja sendiri dimanfaatkan manajemen untuk berbagai hal, diantaranya untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien, membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta kriteria dan evaluasi program pelatihan karyawan, penyedia umpan balik bagi karyawan tentang bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka, serta menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.²⁴

b. Standar Pekerjaan dalam Penilaian Kinerja

Standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang menjadi ukuran dalam penilaian kinerja, yang dipergunakan sebagai pembandingan cara dan hasil pelaksanaan tugas-tugas dari suatu pekerjaan/jabatan.²⁵ Kriteria itu adalah tentang cara yang terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas yang merupakan beban dan volume kerja suatu unit kerja yang dipercayakan pada seorang pekerja melaksanakannya. Cara terbaik dalam bekerja itu, mungkin harus dilakukan dengan alat atau tanpa alat. Cara terbaik juga menyentuh prosedur dan mekanisme kerja, dalam melaksanakan tugas-tugas individual atau kelompok/tim (team kerja).

Sedangkan yang dimaksud hasil pelaksanaan tugas-tugas adalah sesuatu yang terbaik untuk dicapai dalam bekerja, dengan menggunakan cara yang terbaik seperti disebutkan di atas. Hasil yang berarti produk, dapat berupa barang atau jasa, pemberian pelayanan, dan penyelesaian masalah-masalah yang bersifat non material karena merupakan pekerjaan berpikir atau proses mental dalam bekerja.

²⁴Mulyadi, *Balanced Score Card, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 416.

²⁵*Ibid.*, h. 243.



Gambar 2.1²⁶
Hubungan Penilaian Kinerja dan Standar Pekerjaan dengan Analisis Pekerjaan

C. *Balanced Scorecard (BSC)*

1. Sejarah Perkembangan *Balanced Scorecard*

Sistem pengukuran kinerja sangat bermanfaat untuk mengetahui sejauh mana perusahaan telah berhasil mencapai tujuannya melalui strategi yang telah ditetapkan. Menurut Kaplan dan Norton, sistem pengukuran ini sangat penting sehingga mereka mengasumsikan “jika anda tidak dapat mengukurnya, anda akan menemui kesulitan untuk mengelolanya”.²⁷ Jadi untuk mengetahui berhasil atau tidaknya strategi perusahaan, maka diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang tepat sebagai alat bagi manajemen dalam mengevaluasi kinerjanya.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai perkembangan dari

²⁶*Ibid.*, h. 245.

²⁷Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Jakarta: Erlangga, 2001), h. 19.

konsep pengukuran kinerja (*Performance Measurementi*) yang mengukur kinerja perusahaan. Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang “seimbang (*balanced*)” dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.²⁸

Key Performance Indicators, performance Measures sebenarnya bukanlah konsep baru. Dalam literatur akuntansi manajemen, konsep-konsep tersebut sudah banyak dibahas. Dalam dunia sumber daya manusia, kita mengukur angka perputaran karyawan, analisis hari absensi, dan lain-lain. Dalam dunia keuangan, dikenal analisis *trend* pengeluaran operasional, analisis *trend* pengeluaran investasi sebagai hal-hal yang diperhatikan dalam pengambilan keputusan.

Jadi mengapa konsep BSC mulai membumi, jawabannya adalah peranan teknologi dalam menganalisis kemajuan konsep. BSC menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam suatu kumpulan yang koheren atau melekat dari tolak ukur kinerja. Dalam perkembangannya, BSC kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolak ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Pada pertengahan 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin David P.Norton, *Renaissance Solution, Inc*, menerapkan BSC untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Keberhasilan pemanfaatan BSC sangat pesat sehingga BSC tidak hanya digunakan untuk sistem pengukuran kinerja tetapi juga dapat dipakai sebagai sistem manajemen strategis.

2. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjelaskan mengenai misi serta strategi dari suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja perusahaan tersebut.

²⁸<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/LBM2005-140-Bab%202.pdf>. Diakses pada tanggal 18/02/2020.

Scorecard sendiri memiliki makna kartu skor. Maksudnya yaitu kartu skor yang akan digunakan dalam merencanakan skor yang diwujudkan pada masa yang akan datang. Sedangkan *balanced* memiliki makna berimbang, yang artinya dalam mengukur kinerja seseorang atau suatu organisasi harus diukur secara seimbang dari dua sudut pandang seperti keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern.²⁹

Tunggal mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai sekelompok tolak ukur kinerja yang berintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi.³⁰ Sedangkan menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka manajemen yang menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yang terdiri dari keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.³¹

Menurut Mulyadi, konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu : *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personal di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personal di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personal yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menyatakan bahwa kinerja personal diukur

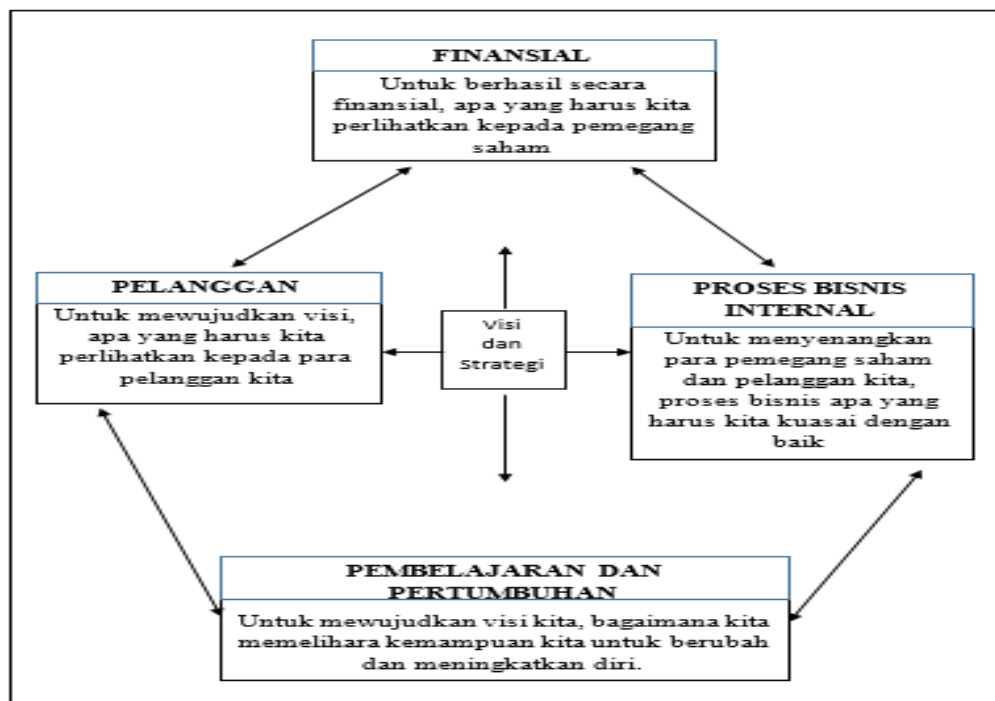
²⁹Zahir, <https://zahiraccounting.com/id/blog/apa-itu-balanced-scorecard/>. Diakses pada tanggal 18/09/2020.

³⁰Amin Widjaja Tunggal, *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard* (Jakarta: Harvarindo, 2000), h. 2.

³¹Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, h. 22.

secara berimbang dari dua aspek, keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.³²

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja dengan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) antara empat perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan yang dimaksud adalah keseimbangan antara ukuran keuangan dan non keuangan, keseimbangan antara hasil yang diinginkan dan faktor pendorong tercapainya hal tersebut, serta keseimbangan antara perspektif kinerja eksternal dan internal.



Gambar 2.2³³
Model *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton)

³²Mulyadi, *Balanced Score Card*, h. 1.

³³<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/LBM2005-140-Bab%202.pdf>. Diakses pada tanggal 18/02/2020.

3. Komponen-Komponen *Balanced Scorecard*

Model *Balanced Scorecard* (Gambar 2.2) yang dibuat Kaplan dan Norton terbagi menjadi 4 perspektif. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai keempat perspektif tersebut diatas :

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam perspektif keuangan, perusahaan mengukur kemampuan laba dan nilai pasar (*market value*) diantara perusahaan-perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham. Tolak ukur kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi implementasi dan eksekusi perusahaan memberikan kontribusi pada perbaikan laba.

Menurut Robert S Kaplan dan David P Norton, pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:³⁴

1) Bertumbuh (*growth*)

Pada tahap ini, perusahaan menghasilkan produk-produk dengan prospek yang cukup baik dan memiliki produk dan jasa yang secara signifikan mempunyai potensi pertumbuhan terbaik. Untuk mendukung perkembangan produk-produk mereka, perusahaan harus mengerahkan sumber daya yang dimiliki, misalnya dengan cara membangun dan memperluas berbagai fasilitas, jaringan distribusi dan prasarana. Tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini adalah tingkat pertumbuhan penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

2) Bertahan (*substain*)

Pada tahapan ini, perusahaan mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya. Perusahaan juga masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian

³⁴Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, h. 52.

terbaik. Di tahap ini sasaran keuangan diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3) Menuai

Pada tahapan ini, produk-produk yang dihasilkan perusahaan sudah mencapai titik jenuh, disaat inilah perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Tujuan perspektif keuangan menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan: pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. Oleh sebab itu penerapan *Balanced Scorecard* membantu tercapainya tujuan yang penting ini.

Perspektif keuangan dalam penelitian ini adalah mengenai penilaian kinerja perusahaan untuk mengetahui kesehatan perusahaan, karena kondisi keuangan merupakan kunci keberlangsungan suatu perusahaan. Berdasarkan hal ini perspektif *finansial* dalam penelitian ini akan diukur dengan mengacu pada tiga tahap di atas.

b. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)

Perspektif pelanggan memiliki fokus pada bagaimana organisasi atau perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan mengetahui segmen pasar yang melingkupinya. Tolak 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 mengonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memerhatikan 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. Pelanggan dalam penelitian ini yaitu nasabah PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah medan.

Menurut Heppy Julianto, indikator perspektif pelanggan dibagi menjadi 3 yaitu :³⁵

1) Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah sejauh mana anggapan kinerja produk memenuhi harapan pembeli. Seorang pelanggan jika merasa puas dengan nilai yang diberikan oleh produk dan jasa maka kemungkinan besar akan menjadi pelanggan dalam waktu yang lama. Memuaskan pelanggan adalah keinginan semua perusahaan karena selain faktor penting dalam keberlangsungan perusahaan, memuaskan pelanggan dapat meningkatkan keunggulan dalam bersaing.

2) *Customer Relationship*

Customer relationship adalah hubungan kerjasama antara pihak *provider* (penyedia layanan) dengan *customer* (penerima layanan produk atau jasa) sehingga kedua belah pihak saling menguntungkan. Apabila saling merasa diuntungkan, maka akan meningkatkan kepercayaan antara *provider* dengan *customer* sehingga akan meningkatkan loyalitas antara satu dengan yang lain.

3) Kecepatan Layanan

Pelayanan adalah suatu bagian atau urutan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan. Maka dari itu kecepatan layanan yaitu target waktu pelayanan yang dapat

³⁵Heppy Julianto, *Mengukur Kepuasan Pelanggan, Manajemen : No.138*, (Februari, 2000), h. 34-35.

diselesaikan dalam waktu yang sudah ditentukan. Semakin cepat pelayanan umumnya semakin puas pula pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Dalam perspektif proses bisnis internal, agar dapat mencapai tujuan finansial perusahaan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan, maka manajer harus mengidentifikasi proses-proses bisnis internal penting yang harus dimiliki dan dikuasai oleh perusahaan.

Proses bisnis suatu perusahaan secara umum dikelompokkan kedalam tiga bagian, yaitu :³⁶

1) Inovasi

Dalam proses ini, perusahaan melakukan identifikasi terhadap kebutuhan pelanggan dengan cara merumuskan cara untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Tolak ukur yang dapat digunakan adalah banyaknya produk baru yang dikembangkan oleh perusahaan secara relatif jika dibandingkan dengan pesaingnya, besarnya penjualan produk baru, jangka waktu yang diperlukan untuk mengembangkan produk serta *break even time*.

2) Proses Operasi

Pada tahap ini, serangkaian kegiatan dilakukan oleh perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya. Proses ini menekankan efisiensi, konsistensi dan ketepatan waktu dalam penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

3) Layanan Purna Jual (*post sale service*)

Ini merupakan bagian terakhir dari rangkaian proses bisnis internal, dimana layanan purna jual meliputi garansi dan kegiatan perbaikan, perawatan, dan pengembalian serta proses akhir.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Keempat perspektif dari *IT Balanced Scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja

³⁶Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, h. 84.

jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimasukkan sebagai salah satu indeks pengukuran kinerja dengan tujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi (*learning organization*) sekaligus mendorong perusahaan untuk bertumbuh. Hal ini merupakan faktor pendorong dihasilkan kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif.

Menurut Kaplan dan Norton, terdapat tiga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :³⁷

- 1) Kemampuan pekerja (*employee capabilities*), akan diukur dengan :
 - a) Tingkat kepuasan pegawai.
 - b) Tingkat perputaran pegawai.
 - c) Besarnya pendapatan perusahaan per pegawai.
- 2) Kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*), yang akan diukur dengan :
 - a) Tingkat ketersediaan informasi.
 - b) Tingkat ketepatan atau keakuratan informasi.
 - c) Kecepatan atau jangka waktu memperoleh informasi.
- 3) Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan (*motivation, empowerment, and alignment*), yang akan diukur dengan :
 - a) Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perusahaan.
 - b) Adanya kebebasan pegawai menyampaikan saran.
 - c) Banyaknya saran per pegawai.
 - d) Jumlah saran yang diimplementasikan

4. Perbedaan BSC dengan Sistem Penilaian Kinerja Lainnya

Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem pengukuran manajemen kinerja perusahaan yang menggambarkan adanya kesinambungan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* memberi

³⁷*Ibid.*, h. 110.

perusahaan elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma “selalu tentang finansial” menuju model baru yang mana hasil *balanced scorecard* menjadi titik awal untuk *review*, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dimiliki.

Balanced Scorecard adalah suatu sistem pengukuran kinerja dengan suatu pendekatan efektif yang seimbang antara empat perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. BSC merupakan pengukuran manajemen kinerja yang seimbang jika dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja yang lain, seperti :

a. *Quality of Work Life* (QWL)

Quality of Work Life adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan karyawan yang lebih baik. Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program QWL, antara lain restrukturisasi kerja, partisipasi kerja, lingkungan kerja dan sistem imbalan.³⁸

Quality of Work Life hanya berfokus pada bagaimana mengukur kinerja karyawan saja, tanpa melihat kondisi keuangan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga perusahaan harus menggunakan metode lain untuk mengukur kinerja perusahaan dari segi finansialnya.

b. Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

Penilaian prestasi kerja 360 derajat adalah sebuah instrumen yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja karyawan berdasarkan evaluasi yang bersumber dari dua arah atau lebih dan melibatkan semua aspek dalam perusahaan seperti manajer, bawahan, rekan kerja, terkadang melibatkan pihak luar atau konsumen bahkan diri sendiri.³⁹

Metode 360 derajat ini adalah metode evaluasi yang menggabungkan umpan balik dari para pegawai itu sendiri, rekan kerjanya, atasan

³⁸Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press, 2001), h. 53.

³⁹Kim, P.S. “Utilising 360-Degree Feedback in The Public Sector: A Case Study of Korean Central Government” dalam *Asian Journal of Political Science*, Vol.9 No.2, 2001, h. 96.

langsung, para bawahannya dan pelanggan. Tetapi tidak ada penilaian dari segi finansialnya. Sehingga perusahaan perlu mencari metode lain untuk mengukur kinerja dari segi finansialnya.

c. Analisis CAMEL

Analisis CAMEL pada prinsipnya merupakan suatu metode analisis rasio-rasio keuangan untuk mengukur kondisi keuangan suatu lembaga atau perusahaan perbankan. Metode analisis CAMEL bertujuan untuk menilai dan mengukur tingkat kesehatan perusahaan perbankan berdasarkan rasio-rasio keuangan yang ditekankan pada lima aspek, yaitu *Capital* (modal), *Asset Quality* (kualitas aktiva), *Management* (manajemen), *Earning* (pendapatan), *Liquidity* (Likuiditas).⁴⁰

Namun pada analisis CAMEL ini hanya fokus pada pengukuran kondisi keuangan perusahaan saja, tidak ada penilaian secara khusus terhadap kinerja karyawan. Sehingga diperlukan metode tambahan untuk mengukur kinerja karyawan diperusahaan tersebut.

D. Hubungan Antar Variabel

Sistem pengukuran kinerja sangat bermanfaat untuk mengetahui sejauh mana perusahaan telah berhasil mencapai tujuannya melalui strategi yang telah ditetapkan. Manajemen kinerja yang baik akan memberikan imbal hasil yang baik pula bagi perusahaan tersebut. Jadi, untuk mengetahui berhasil atau tidaknya strategi perusahaan, maka diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang tepat sebagai alat bagi manajemen dalam mengevaluasi kinerjanya.

Hadirnya *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan baru dalam sistem pengukuran kinerja diklaim mampu memberikan tolak ukur penilaian kinerja yang lebih luas, dengan menyeimbangkan antara penilaian aspek finansial dan aspek non finansial. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan

⁴⁰Karmila, "Analisis Tingkat Kesehatan Bank dengan Menggunakan Metode CAMEL (Capital, Assets, Management, Earning, Liquidity) pada Bank-Bank BUMN yang Listing di Bursa Efek Indonesia Periode 2009-2014" (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2016), h. 5.

suatu sistem pengukuran kinerja dengan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) antara empat perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Maka, hubungan antar variabel pada penelitian ini dilihat dari empat perspektif yang terdapat dalam metode *balanced scorecard* terhadap manajemen kinerja, yakni: 1) Hubungan Variabel Perspektif Keuangan terhadap Manajemen Kinerja, yaitu perusahaan mengukur kemampuan laba dan nilai pasarnya di bandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain. Kinerja keuangan menjadi tolak ukur apakah strategi implementasi dan eksekusi perusahaan memberikan kontribusi pada perbaikan laba; 2) Hubungan Variabel Perspektif Pelanggan terhadap Manajemen Kinerja, yaitu perusahaan mengukur mutu, pelayanan dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan lainnya sebagai tolak ukur seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan; 3) Hubungan Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Manajemen Kinerja, yaitu Manajer harus mengidentifikasi proses-proses bisnis internal penting yang harus dimiliki dan dikuasai oleh perusahaan untuk mencapai tujuan finansial perusahaan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan; 4) Hubungan Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tolak ukur untuk menilai kinerja para pekerja adalah kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan; 5) Hubungan Variabel Keempat Perspektif *Balanced Scorecard* terhadap Manajemen Kinerja, yaitu untuk mengetahui seberapa efektif pengukuran manajemen kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, dan menganalisis variabel mana dari keempat perspektif tersebut yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

E. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	M Rasyid Ridla (Jurnal, 2016)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam di Kopertais Wilayah III Yogyakarta	Menggunakan data primer, menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.	Subjek penelitian adalah <i>stakeholder</i> di STAIT Yogyakarta, menggunakan pendekatan <i>mix method</i> kuantitatif dan kualitatif.	Dari perspektif keuangan, pengelolaan keuangan disajikan dengan baik serta secara berkala dan biaya operasional selalu diupayakan seefisien mungkin. Dari perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa mahasiswa merasakan sangat puas atas layanan yang diberikan. Dari aspek bisnis internal, menunjukkan bahwa pengelola sangat mendorong karyawan untuk memunculkan ide-ide baru yang inovatif. Dan dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan bahwa STAIT Yogyakarta sangat memperhatikan

					keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
2	Agus Nanda Wijaya (Skripsi, 2016)	Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Manajemen Kinerja di BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta	Menggunakan metode kuantitatif, pengujian statistik menggunakan regresi linier berganda, dan uji hipotesis (uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi).	Subjek penelitian yaitu karyawan BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta, menggunakan teknik sampel <i>convenience sampling</i> .	74,3% manajemen kinerja BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta dipengaruhi oleh empat perspektif pada <i>Balanced Scorecard</i> sedangkan 25,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan pada penelitian ini. Hasil uji simultan (uji F) menunjukkan keempat variabel pada <i>balanced scorecard</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja di BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta. Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel perspektif pelanggan serta variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja di BMT Bina Ihsanul Fikri

					Yogyakarta. Sedangkan variabel perspektif keuangan dan variabel perspektif proses bisnis internal secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap manajemen kinerja di BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta.
3	Siti Huriyatul Kamilah (Skripsi, 2014)	Analisis Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> dengan Enam Perspektif (Studi Kasus PT Artifa Sukses Persada)	Menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.	Menggunakan empat perspektif umum <i>balanced scorecard</i> ditambah dua perspektif baru yaitu karyawan dan kemitraan. Objek penelitian adalah PT Artifa Sukses Persada. Menggunakan teknik sampel <i>convenience sampling</i> dengan subjek tak terbatas.	Dengan menggunakan konsep <i>balanced scorecard</i> menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT Artifa Sukses Persada lebih baik dibanding tahun sebelumnya. Kinerja kepuasan pelanggan PT Artifa Sukses Persada, menunjukkan nilai kepuasan yang cukup baik untuk atribut produk dan jasa, citra perusahaan, dan hubungan. Sedangkan untuk kinerja proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik pada proses operasi, dan pelayanan purna jual. Kinerja kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang

				<p>Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif.</p>	<p>baik untuk kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.</p> <p>Meningkatnya jumlah mitra menunjukkan hasil yang baik pada perspektif kemitraan. Kinerja PT Artifa Sukses Persada secara keseluruhan dapat dikatakan bagus.</p> <p>Manajemen yang baik adalah alasan PT Artifa Sukses Persada mampu meningkatkan kinerjanya agar sesuai visi dan misi perusahaan.</p>
4	Nima Tika Wati (Skripsi, 2014)	Evaluasi Kinerja Perbankan Syariah Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	Menggunakan analisis <i>balanced scorecard</i> .	<p>Penelitian ini menggunakan eksperimen dengan mahasiswa sebagai subjek. Menggunakan uji ANOVA <i>repeated measured</i>.</p>	<p>Hasil uji ANOVA <i>repeated measures</i> menunjukkan bahwa interaksi divisi dan finansial signifikan pada level 0,05, sedangkan interaksi antara divisi dan nonfinansial tidak signifikan pada level 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa partisipan lebih cenderung memperhatikan ukuran finansial dibanding</p>

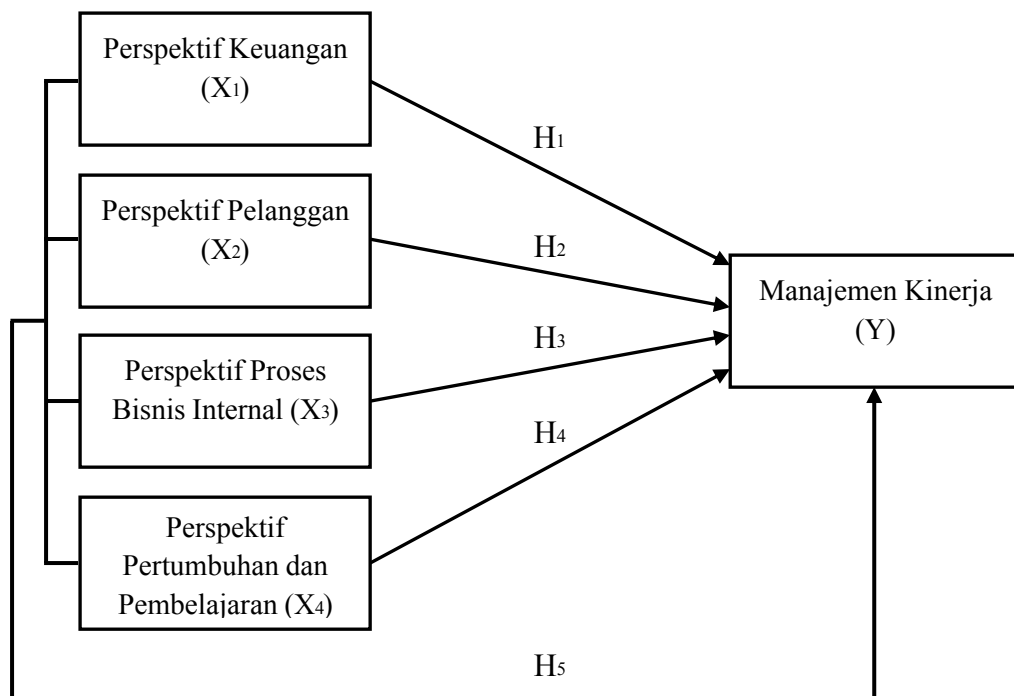
					ukuran nonfinansial ketika mengevaluasi kinerja menggunakan BSC.
5	Eldri Thesman dan I Gusti Bagus Rai Utama (<i>Conference Paper</i> , 2009)	Analisis Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Menggunakan analisis <i>balanced scorecard</i>	Subjek penelitian adalah tamu dan karyawan “Intangible in the Sky” Bali. Teknik pengambilan sampel menggunakan <i>accidental sampling</i> untuk karyawan dan tamu.	Kinerja perusahaan dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dalam jangka waktu lima tahun adalah dalam keadaan baik. Namun pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih perlu di tingkatkan terutama untuk dimensi penghargaan ini agar karyawan lebih termotivasi untuk bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.
6	Melli Herfina, Yessi Rinanda, Putri Rahmadayani (Jurnal, tt)	Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Kinerja Manajemen pada PT Bank Pembangunan Daerah	Menggunakan analisis regresi linier berganda, uji t dan uji F.	Subjek penelitian adalah karyawan dan pelanggan PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.	Secara simultan keempat perspektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Secara parsial, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja

		Sumatera Barat di Padang			manajemen. Sedangkan perspektif pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.
7	Kasnawati (Skripsi, 2011)	Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Kinerja Manajemen PT Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan	Menggunakan data primer. Metode statistik yang digunakan adalah regresi linear berganda. Uji kualitas data yang digunakan uji validitas, uji reliabilitas, dan distribusi frekuensi pernyataan kuesioner. Uji hipotesis yang digunakan adalah uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi.	Metode sampling yang digunakan adalah <i>convenience sampling</i> .	Variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif, adapun pengaruh yang paling dominan yang dapat mempengaruhi kinerja manajemen adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil uji koefisien determinasi sebesar 24,6% sedangkan sisanya 75,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diketahui.

Sumber : Diolah dari berbagai referensi

F. Kerangka Teoritis

Berdasarkan rumusan masalah dan teori diatas mengenai variabel yang terdapat dalam metode *balanced scorecard* yaitu variabel perspektif keuangan, variabel perspektif pelanggan, variabel perspektif proses bisnis internal, dan variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan, maka dapat dibuat kerangka berfikir seperti berikut ini :



Gambar 2.3
Kerangka Berfikir

G. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang bertujuan mengarahkan dan memberikan pedoman dalam pokok permasalahan serta tujuan penelitian. Maka dari uraian masalah diatas dapat dimunculkan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. H_0 : Variabel perspektif keuangan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.
 H_1 : Variabel perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.
2. H_0 : Variabel perspektif pelanggan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.
 H_2 : Variabel perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.
3. H_0 : Variabel perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.
 H_3 : Variabel perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.
4. H_0 : Variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.
 H_4 : Variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.
5. H_0 : Variabel perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran secara simultan tidak berpengaruh terhadap manajemen kinerja.
 H_5 : Variabel perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran secara simultan berpengaruh terhadap manajemen kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi atau pengukuran.¹ Sedangkan metode yang digunakan adalah metode survey (observasi) dimana informasi yang dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner, serta dengan pengumpulan data dan dokumentasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab-akibat berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang ada dan mencari kembali faktor yang mungkin menjadi penyebab melalui data tertentu.² Hal yang ditekankan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis untuk memperoleh generalisasi dalam menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel yang diajukan.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, Jl. Brigjend Katamso Kompleks Centrium No.4 Kel. Kampung Aur. Adapun waktu penelitian dilakukan mulai dari bulan Januari 2020 dan sampai dengan Oktober 2020.

¹Syahrum dan Salim, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Citapustaka Media, 2014), h. 39.

²Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Depok: Rajawali Press, 2012), h. 84.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif lebih berdasarkan pada data yang dapat dihitung sedangkan.³

2. Sumber data

Data adalah kumpulan fakta atau bukti yang disajikan untuk tujuan tertentu.⁴ Adapun sumber data yang dipakai dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Data primer adalah data yang langsung dari sumber data pertama, di lokasi penelitian atau objek penelitian. Misalnya, dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara dan pengisian kuisioner.⁵

- a. *Person*, yaitu individu atau perseorangan. Sumber data yang bisa memberikan data berupa suatu jawaban lisan melalui wawancara.
- b. *Place*, yaitu data yang diperoleh dari gambaran tentang situasi dan kondisi yang secara langsung berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian.
- c. *Paper*, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar atau simbol-simbol lain.⁶ Data ini dapat berupa buku informasi kantor, data demografi, data sekunder organisasi di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

³Indriantoro dan B.Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2010), h. 14.

⁴Moh. Pabundu Tika, *Metodologi Riset Bisnis* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h. 57.

⁵Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2011), h. 60.

⁶Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, tt), h. 129.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah seluruh objek yang diteliti atau keseluruhan sasaran yang seharusnya diteliti dan pada populasi itu hasil penelitian diberlakukan.⁷ Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai dan Nasabah di PT.Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan yang berjumlah 34 karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya.⁸ Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *sampling jenuh* yaitu sampel yang mewakili jumlah populasi, karena subjeknya kurang dari 100 orang. Maka dalam penelitian ini diambil seluruh karyawan PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan yang juga merupakan populasi dari penelitian ini sebanyak 34 karyawan.

Tabel 3.1
Jumlah Pegawai PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan

No	Jabatan	Jumlah
1	Pemimpin Cabang	1
2	Wakil Pemimpin Cabang	1
3	Pemimpin Seksi Pemasaran	1
4	Pelaksana Pemasaran Kredit/Analisis Kredit	2
5	Pelaksana Pemasaran Dana/Sales Funding Officer	1
6	Pemimpin Seksi Legal & Administrasi Kredit	1
7	Pelaksana/Officer Administrasi Kredit	1

⁷Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D* (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 80.

⁸Nur Ahmadi Bi Rahmani, *Metode Penelitian Ekonomi* (Medan: FEBI UINSU PRESS, 2016), h. 34.

8	Pemimpin Seksi Penyelamatan Kredit	1
9	Pelaksana/Officer Penyelamatan Kredit	1
10	Pemimpin Seksi Pelayanan Nasabah	1
11	Pelaksana Customer Service (CS)	2
12	Head Teller	1
13	Pelaksana Teller	1
14	Pemimpin Seksi Operasional	1
15	Pelaksana Operasional	1
16	Layanan prioritas	2
17	Kontrol Intern Muda	2
18	TKAD	4
19	Driver	4
20	Satpam	5
TOTAL		34

Sumber : Data Pegawai PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan

E. Definisi Operasional

Definisi operasional menjelaskan karakteristik dari objek dalam elemen-elemen yang dapat diobservasi yang menyebabkan konsep dapat diukur dan dioperasionalkan dalam penelitian. Untuk memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan pelaksanaan penelitian ini, maka perlu diberikan definisi variabel operasional yang akan diteliti. Variabel merupakan segala sesuatu yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai.⁹

1. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik mempengaruhi secara positif maupun secara

⁹Uma Sekaran, *Metode Penelitian untuk Bisnis* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 15.

negatif.¹⁰ Variabel independen dalam penelitian ini adalah empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu :

Variabel Bebas (X) : Perspektif Keuangan (X₁)
 Perspektif Pelanggan (X₂)
 Perspektif Proses Bisnis Internal (X₃)
 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₄)

2. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat dalam penelitian. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami, menjelaskan dan memprediksi variabel terikat yang dalam penelitian ini adalah Manajemen Kinerja. Menurut Kreitner dan Angelo Kinicki, Manajemen Kinerja adalah sistem perusahaan dimana manajer mengintegrasikan aktivitas penentuan tujuan, pengawasan dan evaluasi, penyediaan umpan balik dan pelatihan, dan penghargaan karyawan secara kontinu.¹¹

Manajemen kinerja menurut Wibowo merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.¹²

Tabel 3.2
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Perspektif Keuangan (X ₁)	Perspektif keuangan adalah ukuran kinerja yang	Bertumbuh (<i>Growth</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Membangun suatu produk atau jasa baru 	(Kaplan dan Norton,

¹⁰*Ibid.*, h. 17.

¹¹Robert Kreitner dan Kinicki Angelo, *Perilaku organisasi*, Edisi 9, Buku 1. (Jakarta: Salemba Empat, 2014), h. 246.

¹²Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Press, 2012), h. 9.

		menggambarkan keberhasilan yang dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan laba dan pertumbuhan perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan suatu produk atau jasa baru • Menambah kemampuan operasional • Mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global • Mengembangkan hubungan dengan pelanggan <p>Bertahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang • Mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki • Peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan <p>Panen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memelihara dan perbaikan fasilitas • Melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru 	2001)
2	Perspektif Pelanggan (X ₂)	Perspektif pelanggan adalah ukuran kinerja yang menggambarkan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan pelanggan • <i>Customer relationship</i> • Kecepatan layanan 	(Heppy Julianto, 2000)

		keberhasilan perusahaan menciptakan nilai bagi nasabah internal ataupun eksternal melalui produk, jasa, harga dan hubungan pelanggan.		
3	Perspektif Proses Bisnis Internal (X ₃)	Perspektif proses bisnis internal adalah ukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan penciptaan nilai perusahaan melalui berbagai proses bisnis internal yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan tujuan <i>finansial</i> perusahaan.	<p>Inovasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produk baru yang dikembangkan • Lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk • Besarnya biaya produk • Banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan <p>Proses Operasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kerusakan produk pra penjualan • Banyaknya bahan baku terbuang percuma • Banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat terpenuhi <p>Layanan Purna Jual</p>	(Kaplan dan Norton, 2001)

			<ul style="list-style-type: none"> • Jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk • Perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang dari pelanggan 	
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)	<p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah ukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang, dengan kesiapan organisasi dan SDM, teknologi informasi dan kepatuhan kepada peraturan yang berlaku.</p>	<p>Kemampuan Pekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kepuasan pegawai • Tingkat perputaran pegawai • Besarnya pendapatan per pegawai <p>Kemampuan Sistem Informasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat ketersediaan informasi • Tingkat ketepatan/keakuratan informasi • Kecepatan/jangka waktu memperoleh informasi <p>Motivasi, Pemberdayaan dan Keserasian Individu Perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perusahaan • Adanya kebebasan pegawai menyampaikan saran 	(Kaplan dan Norton, 2001)

			<ul style="list-style-type: none"> • Banyaknya saran per pegawai • Jumlah saran yang diimplementasikan 	
5	Manajemen Kinerja (Y)	Manajemen kinerja adalah proses berkesinambungan antara pimpinan dan bawahan untuk menetapkan rencana kerja, menentukan sasaran, mengeksekusi kinerja, pemberian umpan balik serta <i>coaching</i> untuk mengendalikan kemajuan dan melakukan evaluasi terhadap kinerja yang dicapai.	<p>Kinerja Berorientasi pada <i>Input</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kejujuran • Ketaatan • Disiplin • Loyalitas • Kreativitas • Adaptasi • Komitmen • Sopan santun <p>Kinerja Berorientasi pada proses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menilai sikap seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya • Perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya <p>Kinerja Berorientasi pada <i>output</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan 	(Wibowo, 2012)

Sumber : Diolah dari berbagai referensi

F. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

a. Kuisioner / Angket

Sejumlah pertanyaan tertulis digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dengan cara memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.

b. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, catatan harian dan sebagainya.

2. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Apabila instrumen yang diberikan kepada responden tidak jelas, maka penelitian yang dilakukan akan mendapatkan data yang tidak jelas dan kurang akurat. Instrumen untuk melakukan penelitian ini menggunakan angket dengan metode skala likert (*likert's summated rating*). Skala likert digunakan sebagai pengukur untuk sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel pada penelitian ini adalah skala likert 5 poin.¹³

Pengisian angket tentang analisis *Balanced Scorecard* terhadap manajemen kinerja dapat diukur menggunakan skala likert, dengan tindakan sebagai berikut :

¹³Azwar Juliandi, et.al, *Metodologi Penelitian Bisnis* (Medan: UMSU Press, 2014), h. 70.

Tabel 3.3
Skala Likert

Alternatif Jawaban	Skor dari Jawaban
SS: Sangat Setuju	5
S : Setuju	4
N : Netral	3
TS : Tidak Setuju	2
STS : Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono¹⁴

G. Teknik Analisa Data

Untuk mendukung hasil penelitian, data penelitian yang diperoleh akan dianalisis dengan alat statistik melalui bantuan program SPSS. Adapun pengujian-pengujian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas atau Kesahihan

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.¹⁵ Validitas suatu butiran pertanyaan dapat dinilai pada hasil *output* program SPSS 24.0 pada tabel dengan judul *Item-Total Statistic*. Menilai validitas masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai r_{hitung} (tabel *Corrected Item-Total Correlation*) $>$ r_{tabel} (tabel *Product Moment* dengan signifikansi 0,05) atau suatu butir pertanyaan dianggap valid jika koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3390.¹⁶

Kriteria pengujian validitas adalah sebagai berikut :

¹⁴Sugiyono, *Metodologi Penelitian*, h. 80.

¹⁵Suliyanto, *Analisis Data dalam Aplikasi Pemasaran* (Bogor: Ghalia, 2005), h. 42.

¹⁶Imam Ghazali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Semarang: BP UNDIP, 2005), h. 45.

- 1) Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut valid.
- 2) Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas atau Keandalan

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil uji reliabilitas kuesioner sangat tergantung pada kesungguhan responden dalam menjawab semua item pertanyaan penelitian.

Instrumen dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.¹⁷ Alat ukur yang akan digunakan adalah *Cronbach Alpha* melalui SPSS Versi 24.0. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

Tabel 3.4
Keterangan Uji Reliabilitas

No	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	0,81 s/d 1,00	Sangat Reliabel
2	0,61 s/d 0,80	Reliabel
3	0,41 s/d 0,60	Cukup Reliabel
4	0,21 s/d 0,40	Agak Reliabel
5	0,00 s/d 0,20	Kurang Reliabel

Sumber : Bhuno Agung Nugroho¹⁸

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah uji statistik untuk mengukur sejauh mana sebuah model regresi dapat disebut sebagai model yang baik. Model regresi tersebut disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi

¹⁷Duwi Priyanto, *Mandiri Belajar SPSS* (Yogyakarta: Mediakom, 2008), h. 26.

¹⁸Bhuno Agung Nugroho, *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS* (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), h. 72.

asumsi-asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji heterokedastisitas, dan uji multikolinieritas.¹⁹

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi variabel dependen dan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui salah satunya dengan *Kolmogorof-Smirnov* dengan signifikansi lebih besar dari α ($\alpha = 0,05$), maka data terdistribusi dengan normal.

Apabila nilai signifikansi yang dihasilkan $> 0,05$ maka distribusi datanya dapat dikatakan normal. Sebaliknya, jika nilai signifikansi yang dihasilkan $< 0,05$ maka data tidak terdistribusi dengan normal.²⁰

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, yaitu jika varian dari residual atau pengamatan ke pengamatan yang lain tetap.

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan *Uji Glejser*. Uji ini dilakukan dengan cara membuat regresi antara variabel independen dengan nilai absolut *Errornya (residual)*.

Apabila hasil perhitungan dari masing-masing variabel menunjukkan level sig. $> \alpha$ ($\alpha = 0,05$), artinya penelitian bebas dari heteroskedastisitas dan layak untuk diteliti.

¹⁹Rahmani, *Metode Penelitian Ekonomi*, h. 93.

²⁰*Ibid.*, h. 98.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas diperlukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Uji multikolinearitas dalam penelitian ini adalah dengan melihat *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi.

Kriteria pengujian multikolinearitas dilihat dari nilai tolerance adalah :

- 1) Jika nilai tolerance $< 0,10$ maka dapat diartikan terjadi multikolinearitas terhadap data yang diuji.
- 2) Jika nilai tolerance $> 0,10$ maka dapat diartikan tidak terjadi multikolinearitas terhadap data yang diuji.

Kriteria pengujian multikolinearitas dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) adalah :

- 1) Jika nilai VIF $> 10,00$ maka dapat diartikan terjadi multikolinearitas terhadap data yang di uji.
- 2) Jika nilai VIF $< 10,00$ maka dapat diartikan tidak terjadi multikolinearitas terhadap data yang di uji.²¹

3. Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan model regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari perspektif keuangan (X_1), perspektif pelanggan (X_2), perspektif proses bisnis internal (X_3), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X_4). Sedangkan

²¹Rahmani, *Metode Penelitian Ekonomi*, h. 105.

variabel dependennya adalah manajemen kinerja. Persamaan regresi linier berganda dituliskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan :

Y	= Manajemen Kinerja
a	= Bilangan Konstanta
X ₁	= Perspektif Keuangan
X ₂	= Perspektif Pelanggan
X ₃	= Perspektif Proses Bisnis Internal
X ₄	= Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
b ₁ ,b ₂ ,b ₃ ,b ₄	= Koefisien Regresi
e	= Faktor Pengganggu

Pengujian hipotesis dilakukan melalui :

a. Koefisien Determinasi (Uji R²)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi mempunyai interval nol sampai satu ($0 \leq R^2 \leq 1$).²² Jika nilai koefisien determinasi kecil, berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Jika $R^2=1$, berarti besarnya presentase sumbangan X₁,X₂,X₃,X₄ terhadap variasi (naik turunnya) Y secara bersama-sama adalah 100%. Hal ini menunjukkan apabila angka koefisien determinasi mendekati 1 maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya semakin kuat maka semakin cocok pula garis regresi untuk meramalkan Y.

²²Anwar Sanusi, *Metodologi Penelitian Bisnis* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 135.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Uji t digunakan untuk menguji apakah setiap variabel bebas (*independen*) secara masing-masing parsial atau individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (*dependen*) pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) dengan menganggap variabel bebas bernilai konstan.

Dasar pengambilan keputusan uji t ditentukan sebagai berikut :

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

c. Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dengan tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 (5%). Dasar pengambilan keputusan uji F ditentukan sebagai berikut :

- 1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini artinya variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.
- 2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Ini artinya variabel independen secara bersama-sama tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PT Bank Sumut

Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara didirikan pada tanggal 4 November 1961 dengan sebutan BPSU. Sesuai dengan ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah Tingkat I Sumatera Utara, maka pada tahun 1962 bentuk usaha dirubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan modal dasar pada saat itu sebesar Rp.100 Juta dengan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Sumatera Utara dan Pemerintah Daerah Tingkat II se Sumatera Utara.¹

Pada tahun 1999, bentuk hukum BPDSU dirubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara atau disingkat PT. Bank Sumut yang berkedudukan dan berkantor pusat di Medan, Jl. Imam Bonjol No.18 Medan. Modal dasar pada saat itu menjadi Rp.400 Milyar yang selanjutnya dengan pertimbangan kebutuhan proyeksi pertumbuhan Bank, di tahun yang sama modal dasar kembali ditingkatkan menjadi Rp.500 Milyar.

Laju pertumbuhan Bank Sumut kian menunjukkan perkembangan yang sangat signifikan dilihat dari kinerja dan prestasi yang diperoleh dari tahu ke tahun, tercatat total asset Bank Sumut mencapai 10,75 Trilyun pada tahun 2010. Didukung semangat menjadi Bank Profesional dan tangguh menghadapi persaingan dengan digalakkannya program *to be the best* yang sejalan dengan *road map BPD Regional Champion 2014*, tentunya dengan konsekuensi harus memperkuat permodalan yang tidak lagi mengandalkan penyertaan saham dari pemerintah daerah, melainkan juga membuka akses permodalan lain seperti penerbitan obligasi, untuk itu modal dasar Bank Sumut kembali ditingkatkan dari Rp.1 Trilyun pada tahun 2008 menjadi

¹Bank Sumut, <https://www.banksumut.co.id/sejarah-bank-sumut/>. Diakses pada tanggal 01/10/2020.

Rp.2 Trilyun pada tahun 2011 dengan total asset meningkat menjadi 18,95 Trilyun.

2. Sejarah PT Bank Sumut Syariah

Gagasan dan wacana untuk mendirikan Unit Usaha Syariah sebenarnya telah berkembang cukup lama dikalangan *stakeholder* PT. Bank Sumut, khususnya direksi dan komisarisnya, yaitu sejak dikeluarkannya UU No. 10 Tahun 1998 yang memberikan kesempatan bagi bank konvensional untuk mendirikan Unit Usaha Syariah. Pendirian Unit Usaha Syariah juga didasarkan pada *khultur* masyarakat Sumatera Utara yang *religius*, khususnya umat Islam yang semakin sadar akan pentingnya menjalankan ajarannya dalam semua aspek kehidupan, termasuk dalam bidang ekonomi.

Komitmen untuk mendirikan Unit Usaha Syariah semakin menguat seiring dikeluarkannya Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang menyatakan bahwa bunga itu haram. Tentunya, fatwa ini mendorong keinginan masyarakat muslim untuk mendapatkan layanan jasa-jasa perbankan berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Dari hasil survey yang dilakukan pada 8 (delapan) kota di Sumatera Utara, menunjukkan bahwa minat masyarakat terhadap pelayanan Bank Syariah cukup tinggi yaitu mencapai 70% untuk tingkat ketertarikan dan diatas 50% untuk keinginan mendapatkan pelayanan produk syariah.²

Atas dasar ini, dan komitmen PT Bank Sumut terhadap pengembangan layanan perbankan syariah maka pada tanggal 04 November 2004 PT. Bank Sumut membuka Unit Usaha Syariah dengan 2 (dua) kantor Cabang Syariah yaitu Kantor Cabang Syariah Medan dan Kantor Cabang Syariah Padang Sidempuan. Bank Sumut Syariah merupakan salah satu bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah sesuai dengan izin prinsip BI No.62 DPIPPrzMdn tanggal 28 April dan izin pembukaan cabang syariah Medan dan Padang Sidempuan No.6142PrzMdn tanggal 18 Oktober 2005.³

²Laporan riset mahasiswa magang di Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

³<https://text.id.123dok.com/document/>. Diakses pada tanggal 05/10/2020.

3. Visi dan Misi

a. Visi dan Misi Bank Sumut

Visi : Menjadi bank andalan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka peningkatan taraf hidup rakyat.

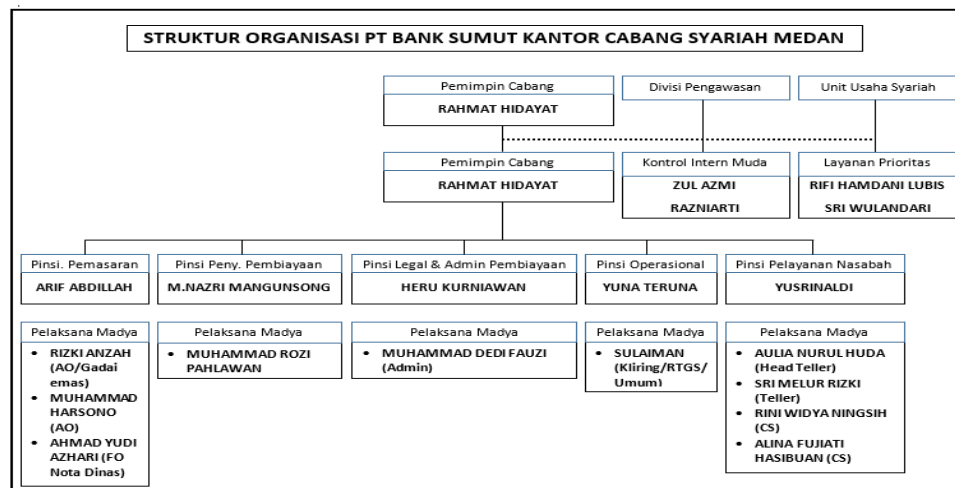
Misi : Mengelola dana pemerintah dan masyarakat secara profesional yang didasarkan pada prinsip-prinsip *compliance*.⁴

b. Visi dan Misi Bank Sumut Syariah

Visi : Meningkatkan keunggulan PT Bank Sumut dengan memberikan pelayanan lebih luas berdasarkan prinsip-prinsip syariah sehingga mendorong partisipasi masyarakat secara luas dalam pembangunan daerah guna mewujudkan masyarakat yang sejahtera.

Misi : Meningkatkan posisi PT Bank Sumut melalui prinsip layanan perbankan syariah yang aman, adil, dan saling menguntungkan serta dikelola secara profesional.⁵

4. Struktur Organisasi



Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan

Sumber : PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan (2020)

⁴Bank Sumut, <https://www.banksumut.co.id/visi-dan-misi/>. Diakses pada tanggal 05/10/2020.

⁵Laporan riset mahasiswa magang di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan

5. Fungsi Struktural PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan

a. Pimpinan Cabang

Sebagai pimpinan memiliki tugas membawahi seluruh bagian yang ada dan bertanggung jawab atas segala kegiatan yang menyangkut perkembangan dan kelangsungan hidup bank nya serta yang terpenting adalah menetapkan sebagai kebijakan-kebijakan dan pengambilan keputusan-keputusan demi kemajuan PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

b. Wakil Pimpinan Cabang

Tugas wakil pimpinan cabang :

- 1) Membantu pimpinan cabang.
- 2) Mengajukan rencana anggaran, investasi, inventaris untuk seksi operasional yang akan dituangkan ke dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan Bank.
- 3) Menyusun program kerja seksi operasional sehubungan dengan upaya pencapaian target rencana kerja dan melakukan pemantauan serta mengevaluasi pelaksanaannya.
- 4) Menindaklanjuti hasil temuan dan atau rekomendasi dari *control intern* atau satuan pemeriksaan internal kepada wakil pimpinan capem syariah.
- 5) Melakukan proses tutup hari transaksi dan mencetak rekap lampiran serta mencocokkannya dengan neraca.
- 6) Mengkoordinir pembuatan perhitungan ongkos yang masih harus dibayar pada akhir tahun.
- 7) Mengatur pemakaian kendaraan dinas untuk keperluan kantor capem syariah.
- 8) Mengatur penjilidan nota-nota dan dokumen serta menatausahakan penyimpanannya.
- 9) Melakukan administrasi dan pendistribusian surat menyurat dan mengawas, memelihara serta mengatur ulang arsip kantor capem syariah.

- 10) Menatausahakan surat edaran, surat induksi, surat keputusan, nota dinas direksi dan naskah tata dinas lainnya.
- 11) Memonitor dan mengerjakan pengiriman surat melalui tromol pos maupun pengantar surat.
- 12) Membuat laporan terkait operasional seksi operasional sesuai ketentuan yang berlaku.
- 13) Melakukan evaluasi atas kinerja seksi operasional.
- 14) Melakukan tugas lainnya sesuai fungsi dan aktivitas seksi operasional.

c. Pimpinan Seksi Pemasaran

Tugas seksi pemasaran membantu pimpinan cabang syariah dalam :

- 1) Kegiatan pembiayaan produk penghimpunan dana, pembiayaan dan jasa bank serta layanan syariah sesuai rencana kerja bank.
- 2) Melakukan analisa permohonan pembiayaan dan bank garansi.
- 3) Mengawasi kepatuhan pegawai melaksanakan standar operasional prosedur dilingkungan seksi pemasaran.
- 4) Mengawasi pelaksanaan tata kelola perusahaan oleh pegawai dilingkungan seksi pemasaran.
- 5) Penggunaan teknologi informasi oleh pejabat dan pegawai dilingkungan seksi pemasaran.
- 6) Mengawasi pelaksanaan standar pelayanan Bank Sumut oleh pegawai dilingkungan seksi pemasaran.
- 7) Mengajukan rencana anggaran, investasi dan inventaris seksi pemasaran untuk dituangkan ke dalam rencana anggaran tahunan bank.
- 8) Menyusun program kerja seksi pemasaran sehubungan dengan upaya pencapaian target rencana kerja dan melakukan pemantauan serta mengevaluasi pelaksanaannya.
- 9) Menindaklanjuti hasil temuan atau rekomendasi dari *control intern* satuan pemeriksaan internal serta melaporkan tindak lanjut temuan kepada pimpinan cabang syariah.
- 10) Menghadiri dan memberikan pendapat dalam rapat kelompok pemutus pembiayaan.

- 11) Melakukan kunjungan ke lokasi usaha atau proyek yang telah dibiayai serta periodik dalam rangka pengawasan atas pembiayaan yang diberikan.
- 12) Memberikan saran atau pertimbangan kepada pemimpin cabang syariah tentang langkah-langkah yang perlu diambil dibidang tugasnya.
- 13) Melakukan koordinasi kerja dengan unit kerja di kantor cabang syariah.
- 14) Membuat laporan terkait operasional seksi pemasaran sesuai ketentuan yang berlaku.
- 15) Melaksanakan tugas lainnya sesuai fungsi dan aktivitas seksi pemasaran.

d. Pimpinan Seksi Penyelamatan Pembiayaan

Fungsi utama adalah mengkoordinasikan proses pelaporan pembayaran pembiayaan dalam rangka pencapaian target realisasi pembiayaan dalam rangka mendukung kelancaran pembayaran.

Tugas :

- 1) Mengkoordinasikan dan menindaklanjuti proses monitoring pembayaran pembiayaan oleh debitur agar terciptanya pembayaran pembiayaan yang lancar.
- 2) Mengkoordinasikan dan memonitor program penagihan agar tercapainya target perbaikan kualitas pembiayaan.
- 3) Mengkoordinasikan dan memonitor proses penyelamatan pembiayaan untuk mencegah pembiayaan macet yang semakin meningkat.
- 4) Mengkoordinasikan program kunjungan ke debitur dalam rangka penanganan restrukturisasi pembiayaan bermasalah berjalan dengan efektif.
- 5) Mengkoordinasikan dan menilai hasil proses permohonan restrukturisasi dalam rangka mencegah penurunan kualitas pembiayaan.
- 6) Mengevaluasi kinerja bawahan untuk memastikan pencapaian target kinerja.

e. Pimpinan Seksi Legal & Admin Pembiayaan

Fungsi utama adalah mengkoordinasikan proses administrasi pembiayaan dalam rangka pencapaian target realisasi.

Tugas :

- 1) Mengkoordinasikan dan memonitor proses realisasi pembiayaan dalam rangka mendukung *prudential banking*.
- 2) Mengkoordinasikan dan memonitor proses pengikatan pembiayaan dalam rangka mendukung tersedianya legalitas dokumen permohonan pembiayaan yang lengkap dan sah.
- 3) Mengkoordinasikan proses pemantauan peningkatan status kepemilikan dokumen barang agunan untuk pengikatan pembiayaan.
- 4) Mengkoordinasikan permintaan penyimpanan dan pengambilan barang agunan agar terciptanya keamanan barang agunan sesuai dengan prosedur.
- 5) Mengevaluasi kinerja bawahan untuk memastikan pencapaian target kinerja.
- 6) Memonitor kepatuhan kebijakan sistem dan prosedur dalam rangka terlaksananya penerapan *standart operating procedure* di unit kerjanya.
- 7) Menerapkan dan memonitor prinsip-prinsip GCG dalam rangka terciptanya standar tata kelola *Good Corporate Governance* di unit kerjanya.
- 8) Memonitor pengelolaan risiko dalam rangka terciptanya manajemen risiko yang baik dan benar di unit kerjanya.

f. Pimpinan Seksi Operasional

Fungsi utama adalah mengkoordinasikan kegiatan transfer, akuntansi dan operasional umum dalam rangka meningkatkan kinerja operasional.

Tugas :

- 1) Mengkoordinasikan pengelolaan infrastruktur untuk mendukung operasional kantor.
- 2) Mengkoordinasikan pengadaan fasilitas kerja untuk mendukung operasional bank.
- 3) Mengkoordinasikan proses pengamanan kantor sesuai regulasi bank.
- 4) Mengkoordinasikan pengamanan distribusi uang untuk memastikan keamanan.

- 5) Mengkoordinasikan administrasi kepegawaian untuk mendukung operasional.
- 6) Mengatur rotasi tenaga ahli daya/tenaga honor untuk memenuhi kebutuhan SDM bank.

g. Pimpinan Seksi Pelayanan Nasabah

Fungsi utama adalah mengkoordinasikan proses pelayanan nasabah untuk meningkatkan kepuasan nasabah.

Tugas :

- 1) Mengkoordinasikan rekapitulasi kebutuhan/kelebihan uang tunai kantor dibawah kantor cabang kelas I agar sesuai dengan kebutuhan dan regulasi.
- 2) Mengkoordinasikan distribusi uang internal sesuai kebutuhan dan regulasi.
- 3) Mengkoordinasikan perhitungan posisi keuangan agar sesuai dengan target.
- 4) Mengkoordinasikan pengisian uang tunai di mesin ATM untuk meningkatkan pelayanan nasabah.
- 5) Mengkoordinasikan keamanan brankas bersama wapim cabang untuk meningkatkan keamanan isi brankas.
- 6) Mengkoordinasikan otoritas tunai dan non tunai agar sesuai dengan ketentuan (teller, teller non tunai).
- 7) Mereview proses administrasi SP2D (bank sumut dan bank lain) termasuk dengan dokumen pembanding untuk memastikan keakuratan transaksi.
- 8) Mereview proses administrasi transaksi untuk memastikan keakuratan transaksi.

h. Teller

Tugas Teller :

- 1) Melayani penyetoran dan pembayaran tunai sehubungan transaksi.
- 2) Melakukan pembayaran dan penerimaan uang berhubungan dengan pembiayaan biaya bank, personalia dan umum melalui *counter bank*.

- 3) Menyusun daftar penerimaan dan pengeluaran uang tunai dan melakukan pencocokan saldo fisik uang dan saldo pada neraca harian.

i. Coustumer Service

Tugas coustumer service :

- 1) Memberikan pelayanan kepada nasabah yang berkaitan dengan pembukaan rekening tabungan, giro, pembukaan deposito, permohonan nasabah yang lainnya.
- 2) Menerima, melayani, dan mengatasi permasalahan yang disampaikan nasabah sehubungan dengan ketidakpuasan nasabah atas pelayanan yang diberikan oleh pihak bank.
- 3) Mengadministrasi daftar hitam Bank Indonesia dan daftar rehabilitasi nasabah serta file nasabah.
- 4) Mengadministrasi resi permintaan dan pengembalian buku cek dan bilyet giro serta surat kuasa.
- 5) Memberikan informasi tentang saldo dan mutasi nasabah.
- 6) Mengadministrasi buku cek, bilyet, giro, dan buku tabungan.
- 7) Memperkenalkan dan menawarkan produk dan jasa yang ada dan yang baru sesuai dengan keinginan dan kebutuhan nasabah.

B. Karakteristik Profil Responden

1. Deskripsi Data

Berdasarkan data yang dikumpulkan dalam penelitian, kuesioner yang dibagikan berjumlah 34 lembar eksemplar, dan sebanyak 34 orang karyawan telah bersedia menjawab atau mengisi kuesioner yang diberikan. Adapun gambaran karakteristik data kuesioner dan deskriptif dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1
Data Sampel Penelitian

No	Keterangan	Responden	Persentase
1	Jumlah kuesioner yang disebar	34	100%
2	Jumlah kuesioner yang kembali	34	100%

3	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
4	Jumlah kuesioner yang dapat diolah	34	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Tabel di atas menunjukkan jumlah dan persentase penyebaran data kuesioner. Total kuesioner yang direspon sebanyak 34 kuesioner yaitu 100% dari total kuesioner yang disebar, tidak ada kuesioner yang tidak kembali. Jadi, kuesioner yang dapat digunakan untuk mengolah data adalah sebanyak 34 kuesioner atau 100%.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada tabel 4.2 berikut ini disajikan deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Responden	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	25	74%
2	Perempuan	9	26%
Total		34	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 25 orang atau sebesar 74% responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki, dan sisanya sebanyak 9 orang atau 26% responden berjenis kelamin perempuan.

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Pada tabel 4.3 berikut ini disajikan deskripsi responden berdasarkan jenjang pendidikan.

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA/SMK	0	0%
2	Diploma	13	38%
3	Strata 1 (S1)	18	53%
4	Strata 2 (S2)	3	9%

Total	34	100%
-------	----	------

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 18 orang atau sebesar 53% didominasi oleh responden berpendidikan terakhir Strata 1 (S1), 13 orang atau sebesar 38% responden berpendidikan terakhir Diploma, sebanyak 3 orang atau 9% responden berpendidikan terakhir Strata 2 (S2) dan tidak ada responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMK.

4. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Pada tabel 4.4 berikut ini disajikan deskripsi responden berdasarkan Usia.

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	21 tahun – 30 tahun	5	15%
2	31 tahun – 40 tahun	19	56%
3	≥ 41 tahun	10	29%
Total		34	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 19 orang atau sebesar 56% didominasi oleh responden berusia antara 31 tahun – 40 tahun. Sebanyak 5 orang atau sebesar 15% responden berusia antara 21 tahun – 30 tahun. Dan sisanya sebanyak 10 orang atau sebesar 29% responden berusia lebih dari 41 tahun.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Uji Kualitas Data

a. Hasil Uji Validitas

Pada tabel 4.5 berikut ini disajikan hasil uji validitas dari semua variabel yang diteliti.

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas

Variabel Perspektif Keuangan (X₁)			
Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X _{1.1}	0,598	0,339	Valid
X _{1.2}	0,712	0,339	Valid
X _{1.3}	0,758	0,339	Valid
X _{1.4}	0,598	0,339	Valid
X _{1.5}	0,634	0,339	Valid
X _{1.6}	0,399	0,339	Valid
X _{1.7}	0,599	0,339	Valid
X _{1.8}	0,539	0,339	Valid
X _{1.9}	0,724	0,339	Valid
X _{1.10}	0,667	0,339	Valid
Variabel Perspektif Pelanggan (X₂)			
Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X _{2.1}	0,628	0,339	Valid
X _{2.2}	0,713	0,339	Valid
X _{2.3}	0,768	0,339	Valid
X _{2.4}	0,561	0,339	Valid
X _{2.5}	0,774	0,339	Valid
X _{2.6}	0,776	0,339	Valid
Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X₃)			
Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X _{3.1}	0,542	0,339	Valid
X _{3.2}	0,715	0,339	Valid
X _{3.3}	0,613	0,339	Valid
X _{3.4}	0,739	0,339	Valid
X _{3.5}	0,655	0,339	Valid
X _{3.6}	0,585	0,339	Valid
X _{3.7}	0,764	0,339	Valid
X _{3.8}	0,408	0,339	Valid
X _{3.9}	0,674	0,339	Valid
Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₄)			
Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X _{4.1}	0,769	0,339	Valid
X _{4.2}	0,561	0,339	Valid
X _{4.3}	0,568	0,339	Valid

X4.4	0,481	0,339	Valid
X4.5	0,666	0,339	Valid
X4.6	0,412	0,339	Valid
X4.7	0,657	0,339	Valid
X4.8	0,456	0,339	Valid
X4.9	0,468	0,339	Valid
X4.10	0,764	0,339	Valid
Variabel Kinerja Manajemen (Y)			
Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Y.1	0,551	0,339	Valid
Y.2	0,650	0,339	Valid
Y.3	0,478	0,339	Valid
Y.4	0,599	0,339	Valid
Y.5	0,521	0,339	Valid
Y.6	0,664	0,339	Valid
Y.7	0,449	0,339	Valid
Y.8	0,449	0,339	Valid
Y.9	0,511	0,339	Valid
Y.10	0,478	0,339	Valid
Y.11	0,611	0,339	Valid

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa semua butir pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid karena memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Adapun nilai r_{tabel} dengan signifikansi 0,05 diperoleh sebesar 0,339, sedangkan untuk r_{hitung} didapat dari hasil pengolahan data melalui Program SPSS Versi 24.0.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Pada tabel 4.6 berikut ini disajikan hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel yang diteliti.

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Perspektif Keuangan (X ₁)	0,762	Reliabel
Perspektif Pelanggan (X ₂)	0,788	Reliabel
Perspektif Proses Bisnis Internal (X ₃)	0,765	Reliabel

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X ₄)	0,755	Reliabel
Manajemen Kinerja (Y)	0,748	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner ini reliabel karena semua variabel dalam penelitian mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Nilai *Cronbach's Alpha* atas variabel perspektif keuangan (X₁) sebesar 0,762, atas variabel perspektif pelanggan (X₂) sebesar 0,788, atas variabel perspektif proses bisnis internal (X₃) sebesar 0,765, dan atas variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X₄) sebesar 0,755, serta atas variabel manajemen kinerja (Y) sebesar 0,748, menunjukkan bahwa pernyataan pada semua variabel dalam penelitian ini berada pada tingkatan reliabel.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Hasil Uji Normalitas

Pada tabel 4.7 berikut ini disajikan hasil uji normalitas dengan menggunakan alat bantu olah data SPSS Versi 24.0, yang diperoleh output sebagai berikut :

Tabel 4.7
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,34191796
Most Extreme Differences	Absolute	,088
	Positive	,088
	Negative	-,081
Test Statistic		,088
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data. c. Lilliefors Significance Correction. d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai Test Statistic (nilai *Kolmogorov-Smirnov*) sebesar 0,088 dengan *Asymp.Sig.* (2-tailed) sebesar 0,200 lebih besar dari α ($\alpha = 0,05$), maka data pada penelitian ini memenuhi asumsi normalitas atau dapat dikatakan bahwa data terdistribusi dengan normal.

b. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pada tabel 4.8 berikut ini disajikan ringkasan hasil uji heteroskedastisitas untuk melihat ada tidaknya heteroskedastisitas pada penelitian ini dengan melihat hasil signifikansi berikut.

Tabel 4.8
Ringkasan Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Independent	Sig.	Kesimpulan
Perspektif Keuangan (X ₁)	0,238	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Perspektif Pelanggan (X ₂)	0,630	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Perspektif Proses Bisnis Internal (X ₃)	0,225	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X ₄)	0,425	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Dependen variabel : Manajemen Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, dapat disimpulkan bahwa dari masing-masing variabel terlihat nilai Sig. $> \alpha$ ($\alpha = 0,05$), yaitu variabel perspektif keuangan sebesar 0,238, perspektif pelanggan sebesar 0,630, perspektif proses bisnis internal sebesar 0,225, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,425. Ini menunjukkan bahwa penelitian ini bebas dari heteroskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Hasil Uji Multikolinearitas

Pada tabel 4.9 berikut ini disajikan hasil uji multikolinearitas dengan menggunakan alat bantu olah data SPSS Versi 24.0, yang diperoleh output sebagai berikut :

Tabel 4.9
Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Perspektif Keuangan	,195	5,124
	Perspektif Pelanggan	,306	3,269
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,310	3,228
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	,282	3,552

a. Dependent Variable: Manajemen Kinerja

Sumber : *Data* primer yang diolah (2020)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa setiap variabel memiliki nilai tolerance $> 0,10$ dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) $< 10,00$. Nilai VIF perspektif keuangan sebesar 5,124, perspektif pelanggan sebesar 3,269, perspektif proses bisnis internal sebesar 3,228, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 3,552. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas terhadap variabel penelitian yang digunakan. Sehingga keempat variabel dalam penelitian ini layak untuk diteliti.

3. Uji Hipotesis

Tabel 4.10
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,372	5,618		4,516	,000

	Perspektif Keuangan	,033	,265	,040	,125	,902
	Perspektif Pelanggan	,237	,312	,194	,761	,453
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,545	,241	,574	2,258	,032
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	-,143	,236	-,161	-,604	,551
a. Dependent Variable: Manajemen Kinerja						

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Berdasarkan koefisien regresi pada tabel diatas, maka dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

$$Y = 25,372 + 0,033X_1 + 0,237X_2 + 0,545X_3 + (-0,143)X_4$$

$$Y = 25,372 + 0,033X_1 + 0,237X_2 + 0,545X_3 - 0,143X_4$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa, apabila nilai Perspektif Keuangan (X_1), Perspektif Pelanggan (X_2), Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_4) adalah 0, maka nilai Manajemen Kinerja (Y) adalah 25,372. Nilai Perspektif Keuangan (X_1) sebesar 0,033, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan perspektif keuangan mengalami kenaikan 1%, maka manajemen kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,033. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara perspektif keuangan dengan manajemen kinerja, semakin baik perspektif keuangan maka menunjukkan semakin baik pula manajemen kinerjanya.

Nilai Perspektif Pelanggan (X_2) sebesar 0,237, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan perspektif pelanggan mengalami kenaikan 1%, maka manajemen kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,237. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara perspektif pelanggan dengan manajemen kinerja, semakin baik perspektif pelanggan maka menunjukkan semakin baik pula manajemen kinerjanya.

Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3) sebesar 0,545, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan perspektif proses bisnis internal mengalami kenaikan 1%, maka manajemen kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,545. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara perspektif proses bisnis internal dengan manajemen kinerja, semakin baik perspektif proses bisnis internal maka menunjukkan semakin baik pula manajemen kerjanya.

Nilai Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_4) sebesar -0,143, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami kenaikan 1%, maka manajemen kinerja (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,143. Koefisien bernilai negatif artinya terjadi hubungan negatif antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan manajemen kinerja, semakin baik perspektif pembelajaran dan pertumbuhannya maka menunjukkan manajemen kinerja mengalami penurunan

a. Hasil Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Uji ini dilakukan untuk mengukur kemampuan variabel-variabel independen, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam menjelaskan variasi variabel dependen, yaitu manajemen kinerja. Hasil koefisien determinasi (Uji R^2) dapat dilihat pada kolom *R square* yang ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 4.11
Hasil Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,648 ^a	,420	,340	2,49821
a. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan				
b. Dependent Variable: Manajemen Kinerja				

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Tabel 4.11 diatas menunjukkan nilai R sebesar 0,648 atau 64,8%, ini menunjukkan bahwa hubungan antara perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kuat karena berada dikisaran 0,5-0,75.⁶ Nilai *R Square* sebesar 0,420 atau 42%. Ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh sebesar 42% terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan. Sedangkan sisanya sebesar 58% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam penelitian ini.

Std. Error of The Estimate (SEE) sebesar 2,498. Makin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependent.

b. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 4.12 dibawah ini. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai Sig. $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sedangkan jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai Sig. $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Pada penelitian ini diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,045.

Tabel 4.12
Hasil Uji Parsial (Uji t)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,372	5,618		4,516	,000
	Perspektif Keuangan	,033	,265	,040	,125	,902
	Perspektif Pelanggan	,237	,312	,194	,761	,453
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,545	,241	,574	2,258	,032

⁶Nur Ahmadi Bi Rahmani, *Metodologi Penelitian Ekonomi* (Medan: FEBI UIN-SU Press, 2016), h. 111.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	-,143	,236	-,161	-,604	,551
a. Dependent Variable: Manajemen Kinerja					

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Hipotesis 1 (H_{a1}): Variabel perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.

Hasil uji hipotesis 1 dapat dilihat pada tabel 4.12, variabel perspektif keuangan mempunyai t_{hitung} sebesar 0,125 dan nilai signifikansi sebesar 0,902. Dengan ketentuan jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti hipotesis 1 (H_{a1}) ditolak dan H_0 diterima, karena nilai signifikansi sebesar $0,902 > 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel perspektif keuangan tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan. Berdasarkan koefisien regresi pada tabel, maka dapat diperoleh persamaan sebagai berikut :

Hipotesis 2 (H_{a2}): Variabel perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.

Hasil uji hipotesis 2 dapat dilihat pada tabel 4.12, variabel perspektif pelanggan mempunyai t_{hitung} sebesar 0,761 dan nilai signifikansi sebesar 0,453. Dengan ketentuan jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti hipotesis 2 (H_{a2}) ditolak dan H_0 diterima, karena nilai signifikansi sebesar $0,453 > 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel perspektif pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

Hipotesis 3 (H_{a3}): Variabel perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.

Hasil uji hipotesis 3 dapat dilihat pada tabel 4.12, variabel perspektif proses bisnis internal mempunyai t_{hitung} sebesar 2,258 dan nilai signifikansi

sebesar 0,032. Dengan ketentuan jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti hipotesis 3 (H_{a3}) diterima dan H_0 ditolak, karena nilai signifikansi sebesar $0,032 < 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

Hipotesis 4 (H_{a4}): Variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja.

Hasil uji hipotesis 4 dapat dilihat pada tabel 4.12, variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai t_{hitung} sebesar (-0,604) dan nilai signifikansi sebesar 0,551. Dengan ketentuan jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti hipotesis 4 (H_{a4}) ditolak dan H_0 diterima, karena nilai signifikansi sebesar $0,551 > 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

c. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut ini, jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai Sig. $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sedangkan jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai Sig. $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Pada penelitian ini diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 2,70.

Tabel 4.15
Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	131,244	4	32,811	5,257	,003 ^b
	Residual	180,991	29	6,241		
	Total	312,235	33			

a. Dependent Variable: Manajemen Kinerja
 b. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan

Sumber : Data primer diolah (2020)

Hipotesis 5 (H_{a5}) : Variabel perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan berpengaruh terhadap manajemen kinerja.

Hasil uji hipotesis 5 dapat dilihat pada tabel 4.15, nilai F diperoleh sebesar 5,257 dengan tingkat signifikansi 0,003. Dengan ketentuan jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H₀ ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti hipotesis 5 (H_{a5}) diterima dan H₀ ditolak, karena nilai signifikansi sebesar $0,003 < 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama (secara simultan) berpengaruh terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

4. Pembahasan

a. Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Manajemen Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} (0,125) < t_{tabel} (2,045)$, dan tingkat signifikansi menunjukkan $0,902 > 0,05$. Hal ini berarti H_{a1} ditolak dan H₀ diterima, dan dapat dikatakan bahwa perspektif keuangan tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agus Nanda Wijaya (2016) yang menyatakan bahwa variabel perspektif keuangan tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja. Hasil penelitian ini dibuktikan dengan nilai Sig. $> 0,05$ yaitu sebesar 0,150. Perbedaan hasil penelitian ini bisa disebabkan oleh kemampuan dalam memberikan kontribusi kepada peningkatan laba dan pertumbuhan perusahaan.

Dan hasil penelitian ini menguatkan kondisi di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, dimana walau dari sisi perspektif keuangan mengalami peningkatan tetapi tidak berpengaruh terhadap manajemen kinerjanya. Seperti pegawai pemasaran yang kurang bersemangat dan kurang inisiatif dalam memasarkan produknya.

b. Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Manajemen Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} (0,761) < t_{tabel} (2,045)$, dan tingkat signifikansi menunjukkan $0,453 > 0,05$. Hal ini berarti H_{a2} ditolak dan H_0 diterima, dan dapat dikatakan bahwa perspektif pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kasnawati (2011) yang menyatakan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajemen. Hasil penelitian ini bisa dibuktikan dengan nilai $Sig. < 0,05$ yaitu sebesar 0,003. Perbedaan hasil penelitian bisa disebabkan oleh kondisi masing-masing tempat objek penelitian.

c. Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Manajemen Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} (2,258) > t_{tabel} (2,045)$, dan tingkat signifikansi menunjukkan $0,032 < 0,05$. Hal ini berarti H_{a3} diterima dan H_0 ditolak, dan dapat dikatakan bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kasnawati (2011) yang menyatakan bahwa variabel proses bisnis internal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajemen. Hasil penelitian ini dapat dibuktikan dengan nilai $Sig. < 0,05$ yaitu sebesar 0,021. Hasil penelitian ini sejalan dengan kondisi pegawai PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan yang dimana rata-rata pegawai berada di usia produktif yaitu antara usia 31 tahun – 40 tahun dan berpendidikan Sarjana,

sehingga dengan proses bisnis internal yang baik berpengaruh terhadap manajemen kinerja yang baik karena diperkuat oleh pendidikan para pegawai dan kemampuan pegawai dalam menciptakan nilai perusahaan. Perspektif proses bisnis internal adalah ukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan penciptaan nilai perusahaan melalui berbagai proses bisnis internal yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan tujuan *finansial* perusahaan.

d. Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Manajemen Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} (-0,604) < t_{tabel} (2,045)$, dan tingkat signifikansi menunjukkan $0,551 > 0,05$. Hal ini berarti H_{a4} ditolak dan H_0 diterima, dan dapat dikatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Melli Herfina (tt) yang menyatakan bahwa variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Hasil penelitian ini dapat dibuktikan dengan nilai Sig. $< 0,05$ yaitu sebesar 0,000. Namun, hasil penelitian tersebut sejalan dengan kondisi pegawai di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, dimana meskipun dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran baik namun tidak berpengaruh terhadap manajemen kinerjanya, seperti kurang disiplinnya para pegawai yang ditunjukkan dari sering telat masuk ke kantor, pekerjaan yang sering ditunda, lambat dalam bekerja.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah ukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang, dengan kesiapan organisasi dan SDM, teknologi informasi dan kepatuhan kepada peraturan yang berlaku.

e. Pengaruh Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pertumbuhan dan Pembelajaran Secara Simultan terhadap Manajemen Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai F_{hitung} (5,257) > F_{tabel} (2,70), dengan tingkat signifikansi sebesar $0,003 < 0,05$. Hal ini berarti H_{a5} diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan. Hasil dari koefisien determinasi ditunjukkan oleh angka *R square* yaitu sebesar 0,420 atau 42%. Ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh sebesar 42% terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan. Sedangkan sisanya sebesar 58% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agus Nanda Wijaya (2016) yang menyatakan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap manajemen kinerja di BMT Ihsanul Fikri Yogyakarta. Penelitian ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Variabel perspektif keuangan tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, karena diperoleh nilai signifikansi $0,902 > 0,05$.
2. Variabel perspektif pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, karena diperoleh nilai signifikansi $0,453 > 0,05$.
3. Variabel perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, karena diperoleh nilai signifikansi $0,032 < 0,05$.
4. Variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, karena diperoleh nilai signifikansi $0,551 > 0,05$.
5. Variabel Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan, karena diperoleh nilai signifikansi $0,003 < 0,05$.

B. Saran

1. Bagi Perusahaan

- a. Penurunan biaya operasional dan melakukan efisiensi peningkatan dalam aktivitas pemasaran dan mengupayakan untuk mencari pasar baru khususnya pada sektor Usaha Kecil Menengah dalam rangka meningkatkan jumlah nasabah dan menambah keuntungan.
- b. Peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan sehingga dapat memberikan kepuasan kepada nasabah.

- c. Peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah.
- d. Memberikan pemahaman kepada nasabah dengan lebih jelas mengenai akad-akad atau produk-produk yang ada di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.
- e. Melihat hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki pengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja, maka PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan perlu menjaga nilai perusahaan dan terus mengembangkan inovasi-inovasi baru terhadap produknya, sehingga dapat membuat manajemen kinerja menjadi lebih baik.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan sampel penelitian yang lebih banyak dibandingkan dengan sampel dalam penelitian ini agar hasil yang didapatkan lebih memuaskan dan lebih baik lagi.
- b. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mencari indikator lain sebagai penjelas variabel yang digunakan, agar hasil penelitian untuk selanjutnya dapat memberikan informasi yang lebih mendalam tentang pengaruh penilaian *balanced scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Muhammad. *Pengantar Bisnis*. Tanjung Pura: 2015.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, tt.
- Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media, 2005.
- Departemen Agama RI, *Al Qur'an Tajwid & Terjemahan*. Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2010.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja : Falsafah teori dan penerapannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP UNDIP, 2005.
- Indriantoro dan Supomo, B. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPF, 2010.
- Juliandi, Azwar, et.al. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press, 2014.
- Julianto, Heppy. *Mengukur Kepuasan Pelanggan, Manajemen : No.138*. Februari, 2000.
- Kaplan dan Norton. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga, 2001.
- Kreitner, Robert dan Angelo, Kinicki. *Perilaku organisasi*, Edisi 9, Buku 1.. Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- Laporan Performance harian PT Bank Sumut KC Syariah Medan. (data diolah)
- Laporan riset mahasiswa magang di Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan.
- Lubis, Syaifuddin, et.al. *Pengantar Manajemen*. Medan: Madenatera, 2018.
- Mulyadi. *Balanced Score Card, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press, 2001.

- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008.
- Neraca Harian Unit Usaha Syariah, Bank Sumut Cabang Syariah Medan, periode 2017-2019. (data diolah)
- Nugroho, Bhuno Agung. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Parkison, CN. *Manajemen Efektif*. Semarang: Dahara Prize, tt.
- Perwataatmadja, Karnaen dan Antonio, M.Syafe'i. *Apa dan Bagaimana Bank Islam*. Yogyakarta: PT Dana Bakhti Wakaf, 1997.
- Priyanto, Duwi. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom, 2008.
- Qardlawi, Yusuf. *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, Diterjemahkan oleh Didin Hafidhuddin, Setiawan Budiutomo dan Ainur Rafiq S. Tamhid. Jakarta: Robbani Press, 1997.
- Rahmani, Nur Ahmadi Bi. *Metode Penelitian Ekonomi*. Medan: FEBI UINSU PRESS, 2016.
- Ruky, Ahmad. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2007.
- Sanusi, Anwar. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Sekaran, Uma. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Soemitra, Andri. *Bank & Lembaga Keuangan Syariah*. Medan: KENCANA, 2016.
- Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Suliyanto. *Analisis Data dalam Aplikasi Pemasaran*. Bogor: Ghalia, 2005.
- Suprihantono, John. *Penilaian Kinerja Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*. Depok: Rajawali Press, 2012.
- Syahrum dan Salim. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Citapustaka Media, 2014.
- Tika, Moh. Pabundu. *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.

Tunggal, Amin Widjaja. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo, 2000.

Umar, Husein. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2011.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Press, 2012.

JURNAL

Harahap, Muhammad Ikhsan dan Harahap, Rahmat Daim. “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Aset BPRS” dalam *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam*, Vol.5 (1): 67-82, 2019.

Herfina, Melli, *et al.* “Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang” dalam *Jurnal of Economic and Management Scienties*, Vol.2 (2) : 025-044, tt.

Kim. P.S. “Utilising 360-Degree Feedback in The Public Sector: A Case Study of Korean Central Government” dalam *Asian Journal of Political Cience*, Vol.9 No.2, 2001.

Ridla, M.Rasyid. “Analisis *Balanced Scorecard* pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam di Kopertais Wilayah III Yogyakarta” dalam *Jurnal Membangun Profesionalisme Keilmuan*, Edisi Januari-Juni, 2016.

Thesman, Eldri dan Utama, I Gusti Bagus Rai. “Analisis Kinerja menggunakan *Balanced Scorecardi* (BSC)” dalam *conference paper*, Juni, 2009.

SKRIPSI

Kamilah, Siti Huriyatul. “Analisis Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* dengan Enam Perspektif (Studi Kasus PT. Artifa Sukses Persada). Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UIN Syariaf Hidayatullah Jakarta, 2014.

Karmila. “Analisis Tingkat Kesehatan Bank dengan Menggunakan Metode CAMEL (Capital, Assets, Management, Earning, Liquidity) pada Bank-Bank BUMN yang Listing di Bursa Efek Indonesia Periode 2009-2014”. Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2016.

Kasnawati. “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen PT Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan”. Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2011.

Wati, Nima Tika. “Evaluasi Kinerja Perbankan Syariah Berbasis *Balanced Scorecard*”. Skripsi, Fakultas Syariah, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014.

Wijaya, Agus Nanda. “Pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap Manajemen Kinerja di BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta”. Skripsi, Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016.

WEBSITE

Bank Sumut, <https://www.banksumut.co.id/jaringan-kantor-atm/>. Diakses pada tanggal 06/12/2019.

_____, <https://www.banksumut.co.id/sejarah-bank-sumut/>. Diakses pada tanggal 01/10/2020.

_____, <https://www.banksumut.co.id/visi-dan-misi/>. Diakses pada tanggal 05/10/2020.

<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/LBM2005-140-Bab%202.pdf>. Diakses pada tanggal 18/02/2020.

<https://text.id.123dok.com/document/>. Diakses pada tanggal 05/10/2020.

Tafsir Surah Al Ahqaf Ayat 19, <https://tafsirq.com/46/al-ahhqaf/ayat-19#tafsir-jalalayn>. Diakses pada tanggal 20/11/2020.

Tafsir Surah Al Ahqaf Ayat 19, <https://tafsirq.com/46/al-ahhqaf/ayat-19#tafsir-quraish-shihab>. Diakses pada tanggal 20/11/2020.

Wikipedia, https://id.m.wikipedia.org/wiki/Manajemen_kinerja. Diakses pada tanggal 18/09/2020.

Zahir, <https://zahiraccounting.com/id/blog/apa-itu-balanced-scorecard/>. Diakses pada tanggal 18/09/2020.

LAMPIRAN

I. Lampiran Kuesioner

KUESIONER ANALISIS PENGARUH *BALANCED SCORECARD* TERHADAP MANAJEMEN KINERJA DI PT BANK SUMUT KANTOR CABANG SYARIAH MEDAN

Responden yang terhormat, Saya merupakan mahasiswi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan yang sedang mengerjakan suatu penelitian. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pendapat Anda tentang pengaruh *balanced scorecard* terhadap manajemen kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan. Oleh karena itu, Saya sangat membutuhkan bantuan dari responden untuk mengisi kuesioner ini. Atas waktunya Saya ucapkan terima kasih.

A. Identitas Responden

Untuk keperluan keabsahan penelitian ini, saya mengharapkan kepada Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk mengisi data-data berikut ini :

1. Jenis Kelamin : Laki-laki
 Perempuan
2. Jenjang Pendidikan : SMA/SMK
 Diploma
 Strata 1 (S1)
 Strata 2 (S2)
 Lain-lain (.....)
3. Usia : 21 tahun – 30 tahun
 31 tahun – 40 tahun
 ≥ 41 tahun
4. Jabatan :

B. Cara Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu/Sdra/Sdri dimohon untuk memberikan tanggapan yang sesuai atas pernyataan-pernyataan berikut, dengan memilih score yang tersedia dengan cara

disilang (X). Tiap pernyataan hanya boleh ada satu jawaban. Pada setiap pernyataan yang telah disediakan dibagi dalam lima poin skala di sampingnya dengan keterangan sebagai berikut :

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

Pernyataan Tentang Perspektif Keuangan (X₁)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu berusaha untuk membangun produk atau jasa baru yang dimilikinya agar nasabah merasa nyaman.					
2	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu mengembangkan produk atau jasanya untuk menambah keuntungan.					
3	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu berupaya menambah kemampuan operasional untuk meningkatkan kemampuan finansialnya.					
4	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global sehingga cakupan pendapatan lebih luas.					
5	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berusaha selalu mengembangkan hubungan dengan nasabahnya agar mendapat cakupan nasabah yang lebih luas.					
6	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berupaya meyakinkan investor untuk berinvestasi.					
7	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berusaha selalu mempertahankan setiap nasabahnya.					

8	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu meningkatkan aktivitas perbaikan yang dimilikinya.					
9	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu memelihara dan memperbaiki fasilitas yang dimilikinya.					
10	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berupaya untuk mengembangkan dan membuka cabang baru.					

Pernyataan Tentang Perspektif Pelanggan (X₂)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu memberikan kepuasan kepada nasabahnya.					
2	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu memberikan pelayanan yang maksimal kepada para nasabah.					
3	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berusaha untuk memberikan pelayanan yang prima kepada para nasabah.					
4	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berusaha menjaga hubungan baik dengan nasabah.					
5	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu memberikan pelayanan yang cepat kepada para nasabah.					
6	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan memberikan fasilitas untuk kenyamanan agar nasabah merasa puas.					

Pernyataan Tentang Perspektif Proses Bisnis Internal (X₃)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan					

	selalu berinovasi untuk mengembangkan produk baru.					
2	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu meneliti untuk mengembangkan suatu produknya agar diterima oleh nasabahnya.					
3	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berusaha meminimalisir biaya setiap produk yang dikeluarkan.					
4	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu berhasil mengembangkan produk barunya.					
5	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan selalu berusaha untuk mengurangi resiko tingkat kegagalan produk yang ditawarkan kepada nasabahnya.					
6	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berusaha untuk tidak membuang bahan baku percuma akibat kesalahan internal.					
7	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berusaha memenuhi permintaan nasabah.					
8	Proses transaksi yang dilakuakn PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan terbilang cepat dan memuaskan nasabah.					
9	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berusaha untuk memperbaiki sistem transaksi pembayaran agar nasabah merasa nyaman.					

Pernyataan Tentang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₄)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berusaha untuk mengupayakan agar para karyawan puas dan nyaman bekerja.					
2	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan					

	selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berprestasi untuk naik jabatan.					
3	Pendapatan per pegawai untuk PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan cukup besar.					
4	Sistem informasi yang diterapkan oleh PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan sudah memenuhi standar.					
5	Tingkat ketepatan/keakuratan informasi yang diterapkan PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan sudah memenuhi standar.					
6	PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan berusaha untuk memberikan setiap informasi kepada para nasabah dengan cepat.					
7	Para pegawai memiliki pemahaman yang baik tentang visi dan misi perusahaan.					
8	Adanya kebebasan pegawai untuk menyampaikan saran.					
9	Pegawai banyak memberikan saran untuk perusahaan.					
10	Pihak manajemen selalu mengimplementasikan setiap saran yang diberikan pegawai.					

Pernyataan Tentang Manajemen Kinerja (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Pihak manajemen berupaya untuk jujur melaporkan kinerjanya kepada <i>stakeholder</i> .					
2	Pihak manajemen berusaha untuk taat dengan peraturan yang telah ditetapkan.					
3	Pihak manajemen berusaha untuk disiplin melakukan pekerjaannya.					
4	Pihak manajemen berupaya untuk loyal kepada perusahaan.					

5	Pihak manajemen berusaha untuk kreatif mengembangkan produk-produknya.					
6	Pihak manajemen berusaha untuk beradaptasi dengan para pesaing.					
7	Pihak manajemen berusaha untuk komitmen terhadap perusahaan.					
8	Pihak manajemen berusaha untuk sopan dalam melayani para nasabah.					
9	Perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya selalu dikontrol oleh pihak manajemen.					
10	Hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan selalu dilaporkan kepada manajemen.					
11	Pihak manajemen berorientasi pada hasil kerja.					

II. Lampiran Hasil Jawaban Responden

Data Responden

Responden	Jenis Kelamin	Jenjang Pendidikan	Usia	Jabatan
1	1	3	3	Pinsi Operasional
2	1	3	2	Pelaksana Operasional
3	2	2	3	TKAD
4	2	2	1	TKAD
5	1	3	2	Pinsi Pemasaran
6	1	3	2	Pelaksana Pemasaran Kredit
7	1	3	2	Pelaksana Pemasaran Kredit
8	1	3	2	Pelaksana Pemasaran Dana
9	1	4	3	Pimpinan Cabang
10	1	4	3	Wakil Pimpinan Cabang
11	1	2	1	TKAD
12	2	2	1	TKAD
13	1	3	2	Pinsi Legal & Admin

Keterangan
Jenis Kelamin : 1 = Laki-laki 2 = Perempuan
Jenjang Pendidikan : 1 = SMA/SMK 2 = Diploma 3 = S1 4 = S2

14	1	3	2	Pelaksana Admin
15	1	4	3	Pinsi Peny.Pembiayaan
16	1	3	2	Pelaksanaa Peny.Pembiayaan
17	1	3	2	Pinsi Pelayanan Nasabah
18	2	3	2	Customer Service
19	2	3	2	Customer Service
20	2	3	2	Teller
21	2	3	2	Teller
22	1	3	2	Layanan Prioritas
23	2	3	2	Layanan Prioritas
24	1	3	3	Kontrol Intern Muda
25	2	3	3	Kontrol Intern Muda
26	1	2	3	Driver
27	1	2	3	Driver
28	1	2	2	Driver
29	1	2	2	Driver
30	1	2	3	Satpam
31	1	2	1	Satpam
32	1	2	1	Satpam
33	1	2	2	Satpam
34	1	2	2	Satpam

**Hasil Isi Kuesioner Variabel
Perspektif Keuangan (X₁)**

Responden	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X _{1.5}	X _{1.6}	X _{1.7}	X _{1.8}	X _{1.9}	X _{1.10}	Total X ₁
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
2	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	44
3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3	39
4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	3	38
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	41
6	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	44
7	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
8	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	42
9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
10	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
11	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38
12	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3	39
13	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	45
14	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	42

15	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	40
16	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	40
17	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	46
18	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43
19	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	41
20	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	42
21	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43
22	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
23	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	47
24	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	43
25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
26	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	42
27	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
28	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
29	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
31	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	36
32	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	38
33	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	37
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

**Hasil Isi Kuesioner Variabel
Perspektif Pelanggan (X₂)**

Responden	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}	X _{2.6}	Total X ₂
1	5	5	5	5	4	5	29
2	4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	5	5	4	4	26
4	3	4	4	4	4	4	23
5	4	5	4	5	4	4	26
6	3	5	4	5	4	4	25
7	4	4	4	5	4	4	25
8	4	4	4	5	3	4	24
9	5	5	5	5	5	5	30
10	4	5	5	5	5	5	29
11	3	4	4	4	3	4	22
12	4	4	4	4	3	4	23
13	4	4	4	5	4	4	25
14	3	4	4	4	3	4	22
15	4	4	4	5	4	4	25
16	5	4	4	5	4	4	26
17	5	5	5	5	5	5	30
18	4	5	5	4	4	5	27

19	4	5	5	4	5	4	27
20	4	4	5	5	4	4	26
21	5	5	4	4	5	4	27
22	5	5	5	5	5	5	30
23	4	5	5	5	5	5	29
24	4	4	4	5	4	4	25
25	4	5	4	4	4	4	25
26	4	3	4	4	3	4	22
27	3	4	3	4	4	4	22
28	4	4	4	4	3	4	23
29	4	4	4	5	4	4	25
30	4	3	4	4	4	4	23
31	3	4	4	4	4	4	23
32	4	4	4	4	4	4	24
33	4	4	3	4	3	4	22
34	4	4	4	4	3	4	23

**Hasil Isi Kuesioner Variabel
Perspektif Proses Bisnis Internal (X₃)**

Responden	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X _{3.7}	X _{3.8}	X _{3.9}	Total X ₃
1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
2	4	5	4	4	5	4	5	4	5	40
3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	32
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34
5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	42
6	4	5	4	4	5	4	5	4	4	39
7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
8	4	5	5	4	4	5	4	4	5	40
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
10	5	5	4	5	5	4	5	5	5	43
11	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
12	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
13	4	4	4	5	4	5	4	4	5	39
14	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
15	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37
16	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
17	5	5	4	5	5	4	5	5	5	43
18	4	4	4	4	3	4	4	5	5	37
19	4	4	4	4	4	3	4	5	5	37
20	4	5	4	4	5	4	4	5	5	40
21	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39
22	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
23	5	5	4	4	5	4	5	5	5	42

24	4	5	4	4	4	5	4	4	4	38
25	4	5	4	4	5	4	4	4	4	38
26	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
27	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37
29	5	4	4	4	4	3	4	4	4	36
30	5	4	4	4	5	4	4	4	5	39
31	4	5	4	3	5	3	4	5	4	37
32	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
33	5	4	4	4	4	4	4	4	5	38
34	5	4	4	4	4	3	4	4	4	36

**Hasil Isi Kuesioner Variabel
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₄)**

Responden	X _{4.1}	X _{4.2}	X _{4.3}	X _{4.4}	X _{4.5}	X _{4.6}	X _{4.7}	X _{4.8}	X _{4.9}	X _{4.10}	Total X ₄
1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
2	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	44
3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	41
4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	39
5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	44
6	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	46
7	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	43
8	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	40
9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
10	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	46
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	46
14	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	43
15	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	44
16	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	43
17	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	46
18	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	42
19	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
20	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	45
21	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	41
22	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	47
23	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	43
24	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	43
25	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
26	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	37
27	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	38

32	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	49
33	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	47
34	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	47

III. Lampiran Hasil Olah Data dengan SPSS

Distribusi Frekuensi Pernyataan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	25	73,5	73,5	73,5
	Perempuan	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Distribusi Frekuensi Pernyataan Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	13	38,2	38,2	38,2
	Strata 1 (S1)	18	52,9	52,9	91,2
	Strata 2 (S2)	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Distribusi Frekuensi Pernyataan Usia

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30	5	14,7	14,7	14,7
	31 - 40	19	55,9	55,9	70,6
	> 41	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Variabel Perspektif Keuangan (X₁)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X _{1.1}	79,6471	48,841	,598	,736

X1.2	79,4118	48,250	,712	,731
X1.3	79,4706	50,014	,758	,739
X1.4	79,9412	50,421	,598	,744
X1.5	79,1765	50,332	,634	,743
X1.6	79,2353	51,640	,399	,753
X1.7	79,0294	50,696	,599	,745
X1.8	79,3529	50,841	,539	,747
X1.9	79,4412	50,012	,724	,740
X1.10	79,9412	48,421	,667	,733
Perspektif Keuangan	41,8235	13,786	1,000	,856

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,762	11

**Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
Variabel Perspektif Pelanggan (X₂)**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	46,4118	21,522	,628	,761
X2.2	46,1176	21,258	,713	,754
X2.3	46,1765	21,180	,768	,751
X2.4	45,9118	22,447	,561	,774
X2.5	46,4412	20,254	,774	,739
X2.6	46,2059	22,229	,776	,765
Perspektif Pelanggan	25,2059	6,350	1,000	,844

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,788	7

**Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X₃)**

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X _{3.1}	72,0294	38,332	,542	,750
X _{3.2}	72,0000	37,273	,715	,739
X _{3.3}	72,4412	38,193	,613	,747
X _{3.4}	72,3235	36,468	,739	,733
X _{3.5}	72,0294	37,181	,655	,740
X _{3.6}	72,4412	36,315	,585	,737
X _{3.7}	72,2059	37,199	,764	,738
X _{3.8}	72,0882	39,234	,408	,758
X _{3.9}	71,9412	37,451	,674	,741
Perpektif Proses Bisnis Internal	38,2059	10,471	1,000	,850

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,765	10

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₄)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X _{4.1}	79,5294	42,560	,769	,725
X _{4.2}	79,6471	43,084	,561	,732
X _{4.3}	79,7353	42,685	,568	,730
X _{4.4}	79,4412	44,254	,481	,740
X _{4.5}	79,4706	43,590	,666	,733
X _{4.6}	79,6176	44,486	,412	,743
X _{4.7}	79,5294	43,287	,657	,731
X _{4.8}	79,5294	45,045	,456	,744
X _{4.9}	80,1765	44,816	,468	,743
X _{4.10}	79,6471	42,053	,764	,721
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	41,9118	12,022	1,000	,828

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,755	11

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Manajemen (Y)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	90,7647	34,367	,551	,727
Y.2	91,0588	33,996	,650	,722
Y.3	90,8824	35,016	,478	,733
Y.4	90,8235	34,210	,599	,725
Y.5	90,9706	34,272	,521	,727
Y.6	90,8824	34,046	,664	,722
Y.7	91,0294	35,787	,449	,738
Y.8	90,5588	34,981	,449	,733
Y.9	90,7353	34,564	,511	,729
Y.10	91,0294	35,666	,478	,737
Y.11	90,6176	34,001	,611	,723
Manajemen Kinerja	47,5882	9,462	1,000	,816

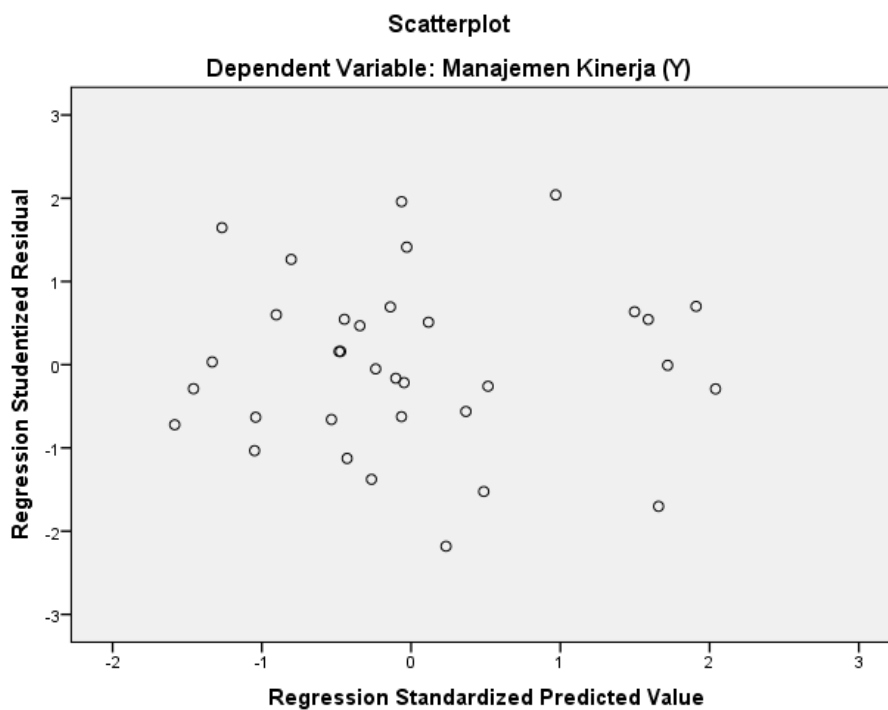
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,748	12

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,34191796
Most Extreme Differences	Absolute	,088
	Positive	,088
	Negative	-,081
Test Statistic		,088
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. This is a lower bound of the true significance.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		Perspektif Keuangan	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Manajemen Kinerja	Unstandardized Residual
N		34	34	34	34	34	34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	41,8235	25,2059	38,2059	41,9118	47,5882	,0000000
	Std. Deviation	3,71296	2,51997	3,23597	3,46732	3,07598	2,34191796
Most Extreme Differences	Absolute	,128	,150	,145	,104	,135	,088
	Positive	,128	,150	,145	,104	,135	,088
	Negative	-,093	-,110	-,085	-,094	-,102	-,081
Test Statistic		,128	,150	,145	,104	,135	,088
Asymp. Sig. (2-tailed)		,172 ^c	,050 ^c	,066 ^c	,200 ^{c,d}	,123 ^c	,200 ^{c,d}
<p>a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data. c. Lilliefors Significance Correction. d. This is a lower bound of the true significance.</p>							



Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,498	3,301		,151	,881
	Perspektif Keuangan	-,188	,156	-,485	-1,204	,238
	Perspektif Pelanggan	-,089	,183	-,157	-,487	,630
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,176	,142	,396	1,239	,225
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	,112	,139	,271	,808	,425

a. Dependent Variable: RESUC

Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	Collinearity Statistics

		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	25,372	5,618			
	Perspektif Keuangan	,033	,265	,040	,195	5,124
	Perspektif Pelanggan	,237	,312	,194	,306	3,269
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,545	,241	,574	,310	3,228
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	-,143	,236	-,161	,282	3,552
a. Dependent Variable: Manajemen Kinerja						

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,648 ^a	,420	,340	2,49821
a. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan				
b. Dependent Variable: Manajemen Kinerja				

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,372	5,618		4,516	,000
	Perspektif Keuangan	,033	,265	,040	,125	,902

	Perspektif Pelanggan	,237	,312	,194	,761	,453
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,545	,241	,574	2,258	,032
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	-,143	,236	-,161	-,604	,551
a. Dependent Variable: Manajemen Kinerja						

Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	131,244	4	32,811	5,257	,003 ^b
	Residual	180,991	29	6,241		
	Total	312,235	33			
a. Dependent Variable: Manajemen Kinerja						
b. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan						

IV. Dokumentasi

