

**EFEKTIVITAS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN
KINERJA MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN ASURANSI DI
SUMATERA UTARA
(Studi : AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan)**

Oleh:

NURIMA

NIM : 0505161030

**PROGRAM STUDI
ASURANSI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATRA UTARA
MEDAN
2021**

**EFEKTIVITAS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN
KINERJA MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN ASURANSI DI
SUMATERA UTARA
(Studi : AJB Bumiputera 1912, Cabang Medan)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana (S1)
Dalam Ilmu Asuransi Syariah Pada Program SI Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Oleh:

NURIMA

NIM : 0505161030



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATRA UTARA
MEDAN
2020**

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul:

**EFEKTIVITAS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN KINERJA
MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN ASURANSI DI SUMATERA UTARA
(Studi : AJB Bumiputera 1912, Cabang Medan)**

Oleh

NURIMA

NIM. 0505161030

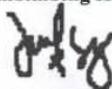
Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Program Studi Asuransi Syariah

Medan, 13 Oktober 2020

Pembimbing I


Dr. Muhammad Arif, MA
NIP. 11000001162112018501

Pembimbing II


Laylan Syafina, M.Si
NIP. 199108272018012002

Mengetahui

Ketua Jurusan Asuransi Syariah

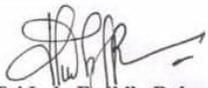

Dr. Fauzi Arif Lubis, MA
NIP. 198412242015031004

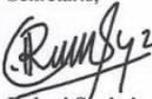
LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi berjudul **"EFEKTIVITAS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN KINERJA MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN ASURANSI DI SUMATERA UTARA (Studi : AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan)"** an. Nurima, NIM 0505161030 Program Studi Asuransi Syariah telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UINSU Medan, pada tanggal 18 Januari 2021. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana (S.E) pada program studi Asuransi Syariah.

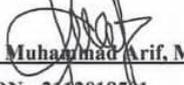
Medan 18 Januari 2021
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Program Studi Asuransi Syariah UIN-SU
Sekretaris,

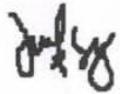
Ketua,


Tri Inda Fadhila Rahma, M. E. I
NIDN : 2029019101

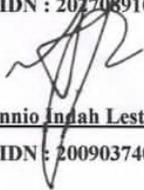

Rahmi Syahriza, S.Th. I, MA
NIDN : 2003018501

Anggota


Dr. Muhammad Arif, MA
NIDN : 2112018501


Lavlan Syaifna, M.Si
NIDN : 2027089103


Tri Inda Fadhila Rahma, M. E. I
NIDN : 2029019101


Annio Indah Lestari, SE, M.Si
NIDN : 2009037401

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara


Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag
NIDN : 2023047602

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : NURIMA

NIM : 0505161030

Tempat/Tanggal lahir : Sikara-kara IV, 11 Maret 1998

Pekerjaan : Mahasiswa

Alamat : Jln. Ledda Suejono, Gang Setia, Medan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul “**EFEKTIVITAS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN KINERJA MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN ASURANSI DI SUMATERA UTARA (Studi : AJB Bumiputera 1912, Cabang Medan)**” benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 19 Oktober 2020

Yang membuat pernyataan



NURIMA

NIM. 0505161030

ABSTRAK

Nurima (0505161030), Efektivitas *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Asuransi Di Sumatera Utara (Studi : AJB Bumiputera 1912, Cabang Medan). Dengan Pembimbing Skripsi I Dr. Muhammad Arif, MA dan Pembimbing Skripsi II Laylan Syafina, M.Si

Balanced scorecard adalah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, dimana tidak bertumpu pada aspek finansial saja tetapi mencakup aspek non finansial. *Balanced scorecard* juga dapat merumuskan framework pengukuran setiap jenjang manajerial. Dalam tahap ini dirumuskan area pengukuran kinerja secara bertingkat dengan berpedoman pada struktur organisasi yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan dengan tingkat kedalaman yang berbeda-beda. Hal ini juga tentunya akan berpengaruh dengan meningkatnya kinerja manajerial AJB Bumiputera 1912. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah sistem pengukuran *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan asuransi di Sumatera Utara pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian Kuantitatif. Proses pengumpulan data dengan observasi dan kuesioner dan studi pustaka. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 86 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive sampling*. Uji prasyarat analisis meliputi uji normalitas, uji simultan, uji koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *balanced scorecard* terhadap kinerja manajerial AJB Bumiputera 1912 dengan $F_{hitung} 11,819 > F_{tabel} 3,95$ dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,001. Kepada pihak perusahaan diharapkan dapat melakukan evaluasi berkesinambungan terkait implementasi *balanced scorecard* guna meningkatkan kinerja manajerial pada AJB Bumiputera 1912.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja Manajerial

ABSTRACT

Nurima (0505161030), *The Effectiveness of the Balanced Scorecard in Improving Managerial Performance in Insurance Companies in North Sumatra (Study: AJB Bumiputera 1912, Medan Branch). With the Supervisor of Dr. Thesis I. Muhammad Arif, MA and Thesis Advisor II Laylan Syafina, M.Si*

Balanced scorecard is a comprehensive performance measurement system, which does not rely on financial aspects only but includes non-financial aspects. The balanced scorecard can also formulate a measurement framework for each managerial level. In this stage, an area of performance measurement is formulated in stages based on the existing organizational structure to be directed at achieving goals with different levels of depth. This will certainly have an effect on the increase in managerial performance of AJB Bumiputera 1912. This study aims to determine whether the balanced scorecard measurement system has an effect on improving managerial performance in insurance companies in North Sumatra at AJB Bumiputera 1912 Medan Branch. In this study, the authors used quantitative research methods. The process of collecting data by observation and questionnaires and literature study. The sample in this study amounted to 86 people with the sampling technique using purposive sampling. The analysis prerequisite test includes normality test, simultaneous test, determination coefficient test. The results showed that there was a positive and significant effect of balanced scorecard on the managerial performance of AJB Bumiputera 1912 with $F_{count} 11.819 > F_{table} 3.95$ and the significance value was less than 0.05, namely 0.001. The company is expected to carry out continuous evaluation regarding the implementation of the balanced scorecard in order to improve managerial performance at AJB Bumiputera 1912.

Keywords: *Balanced Scorecard, Managerial Performance*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamua'laikum Warahmatullahi Wabarakkatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, hidayat dan inayahnya maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam, semoga selalu tercurahkan pada baginda Rasulullah Muhammad SAW beserta seluruh keluarga sahabat-sahabatnya dan para pengikutnya. Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT yang akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Efektivitas *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Asuransi Di Sumatera Utara (Studi : AJB Bumiputera 1912, Cabang Medan)”** yang beralamatkan Jl. Iskandar Muda Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana pada jurusan Asuransi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa proses penyusunan skripsi ini dapat selesai berkat bantuan dari berbagai pihak, bimbingan dan dorongan serta perhatiannya, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya dari hati saya terkhusus kepada kedua orang tua penulis, yaitu ayahanda tercinta **Ngadi Iskandar** dan Ibunda tersayang **Erniwati** atas do'a kasih sayang, motivasi dan materi yang tak pernah putus sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan sampai bangku sarjana. Saya selalu mendoakan dan meletakkan nama kalian di dasarhati yang paling dalam. Semoga Allah menaikkan derajat dan memberikan balasan yang tak terhingga dengan surga-Nya yang mulia.

Disamping itu penulis juga mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak **Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag** selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Bapak **Dr. Andri Soemitra, MA** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak **Dr. Fauzi Arif Lubis, MA** selaku Ketua Jurusan Asuransi Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Bapak **Aqwa Naser Daulay, M.Si** selaku Sekretaris Jurusan Asuransi Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
5. Bapak **Dr. Muhammad Arif, MA** selaku dosen Pembimbing I skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan serta saran-saran dari awal penyusunan skripsi ini sampai dengan selesai.
6. Ibu **Laylan Syafina, M.Si** selaku dosen Pembimbing II skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan serta saran-saran dari awal penyusunan skripsi ini sampai dengan selesai.
7. Ibu **Rahmi Syahriza S, ThI. MA** selalu penasehat akademik yang telah banyak memberikan masukan dan bimbingan selama perkuliahan.
8. Bapak ibu dosen serta staf pegawai Asuransi Syariah yang telah mendidik penulis selama menjalankan perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
9. Ibu dan Bapak selaku manager perusahaan, yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Yang tersayang penulis ucapkan kepada sepupu dan teman SMA yang selalu support dan memberi masukan selama mengerjakan skripsi yaitu: **Iis Soleha S.K.M, Syahrul Anwar S.Pt dan Maylani.**
11. Yang tersayang kakek, nenek, wawak, adik-adik, sepupu dan keponakan sayang **Mujiyanto, Sania, Mariani, Nur Patimah, Nunung Nurlela, Bambang, Dedek, Azka, Angel, Ganang** serta keluarga yang telah memberikan motivasi, doa, kasih sayang selama ini.
12. Yang tersayang penulis ucapkan kepada teman spesial **Ledi Yanto** yang selalu memotivasi serta memberi dukungan dan selalu menemani.

13. Yang tersayang penulis ucapkan kepada teman kos yang dari pertama merantau dan ibu kos yang sudah menjadi orang tua saya di Medan dan sudah seperti bagian keluarga sendiri yang selalu banyak memberikan motivasi dan memberikan semangat saya terus melangkah maju dan berusaha menemani serta membantu saya, yaitu: **Ibu Hikmah dan Siti** kalian orang yang sangat luar biasa dalam hidup saya.
14. Yang tersayang penulis ucapkan kepada sahabat “BOHHATE” yang seperti keluarga yang selalu banyak memberikan dukungan dan motivasinya yaitu: **Eka Fitriani, Novita Sari Pratama dan Malia Aisyah Siregar**. Dan seluruh teman-teman Asuransi Syariah stambuk 2016 terkhusus Asuransi Syariah B, yang telah bersama-sama berjuang dan banyak memberikan semangat yang luar biasa.
15. Yang tak terlupakan teman-teman KKN 37 Serapu Asli, terkhusus **Asrin, Enita, Putra, Gina, Ragil, Haris** yang telah sama-sama berjuang dan banyak memberikan semangat sehingga selesainya penulis skripsi ini.

Akhir kata dengan ucapan terimakasih, semoga Allah memberikan balasan kebaikan atas segala bantuan yang diberikan kepada penulis dan penulis sadar skripsi ini jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis sangat berterimakasih atas kritik dan saran yang bersifat membangun agar menyempurnakan skripsi ini. Akhir.

Medan, 19 Oktober 2020

Penulis



NURIMA

NIM. 0505161030

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN	i
ABSTRAK.....	ii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Pembatasan Masalah	6
D. Perumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	7
BAB II. KAJIAN TEORITIS	8
A. Efektivitas	8
1. Pengertian Efektivitas	8
B. Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis	9
C. <i>Balanced Scorecard</i>	9
1. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	9
2. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	13
3. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	15
4. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pandangan Islam	18
5. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	18
6. Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	23
7. Syarat Untuk Menyusun <i>Balanced Scorecard</i>	23
8. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	24
9. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	25
10. Efektivitas <i>Balanced Scorecard</i>	27

D. Penilaian Kinerja	28
E. Kinerja Manajerial	29
1. Definisi Kinerja.....	29
2. Kinerja Manager	30
F. Hubungan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Kinerja Manager.....	32
G. Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>).....	33
H. Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pandangan Islam.....	33
I. Kajian Terdahulu.....	35
J. Kerangka Konseptual	40
K. Hipotesis.....	41
BAB III. METODE PENELITIAN.....	42
A. Pendekatan Penelitian	42
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	42
C. Jenis dan Sumber Data	42
D. Populasi dan Sampel.....	43
E. Definisi Operasional.....	44
F. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	45
G. Statistik Deskriptif.....	47
H. Teknik Analisis Data	47
1. Uji Validitas.....	47
2. Uji Reabilitas	47
I. Uji Asumsi Klasik	48
1. Uji Normalitas	48
J. Uji Regresi Linear Sederhana.....	48
K. Uji Hipotesis.....	50
1. Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	50
2. Uji Simultan (Uji F)	51
BAB IV. TEMUAN PENELITIAN	52
A. Profil Perusahaan	52

1. Gambaran Umum AJB Bumiputera 192	52
2. Falsafah Perusahaan	53
3. Visi dan Misi AJB Bumiputera 1912	54
4. Fungsi dan Tujuan AJB Bumiputera 1912	55
5. Struktur Organisasi Perusahaan	55
6. Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan	57
B. Identifikasi Responden.....	61
C. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	69
D. Uji Asumsi Klasik.....	72
E. Analisis Regresi Linier Sederhana	73
F. Uji Simultan (Uji F)	73
G. Koefisien Determinasi R^2	74
H. Pembahasan Hasil Penelitian.....	75
BAB V. PENUTUP.....	79
A. Kesimpulan.....	79
B. Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	80
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	83

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kajian Terdahulu	35
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	45
Tabel 3.2 Pengukuran Skala Likert.....	46
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
Tabel 4.2 Usia Responden.....	62
Tabel 4.3 Kegiatan Utama Bagian Responden.....	63
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden Pada Jabatan Sekarang	64
Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden Pada Instansi.....	64
Tabel 4.6 Perspektif Keuangan.....	65
Tabel 4.7 Perspektif Bisnis Internal.....	66
Tabel 4.8 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	66
Tabel 4.9 Perspektif Pelanggan	67
Tabel 4.10 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Manajerial.....	67
Tabel 4.11 Uji Validitas Variabel <i>Balanced Scorecard</i> (X)	70
Tabel 4.12 Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y).....	71
Tabel 4.13 Uji Reliabilitas <i>Balanced Scorecard</i> (X).....	71
Tabel 4.14 Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial (Y)	72
Tabel 4.15 Uji Kolmogrof Smirnov.....	72
Tabel 4.16 Uji Regresi Linier Sederhana	75
Tabel 4.17 Uji Simultan (F)	76
Tebel 4.18 Uji Determinasi R2.....	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model <i>Balanced Scorecard</i>	16
Gambar 2.2 Kerangka konseptual.....	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	56
Gambar 4.2 Uji Normalitas dengan Histogram.....	73
Gambar 4.3 Uji Normalitas dengan P-P Plot	74

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner <i>Balanced Scorecard</i>	82
2. Kuesioner Kinerja Manajerial.....	84
3. Output Uji Validitas Variabel <i>Balanced Scorecard</i> (X).....	86
4. Output Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y).....	90
5. Uji Reliabel X dan Uji Reliabel Y	92
6. Uji Kolmogorov, Uji Histogram, dan Uji Normal P-P Plot	95
7. Uji F, dan Uji Koefisien Determinasi (R^2)	97
8. Tabulasi Jawaban Kuesioner Untuk Variabel <i>Balanced Scorecard</i> (X)	98
9. Tabulasi Jawaban Kuesioner Untuk Variabel Kinerja Manajerial (Y)	110
10. Surat Penelitian	113

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, kebutuhan akan jasa perasuransian semakin dirasakan oleh perorangan maupun dunia usaha di Indonesia. Asuransi merupakan sarana melindungi finansial dalam kehidupan rumah tangga, baik dalam menghadapi resiko mendasar seperti kematian, maupun resiko terhadap harta benda yang dimiliki.¹ Semakin banyak masyarakat yang merasakan akan manfaat asuransi bagi diri mereka sendiri ataupun dalam dunia usaha, maka hal itu menjadi peluang yang besar bagi perusahaan asuransi. Seperti yang kita ketahui, perusahaan asuransi di Indonesia semakin berkembang pesat. Oleh karena itu usaha pemasaran semakin tinggi pula.

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha, maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Dalam era globalisasi saat ini persaingan bisnis meningkat sangat tajam. Banyak peluang bisnis yang muncul dari berbagai sektor, termasuk sektor jasa yang dapat memperluas kesempatan kerja. Persaingan bisnis yang begitu ketat menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Oleh sebab itu, perusahaan dituntut melakukan perbaikan terus-menerus. Perusahaan akan dapat melakukan perbaikan bila perusahaan tersebut dapat mengukur kinerjanya dengan baik. Selain dapat melakukan perbaikan, pengukuran kinerjajuga dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dengan membandingkannya dengan kinerja masa lalu. Perusahaan harus mengetahui sejauh mana strategi yang diterapkan dapat berhasil dan apa sajakah yang telah dicapai pada tahun

¹Herman Darmawi, *Manajemen Asuransi*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka , 2006), h. 28

sebelumnya. Perlu diingat bahwa lingkungan bisnis suatu perusahaan akan bersaing berdasarkan kompetisi dan proses.

Dengan semakin banyaknya perusahaan asuransi, maka semakin tinggi pula persaingan bisnisnya, hal itu menjadi pekerjaan rumah untuk manajer dalam mengelola dan memperhatikan kinerja perusahaannya agar lebih baik lagi. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengetahui efektif atau tidaknya prinsip dan strategi perusahaan adalah dengan kinerja perusahaan.

Dalam sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja perusahaan merupakan usaha yang dilakukan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilakukan untuk masing-masing pusat pertanggung jawaban, dengan jalan membandingkan hasil yang telah dicapai dengan target yang ingin dicapai. Selama ini pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional, yang hanya menitik beratkan pada ukuran keuangan. Ukuran keuangan saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi keuangan misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Dengan menerapkan *balanced scorecard* (BSC) para manager perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional. *Balanced scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategi mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berpikir dengan tindakan strategi dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan laba yang maksimal serta menghasilkan sasaran-sasaran strategi yang terukur.

Efektivitas dari *balanced scorecard* dalam sebuah perusahaan dapat mendefinisikan tujuan, sasaran, strategi, dan program organisasi. Kita tidak bisa menilai segala sesuatu jika tidak mempunyai kriteria yang jelas sebagai pedoman penilaian. Demikian juga, jika kita hendak menilai kinerja organisasi harus

mempunyai kriteria yang jelas. Kriteria ini adalah indikator pencapaian tujuan, sasaran, strategi, dan program. Dengan demikian langkah pertama pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* adalah pendefinisian tujuan, sasaran, strategi, dan program sebagai dasar menentukan indikator pengukuran.²

Balanced scorecard juga dapat merumuskan framework pengukuran setiap jenjang manajerial. Dalam tahap ini dirumuskan area pengukuran kinerja secara bertingkat dengan berpedoman pada struktur organisasi yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan dengan tingkat kedalaman yang berbeda-beda. Selain itu juga dirumuskan pengukuran kinerja untuk setiap individu, *team*, dan kelompok organisasi.³ Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak.

Seperti yang terjadi pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 bahwasannya persaingan dalam menghadapi era globalisasi saat ini perusahaan AJB Bumiputera 1912 membuat perubahan dalam berbagai bidang yang akan mendorong permintaan masyarakat terhadap asuransi yang terutama dilakukan perusahaan AJB Bumiputera 1912. Adanya permintaan ini membuat perusahaan AJB Bumiputera 1912 pun berusaha memperbaiki kinerjanya. Penilaian kinerja perusahaan merupakan faktor penting karena berfungsi untuk menilai keberhasilan perusahaan.

Perusahaan AJB Bumiputera 1912 bebas mendesain dan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang dianggap cocok dengan perusahaan. Perusahaan yang dinamis lebih baik menggunakan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif seperti *balanced scorecard*. Walaupun masih ada perusahaan yang menerapkan sistem pengukuran kinerja yang hanya bertumpu pada aspek finansial saja (tradisional). Dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang tepat,

²Rizal Effendi, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balanced Scorecard*, (Jakarta: Erlangga, 2010), h.128

³Ceacilia Srimindarti, *Balance Scorecard sebagai alternatif untuk Mengukur Kinerja*, (Fokus Ekonomi : 2004), h. 46

perusahaan dapat mendorong motivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik karena karyawan percaya bahwa penghargaan yang akan mereka terima berdasarkan pada ukuran yang tepat. Suatu sistem pengukuran kinerja dikatakan efektif apabila dapat meningkatkan kinerja karyawan dan manajerial.

Penilaian kinerja perusahaan AJB Bumiputera 1912 dari aspek keuangannya saja belum cukup mewakili untuk menyimpulkan baik atau tidaknya kinerja suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang nyata mengenai perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi finansial. Padahal aspek non keuangan yang memberikan gambaran nyata tentang perusahaan seperti kepuasan pelanggan dan karyawan, dimana dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

AJB Bumiputera 1912 merupakan perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang asuransi dengan wilayah pemasaran. Saat ini AJB Bumiputera 1912 belum memanfaatkan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerjanya. AJB Bumiputera 1912 menggunakan tujuh item pengukuran kinerja, yaitu:

1) Perolehan nasabah

Semakin banyak nasabah yang diperoleh, maka kinerjanya semakin baik. Dengan kata lain, apabila kantor cabang tersebut dapat memenuhi target yang ditentukan oleh kantor pusat, maka kinerjanya dikatakan baik.

2) Perolehan premi

Semakin banyak premi yang diperoleh, maka dapat dikatakan bahwa kinerja yang dicapai semakin baik.

3) Biaya yang dikeluarkan

Biaya yang dikeluarkan, berbanding terbalik dengan kinerja, artinya semakin sedikit biaya yang dikeluarkan oleh suatu kantor cabang, maka kinerjanya semakin baik.

4) Setoran kantor pusat

AJB Bumiputera 1912 mempunyai aturan bahwa setiap kantor cabang harus mampu menyetor premi income ke kantor pusat. Semakin banyak setoran premi income, maka semakin baik kinerjanya.

5) Klaim

Bila semakin sedikit nasabah yang mengajukan klaim, maka dapat dikatakan kinerja perusahaan atau kantor cabang semakin baik.

6) Persistensi

Suatu kantor cabang yang dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan perolehan income, maka kinerjanya semakin baik.

7) *Growth* (Peningkatan Pertumbuhan Premi)

Bila dalam satu tahun terakhir, terdapat peningkatan dalam perolehan premi, maka kinerja kantor cabang dikatakan semakin baik.

Metode pengukuran kinerja yang selama ini digunakan AJB Bumiputera 1912 bila dijabarkan dalam perspektif *balanced scorecard*, sudah memenuhi tiga perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (konsumen) dan proses bisnis internal. Dimana dalam tujuh item pengukuran kinerja yang selama ini telah digunakan AJB Bumiputera 1912, perspektif keuangan diukur dari perolehan premi, biaya yang dikeluarkan, setoran ke kantor pusat, dan klaim yang dilakukan oleh nasabah. Sedangkan perspektif konsumen diukur dari perolehan nasabah. Peningkatan pertumbuhan premi dapat dikatakan masuk dalam perspektif proses bisnis internal.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada AJB Bumiputera 1912 diharapkan mampu memberikan informasi yang menyeluruh mengenai kinerja perusahaan agar dengan adanya informasi tersebut, manajemen dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, diperlukan adanya penelitian untuk menilai kinerja manajerial perusahaan AJB Bumiputera 1912 dengan pendekatan lebih komprehensif. Oleh karena itu, dalam penelitian kali ini mengambil judul **“Efektivitas *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Asuransi Di Sumatera Utara (Studi : AJB Bumiputera 1912, Cabang Medan)”**.

B. Identifikasi Masalah

Permasalahan penelitian yang penulis ajukan ini dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut:

- 1) Banyak perusahaan yang belum menggunakan sistem pengukuran *balanced scorecard*.
- 2) Pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional, yang hanya menitik beratkan pada ukuran keuangan.
- 3) *Balanced scorecard* pengukuran setiap jenjang manajerial.
- 4) Sistem pengukuran kinerja dikatakan efektif apabila dapat meningkatkan kinerja karyawan dan manajerial.
- 5) *Balanced Scorecard* menjadi alat manajemen yang bisa digunakan oleh berbagai perusahaan.

C. Pembatasan Masalah

Penulis membuat batasan masalah ini untuk mempermudah fokus pada bahasan yang diteliti. Sesuai dengan judul yang diambil dalam penelitian ini maka hanya terbatas pada efektivitas *balanced scorecard* dan kinerja manajerial pada AJB Bumiputera 1912.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah sistem pengukuran *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial ?”.

E. Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian yang penulis lakukan ini adalah untuk mengetahui apakah sistem pengukuran *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial.

F. Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat seperti berikut ini:

1. Bagi peneliti

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang efektivitas *balanced scorecard* dalam meningkatkan kinerja manajerial.

2. Bagi Akademis

Sebagai sarana meningkatkan pengetahuan dan wawasan peneliti dalam menerapkan ilmu yang diperoleh selama menjalani pendidikan di program study Asuransi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) dan sebagai salah syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE).

3. Bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan evaluasi kinerja selama ini dan mampu mendorong ke arah perkembangan yang semakin baik.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Efektivitas

1. Pengertian Efektivitas

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, kata efektif berarti dapat membuahkan hasil, mulai berlaku, ada pengaruh, akibat, dan efeknya. Efektivitas bisa juga diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan.¹ Menurut Harbani Pasolong efektivitas pada dasarnya berasal dari kata “efek” dan digunakan istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Efektivitas berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan. Adapun pengertian lain dari efektivitas adalah tingkat tujuan yang diwujudkan suatu organisasi atau perusahaan.²

Sedangkan pengertian efektivitas menurut beberapa ilmuwan adalah sebagai berikut:

- a. Pengertian efektivitas menurut Agung Kurniawan adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya.
- b. Menurut Martani dan Lubis efektivitas merupakan unsur pokok aktivitas untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain suatu organisasi disebut efektif apabila tercapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. Menurut Mahmudi efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.

Dari beberapa pengertian efektivitas yang dikemukakan oleh beberapa para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah pokok utama yang

¹ Ibid, h. 132

² Harbani Pasolong, *Teori Administrasi Publik*, (Bandung : Alfabeta, 2007), h. 92.

menyatakan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam melaksanakan suatu program atau kegiatan untuk mencapai tujuan dan mencapai target-targetnya yang ditentukan sebelumnya.

B. Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis

Anderson dan Clancy (1991) dalam Yuwono, dkk (2007) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “Umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang memberikan informasi tentang seberapa baik tindakan mewakili rencana, itu juga mengidentifikasi di mana manajer mungkin perlu melakukan koreksi atau penyesuaian dalam perencanaan masa depan dan kegiatan pengendalian.”³

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja diperlukan manager sebagai bahan koreksi atau penyesuaian rencana masa depan dan pengendalian aktivitas perusahaan. Pada perusahaan yang masih berskala kecil, manager masih dapat menggunakan informasi keuangan saja karena seluruh aktivitas perusahaan masih dapat dikendalikan (sistem pengukuran kinerja tradisional). Namun ketika perusahaan mulai membesar, yang ditandai dengan bertambahnya stakeholders, produk yang dihasilkan lebih dari satu macam dan semakin banyaknya transaksi perusahaan baik internal maupun eksternal, dapat dipastikan pengukuran kinerja berbasis informasi keuangan saja sudah tidak mampu memberikan informasi yang menyeluruh bagi semua pihak. Oleh sebab itu diperlukan pengukuran kinerja yang mencakup aspek perusahaan.⁴

C. *Balanced Scorecard*

1. Sejarah *Balanced Scorecard*

Persaingan dunia industri dan organisasi saat ini semakin berkembang pesat. Kesuksesan suatu perusahaan sangat bergantung pada kinerja manager dalam perusahaan tersebut. Maka perlu ada pengukuran kinerja manager yang tepat, agar

³ R. Weddie Andriyanto dan Mega Metalia, *Efektivitas Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Badan Usaha Milik Negara (BUMN)*, Jurnal Akuntansi dan Investasi vol.11 no.2, 2010), h.97-144

⁴Ibid, h. 132

perusahaan dapat berkembang pesat sesuai dengan visi dan misi yang diwacanakan.⁵

Dahulu kala, banyak perusahaan yang menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang mana hanya mengukur keberhasilan kinerja perusahaan dari sejumlah keuntungan yang diperoleh (finansial). Sistem pengukuran tradisional kini dinilai tidak begitu efektif lagi di era globalisasi ini.

Melihat kekurangan tersebut, pada tahun 1996, Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard University mengumumkan sebuah sistem pengukuran kinerja yang sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, bernama *balanced scorecard*. Sistem ini pertama kali diuji coba oleh perusahaan Analog Devices pada tahun 1987.

Latar belakang munculnya ide pembuatan sistem ini dikarenakan adanya beberapa kelemahan yang dinilai oleh Kaplan dan Norton mengenai pengukuran tradisional. Menurut Kaplan dan Norton, ukuran finansial tidak cukup untuk mengevaluasi perjalanan perusahaan di dalam lingkungan yang kompetitif ini karena hanya menceritakan sebagian dan tidak semua tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial di masa depan. Sistem tradisional juga dinilai kurang mendukung investasi jangka panjang dan lebih menyukai bentuk investasi yang mudah diukur dibandingkan investasi non-finansial seperti inovasi, kemampuan pekerja, dan kepuasan pelanggan yang lebih sulit diukur secara kuantitatif.

Pendapat Kaplan dan Norton didukung oleh Mulyadi, (1997) yang menyatakan bahwa, perusahaan yang berhasil dituntut tidak hanya dapat menghasilkan produk yang bermutu tetapi juga harus dapat memuaskan dan memenuhi kebutuhan konsumen dan *cost effective*. *Balanced scorecard* merupakan sebuah sistem pengaturan (tidak hanya sebuah sistem pengukuran) yang bisa membantu suatu organisasi untuk mengklarifikasi visi dan strategi mereka hingga membuatnya menjadi sebuah tindakan nyata dan mencapai goals perusahaan. Robert Kaplan dan David Norton telah menggabungkan sistem

⁵Jhony dan Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta: Aditya Media, 1999), h. 87

pengukuran finansial (tradisional) dan non-finansial, sehingga suatu perusahaan tidak lagi hanya berfokus pada hasil finansial saja tetapi juga masalah manusia.

Balanced scorecard adalah sistem yang mengajak kita untuk melihat suatu organisasi dari empat perspektif, kemudian membangun indikator, mengumpulkan data dan menganalisa setiap perspektif itu. Kemudian *balanced scorecard* berhasil diterapkan di banyak lembaga pemerintahan dan organisasi nonprofit di berbagai negara seperti di Amerika Serikat, Inggris, Kanada, Ethiopia, Kenya, pemerintahan Malaysia, Singapura, Filipina, dan lainnya.⁶

Organisasi pemerintahan di Indonesia yang pertama kali menerapkan konsep *balanced scorecard* adalah Kementerian Keuangan (Kemenkeu) dan hal ini merupakan terobosan besar bagi pemerintah Indonesia. Pada tahun 2008, Kemenkeu menerapkan konsep *balanced scorecard* secara bertahap yaitu dimulai pada level atas (belum sampai pada level unit organisasi terkecil). Penerapan *balanced scorecard* sampai pada unit organisasi terkecil (secara koheren) baru dimulai pada tahun 2011, hal ini sebagaimana diatur melalui Keputusan Menteri Keuangan (KMK) No. 12 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan yang kemudian diganti dengan KMK No. 454/KMK.1/2011, dan diganti lagi dengan KMK No. 467/KMK.01/2014 sebagaimana kemudian diubah dengan KMK No. 556/KMK.01/2015.

Kebijakan Kemenkeu mengadopsi *balanced scorecard* sebagai tools untuk mengukur kinerja organisasi sekaligus sebagai alat manajemen strategis bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang *good governance* dan terciptanya kepercayaan masyarakat Indonesia maupun dunia terhadap kinerja organisasi kementerian keuangan. Penerapan konsep *balanced scorecard* pada Kemenkeu dilatarbelakangi oleh adanya program reformasi birokrasi bersekala nasional sebagaimana diatur di dalam Instruksi Presiden (Inpres) No. 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi. Di dalam Inpres tersebut secara umum diatur bahwa seluruh kementerian wajib membuat penetapan indikator dan target kinerja yang dapat menjelaskan keberhasilan pencapaian kinerja organisasinya baik berupa hasil (*output*) maupun berupa manfaat (*outcome*). Selain itu, terdapat

⁶Ibid. h. 88-90

pengaturan yang bersifat khusus yang ditujukan kepada Kemenkeu agar melaksanakan tugas dan fungsi yang strategis dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintah di bidang keuangan dan kekayaan negara, sehingga Kemenkeu mempunyai peran sangat strategis dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi, mengingat korupsi tidak terlepas dari keuangan dan kekayaan negara.

Namun demikian, pada dasarnya reformasi birokrasi pada Kemenkeu telah dimulai sejak tahun 2003 yaitu sejak adanya reformasi di bidang keuangan negara melalui penerbitan paket Undang-Undang Keuangan Negara yang terdiri dari: Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang-Undang No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Program reformasi birokrasi tersebut kemudian dikuatkan lagi dengan diterbitkannya Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia No. 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Sebagai wujud pelaksanaan reformasi birokrasi, selanjutnya Kemenkeu membuat inisiatif tersendiri yaitu membuat agenda reformasi birokrasi yang khusus diberlakukan pada internal Kemenkeu. Agenda reformasi dimaksud bertumpu pada tiga pilar utama yaitu: Penataan dan penajaman fungsi organisasi, penyempurnaan proses bisnis (*business process*), dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Sebagai puncaknya, untuk mencapai keberhasilan reformasi birokrasi tersebut, maka pada tahun 2007 Kemenkeu telah menetapkan penggunaan konsep *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran sekaligus pengelolaan kinerja yang penerapannya dilakukan secara bertahap mulai tahun 2008. Hasil penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* tersebut kemudian dijadikan sebagai alat “*early warning system*” bagi para pimpinan, untuk itu para pimpinan dituntut selalu siap sedia (*standby*) dengan cara bersikap antisipatif dan proaktif terhadap perubahan kondisi, serta harus mampu mencuri kesempatan emas yang dapat muncul kapan saja, demi tercapainya tujuan reformasi birokrasi.

Balanced scorecard didefinisikan oleh Kemenkeu sebagai suatu alat manajemen strategis yang dapat menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke

dalam kerangka operasional. Sebagai sistem pengukuran kinerja sekaligus manajemen kinerja pada organisasi pemerintahan, *balanced scorecard* memang tidak mudah untuk diterapkan, butuh proses belajar yang memadai demi kesempurnaan. Sampai dengan saat ini, implementasi *balanced scorecard* oleh Kemenkeu telah berjalan kurang lebih delapan tahun dan telah mengalami berbagai perkembangan berupa penyempurnaan proses implementasinya menuju konsep ideal sebagaimana dicetuskan oleh para ahli, dan tampaknya berusaha mendekati best practices di dunia. Tindakan penyempurnaan tersebut antara lain terlihat dari pemberlakuan implementasi *balanced scorecard* secara koheren yaitu pemberlakuan penerapan konsep *balanced scorecard* pada semua level organisasi tanpa terkecuali dari level Menteri sampai pada unit kerja terkecil bahkan sampai kepada level pegawai, dan adanya tindakan perbaikan terhadap standarisasi implementasi *balanced scorecard* melalui penyempurnaan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Kemenkeu.

Melihat pada perkembangan implementasi konsep *balanced scorecard* pada Kemenkeu, dengan case study pada salah satu unit organisasi eselon I di bawah Kemenkeu yaitu Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), maka saat ini dapat dilihat adanya perubahan yang signifikan di internal organisasi DJKN antara lain setiap pegawai telah mempunyai Indikator Kinerja Utama (IKU) dan target kinerja masing-masing, dan pada level organisasi (corporate) telah dibuat peta strategi yang dapat menggambarkan strategi unit kerjanya secara jelas (clear), yang kesemuanya dibuat secara top down melalui proses cascading dan alignment. Selanjutnya, reward and punishment diterapkan bagi pegawai dan unit kerja sesuai dengan target masing-masing.⁷

2. Pengertian *Balanced Scorecard*

Kata benda “*score*” menurut olve merujuk pada makna: “penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan”. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* berarti suatu kesadaran dimana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu

⁷Asriyani, Jurnal Ekonomi, Universitas Hasanuddin, Makasar Tahun 2012, h. 54-56

obyek. Jadi ketika bicara tentang *balanced scorecard* di depan kata “*score*”, maksudnya adalah bahwa angka (*grade*) atau *score* tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja.⁸

Kata berimbang disini dimaksudkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah alat pengukuran kinerja yang mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* membantu keseimbangan antara penilaian strategis yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang sesuai, kemudian mendorong karyawan agar bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, menyusun tujuan organisasi, serta memberikan *feedback* dari strategi.

Tiap pengukuran pada *balanced scorecard* menunjukkan suatu bagian dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *balanced scorecard* pihak eksekutif harus memilih campuran dari penilaian yang mencerminkan dengan tepat faktor kritis yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan, menunjukkan hubungan antara pengukur dalam hubungan sebab akibat, memperkirakan bagaimana penilaian nonfinansial mempengaruhi hasil finansial dalam jangka panjang, dan memberikan pandangan luas dari kondisi perusahaan saat ini.

Balanced scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Oleh karena perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *balanced scorecard* dalam mengelola menyajikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan.⁹

Pada dasarnya menurut Mudrajat Kuncoro *balanced scorecard* merupakan contoh dari “anggur tua dalam botol baru”. Idenya sama dengan penilaian kinerja

⁸Sony Yowono, Edy Sukarno, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2002), h. 59-60.

⁹Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 513.

namun dikemas dalam nama yang baru.¹⁰*Balanced Scorecard* dilihat sebagai sebuah sistem manajemen (bukan hanya pada sitem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan untuk menjelaskan strategi, menerjemahkannya ke dalam sebuah aksi, dan menyediakan umpan balik yang berarti. *Balanced scoreacr*d memberikan umpan balik baik dari sisi bisnis internal dan hasil eksternal dengan tujuan memperbaiki kinerja strategis dan hasil.¹¹

3. Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* pertama kali dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang professor dari Havard business School dan David P. Norton dari kantor akuntansi publik KPMG. Kedua orang tersebut adalah dari U.S.A. Pada Tahun 1990. Pada tahap eksperimen awal, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan sebagai dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif.¹²

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangandan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerjanya mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memutuskan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang.

Selama lebih dari 16 tahun perkembangannya, *balanced scorecard* telah mengalami tiga fase evolusi. Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut, yaitu *balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif (1990-1992), kemudian *balanced scorecard* sebagai rangka perencanaan strategis (1993-

¹⁰Robert, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Jakarta : Erlangga, 2015), h. 78.

¹¹Mudrajat Kuncoro, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 294

¹²Kaplan, Robert S dan David P. Norton, *Balanced Scorecard : Manajemen Strategi Menjadi Aksi*, Terjemah Peter R. Yosi. 2000 (Jakarta : Erlangga, 1996), h. 22

2005), dan *balanced scorecard* berbasis system terpadu pengelolaan kinerja personel (tahun 2006).¹³Konsep ini menawarkan sebuah sistem evaluasi kinerja yang:

- a) Seimbang (*balanced*) yaitu mengukur dari empat perspektif yang berbeda. Tidak sekedar mengukur kinerja finansial (pendapatan, biaya, profit), tapi juga mengikutsertakan perspektif non-finansial (pembelajaran, operasi bisnis dan pelanggan) yang penting dalam mendukung kinerja finansial tersebut.
- b) Terintegrasi yaitu merupakan evaluasi kinerja yang berbasis strategi, dirancang untuk mengelola dan membantu seberapa jauh strategi organisasi diterapkan dan sebaik apa hasil-hasil yang telah dan sedang dicapai.
- c) Memiliki indikator kinerja yang mengukur kinerja masa lalu (*lagging*) dan indicator kinerja yang memprediksi kinerja masa depan (*leading*).
- d) Selaras (*aligned*) yaitu diturunkan secara sistematis dari tingkat korporasi hingga ketingkat departemen, bahkan karyawan.

Dengan demikian strategi dan sasaran-sasaran organisasi secara konsisten “diturunkan” dan diterjemahkan menjadi rencana kerja individu.¹⁴ *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif secara berimbang dalam gambar berikut ini:



Gambar 2. 1
Model Balanced Scorecard

Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

¹³Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014), h. 3-4.

¹⁴AB Susanto, *Manajemen Strategik Komrehensif: Untuk Mahasiswa dan Praktisi*, (Jakarta: Erlangga, 2014), h. 308-309.

Balanced scorecard menterjemahkan isi dan strategis organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi perusahaan dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton 1996). Jika visi dan strategis dapat dinyatakan dalam tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi maka visi dan strategis organisasi tercapai.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* merupakan seperangkat tindakan yang memberi manager puncak pandangan yang cepat tapi komprehensif tentang bisnis termasuk langkah-langkah keuangan yang memberi tahu hasil tindakan yang sudah diambil melengkapi langkah-langkah keuangan pada kepuasan pelanggan, tindakan operasional internal yang merupakan pendorong kinerja keuangan masa depan.

Balanced scorecard memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kemudian menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang (Mirza, 1997). Untuk menentukan hasil yang ingin dicapai dan pemacu dari hasil yang ingin dicapai maka diharapkan eksekusif senior dalam perusahaan dapat mengkoordinasikan energi, kemampuan dan pengetahuan dari semua orang yang ada dalam perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Untuk mengatasi keterbatasan pengukuran kinerja tradisional, Robert S. Kaplan dari Harvard Business School dan David P. Norton yang merupakan Presiden Renaissance Solution, mengemukakan sistem pengukuran kinerja baru yaitu *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategi secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif, tidak hanya mengukur aspek keuangan saja, tapi penggabungan ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik. Selain itu,

empat perspektif dalam *balanced scorecard* juga memungkinkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.¹⁵

4. Konsep *Balanced Scorecard* Dalam Pandangan Islam

Menurut pandangan Islam *balanced scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi perusahaan dalam suatu tindakan. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi dan misi yang diwujudkan secara nyata dalam suatu bisnis. Selain itu *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran manajemen secara berimbang dari semua aspek akan dinilai yang tujuannya menciptakan value pada perusahaan.

Prinsip dasar dalam konsep *balanced scorecard* yaitu penilaian secara berimbang, sejalan dengan prinsip dasar manajemen dalam islam yaitu adanya keadilan dalam setiap aspek manajemen. Namun, perlu berlandaskan nilai-nilai spiritual dan kepedulian sosial sesama manusia. Dengan tujuan akhir tidak hanya mencapai kebahagiaan dunia namun kebahagiaan akhirat. Sedangkan secara teori *balanced scorecard* sendiri bertujuan menciptakan nilai tambah perusahaan dimata para *stakeholder* dan *shareholder*, dilihat dari empat aspek penilaian. Dimensi dunia yang lebih diutamakan, namun tidak ada nilai-nilai spiritual didalamnya. Kemudian *balanced scorecard* mengharuskan pelaku bisnis menepati posisi antara prinsip untuk mendapat keuntungan dan kewajiban memelihara nilai-nilai moral masyarakat, karena islam mengajarkan umatnya untuk melindungi dan menjaga alam dan lingkungan.

5. Perspektif *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Tujuan keuangan tetap mendapat perhatian dalam *balanced scorecard*. Hal ini dikarenakan tujuan keuangan merupakan hasil sebab akibat dari setiap ukuran yang diambil. Dalam perspektif keuangan ukuran yang ditetapkan jangka panjang tetapi tidak hanya untuk mengevaluasi keberhasilan jangka panjang tetapi juga faktor-faktor yang mendukungnya. Bagi sebagian besar perusahaan, tema finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan

¹⁵Ibid, h. 15

produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan resiko dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan di antara keempat perspektif scorecard (Kaplan dan Norton, 1996). Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tiga tahapan dalam siklus kehidupan bisnis yaitu sebagai berikut:

1. *Growth* (Bertumbuh)

Tujuan keuangan dalam tahap ini adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan penjualan di berbagai sasaran. Dalam tahap ini biasanya beroperasi pada arus yang negatif dengan tingkat pengambilan investasi yang rendah.

2. *Sustain* (Bertahan)

Dalam tahap ini tujuan keuangan berubah menjadi tujuan yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran yang digunakan dalam tahap ini lebih kepada laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor, serta menganggap bahwa investasi yang ada telah bersifat tetap.

3. *Harvest* (Menuai)

Tujuan keuangan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan pengambilan arus kas, yaitu arus kas operasi dan penghematan kebutuhan model kerja. Pada tahap ini tidak lagi membutuhkan model kerja. Pada tahap ini tidak lagi membutuhkan investasi yang besar karena investasi yang dibutuhkan cukup hanya untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas.

Dalam pandangan islam merealisasikan keuntungan bukanlah hal yang dilarang. Islam membenarkan seseorang untuk merealisasikan keuntungan seoptimal mungkin. Hanya saja Islam memiliki konsep dasar tujuan meraih keuntungan yang berbeda dari pandangan ekonomi konvensional. Syariat Islam menolak ambisi pribadi dalam meraih keuntungan. Hal ini karena setiap muslim merupakan anggota dalam satu tubuh umat, yang ikut merasakan bersamanya dalam suka dan dukanya. Pada sisi lain, bahwa hukum-hukum islam mengatur kebebasan individu. Dalam Islam aspek keuangan ini ayat menjadi tujuan adalah surah Al-Baqarah: 278

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa Riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman.” (QS. Al-Baqarah: 278)

b. Perspektif Pelanggan

Perusahaan yang tahu kebutuhan pelanggannya akan lebih mampu bersaing dengan para pesaingnya. Kinerja keuangan jangka panjang yang baik dapat diperoleh dengan memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggannya. Kaplan dan Norton (1996) memberikan gambaran aspek yang dapat digunakan dalam penilaian perspektif pelanggan yaitu:

1) Pangsa Pasar

Pangsa pasar menggambarkan cakupan bisnis yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan yang lingkup tertentu. Pangsa pasar dapat meliputi volume produk yang dijual atau pelanggan yang menjadi sasaran.

2) Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan menggambarkan besar kecilnya kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggannya terhadap produk.

3) Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan menggambarkan besar kecilnya perusahaan mampu menarik pelanggan barunya.

4) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang diberikan.

5) Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas menggambarkan keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan.

Menurut Rivai (2012), lazimnya yang perlu diperhatikan pemasar ketika menghadapi pelanggan bahwa ada kalanya pelanggan sangat mengutamakan nilai dari produk yang dipasarkan yang akhirnya akan berjuang pada kepuasan pelanggan. Adapula pelanggan yang tidak menginginkan sesuatu yang terlalu

dilebih-lebihkan ketika pemasar menawarkan atau memperkenalkan produknya, sebagaimana dapat dilihat pada surah Al-A'raf: 31

يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ

“Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah di setiap (memasuki) masjid [534]. Makan dan minumlah, dan janganlah berlebih-lebihan [535]. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan”.

c. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini para manajer mengidentifikasi proses-proses yang penting yang berkaitan dengan bisnis internal seperti inovasi, mengenali kebutuhan pelanggan, dan memberikan layanan purna jual. Kaplan dan Norton (1996) menyebutkan ada tiga proses bisnis utama, yaitu sebagai berikut ini:

1. Inovasi

Dalam tahap ini sebuah perusahaan melakukan penelitian mengenai produk-produk yang diinginkan oleh pelanggan dan kemudian menciptakan produk tersebut. Islam sangat menganjurkan bahwa umatnya harus selalu melakukan inovasi sebagaimana disebutkan dalam QS. Ar Ra'd ayat 11:

يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan [768] yang ada pada diri mereka sendiri”.

(Ar. Ra'd ayat 11)

2. Operasi

Dalam tahap ini produk yang dihasilkan diberikan kepada pelanggan dengan memperhatikan pelaksana operasi dan penghemat biaya. Dalam pandangan Islam terkait proses operasi yang dilakukan haruslah sesuai dengan syariat Islam yakni produk yang halal. Hal ini sebagaimana ditunjukkan dalam firman-Nya QS. Al-Baqarah: 168

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ

“Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan: karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu”.

Halal disini bukan hanya dalam kaitannya dengan makanan akan tetapi juga halal dalam proses operasional secara Islam.

3. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual merupakan tahap akhir dalam perspektif ini, di mana setelah produk diberikan kepada pelanggan masih ada pelayanan kepada pelanggan dalam beberapa bentuk.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan yang tertuang dalam perspektif ini adalah mendorong ketiga perspektif lainnya mendapatkan hasil yang baik. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa dalam perspektif ini ada tiga kategori utama yaitu sebagai berikut ini:

1) Kemampuan Pekerja

Kemampuan pekerja dapat diukur dengan kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja. Peningkatan kapabilitas pekerja dapat dilakukan dengan senantiasa berpedoman dengan standar proses internal dan tanggapan kepada pelanggan yang telah dilaksanakan.

2) Kemampuan Sistem Informasi

Sebuah perusahaan yang ingin mampu bersaing dengan para pesaingnya harus mempunyai kemampuan mendapatkan informasi yang baik terkait dengan pelanggan mengenai kebutuhan para pelanggan sehingga dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun perusahaan mempunyai kapabilitas pekerja yang baik serta tercukupinya kebutuhan informasi, tidak akan membuat perusahaan itu mencapai hasil yang baik tanpa adanya motivasi mereka untuk bertindak

demi kepentingan perusahaan, atau adanya kebebasan pekerja dalam mengambil keputusan serta tindakan.¹⁶

6. Karakteristik *Balanced Scorecard*

Karakteristik *balanced scorecard* sebagai berikut: (Tunggal 2000:4-5)

- a. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi atau lebih tepat dinamakan suatu “ *strategic based responsibility accounting system*” yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan, serta tolak ukur kinerja untuk masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. *Balanced scorecard* mempertahankan perspektif keuangan karena tolak ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolak ukur keuangan yang digunakan biasanya berhubungan dengan kemampuan seperti laba operasi ROE, ROI dan lain-lain. Alternatif tujuan keuangan dapat berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau perolehan arus kas. Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif yang lain. Perspektif customer mendefinisikan customer dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai bagi konsumen. Akhirnya keberhasilan proses bisnis internal berasal dari keahlian karyawan. Keahlian karyawan ini terwujud dari pendidikan dan pelatihan yang tercakup dalam proses *learning and growth* (belajar dan bertumbuh).¹⁷

7. Syarat Untuk Menyusun *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja di semua lini

¹⁶Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2009), h. 122-123

¹⁷Amin Widjaja Tunggal, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, (Jakarta : Harvavindo, 2001), h. 24

untuk mengimplementasikan strategi dengan baik. Perusahaan yang ingin menyusun *balanced scorecard* harus mempunyai syarat-syarat sebagai berikut:

- a) Perusahaan telah mempunyai strategi yang jelas, tanpa strategi yang jelas dan tepat, penerapan *balanced scorecard* hanya sekedar menjadi mode bagi perusahaan.
- b) *Balanced scorecard* perusahaan harus meliputi perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena keempat perspektif ini merupakan rantai nilai yang terintegrasi menjadi sistem penilaian kinerja. Perusahaan bebas menentukan sendiri tolak ukur untuk tiap-tiap perspektif sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan.¹⁸

8. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi¹⁹ (2007) menyatakan bahwa keunggulan *balanced scorecard* terdiri dari dua aspek sebagai berikut ini :

a. Meningkatkan Kualitas Perencanaan Secara Signifikan

Balanced scorecard mampu meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan strategis menjadi tiga tahap yang terpisah dan terpadu. Tiga tahapan yaitu sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategi dan sistem penyusunan strategi. Selain itu *balanced scorecard* mempunyai keunggulan dibandingkan manajemen tradisional. Keunggulan itu karena pendekatan yang digunakan dalam *balanced scorecard* mampu menghasilkan rencana strategi dengan karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced scorecard memberikan tambahan cakupan perspektif yang digunakan dalam perencanaan strategi. Adanya tambahan tersebut memberikan manfaat yaitu kinerja keuangan yang dihasilkan dapat

¹⁸Eddy Soeryanto Soegoto, “ Penerapan Manajemen Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Akuttabilitas Perguruan Tinggi”, (Majalah Ilmiah UNIKOM, Vol, 6:2), h. 137

¹⁹Mulyadi, “*Alternatif Pemecuan Kinerja Personal dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis *Balanced Scorecard**” *Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 20, No.3, 2005, h. 148-153

berlipat ganda dalam jangka waktu panjang dan membuat perusahaan mampu memasuki dunia bisnis yang lebih kompleks.

2. Koheren

Dalam menjalankan manajemen strategi, *balanced scorecard* mengharuskan personel membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dari perencanaan strategi. Dengan adanya kekoherenan ini akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

3. Berimbang

Balanced scorecard mampu memberikan keseimbangan dalam sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi. Hal ini sangat penting dalam pencapaian kinerja keuangan yang berkesinambungan.

4. Terukur

Perspektif keuangan merupakan perspektif yang sulit diukur. Namun dengan pendekatan *balanced scorecard* ketiga perspektif nonkeuangan tersebut dapat ditentukan ukurannya sehingga memudahkan dalam pengelolaannya.

b. Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Kinerja Personel

Tujuan pengelolaan kinerja personel adalah untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Tahapan pengelolaan kinerja personel adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan.
- 2) Penerapan peran dan kompetensi inti personel.
- 3) Pendesainan sistem penghargaan berbasis kinerja.
- 4) Penilaian dan penilaian kinerja personel.
- 5) Pendistribusian penghargaan berbasis hasil penilaian kinerja personel.

9. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balance scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan seperti yang ditulis oleh Anthony dan

Govindarajan dalam bukunya *Management Control System*, tenth Edition (2000;451) adalah sebagai berikut:

- a. *Poor correlation between non financial measures and results* (Korelasi yang buruk antara ukuran dan hasil non finansial). Tidak ada garansi bahwa profitabilitas dimasa yang akan datang akan mengikuti hasil yang dicapai pada bidang-bidang non keuangan. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian dari setiap pengukuran scorecard.
- b. *Fixation on financial results* (Fiksasi pada hasil keuangan). Pada umumnya manajemen merasa tertekan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka, terlebih dengan adanya tekanan dari pemegang saham (*shareholders*). Adanya tekanan yang berlebihan dapat menimbulkan ketidakpastian terhadap pengukuran non keuangan ditambah dengan tekanan yang terjadi dari hasil pengukuran balance scorecard yang sedikit hubungannya dengan program intensif. Hal ini akan mengacaukan kesesuaian tujuan (*goal congruence*) yang menyebabkan manajer lebih peduli terhadap kinerja keuangan.
- c. *No mechanism for improvement* (Tidak ada mekanisme untuk perbaikan). Salah satu kelemahan yang paling menonjol dari *balance scorecard* adalah perusahaan tidak dapat mencapai "*stretch goals*". Jika perusahaan tidak mempunyai mekanisme perbaikan untuk mencapai "*stretch goals*", maka perusahaan perlu memiliki inovasi proses bisnis yang lebih baik.
- d. *Measures are not up dated* (Ukuran tidak diperbarui). Banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme yang formal untuk melakukan up dated pengukuran untuk meluruskan perubahan-perubahan dalam strategi. Hasilnya perusahaan harus membuat pengukuran berdasarkan strategi yang lalu atau yang lama.
- e. *Measurement are overload* (Pengukuran terlalu banyak). Terlalu banyaknya pengukuran menyebabkan manajer kehilangan fokus dan cenderung akan melakukan banyak hal dalam satu waktu.

- f. *Difficult in establishing trade-offs* (Sulit dalam membangun *trade-off*). Beberapa perusahaan menggabungkan pengukuran keuangan dan non keuangan dalam satu laporan, dan memberi masing-masing laporan dengan bobot. Tetapi kebanyakan *balance scorecard* tidak memperbaiki bobot pada ukuran tersebut. Jika bobot tersebut tidak tersedia maka akan sulit untuk membuat *trade-offs* antara keuangan dan non keuangan.²⁰

10. Efektivitas *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard sebuah sistem pengukuran manajemen yang bertujuan menerjemahkan atau membedah goals organisasi ke dalam serangkaian program kerja, yang berikutnya program kerja tersebut diukur, dipantau, dan di ubah (jika diperlu) untuk memastikan bahwa *goals* organisasi terpenuhi.

Balanced scorecard menjadi alat manajemen yang bisa digunakan oleh berbagai perusahaan. Biasanya, *balanced scorecard* digunakan oleh tim manajemen baik di tingkat eksekutif dan di tingkat divisi atau departemen. Salah satu kunci dari pengguna *balanced scorecard* yang efektif adalah dengan memiliki integritas dan dukungan penuh atas kepemimpinan manajemen. Karena masih banyak dari suatu pimpinan manajemen menganggap remeh akan konsep dari *balanced scorecard*.

Menjalankan atau mengimplementasikan *balanced scorecard* tidak semudah yang dibayangkan. Sebagai pemimpin tim manajemen bisa saja bergerak maju tanpa dukungan dan integrasi yang baik dari anggota tim lainnya. Tentunya, sebagai pemimpin harus mengubah gaya kepemimpinan lama dan sesuaikan dengan pemahaman akan konsep dari *balanced scorecard* dengan anggota tim. Pemimpin harus benar-benar bisa mengomunikasikan dan mengintegrasikan taktik strategis dengan baik ke dalam *balanced scorecard* pemimpin. Tentu saja, jika anggota pemimpin tidak menyetujui konsep yang pemimpin buat dalam *balanced scorecard*, mereka tidak akan merasa terikat dan wajib dalam memenuhi konsep yang pemimpin rancang di dalam *balanced scorecard*.

²⁰Lijan Poltak Sinambela, *Teori Pengukuran Sistem Balanced Scorecard*, <http://www.bsc.com>. Diunduh pada tanggal 1 Juli 2020

Pentingnya bagi manajemen untuk memahami dan mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* di dalam suatu proses bisnis. Karena dengan *balanced scorecard* kinerja aktivitas perusahaan atau bisnis yang diharapkan akan berjalan secara efisien dan *goals* organisasi akan tercapai secara konsisten. Namun, manajemen tidak hanya menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat bantu manajerialnya. Laporan keuangan juga menjadi alat bantu manajemen yang krusial. Dan laporan keuangan juga terkait dengan perspektif pertama dari pendekatan *balanced scorecard*. Ditambah dengan penggunaan *software* akuntansi, akuntan bisa membuat laporan keuangan dengan mudah, cepat, dan efisien.²¹

D. Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007) adalah “penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran strategi, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.”

Tujuan penilaian kinerja menurut Robbins (1999) adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja digunakan sebagai pengambilan keputusan personalia secara umum.
- b. Penilaian kinerja memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

²¹Amin Wijaya, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, (Jakarta : Harvarindo, 2003), h. 78-81

- c. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria dalam seleksi dan pengembangan karyawan.
- d. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai umpan balik sebagai pandangan tentang kinerja yang telah dilakukan.
- e. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai dasar dalam memberikan penghargaan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk mengavaluasi tindakan dari masing-masing personel berdasarkan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Kinerja dapat diukur dengan melihat apakah tujuan-tujuan yang dicapai oleh perusahaan telah tercapai.²²

Menurut Mulyadi²³ (2007) manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

- a) Mengelola operasi perusahaan dengan efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada personel secara maksimal.
- b) Membantu pengambilan keputusan tentang hal-hal yang berkaitan dengan penghargaan personel.
- c) Mengidentifikasi hal-hal yang berkaitan dengan personel mulai dari kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel sampai pada kriteria seleksi dan evaluasi.
- d) Menyediakan dasar pendistribusian penghargaan.

E. Manajemen

a. Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Prancis yaitu *menegement* yang berarti seni untuk mengatur atau mengelola sesuatu. Dalam bahasa Inggris kata *manage* berarti mengendalikan atau mengelola. Secara umum manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek

²²Indria Hangga Rani, Mega Mayasari, *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan* (Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 3. No. 2. 2015), h. 164

²³Ibid, h. 155

yang baik. Secara etimologi definisi manajemen adalah sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau bisnis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien.

Dalam sebuah perusahaan terdapat masing-masing divisi yang dipimpin oleh seorang manager atau *head* hingga jajaran *top manager*. Fungsi dari seorang manager ini sudah jelas adalah untuk mengatur kinerja karyawan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak hanya mengatur seorang manager dalam sebuah perusahaan juga bertanggung jawab atas pengawasan bawahannya agar berjalan sesuai dengan koridor pekerjaan.

E. Kinerja Manager

a. Definisi Kinerja

Kinerja menurut Mulyadi (2007) adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang diterapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Jadi dapat dikatakan sebagai hasil dari tindakan atau pelaksana kerja individu dalam menjalankan tugasnya di suatu perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam). Faustino Cardosa Gomes mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Sedangkan Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²⁴

²⁴Ahmad Ruky , *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 35

b. Kinerja Manager

Robbins (1999) menyatakan bahwa manager adalah seorang anggota organisasi yang memadukan dan mengkoordinasikan pekerjaan orang-orang lain.

Tingkatan manajer dapat dibagi menjadi tiga (Robbins, 1999), yaitu sebagai berikut ini:

- 1) Manager lini pertama, yaitu tingkatan manager tingkat paling rendah yang biasanya disebut penyelia.
- 2) Mananger menengah yaitu tingkatan manager yang mencakup semua tingkatan antara manjer tingkat lini pertama sampai manajer puncak.
- 3) Manager puncak yaitu penganggung jawab atas pengembalian keputusan seluruh organisasi tersebut.

Dari definisi kinerja dan kinerja manager di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja manajerial merupakan hasil kerja atau tindakan individu dalam tingkatan manager-manager atau manajerial.

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney et.al, 1963):

- a) Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- b) Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.

- c) Koordinasi, menelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- d) Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- e) Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
- f) *Staffing*, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
- g) Negoisasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
- h) Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

Tugas manajerial menurut T. Hani Handoko (2003:29) tugas penting yang dilakukan oleh manajer adalah sebagai berikut :

1. Manager bekerja dengan orang lain.
2. Manager memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas.
3. Manager bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
4. Manager harus berfikir secara analitis dan konseptual.
5. Manager adalah suatu mediator.
6. Manager adalah seorang politisi.
7. Manager adalah seorang diplomat.
8. Manager mengambil keputusan-keputusan yang sulit.²⁵

²⁵Sumarto, *Upaya Meningkatkan Kinerja Manajerial (Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Vol. 8 No, 2. 2008), h. 132*

F. Hubungan Penerapan *Balanced Scorecard* Dengan Kinerja Manager

Pengukuran kinerja terdahulu dengan sekarang telah mengalami perubahan. Pengukuran kinerja sekarang tidak hanya memperhatikan ukuran kinerja keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan hanya menggunakan kinerja keuangan dirasakan mempunyai banyak kelemahan. Selain hanya untuk jangka pendek, pengukuran hanya dengan menggunakan kinerja keuangan juga menimbulkan adanya ketidakselarasan dengan tujuan perusahaan.

Munculnya sistem pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton telah membawa banyak manfaat bagi perusahaan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dinilai lebih baik karena mengikutsertakan faktor lain selain keuangan, seperti proses bisnis internal, pelanggan, dan inovasi.

Dengan menggunakan *balanced scorecard* maka para manager akan lebih dapat meniali kinerjanya dengan tepat dan berbagai perspektif yang ada di *balanced scorecard*. Kelebihan tersebut kinerja manager semakin membaik karena lebih mudah mengukur kinerjanya.²⁶

G. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Agar manajemen (agen) bertindak sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai pemilik (*principal*) maka perlu dibuat suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan kedua belah pihak dalam meningkatkan utilitas mereka. Agen menginginkan penghargaan yang pantas dari *principal* atas kinerja yang dicapainya. Sistem pengukuran kinerja tradisional hanya memfokuskan pada aspek keuangan saja. Pengukuran kinerja yang lebih komprehensif diperlukan agar *principal* mendapatkan gambaran dari berbagai aspek yang terjadi di perusahaan.

Teori agensi secara eksplisit menghubungkan pelaporan informasi usaha manajerial (Baiman 1982, 1990; Eisenhardt 1989). Ketika suatu informasi tidak sempurna mengenai usaha agen, maka informasi yang asimetri pun ada dan agen

²⁶Lestari, *Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Swasta*, (Jurnal Ekonomi, UNIKOM, Vol. 6 No. 2. 2008), h. 96

memiliki peluang bertindak menggunakan cara yang tidak konsisten dengan tujuan yang penting tanpa terdeteksi oleh pimpinan (Baiman 1982). Felham & Xie (1994) menyajikan model analitik bahwa meluasnya teori agensi kepada konteks seseorang manajer (agen) yang telah bertanggung jawab terhadap berbagai tugas.²⁷

H. Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Dalam Pandangan Islam

Balanced scorecard (BSC) merupakan sistem manajemen kontemporer yang dapat diterapkan di seluruh bentuk organisasi baik organisasi yang berorientasi profit maupun organisasi nirlaba. *Balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang mempertimbangkan faktor keuangan maupun nonkeuangan dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana *balanced scorecard* akan diterapkan. Faktor-faktor nonkeuangan itu meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.²⁸

Islam mendorong para pemeluknya untuk bekerja. Islam memandang bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad. Sesungguhnya penilaian bahwa bekerja sebagai salah satu bentuk jihad fii sabilillah dapat kita jumpai dalam hadis berikut yang diriwayatkan oleh Anas bin Malik ra. Ia berkata: “*kami berperang bersama Rasulullah SAW di Tubuk, lalu melintas seorang pemuda yang gesit membawa hasil kerjanya, maka kami berkata: ‘alangkah bila pemuda itu berjihad dalam dalam fii sabilillah, maka dia akan mendapatkan yang lebih baik dari pada hasil kerjanya itu’.* Akhirnya pembicaraan kami sampai kepada Rasulullah SAW, maka beliau berkata: ‘*apakah yang telah kalian katakan?’.* Kami menjawab : ‘*demikian dan demikian’.* Maka beliau SAW berkata: ‘*ketahuilah bahwa jika dia bekerja untuk kedua orangtuanya atau salah satu dari keduanya, maka dia berjuang di jalan Allah. Jika dia bekerja untuk mencukupi keluarganya, maka dia*

²⁷Ibid, h.138

²⁸ Arko, Haryadi Sarjono, Pujadi dan Henry, *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja*, (Jakarta Timur : PT. Dritama Brokerindo, 2010), h.98

berjuang di jalan Allah. Jika da bekerja untuk mencukupi dirinya, maka dia berjuang di jalan Allah”.

Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi:

فَإِذَا فُضِّيتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“Apabila telah ditunaikan shalat. Maka bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.” (QS. Al-Jumuah: 10).

Selain itu fenomenan serupa juga dapat dijumpai dalam sejarah peradaban Islam di masa silam. Umar bin Khattab ra sebagai salah satu kepala Negara yang meneruskan kepemimpinan Islam sepeninggal Rasulullah SAW merupakan seorang yang sangat memperhatikan dan mendorong rakyatnya untuk bekerja atau melakukan aktivitas produksi. Salah satu fenomena yang menunjukkan betapa besar perhatian Umar ra. Nampak dalam sebuah riwayat, beliau berkata: *“Aku tetapkan kepada kalian tiga berpergian: haji dan umroh, jihad fii sabilillah dan mengendarai unta dalam rangka mencari sebagian karunia Allah. Demi Dzat yang diriku berada di tangan-Nya. Sungguh bila aku meninggal ketika mencuri sebagian karunia Allah adalah lebih aku sukai daripada aku meninggal di atas tempat tidurku. “Dan jika aku mengatakan bahwa meninggal Adam jihad fii sabilillah sebagai syahid, maka aku berpendapat bahwa meninggal dalam rangka mencari sebagian karunia Allah adalah syahid”.*

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Islam menghimbau, mendorong setiap pemeluknya untuk bekerja. Bahkan Umar ra. Juga memberikan dukungan maknawi dan materi terhadap orang yang sedang atau ingin melakukan aktivitas produksi.

Islam tidak hanya mendorong pemeluknya untuk bekerja. Islam pun memerintahkan seseorang yang bekerja untuk melakukan penilaian atas hasil pekerjaannya. Langkah awal terbaik yang sebaaiknya kita lakukan, baik sebagai pekerja, pembisnis, maupun sebagai pribadi adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self-assesment*). Ayat yang menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surah At-Taubah ayat 105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberikannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

I. Kajian Terdahulu

Agar penelitian ini lebih objektif, penulis mengambil beberapa studi terdahulu sebagai acuan dalam menulis skripsi.

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Yahya Hamja, 2004, Mengenal <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Konsep dan Aplikasi Bisnis yang Berfokus Pada Strategi.	Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif.	Hasil Penelitian dengan metode <i>balnced scorecard</i> ini, perusahaan dapat mengukur bagaimana unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi pelanggan sekarang dan	Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama mengambil topik mengenai <i>Balanced Scorecard</i> .	Perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan nanti adalah terletak pada kinerja <i>Balanced Scorecard</i> . Penelitian sekarang menggunakan <i>Balanced</i>

			akan datang. Dengan mempertahankan kinerja keuangan dan kinerja kompetitif.		<i>Scorecard</i> untuk meningkatkan kinerja manajerial.
2.	R. Weddie Andriyanto dan Mega Metalia, 2010, Efektivitas <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Badan Usaha Milik Negara (BUMN).	Penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif.	Hasil Penelitian BUMN dapat mengaplikasikan efektivitas <i>Balanced Scorecard</i> ini, dan hasil penelitian menunjukkan adanya keseimbangan antara perusahaan swasta dan BUMN.	Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama mengambil topic Efektivitas <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial.	Perbedaan pada penelitian ini terletak pada objek penelitiannya yaitu pengukuran kinerja pada perusahaan asuransi Sumatera Utara (AJB Bumiputera 1912, Jl. Iskandar Muda, Kota Medan).
3.	Jony Oktavian Haryanto dan	Penelitian ini menggunakan	Hasil Penelitian PT Pura	Persamaan pada penelitian	Hal yang menjadi perbedaan

<p>Milka Listiyani Gunawan, 2008, Penerapan Pemasaran Relasional di PT Pura Dekorindo dan Evaluasinya berdasarkan Balanced Scorecard.</p>	<p>an metode Kuantitatif.</p>	<p>Dekorindo dapat mengaplikasikan metode <i>Balanced Scorecard</i> ini, dan hasil penelitian menunjukkan adanya keseimbangan dalam penerapan empat perspektif di metode <i>balanced scorecard</i>.</p>	<p>ini adalah sama-sama mengambil topik tentang <i>Balanced Scorecard</i>.</p>	<p>penelitian tersebut dengan penelitian sekarang adalah objek penelitian dan peran <i>Balanced Scorecard</i>. Penelitian sekarang ini ingin mencari tahu Efektivitas <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Asuransi Di Sumatera Utara (Studi: AJB Bumiputera 1912, Jl.</p>
---	-------------------------------	---	--	---

					Iskandar Muda, Petisah Hulu, Kec. Medan Baru, Kota Medan)
4.	Haryadi Sarjono, Arko Pujadi dan Henry Wono Wong, 2010, Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT. Dritama Brokerindo, Jakarta Timur.	Penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif, yang berupa metode observasi, dokumentasi dan angket.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang selama ini diukur secara tradisional, manajemen tidak memperoleh informasi yang jelas dan terukur tentang aspek-aspek non financial perusahaan. Dengan menerapkan system pengukuran	Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama mengambil topik tentang <i>Balanced Scorecard</i> dalam meningkatkan kinerja perusahaan.	Hal yang menjadi perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian sekarang adalah terletak pada objek penelitiannya yaitu pengukuran kinerja pada perusahaan asuransi Sumatera Utara (AJB Bumiputera 1912, Jl. Iskandar Muda, Kota Medan).

			<p>kinerja dengan <i>balanced scorecard</i>, didapat hasil yang lebih komprehensif tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya. Berdasarkan hasil penelitian dari keseluruhan aspek menunjukan kriteria cukup baik.</p>		
5.	<p>Lestari, 2008, Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> terhadap kinerja manajerial pada perusahaan swasta.</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif.</p>	<p>Hasil dari penelitian menyebutkan bahwa <i>Balanced Scorecard</i> mempunyai pengaruh positif terhadap</p>	<p>Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama mengambil topik tentang bagaimana <i>Balanced</i></p>	<p>Hal yang menjadi perbedaan penelitian objek penelitiannya yaitu pengukuran kinerja pada perusahaan</p>

			kinerja manajerial.	<i>Scorecard</i> ada kinerja manajerial.	asuransi Sumatera Utara (AJB Bumiputera 1912, Jl. Iskandar Muda, Kota Medan).
--	--	--	---------------------	--	---

J. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini ada dua hal yang membangun tema dari penelitian ini yaitu rumusan masalah dan variabel penelitian. Kedua hal tersebut saling berhubungan dan permasalahan yang ada dapat dijawab sementara dengan hipotesis. Variabel dari penelitian ini adalah bagian dari *balanced scorecard* yang terdiri dari variabel keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja manajerial. Untuk mencapai keberhasilan perusahaan, tentunya perlu dilakukan pengukuran kinerja terhadap manajerial pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 dengan pendekatan yang lebih komprehensif. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan sistem *balanced scorecard* yang sesuai. Untuk mengetahui bagaimana keterkaitan antara masing-masing variabel dapat pada gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.2
Kerangka Konseptual

K. Hipotesis

²⁹Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Berdasarkan uraian dalam kerangka teori, maka hipotesis-hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini.

H₀ :Sistem pengukuran *balanced scrocard* tidak berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial.

H₁ :Sistem pengukuran *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial.

²⁹ Sugioyo, 2011, *Statistik Untuk Penelitian*, h.56

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan dengan judul yang telah dikemukakan, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Pengertian penelitian kuantitatif menurut Sugiyono adalah penelitian berupa angka-angka dan analisis-analisis menggunakan statistik.¹ Menurut Zen Amiruddin adalah penelitian yang dilakukan dengan pengumpulan data dan menggunakan daftar pertanyaan berstruktur (angket) yang disusun berdasarkan pengukuran terhadap variabel yang diteliti yang kemudian menghasilkan data kuantitatif.² Dengan kata lain, dalam penelitian kuantitatif peneliti berangkat dari sebuah teori (menguji sebuah teori) menuju data dalam bentuk angka dan berakhir pada penerimaan atau penolakan dari teori yang telah diuji kebenarannya. Penelitian kuantitatif bertumpu sangat kuat pada pengumpulan data. Data yang dimaksud berupa angka hasil pengukuran. Karena itu, dalam penelitian ini statistik memegang peran sangat penting sebagai alat untuk menganalisis jawaban suatu masalah.

B. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jl. Iskandar Muda No. 138, Petisa Hulu, Kec. Medan Baru, Kota Medan, Sumatera Utara 20154. Penelitian akan dilaksanakan bulan Oktober 2020 sampai dengan selesai.

C. Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah subyek dari mana data bisa diperoleh. Ada dua macam sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:³

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 45

² Amiruddin, *Statistik Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2010), h. 1

³ Umar Husein. *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen*, (Jakarta: Business Research Center, 2002), h.16

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil langsung dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus melalui wawancara, hasil pengisian kuesioner serta observasi yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini data diperoleh dari wawancara dengan manager menengah atas dan manager menengah bawah pada perusahaan AJB Bumiputera 1912.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah dipublikasikan oleh pihak terkait dan langsung dapat dimanfaatkan oleh peneliti. Sumber data sekunder yang diperoleh dengan cara penulis melakukan pencarian data yang mendukung penelitian, literature, buku, artikel, jurnal dan referensian yang relevan dengan penelitian.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi berasal dari bahasa Inggris yaitu population yang berarti jumlah penduduk. Dalam metode penelitian, kata populasi amat sering didengar yakni untuk menyebutkan serumpun atau sekelompok objek yang menjadi sasaran penelitian.⁴ Populasi pada penelitian ini adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk populasi di perusahaan AJB Bumiputera 1912 adalah 590 karyawan total dari seluruh anggota yaitu manager menengah atas dan manager menengah bawah.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.⁵ Tujuan menggunakan sampel dalam penelitian ini adalah untuk mempermudah peneliti dalam menganalisis data. Untuk

⁴ Sofyan Siregar, *Statistika Deskriptif untuk Penelitian dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2010), h. 144

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: CV Alfabeta, 2013), h. 81

menentukan data pengambilan sampel maka digunakan metode pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu *proposive sampling*. *Proposive sampling* adalah sampel yang diambil dengan maksud atau tujuan tertentu. Seseorang atau sesuatu diambil sebagai sampel karena peneliti menganggap bahwa seseorang tersebut memiliki informasi yang di perlakukan bagi peneliti. Pemilihan dan pengambilan sampel merupakan hal yang sangat penting di dalam penelitian. Rumus yang digunakan untuk menentukan besarnya jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad n = \frac{590}{1 + (590 \cdot (0,10)^2)} \quad n = \frac{590}{1 + (590 \cdot 0,01)} \quad n = 85,50$$

Dimana : n = sampel

N = populasi

e = perkiraan tingkat kesalahan

Dalam penelitian ini, perkiraan tingkat kesalahan yang digunakan sebesar 10% sebagai batas kesalahan pengambilan sampel, sehingga berdasarkan rumus tersebut jumlah perhitungan dari jumlah populasi 590 manager dan karyawan maka sampel dalam penelitian ini berjumlah (n) 85,50 namun karena subjek bukan bilangan pecahan, maka dibulatkan menjadi 86 responden.

E. Definisi Operasional

Untuk memudahkan memperoleh kejelasan dan menghindari kesalahpahaman dalam pembahasan penulisan ini, maka penulis merasa perlu mengemukakan pengertian atau batasan dari istilah *balanced scorecard* (X) dan kinerja manajerial (Y) serta istilah yang dianggap penting di dalamnya, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi operasional

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	Balanced scorecard	sebagai tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan AJB Bumiputera 1912.	1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Skala likert
2.	Kinerja manajerial	Seberapa jauh manager melaksanakan fungsi-fungsi manajemen	1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Koordinasi 4. Evaluasi 5. Supervisi 6. Evaluasi 7. Staffing 8. Negoisasi 9. Representasi	Skala likert

F. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan upaya yang dilakukan untuk mendapatkan berbagai informasi dalam penelitian yang nantinya digunakan dalam pengukuran variabel.

1. Observasi

Pengumpulan data dengan melakukan pengamatan pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 yang beralamat Jl. Iskandar Muda, Petisah Hulu, Kec. Medan Baru, Kota Medan.

2. Kuesioner

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup. Para responden hanya perlu menjawab dengan memilih jawaban yang telah tersedia pada setiap item pertanyaan. Penulis mendistribusikan dan mengambil kuesioner tersebut secara langsung dengan mendatangi para responden. Kuesioner dalam penelitian ini di modifikasi dari kuesioner Yuwono (2007) dan Mahoney dalam Sumarno (2005) berdasarkan penelitian terdahulu lainnya. Kuesioner ini dilakukan untuk memperoleh data berupa jawaban para responden.

Tabel 3.2
Pengukuran Skala Likert

Pertanyaan	Bobot	Skala
Sangat Setuju	5	Likert
Setuju	4	Likert
Kurang Setuju	3	Likert
Tidak Setuju	2	Likert
Sangat Tidak Setuju	1	Likert

3. Studi pustaka

Pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur guna memperoleh gambaran teoritis guna memperoleh gambaran teoritis mengenai *balanced scorecard*.

G. Statistik Deskriptif

Analisis ini merupakan analisis mengenai gambaran umum responden, yaitu meliputi: jenis kelamin, usia, tingkat pekerjaan, lama bekerja di perusahaan AJB Bumiputera 1912, dan lama jabatan. Selain itu juga membaerikan gambaran mengenai item-item *balanced scorecard* yang digunakan dan pengukuran kinerja manajerial yang digunakan.

H. Teknik Analisis Data

Untuk mendukung hasil penelitian, data penelitian yang diperoleh akan dianalisis dengan metode regresi linear berganda dan diolah dengan bantuan SPSS 20. Teknik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini dengan menggambarkan dan menjelaskan secara mendalam tentang efektivitas *balanced scorecard* pada AJB Bumiputera 1912. Peneliti tidak hanya menggambarkan akan tetapi juga menjelaskan keadaan atau tingkatan status fenomena.⁶ Adapun uji kualitas data terdiri dari:

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Alat ukur mempunyai validitas yang tinggi apabila mampu menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya ukur. Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikan 0,05. Adapun ketentuan suatu item dikatakan valid apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, dan sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka item tersebut tidak valid.⁷

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dengan kata lain reliabiliti menunjukkan konsistensi suatu alat. Untuk mengetahui apakah item-item

⁶ Ibid, h. 245

⁷ Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 2 (Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), h. 135

pertanyaan dalam variabel reliabel, maka indikatornya adalah apabila nilai $\alpha \geq r$ kritis maka menggunakan batasan kurang dari 0,06. dengan out put komputer langsung menunjukkan handal tidaknya variabel penelitian. Uji ini dilakukan dengan menggunakan software SPSS 20.

I. Uji asumsi klasik

Untuk menguji menguji suatu model yang termasuk layak atau tidak layak digunakan daalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Digunakan untuk menguji kenormalan distribusi pada model regresi. Pengujian ini dilakukan dengan uji *Kolmogorow-Smirnov*. Model regresi dikatakan terdistribusi normal apabila nilai signifikan (p-value) hitung $> 0,05$ (Sekaran 2006). Apabila uji normalitas ini tidak terpenuhi maka hasil pengujian tidak valid. Cara lain untuk melakukan uji normalitas adalah dengan cara melakukan analisis grafik, baik grafik histogram maupun grafik normal plot. Analisis ini dilakukan dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Sedangkan melalui grafik normal plot dapat dilihat dengan melihat pola distribusi titik-titik yang ada.

J. Regresi linear sederhana

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kedua variabel, peneliti menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana. Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui perubahan yang terjadi pada variabel dependent (variabel Y), nilai variabel dependent berdasarkan nilai independent (variabel X) yang diketahui. Dengan menggunakan analisis regresi linear maka akan mengukur perubahan variabel terikat berdasarkan perubahan variabel bebas. Analisis regresi linear dapat digunakan untuk mengetahui perubahan yang akan terjadi berdasarkan pengaruh yang ada pada periode waktu sebelumnya. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh yang diperkirakan antara *balanced scorecard* dengan kinerja

manajerial dilakukan dengan rumus regresi linear sederhana, yaitu sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX$$

Keterangan:

\hat{Y} = Subjek variabel terikat yang diprediksi (kinerja manajerial)

X = Subjek variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu (*balanced scorecard*)

a = Bilangan konstanta regresi untuk X = 0 (nilai y pada saat x nol)

b = Koefisien arah regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel Y bila bertambah atau berkurang 1 unit.

Berdasarkan persamaan diatas, maka nilai a dan b dapat diketahui dengan menggunakan rumus *least square* sebagai berikut:

Rumus untuk mengetahui besarnya nilai a

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Rumus untuk mengetahui besarnya nilai b

$$a = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Dimana:

n = Jumlah Data Sampel

Setelah melakukan perhitungan dan telah diketahui nilai untuk a dan b, kemudian nilai tersebut dimasukkan kedalam persamaan regresi sederhana untuk mengetahui perubahan yang terjadi pada variabel X dan variabel Y berdasarkan nilai variabel X yang diketahui. Persamaan regresi tersebut bermanfaat untuk meramalkan rata-rata variabel Y bila X diketahui dan memperkirakan rata-rata perubahan variabel Y untuk setiap perubahan X.

K. Uji hipotesis

Menurut pendapat M. Iqbal Hasan (2004:5), “ Pengujian hipotesis adalah suatu prosedur yang akan menghasilkan suatu keputusan, yaitu keputusan menerima atau menolak hipotesis tersebut”. Hipotesis merupakan bagian penting dalam suatu penelitian, karena dengan adanya hipotesis, penelitian menjadi lebih terarah. Hipotesis dapat dijadikan sebagai petunjuk ke arah penyelidikan lebih lanjut. Oleh karena itu, hipotesis harus diuji kebenarannya melalui uji statistik.

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah ada atau tidaknya pengaruh yang positif dan signifikansi dari *balanced scorecard* (variabel X) sebagai variabel bebas dengan kinerja manajerial (variabel Y) sebagai variabel terikat. Untuk menguji hipotesis, maka data yang diperoleh dianalisis dengan beberapa rumus berikut ini:

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk melihat seberapa besar variabel-variabel bebas mampu memberikan penjelasan mengenai variabel terikat maka perlu dicari nilai koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 adalah nol dan satu. Jika nilai R^2 semakin mendekati satu, menunjukkan semakin kuat kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Jika nilai R^2 adalah nol, menunjukkan bahwa variabel bebas secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel terikat. Selain itu untuk melihat manakah variabel bebas yang paling mampu memberikan penjelasan mengenai variabel terikat maka akan digunakan metode *stepwise*. Metode *stepwise* dimulai dengan pemasukan satu persatu variabel bebas hasil pengkolerasian, dimasukan ke dalam model dan dikeluarkan dari model dengan kriteria tertentu. Variabel yang pertama kali masuk merupakan variabel bebas yang korelasinya tertinggi dan signifikan terhadap variabel terikat. Jika ada variabel yang tidak signifikan maka variabel tersebut dikeluarkan. Dalam hal ini akan dilihat pula perubahan nilai R^2 ketika variabel bebas masuk ke dalam model. Nilai R^2 berkisar antara 0 dan 1 ($0 < R^2 < 1$), dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika R^2 semakin mendekati angka 1, maka hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat semakin erat atau dekat, atau dengan kata lain model tersebut dapat dinilai baik.
- b. Jika R^2 semakin menjauhi angka 1, maka hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat jauh atau tidak erat, atau dengan kata lain model tersebut dapat dinilai kurang baik.

2. Uji Simultan (Uji F)

Uji ini pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria pengambilan keputusan yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. H_a diterima apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, pada $\alpha = 5\%$ dan nilai $P\text{-value} < \text{level of significant}$ sebesar 0,05
2. H_0 ditolak apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, pada $\alpha = 5\%$, dan nilai $P\text{-value} > \text{level of significant}$ sebesar 0,05

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN

A. Profil Perusahaan

1. Gambaran Umum AJB Bumiputera 1912

Asuransi jiwa bersama AJB Bumiputera 1912 atau lebih dikenal sebagai perusahaan AJB Bumiputera 1912 yang merupakan perusahaan asuransi jiwa nasional milik bangsa Indonesia yang pertama dan tertua. AJB Bumiputera 1912 didirikan pada tanggal 12 Februari 1912 di Magelang Jawa Tengah atas upaya seorang guru sederhana bernama M. Ng. Dwidjosewojo yang merupakan sekretaris persatuan guru Hindia Belanda (PGHB) dan sekretaris pengurus besar Budi Utomo, sebuah organisasi yang memelopori gerakan kebangkitan nasional. Pendiri lainnya yaitu dua orang guru yaitu Mas Karto, R. Soepadmo, Hadi Soebroto dan Mas Adimidjojo.

Perusahaan AJB Bumiputera 1912 tidak seperti perusahaan berbentuk perseroan terbatas (PT) yang kepemilikannya hanya oleh pemodal tertentu, dan berdirinya usaha ini tidak memiliki modal melainkan dilandasi oleh kemauan keras dan cita-cita yang kuat demi kesejahteraan masyarakat. Pembayaran premi pertama oleh kelima tokoh tersebut dianggap sebagai modal awal perusahaan, dengan syarat uang pertanggungan tidak akan dibayarkan kepada ahli waris pemegang polis yang meninggal sebelum berjalan tiga tahun penuh. Para pengurus saat itu juga tidak mengharapkan gaji sehingga mereka bekerja dengan sukarela. Dapat disimpulkan bahwa cita-cita berdirinya AJB Bumiputera 1912 didasarkan pada idealisme para pendiri bukan untuk mencari keuntungan bagi dirinya, melainkan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi para anggotanya dan dalam wawasan lebih luas yaitu mewujudkan kesejahteraan masyarakat “AJB Bumiputera 1912”.

Pada tahun 1912 perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera dipindahkan ke Yogyakarta. Dan pada tahun 1934 perusahaan ini membuka cabang-cabang di beberapa daerah yaitu Bandung, Jakarta, Surabaya, Palembang, Medan, Pontianak, Banjarmasin, dan Ujung Padang. Dengan semakin berkembangnya AJB Bumiputera 1912, maka pada tahun 1958 secara

bertahap kantor pusatnya dipindahkan ke Jakarta, dan pada tahun 1959 secara resmi kantor pusat AJB Bumiputera 1912 berdomisili di Jakarta. Selama lebih dari Sembilan dekade, AJB Bumiputera 1912 telah berhasil melewati berbagai rintangan yang sangat sulit. Antara lain pada masa penjajahan Belanda, masa revolusi, dan masa-masa kritis ekonomi yang dimulai pada pertengahan 1997.

Ada beberapa kekuatan AJB Bumiputera 1912 salah satunya adalah terletak pada kepemilikan dan bentuk perusahaan yang unik. Tidak seperti perusahaan berbentuk perseroan terbatas (PT) yang kepemilikannya hanya para penanam modal tertentu. AJB Bumiputera merupakan satu-satunya perusahaan di Indonesia yang berbentuk “mutual” atau usaha bersama, yang artinya pemilik perusahaan adalah para pemegang polis, bukan pemegang saham. Hal ini dikarenakan premi yang diberikan pada perusahaan dianggap sebagai modal. Badan perwakilan anggota yang merupakan perwakilan para pemegang polis yang ikut dalam menentukan garis-garis besar pada perusahaan, memilih dan mengangkat direksi, serta mengawasi jalannya perusahaan. Manajemen perusahaan mengatur usaha perusahaan di seluruh tanah air dan melakukan hubungan internasional dengan mitra usaha di Negara lain, seperti Jepang, Switserland, Singapura, Philipina, dan Belanda. Sekitar 3.055 karyawan dan 21.958 agen tersebut di 615 kantor yang secara strategis terdapat di seluruh tanah air yang melayani 9 juta lebih pemegang polis atau peserta AJB Bumiputera 1912 dan masyarakat umum.

Berbekal pengalaman panjang hampir seabad lamanya dalam melayani rakyat Indonesia berasuransi, AJB Bumiputera 1912 bertekad untuk tetap menjadi tuan rumah di negeri sendiri, menjadi perusahaan asuransi jiwa terkemuka di Indonesia. AJB Bumiputera 1912 ingin senantiasa berada di pikiran dan hati rakyat Indonesia.

2. Falsafah Perusahaan

a. Idealisme

Senantiasa memelihara nilai-nilai keberhasilan dalam meningkatkan kemartabatan. Keberadaan AJB Bumiputera 1912 sebagai entitas bisnis bukanlah semata-mata untuk mencari keuntungan, melainkan sebagai alat perjuangan di bidang ekonomi yang merupakan wujud idealism untuk

meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui usaha asuransi jiwa.

b. Mutualisme

Mengutamakan sistem kebersamaan dalam pengelolaan perusahaan dengan memperdayakan potensi komunitas AJB Bumiputera 1912 sebagai manifestasi perusahaan rakyat. pengelolaan perusahaan diwujudkan dalam bentuk kerjasama, kemitraan, dan sinergi meliputi antara pemegang polis dengan pemegang polis, antara perusahaan dengan pemegang polis, antara karyawan dengan karyawan dalam perusahaan, antara karyawan dengan manajemen dalam perusahaan.

c. Profesionalisme

Memiliki perjanjian dalam pengelolaan perusahaan dengan mengedepankan tata kelola perusahaan yang baik. Kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang menunjukkan keahlian dalam suatu bidang, diperoleh melalui pendidikan, dan pelatihan dalam kurun waktu tertentu, sebagai suatu kekuatan utama perusahaan dalam menjaga kelangsungan hidup, pengembangan organisasi, dan pertumbuhan bisnis.

3. Visi dan Misi AJB Bumiputera 1912

Perusahaan AJB Bumiputera 1912 memiliki visi dan misi yang begitu sangat kuat dan pendukung awal dari majunya perusahaan.

a. Visi AJB Bumiputera 1912

AJB Bumiputera 1912 menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional yang modern dan menguntungkan dan didukung oleh pihak sumber daya manusia (SDM) professional yang menjunjung tinggi nilai-nilai idealisme dan mutualisme.

b. Misi AJB Bumiputera 1912

Adapun yang menjadi misi AJB Bumiputera 1912 adalah sebagai berikut:

- 1) Menyediakan pelayanan dan produk jasa asuransi jiwa berkualitas sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

- 2) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan untuk menjamin pertumbuhan kompetensi karyawan, peningkatan kesejahteraan, dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada pemegang polis.
- 3) Mendorong terciptanya iklim kerja yang motivasi dan inovatif untuk mendukung proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien.

4. Fungsi dan Tujuan AJB Bumiputera 1912

a. Fungsi AJB Bumiputera 1912

Menurut fungsinya, asuransi jiwa adalah merupakan suatu lembaga yang harus mampu memobilisasi premi dari nasabahnya untuk dihimpun sebagai dana atau model investasi. Sebab dalam jalannya setiap perusahaan asuransi jiwa, selain harus dapat melaksanakan kewajibannya kepada para nasabah juga harus mampu mengembangkan dari bisnis perusahaannya laporan atau referensi yang tersedia di perusahaan.

b. Tujuan AJB Bumiputera 1912

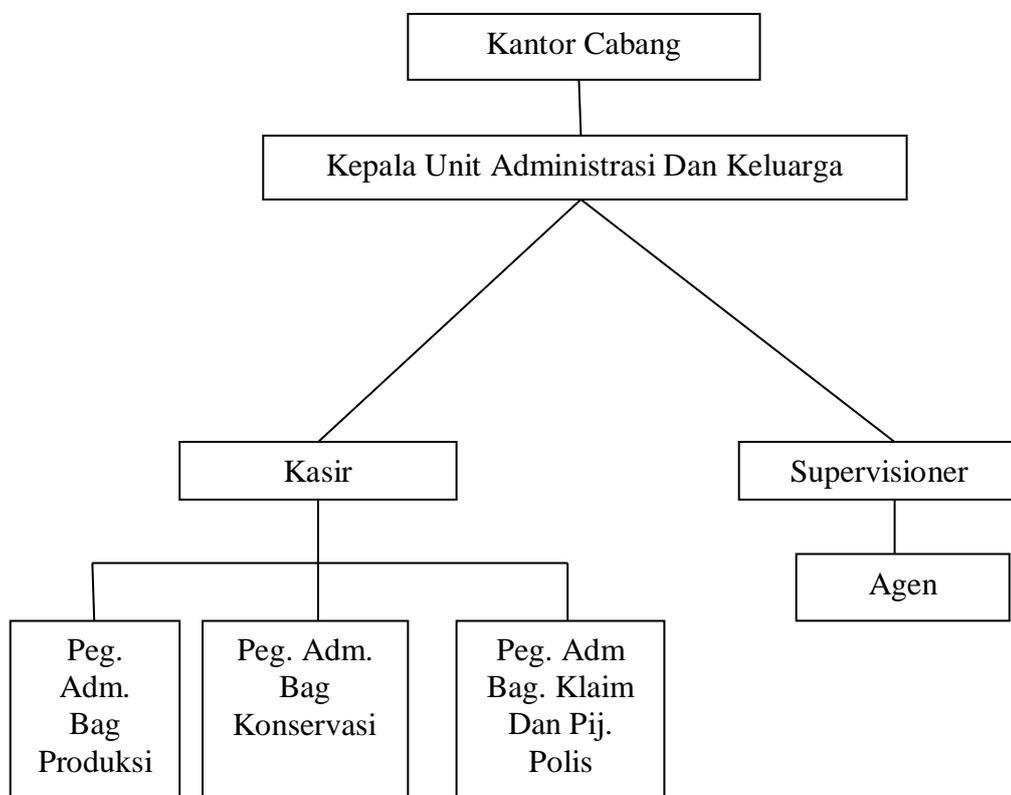
Adapun tujuan dari AJB Bumiputera 1912 yaitu membantu masyarakat dalam bidang perlindungan hari tua, kesejahteraan keluarga dan kelangsungan pendidikan anak-anak dari pemegang polis. Kemudian membantu pemerintah dalam pembangunan terutama dalam bidang jasa asuransi, membantu pemerintah dalam bidang stabilitas moneter, mengendalikan inflasi, dan mewujudkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya dan ikut serta dalam membangun bangsa dan Negara menuju masyarakat Indonesia yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

5. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antara komponen dalam suatu perusahaan. Atau suatu kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Tujuan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan dimana individu-individu tidak dapat mencapai sendiri suatu kelompok yang terdiri dari

dua atau lebih orang yang bekerjasama secara kooperatif dan dikoordinasi dapat mencapai hasil yang lebih baik daripada dilakukan perorangan. Secara skematis struktur organisasi AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi AJB Bumiputera 1912
Kantor Cabang Medan



Sumber : AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan

Untuk lebih jelasnya tentang *job description* dari organisasi AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kepala cabang

Adalah orang yang bertugas untuk menjalankan roda perusahaan dalam rangka pelaksanaan kegiatan setiap hari.

b. Kepala unit administrasi dan keuangan

Adalah orang yang di tunjuk untuk mendata nasabah yang menggunakan polis asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Medan dan mengatasi masalah keuangan para nasabah dengan pihak AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan.

c. Kasir

Memiliki tugas melakukan pencatatan dan pembukuan sederhana atas administrasi perusahaan serta melakukan perhitungan terhadap pembelian yang dilakukan oleh nasabah.

d. Supervisor

Memiliki tugas dalam mengawasi dan mengkoordinasi segala aktivitas yang dijalankan oleh masing-masing bagian berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan serta bertanggung jawab penuh atas maju mundurnya perusahaan dan memberikan perintah kepala bawahannya.

e. Pegawai administrasi bagian produksi

Bertugas mengkoordinasi tugas-tugas manager dibidang produksi dan menyiapkan laporan berkala manager bagian produksi.

f. Pegawai administrasi bagian konservasi

Bertugas melakukan hubungan koordinasi dan konsultasi yang baik terhadap manager.

g. Pegawai administrasi bagian klaim dan pinjaman polis

Adalah meminimalisir biaya-biaya dalam rangka menjaga *loss ratio* Cabang.

h. Agen

Bertugas mencari para nasabah yang akan menggunakan atau membeli polis asuransi pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan.

6. Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan

AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan bergerak dalam bidang jasa asuransi jiwa. Dalam melaksanakan kegiatannya bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Proses yang berlangsung pada AJB Bumiputera 1912 secara garis besar meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Proses pencarian nasabah, proses ini dilakukan dengan cara bagian pemasaran dengan mendatangi rumah atau instansi yang telah jadi sasaran untuk menawarkan produk asuransi yang sudah ada.
- b. Proses pemilihan calon nasabah, proses ini dilakukan biasanya agen blok sudah memiliki referensi tentang calon nasabah yang akan ditawarkan produk asuransi baik tentang penghasilan calon nasabah, kesehatan. Sehingga agen blok diharapkan sudah menyeleksi calon nasabah agar nantinya resiko yang diambil asuransi bisa diminimalisir sejak dini.
- c. Proses penerimaan nasabah, proses ini dilakukan setelah melalui tahap penelitian, nasabah yang diterima diharuskan untuk membayar setoran yang sudah ditetapkan perusahaan sesuai dengan jenis asuransi yang diikutinya (premi lanjutan).
- d. Proses pembayaran polis asuransi, proses ini dilakukan apabila nasabah mengajukan klaim yang dipegangnya. Pembayaran klaim terhadap polis ini sesuai dengan angka atau jumlah yang telah ada atau tercantum dalam polis.

AJB Bumiputera 1912 adalah sebuah perusahaan yang memiliki tujuan usaha yang mengutamakan adanya kepercayaan dan kebersamaan yang menghadapi perusahaan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi para pemegang polisnya. Ada beberapa produk-produk yang ditawarkan oleh AJB Bumiputera 1912 adalah sebagai berikut:

1. Produk asuransi jiwa perorangan

a. Ekawaktual ideal (Rp)

Asuransi yang dirancang untuk membantu keluarga Indonesia mempersiapkan dana tabungan hari tua dan untuk mempersiapkan perlindungan ekonomi bagi ahli waris jika anda sebagai tertanggung meninggal dunia.

b. Mitra Abadi (Rp)

Program asuransi yang dirancang untuk memberikan perlindungan seumur hidup.

c. Mitra Beasiswa (Rp)

Asuransi ini dirancang untuk memberikan perlindungan dan pembiayaan pendidikan buah hati ketika masih bersekolah hingga sampai perguruan tinggi, baik orang tua hidup atau meninggal.

d. Mitra Cerdas (Rp)

Merupakan program asuransi pendidikan yang dikaitkan dengan program investasi, sehingga dana yang disiapkan untuk pembiayaan pendidikan berkembang sesuai dengan hasil investasi.

e. Mitra Melati (Rp)

Program asuransi yang menggabungkan tiga unsur, yaitu proteksi meninggal dunia, tabungan dan perolehan investasi yang kompetitif minimal 4,5%.

f. Mitra Oetama (US \$)

Program asuransi dengan pembayaran premi tunggal yang fleksibel menggabungkan tiga manfaat, yaitu santunan meninggal dunia sebesar uang pertanggungan, atau dua kali uang pertanggungan jika meninggal akibat kecelakaan. Sekaligus memberikan biaya rawat inap di rumah sakit. Atau perolehan tabungan yang akan diterima pada akhir masa asuransi.

g. Mitra Pelangi (Rp)

Merupakan program asuransi yang menawarkan dua manfaat utama, proteksi dan tabungan, serta manfaat bonus dan empat manfaat tambahan yang bisa diadaptasi sesuai kebutuhan anda.

h. Mitra Pertama (Rp)

Untuk memberikan perlindungan tabungan (pertama) dengan nilai investasi. Program ini menawarkan fleksibilitas dalam membayar premi, memilih besar uang pertanggungan asuransi dan mengambil nilai tabungan.

i. Mitra Poesaka (US \$)

Program asuransi dengan pembayaran premi tunggal, yang merupakan gabungan unsur tabungan dan proteksi meninggal dunia.

j. Mitra Prima (US \$)

Program asuransi yang memberikan jaminan proteksi meninggal dunia pada masa asuransi atau perolehan uang tertanggung ketika masa asuransi berakhir.

k. Mitra Sehat (Rp)

Program asuransi yang menggabungkan tuga unsur, yaitu jaminan santunan meninggal dunia, jaminan perawatan di rumah sakit, sekaligus perolehan hasil investasi.

l. Mitra Sejati (Rp)

Untuk memenuhi yang paling mendasar dari sebuah program asuransi untuk mendapatkan proteksi jika sewaktu-waktu tidak lagi sanggup untuk menghasilkan nilai ekonomi.

2. Asuransi jiwa kumpulan

a) Asuransi kecelakaan

Merupakan program perlindungan asuransi dimana memberikan benefit atau manfaat kepada peserta jika terjadi resiko kecelakaan dalam masa asuransi.

b) Asuransi ekawaktu

Merupakan perlindungan asuransi murni (non tabungan) untuk jangka waktu tertentu.

c) Asuransi kredit

Dirancang untuk memberikan perlindungan bagi para debitur suatu lembaga keuangan, terdiri atas asuransi kredit ekawaktu, kredit cicilan dan kredit anuitas.

d) Asuransi rawat inap dan pembedahan

Memberikan benefit kepada peserta berupa penggantian biaya rawat inap dan atau pembedahan di rumah sakit dalam asuransi karena suatu penyakit atau kecelakaan. Jangka waktu asuransi ini berlaku satu tahun dan dapat diperpanjang.

e) Asuransi iuran dana mantap (idaman)

Merupakan program asuransi dengan unsure tabungan. Dalam program ini, jika resiko meninggal dunia bayar sebesar uang pertanggungan yang disepakati dan jika berhenti dari kepesertaan asuransi dibayar nilai tunai.

f) Asuransi rakyat Indonesia (Asri)

Dirancang untuk seluruh anggota keluarga dengan memberikan santunan sebesar uang pertanggungan jika ada anggota keluarga yang menjadi peserta/tertanggung meninggal dunia atau mengalami cacat tetap karena kecelakaan.

3. Produk asuransi syariah

a. Mitra sakinah

Asuransi yang merupakan gabungan antara unsur tabungan dan tolong menolong dalam menanggulangi musibah kematian dengan masa pembayaran premi tiga tahun lebih pendek dari masa asuransinya.

b. Mitra Mabru

Program asuransi yang menggabungkan unsur tabungan dan perlindungan asuransi. Serta ditujukan untuk melaksanakan niat suci menunaikan ibadah haji.

c. Mitra iqra

Program asuransi pendidikan yang menjamin biaya sekolah anak dari TK sampai Perguruan Tinggi. Merupakan gabungan antara tabungan dan tolong-menolong dalam menanggulangi musibah kematian.

B. Identifikasi Responden

Dalam penelitian ini yang menjadi sampel dan responden adalah manager menengah atas dan menengah bawah AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan. Sampel pada penelitian ini berjumlah 86 manager dengan identifikasi sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	49	57%
Perempuan	37	43%
Total	86	100%

Berdasarkan data yang diperoleh dan disajikan dalam tabel di atas dapat dilihat dari 86 responden dalam penelitian ini sebanyak 57% atau sebanyak 49 orang responden berjenis kelamin laki-laki dan 43% atau sebanyak 37 orang responden berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.2
Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
≤ 34 tahun	5	6%
35-39 tahun	20	23%
40-44 tahun	27	31%
45-49 tahun	22	26%
>49 tahun	12	14%
Total	86	100%

Tabel di atas menyajikan data tentang usia responden dalam penelitian ini. Responden yang berusia kurang atau sama dengan 34 tahun sebanyak 5 orang atau 6%, responden yang berusia 35-39 tahun sebanyak 20 orang atau 23%, responden yang berusia 40-44 tahun sebanyak 27 orang atau 31%, responden yang berusia 45-49 sebanyak 22 orang atau 26%, sedangkan responden yang berusia di atas 49 tahun sebanyak 12 orang atau 14%.

Tabel 4.3
Kegiatan Utama Bagian Responden

Kegiatan utama bagian	Frekuensi	Presentase
Kepala wilayah	1	1%
Pj. Finance unit manager	13	15%
Pj. Branch manager	14	16%
Administration staff	4	5%
Junior officer	4	5%
Supervisor (cashier)	20	23%
Senior supervisor	3	4%
Junior supervisor	27	31%
Total	86	100%

Tabel 4.3 menyajikan data frekuensi dan presentase kegiatan bagian utama responden. Responden yang bekerja di bagian Kepala Wilayah sebanyak 1 orang atau 1%, 13 orang atau 15% yang bekerja di bagian Pj. Finance Unit Manager, 14 orang atau 16% yang bekerja di bagian Pj. Branch Manager, kemudian yang bekerja di bagian Administration Staff dan Junior Officer masing-masing sebanyak 4 orang atau 5%, 20 orang atau 23% yang bekerja di bagian Supervisor, 3 orang atau 4% yang bekerja di bagian Senior Supervisor. Dan ada 27 orang atau 31% yang bekerja dibagian Junior Supervisor.

Tabel 4.4

Lama bekerja responden pada jabatan sekarang

Lama bekerja pada jabatan sekarang	Frekuensi	Persentase
≤ 2 tahun	6	7%
3-5 tahun	67	78%
6-8 tahun	8	9%
9-11 tahun	5	6%
>11 tahun	0	0
Total	86	100

Menurut data yang disajikan dalam tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 6 responden atau 7% memegang jabatan selama kurang dari 2 tahun, responden yang memegang jabatan 3-5 tahun sebanyak 67 orang atau 78%, 8 orang atau 9% memegang jabatan antara 6-8 tahun. Dan sisanya 5 orang atau 6% yang memegang jabatan 9-11 tahun. Sedangkan tidak ada yang memegang jabatan lebih dari 11 tahun.

Tabel 4.5

Lama bekerja responden pada instansi

Lama bekerja pada instansi	Frekuensi	Persentase
≤ 4 tahun	3	4%
5-8 tahun	6	7%
9-12 tahun	40	46%
13-16 tahun	24	28%
17-20 tahun	9	10%
21-24 tahun	1	1%

25-28 tahun	3	4%
>28 tahun	0	0
Total	86	100

Frekuensi atau persentase dari lama responden memegang jabatan sekarang dengan lama responden bekerja pada instansi berbeda. Hal ini dapat dilihat bahwa sebagian besar yaitu 4% atau sebanyak 3 orang telah bekerja pada instansi selama kurang 4 tahun. Selain itu jumlah responden pada instansi 5-8 tahun ada 6 orang atau 7%, 9-12 tahun ada 40 orang atau 46%, 13-16 tahun ada 24 orang atau 28%, 17-20 tahun ada 9 orang atau 10%, kemudian 21-24 tahun ada 1 orang atau 1%, 25-28 tahun hanya ada 3 orang atau 4%. Sedangkan tidak ada responden yang bekerja pada instansi selama lebih dari 28 tahun.

Berikut jawaban responden pada variabel *balanced scorecard* berdasarkan empat persepektif sebagai indikator sebagai berikut:

Tabel 4.6

Perspektif Keuangan

Alternatif Jawaban

Item	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pernyataan 1	0	0	11	12,8	0	0	68	79,1	7	8,1	86	100
Pernyataan 2	1	1,2	23	26,7	4	4,7	37	43	21	24,4	86	100
Pernyataan 3	10	11,6	49	57	0	0	19	22,1	8	9,3	86	100
Pernyataan 4	18	20,9	38	44,2	0	0	25	29,1	5	5,8	86	100
Pernyataan 5	1	1,2	9	10,5	4	4,7	62	72	10	11,6	86	100

Tabel 4.6 menunjukkan data bahwa persepektif keuangan telah digunakan dalam perusahaan AJB Bumiputera 1912 sebagai salah satu indikator penilaian kinerja. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata responden menjawab setuju dengan perspektif keuangan sebanyak 68 responden atau 79,1%.

Tabel 4.7
Perspektif Bisnis Internal

Item	Alternatif Jawaban										Jumlah	
	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pernyataan 1	0	0	9	10,5	1	1,2	66	76,7	10	11,6	86	100
Pernyataan 2	1	1,2	39	45,3	5	5,8	30	34,9	11	12,8	86	100
Pernyataan 3	1	1,2	20	23,2	4	4,7	48	55,8	13	15,1	86	100
Pernyataan 4	2	2,3	14	16,3	5	5,8	53	61,6	12	14	86	100
Pernyataan 5	1	1,2	28	32,5	6	7	42	48,8	9	10,5	86	100

Tabel diatas menunjukkan bahwa perusahaan AJB Bumiputera 1912 juga menggunakan perspektif bisnis internal pada perusahaan AJB Bumiputera 1912. Dari tabel diatas dapat dilihat responden yang menjawab setuju sebanyak 66 responden atau 76,7%.

Tabel 4.8
Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Item	Alternatif Jawaban										Jumlah	
	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pernyataan 1	0	0	0	0	0	0	60	69,8	26	30,2	86	100
Pernyataan 2	0	0	2	2,3	0	0	45	52,3	39	45,4	86	100
Pernyataan 3	0	0	26	30,2	3	3,5	39	45,4	18	20,9	86	100
Pernyataan 4	0	0	15	17,4	5	5,8	55	64	11	12,8	86	100
Pernyataan 5	1	1,2	13	15,1	1	1,2	51	59,3	20	23,2	86	100

Tabel 4.8 menunjukkan data bahwa persepektif pertumbuhan dan pembelajaran juga telah digunakan dalam perusahaan AJB Bumiputera 1912. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata responden menjawab setuju dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebanyak 60 responden atau 69,8%.

Tabel 4.9
Perspektif Pelanggan
Alternatif Jawaban

Item	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pernyataan 1	0	0	4	4,7	1	1,2	66	76,7	15	17,4	86	100
Pernyataan 2	1	1,2	25	29,1	12	13,9	32	37,2	16	18,6	86	100
Pernyataan 3	4	4,7	21	24,4	7	8,1	40	46,5	14	16,3	86	100
Pernyataan 4	0	0	24	27,9	6	7	49	57	7	8,1	86	100
Pernyataan 5	0	0	9	10,5	4	4,7	61	70,9	12	13,9	86	100

Tabel diatas menunjukkan bahwa perusahaan AJB Bumiputera 1912 juga menggunakan perspektif pelanggan, karena dalam perspektif ini responden menyatakan setuju dengan pernyataan itu. Dari tabel diatas dapat dilihat responden yang menjawab setuju sebanyak 66 responden atau 76,7%.

Tabel 4.10
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel
Kinerja Manajerial

Item	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pernyataan 1	26	30,2	58	67,4	1	1,2	1	1,2	0	0	86	100
Pernyataan 2	45	52,3	40	46,5	0	0	1	1,2	0	0	86	100
Pernyataan 3	22	25,6	53	61,6	3	3,5	8	9,3	0	0	86	100
Pernyataan 4	37	43	47	54,6	1	1,2	1	1,2	0	0	86	100
Pernyataan 5	45	52,3	38	44,2	3	3,5	0	0	0	0	86	100
Pernyataan 6	28	32,6	58	67,4	0	0	0	0	0	0	86	100
Pernyataan 7	25	29,1	43	50	3	3,5	15	17,4	0	0	86	100
Pernyataan 8	29	33,7	54	62,8	2	2,3	1	1,2	0	0	86	100

Dari tabel 4.10 dapat dijelaskan jawaban responden terhadap variabel kinerja manajerial yaitu:

1. Pernyataan satu, sebanyak 26 responden atau 30,2% menyatakan sangat setuju mengenai kinerja manajerial pada perusahaan AJB Bumiputera 1912

dalam bentuk perencanaan, 58 responden atau 67,4% menyatakan setuju, 1 responden atau 1,2% menyatakan ragu-ragu, 1 responden atau 1,2% menyatakan tidak setuju dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

2. Pernyataan kedua, sebanyak 45 responden atau 52,3% menyatakan sangat setuju mengenai kinerja manajerial pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 dalam bentuk investigasi, 40 responden atau 46,5% menyatakan setuju, 0% menyatakan ragu-ragu, 1 responden atau 1,2% menyatakan tidak setuju dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
3. Pernyataan ketiga, sebanyak 22 responden atau 25,6% menyatakan sangat setuju mengenai kinerja manajerial pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 dalam bentuk koordinasi, 53 responden atau 61,6% menyatakan setuju, 3 responden atau 3,5% menyatakan ragu-ragu, 8 responden atau 9,3% menyatakan tidak setuju dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
4. Pernyataan keempat, sebanyak 37 responden atau 43% menyatakan sangat setuju mengenai kinerja manajerial pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 dalam bentuk evaluasi, 47 responden atau 54,6% menyatakan setuju, 1 responden atau 1,2% menyatakan ragu-ragu, 1 responden atau 1,2% menyatakan tidak setuju dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
5. Pernyataan kelima, sebanyak 45 responden atau 52,3% menyatakan sangat setuju mengenai kinerja manajerial pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 dalam bentuk supervisi (pengawasan), 38 responden atau 44,2% menyatakan setuju, 3 responden atau 3,5% menyatakan ragu-ragu, 2 orang atau 2,3% menyatakan tidak setuju dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
6. Pernyataan keenam, sebanyak 28 responden atau 32,6% menyatakan sangat setuju mengenai kinerja manajerial pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 dalam bentuk staffing (pemilihan staf), 58 responden atau 67,4% menyatakan setuju, 0% menyatakan ragu-ragu, 0% menyatakan tidak setuju dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
7. Pernyataan ketujuh, sebanyak 25 responden atau 29,1% menyatakan sangat setuju mengenai kinerja manajerial pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 dalam bentuk negosiasi, 43 responden atau 50% menyatakan setuju, 3

responden atau 3,5% menyatakan ragu-ragu, 15 responden atau 17,4% menyatakan tidak setuju dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

8. Pernyataan kedelapan, sebanyak 29 responden atau 33,7% menyatakan sangat setuju mengenai kinerja manajerial pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 dalam bentuk representasi (perwakilan), 54 responden atau 62,8% menyatakan setuju, 2 responden atau 2,3% menyatakan ragu-ragu, 1 responden atau 1,2% menyatakan tidak setuju dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

C. Uji Validitas dan Reliabilitas

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan sebagai alat pengumpulan data. Instrument yang baik adalah instrument yang valid dan reliable. Instrument pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner 5 item pertanyaan untuk setiap indicator dari variabel *balanced scorecard* (X_1), 8 item pertanyaan untuk variabel kinerja manajerial (Y) adapun hasil perhitungan yang didapat peneliti dengan menggunakan program SPSS V20. Untuk perhitungan validitas kuesioner digunakan korelasi *product moment* dan untuk menguji reliabilitas angket digunakan rumus *Alpha Cronbach*. Kuesioner penelitian ini dikatakan Valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf $\alpha = 0,05$.

Untuk itu dilakukan uji coba instrument kepada 30 orang sampel, dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*. Untuk mengetahui validitas kuesioner dilakukan dengan membandingkan r_{tabel} dengan r_{hitung} . Nilai r_{tabel} dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dan $df-2 = 30-2 = 28$ sebesar 0,361 (dilihat pada r_{tabel}).

1. Uji Validitas

a. Uji validitas *balanced scorecard* (X)

Pengujian validitas untuk variabel *balanced scorecard* kepada 30 responden diluar sampel, dengan hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Uji Validitas Balanced Scorecard

Item	Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Perspektif Keuangan	1	0,417	0,361	Valid
	2	0,714	0,361	Valid
	3	0,821	0,361	Valid
	4	0,642	0,361	Valid
	5	0,479	0,361	Valid
Perspektif Bisnis Internal	1	0,642	0,361	Valid
	2	0,453	0,361	Valid
	3	0,616	0,361	Valid
	4	0,513	0,361	Valid
	5	0,448	0,361	Valid
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1	0,362	0,361	Valid
	2	0,478	0,361	Valid
	3	0,420	0,361	Valid
	4	0,486	0,361	Valid
	5	0,611	0,361	Valid
Perspektif Pelanggan	1	0,481	0,361	Valid
	2	0,656	0,361	Valid
	3	0,451	0,361	Valid
	4	0,364	0,361	Valid
	5	0,510	0,361	Valid

Berdasarkan data pada tabel diatas, nilai r_{hitung} menunjukkan bahwa, dari setiap perspektif 5 item angket dalam variabel *balanced scorecard* (X) dinyatakan valid semua karena sudah memenuhi syarat $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga dapat dinyatakan bahwa 5 pertanyaan setiap perspektif tersebut layak digunakan dalam penelitian.

b. Uji validitas kinerja manajerial (Y)

Uji coba terhadap instrument untuk validitas kinerja manajerial (Y) diberikan kepada 30 orang diluar sampel, dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12

Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)

No.	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	0,380	0,361	Valid
2.	0,497	0,361	Valid
3.	0,421	0,361	Valid
4.	0,559	0,361	Valid
5.	0,390	0,361	Valid
6.	0,484	0,361	Valid
7.	0,505	0,361	Valid
8.	0,629	0,361	Valid

Berdasarkan data pada tabel diatas, nilai r_{hitung} menunjukkan bahwa dari 8 item angket dalam variabel kinerja manajerial (Y) dinyatakan valid semua karena sudah memenuhi syarat $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga dapat dinyatakan bahwa 8 pertanyaan tersebut layak digunakan dalam penelitian.

2. Uji Reliabilitas

a. Uji Reliabilitas Untuk Variabel *Balanced Scorecard* (X)

Tabel 4.13

Uji Reabilitas *Balanced Scorecard*

Reliability Statistics	
Varibel	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items
<i>Balanced Scorecard</i>	,787

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai dari Cronbach Alpha on Standardized Items sebesar 0,787 atau 78,7%. Nilai ini melebihi batas suatu variabel dikatakan reliable menurut Nunnally (1960) dalam Ghazali (2006) yaitu data dapat dikatakan reliable jika nilai $\geq 60\%$. Oleh karena itu data dari variabel ini dapat dikatakan reliable.

b. Uji Reliabilitas Untuk Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Tabel 4.14

Uji Reabilitas Kinerja Manajerial

Reliability Statistics

Variabel	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items
Kinerja Manajerial	,699

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai dari Cronbach Alpha Based on Standardized Items sebesar 0,699 atau sebesar 69,9%. Oleh karena itu seperti halnya variabel balanced scorecard, variabel kinerja manajerial juga dapat dikatakan reliable.

D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam model regresi telah terdistribusi secara normal atau tidak. Data yang terdistribusi normal artinya data sampel tersebut dapat mewakili populasi. Data dikatakan normal apabila nilai signifikansinya lebih dari 0,05.

Tabel 4.15

Uji Kolmogorof Smirnov

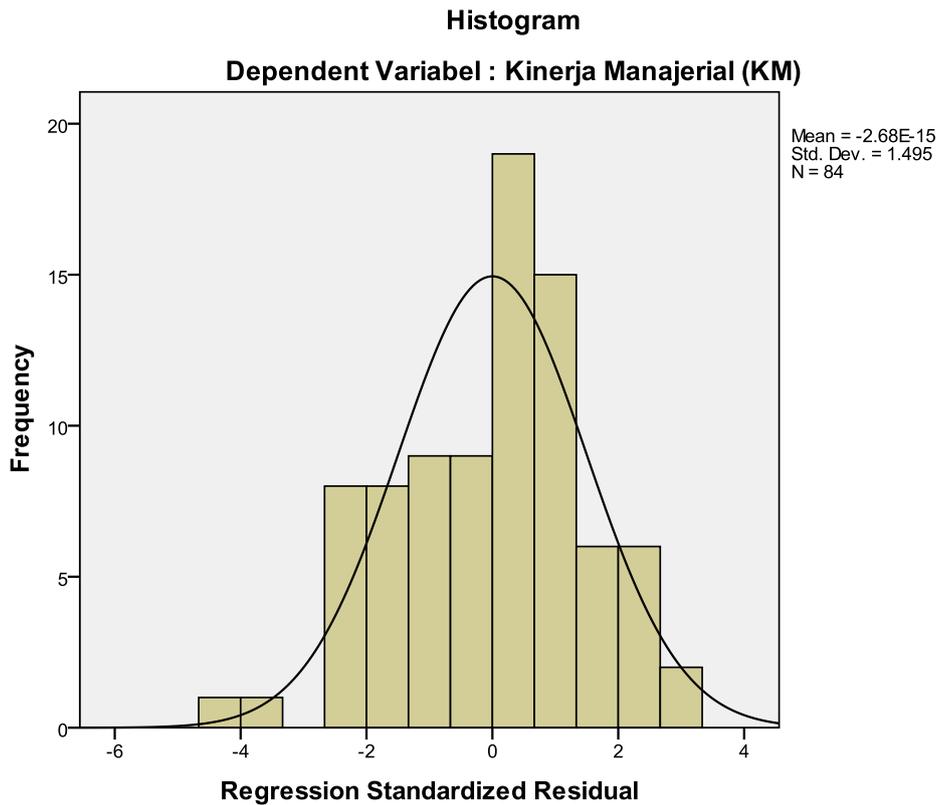
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Predicted Value
N		86
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	34,2317148
	Std. Deviation	,57214343
Most Extreme Differences	Absolute	,051
	Positive	,047
	Negative	-,051
Kolmogorov-Smirnov Z		,473
Asymp. Sig. (2-tailed)		,979

a. Test distribution is Normal.

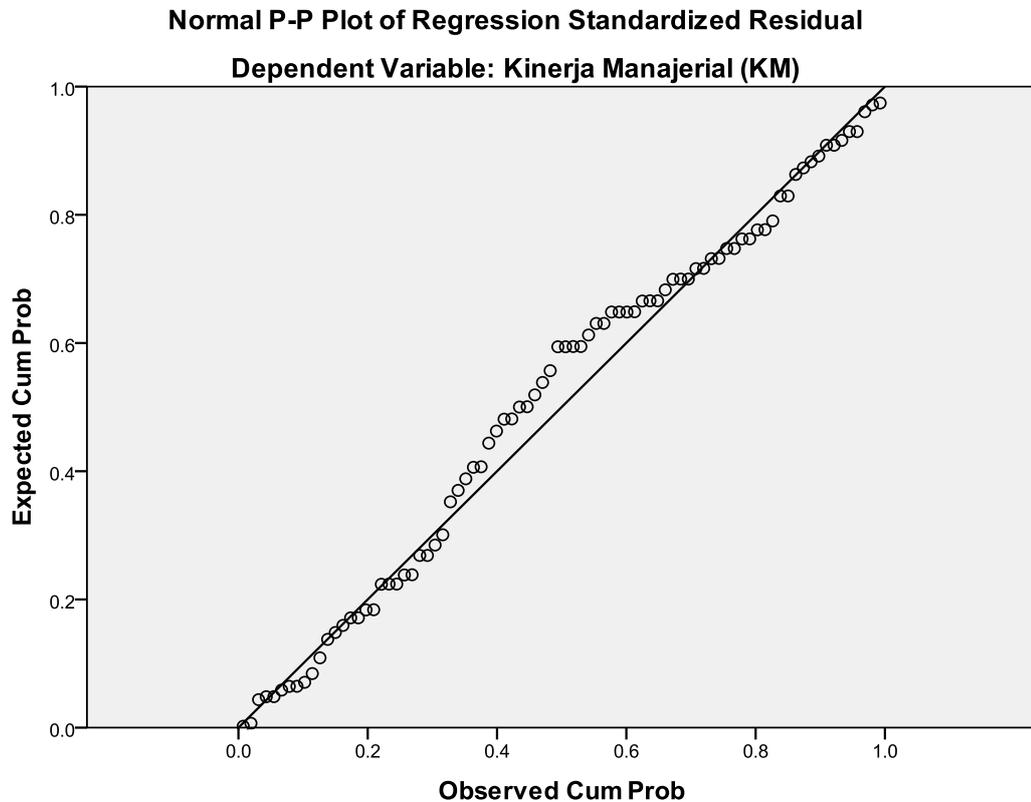
b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat Sig $0,979 > 0,05$. Hal ini dapat diartikan tingkat signifikansinya lebih dari $0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini berdistribusi normal.



Gambar 4.2 Uji Normalitas dengan Histogram

Berdasarkan gambar 4.2 dapat diketahui bahwa seluruh variabel berdistribusi normal, hal ini dikarenakan kurva histogram membentuk pola lonceng atau parabola.



Gambar 4.3 Uji Normalitas dengan P-P Plot

Berdasarkan gambar 4.3 dapat diketahui bahwa data yang menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola berdistribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

E. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linier antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif. Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah sistem pengukuran *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial. Pengujian hipotesis digunakan regresi sederhana yang diformulasikan dengan $\hat{Y} = a + bX$. Hasil pengujiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16
Uji Regresi Linier Sederhana

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	29,062	1,508		19,276	,000
BSC	,072	,021	,355	3,438	,001

a. Dependent Variable: tkm

Berdasarkan tabel diatas diperoleh persamaan regresi linier sederhana yaitu $\hat{Y} = 29,062 + 0,072 X$. Angka-angka tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

a = angka konstan dari unstandardized coefficients. Dalam kasus ini nilainya sebesar 29,062. Angka ini merupakan angka konstan yang mempunyai arti bahwa jika tidak ada balanced scorecard (X) maka nilai konsisten kinerja manajerial (Y) adalah 29,062.

b = angka koefisien regresi. Nilainya sebesar 0,072. Angka ini mengandung arti bahwa setiap penambahan 1% tingkat balanced scorecard (X), maka kinerja manajerial (Y) akan meningkat sebesar 0,072.

Nilai koefisien regresi diatas bernilai positif maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa balanced scorecard (X) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Y).

F. Uji Hipotesis

1. Uji Simultan (Uji F)

Uji Simultan (Uji F) digunakan untuk mengetahui pengaruh semua variable secara bersama-sama terhadap variable dependen yang diuji pada tingkat signifikan 0,05 dengan dasar pengambilan keputusan $F_{hitung} > F_{tabel}$. F_{tabel} diperoleh dengan $df 1 = (n-k)$, dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah

variable penelitian. Penelitian independen (X), diperoleh $86-2 = 84$ dan didapat nilai F_{tabel} sebesar 3,95.

Tabel 4.17
Uji Simultan (F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,725	1	26,725	11,819	,001 ^b
	Residual	185,418	82	2,261		
	Total	212,143	83			

a. Predictors: (Constant), TBSC

b. Dependent Variable: tkm

Berdasarkan hasil dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai $F = 11,819$. Maka $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $11,819 > 3,95$, dengan tingkat signifikan $0,001 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan.

2. Koefisien Determinasi R^2

Koefisien determinasi (R^2) dapat digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi dari keseluruhan variabel bebas (X) dan pengaruhnya terhadap variabel terikat (Y). Dari hasil data yang diolah dengan SPSS 20,0 *for windows* menghasilkan tabel sebagai berikut:

Tebel 4.18
Uji Determinasi R²

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,355 ^a	,126	,115	1,504

a. Predictors: (Constant), TBSC

b. Dependent Variable: tkm

Dari tabel diatas hasil uji koefisien determinasi diketahui bahwa besarnya angka R² adalah 0,126 yang berarti variabel *balanced scorecard* menjelaskan pengaruh terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 12,6% sedangkan sisanya 87,4% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Data dalam penelitian ini diambil dengan cara menyebarkan angket kepada manager menengah atas dan bawah AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *balanced scorecard* dalam meningkatkan kinerja manajerial. Populasi dalam penelitian ini adalah manager menengah atas dan bawah AJB Bumiputera 1912. Berdasarkan pengujian dengan SPSS 20,0 *for windows* dapat diketahui apakah sistem pengukuran *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial sebagai berikut:

Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 11,819 dengan nilai signifikansi 0,001 dan t_{tabel} sebesar 3,95. Hal ini berarti F_{hitung} > t_{tabel} dan nilai signifikansi 0,001 < 0,05 yang berarti bahwa *balanced scorecard* memiliki

pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja manajerial AJB Bumiputera 1912. *Balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran yang tidak hanya pada bidang keuangan saja namun mencakup non keuangan.

Balanced scorecard merupakan sistem pengukuran yang komprehensif, dimana para manager perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced scorecard* pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebesar 12,6% sedangkan sisanya 87,4% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian terdahulu bahwa penerapan *balanced scorecard* mempengaruhi kinerja manajerial seperti yang diungkapkan oleh R. Weddie Andriyanto dan Mega Metalia (2010) kinerja manajerial pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah menerapkan *balanced scorecard* lebih baik dibandingkan dengan BUMN yang menerapkan pengukuran kinerja tradisional dan Lestari (2008) *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan swasta. Jadi, semakin baik penerapan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja maka semakin baik kinerja manajerial.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah sistem pengukuran *blanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial. Responden dalam penelitian ini adalah manager menengah atas dan bawah AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan. Beberapa pengujian dilakukan untuk menganalisis data yang diperoleh sampai pengujian hipotesis yang dibuat. Maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $11,819 > 3,95$ dan tingkat signifikan $0,001 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Medan.

B. Saran

1. Kepada pihak perusahaan diharapkan dapat melakukan evaluasi berkesinambungan terkait implementasi *balanced scorecard* guna meningkatkan kinerja manajerial pada AJB Bumiputera 1912.
2. Penulis selanjutnya melakukan penelitian pada sektor yang telah melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* secara maksimal.
3. Penulis selanjutnya menetapkan standard-standar yang jelas dalam pengukuran kinerja yang dijadikan objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah Sit. Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. 2012
- Amiruddin. *Statistik Pendidikan*. Yogyakarta: Teras. 2010
- Asriyani, Jurnal Ekonomi. Universitas Hasanuddin. Makasar Tahun 2012
- Arko. Haryadi Sarjono. Pujadi dan Henry. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja*. Jakarta Timur : PT. Dritama Brokerindo. 2010
- Darmawi Herman. *Manajemen Asuransi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka. 2006
- Hamja Yahya. Jurnal Ekonomi, Universitas UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. 2004
- Hryanto Oktavian Jony. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana. 2010
- Husein Umar. *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen*, Jakarta: Business Research Center. 2002
- Jhony dan Setyawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media. 1999
- Ghozali Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 2 Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2006
- Kuncoro Mudrajat. Strategi: *Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga. 2006
- Kaplan. Balanced Scorecard : *Manajemen Strategi Menjadi Aksi*, Terjemah Peter R. Yosi. 2000. Jakarta : Erlangga. 1996
- Lijan Poltak Sinambela. *Teori Pengukuran Sistem Balanced Scorecard*, <http://www.bsc.com>. Diunduh pada tanggal 1 Juli 2020
- Lestari. *Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Swasta*. Jurnal Ekonomi. UNIKOM. Vol. 6 No. 2. 2008
- Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. 2014

- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia. 2009
- Mulyadi. *Alternatif Pemacuan Kinerja Personal dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard”* Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol. 20 No.3. 2005
- Muhamad. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajawali Press. 2013
- Pasolong Harbani. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta. 2007
- R.Weddie. Andriyanto. Dan Mega Metalia. *Efektivitas Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Badan Usaha Milik Negara (BUMN)*. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. Vol. 11 No 2. 2010
- R. David Fred. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat. 2010
- Rizal Effendi, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga. 2010
- Rani Hangga Indria. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 3 No.2. 2015
- Ruky Ahmad. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama. 2002
- Robert. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Erlangga. 2015
- Rianto Adi. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 1997
- Srimindarti Ceacilia. *Balance Scorecard sebagai alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi. 2004
- Susanto AB. *Strategik Komrehensif: Untuk Mahasiswa dan Praktisi*. Jakarta: Erlangga. 2014
- Soegoto Eddy Soeryanto. *Penerapan Manajemen Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Akuttabilitas Perguruan Tinggi*. *Majalah Ilmiah UNIKOM*
- Sumarto. *Upaya Meningkatkan Kinerja Manajerial*. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 8 No 2. 2008
- Suryadi dan Hendryadi. *Metode Riset Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media Group. 2015

- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2011
- Siregar Sofyan. *Statistika Deskriptif untuk Penelitian dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta : Rajawali Pers. 2010
- Widjaja Tunggal Amin. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Jakarta : Harvavindo. 2001
- Wijaya Amin. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo. 2003
- Yasin Sulkan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Praktis, Populer dan Kosa Kata Baru*. Surabaya : Mekar. 2008
- Yowono Sony. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka. 2002

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Nurima
NIM : 0505161030
Tempat/Tanggal Lahir : Sikara-kara IV / 11 Maret 1998
Alamat : Sikara-kara IV Kab. Mandailing Natal
No.Hp : 085668333918
Alamat Email : nurimachiki@gmail.com

Riwayat Pendidikan

- SD/MI : SD 148405 Sikara-kara IV
- SMP/MTS : SMP Negeri 3 Natal
- SMA/MA : SMA Negeri 1 Natal

Nama Orang Tua

- AYAH : Ngadi Iskandar
- IBU : Erniwati

Nama Dosen Pembimbing

- Pembimbing I : Dr. Muhammad Arif, MA
- Pembimbing II : Laylan Syafina, M.Si

Riwayat Organisasi

- PMII
- HMI

Lampiran 1

Kuesioner *balanced scorecard*

Sangat Tidak Setuju (STS)	: 1	Setuju (S)	: 4
Tidak Setuju (TS)	: 2	Sangat Setuju (SS)	: 5
Ragu-ragu (R)	: 3		

Perspektif Keuangan

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1.	Perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodik.					
2.	Perusahaan selalu melakukan kegiatan operasinya dengan biaya yang paling efisien.					
3.	Pendapatan perusahaan mengalami peningkatan tiap tahunnya.					
4.	Pengalokasian modal kerja selalu sesuai dengan yang diharapkan.					
5.	Pemeriksaan laporan keuangan selalu dilakukan secara periodik.					

Perspektif Bisnis Internal

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1.	Dilaksanakan aktivitas <i>research and development</i> oleh perusahaan.					
2.	Proses operasi perusahaan disesuaikan dengan teknologi baru.					
3.	Aktivitas operasi perusahaan selalu disesuaikan dengan target biaya, waktu dan kualitas.					
4.	Dilaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi.					
5.	Dilaksanakan pelayanan purna jual oleh perusahaan.					

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1.	Perusahaan selalu memperhatikan dan menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap manager.					
2.	Program kompensasi diberikan untuk menunjang apresiasi manager berprestasi.					
3.	Karyawan diberikan kemudahan untuk mengakses informasi yang dibutuhkan.					
4.	Perusahaan mengadakan pelatihan dan pendidikan.					
5.	Perusahaan rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya manager.					

Perspektif Pelanggan

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1.	Pelayanan yang diberikan oleh perusahaan AJB Bumiputera 1912 sudah cukup baik.					
2.	Kemudahan Akses informasi mengenai jasa yang ditawarkan oleh perusahaan AJB Bumiputera 1912 sudah sangat memuaskan.					
3.	Penetapan harga atas jasa yang ditawarkan oleh perusahaan AJB Bumiputera 1912 sudah cukup baik.					
4.	Variasi jasa yang ditawarkan oleh perusahaan AJB Bumiputera 1912 sangat memuaskan.					
5.	Kemampuan perusahaan AJB Bumiputera 1912 dalam menyelesaikan keluhan pelanggan.					

Lampiran 2

Kuesioner Kinerja Manajerial

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1.	<u>Perencanaan</u> Kinerja Anda dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan penjadwalan kerja, pengangguran, merancang prosedur, pemrograman.					
2.	<u>Investigasi</u> Kinerja Anda dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.					
3.	<u>Koordinasi</u> Kinerja Anda dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan maneger lain.					
4.	<u>Evaluasi</u> Kinerja Anda dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.					
5.	<u>Supervisi (Pengawasan)</u> Kinerja Anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.					

6.	<p><u>Staffing (Pemilihan Staf)</u></p> <p>Kinerja Anda dalam mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.</p>					
7.	<p><u>Negosiasi</u></p> <p>Kinerja Anda dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjualan, tawar-menawar secara kelompok.</p>					
8.	<p><u>Representasi (Perwakilan)</u></p> <p>Kinerja Anda dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.</p>					

Lampiran 3

Output Uji Validitas Variabel *Balanced Scorecard* (X)

		Correlations					
		pk1	pk2	pk3	pk4	pk5	Tpk
pk1	Pearson Correlation	1	.097	.342	.020	-.137	.417*
	Sig. (2-tailed)		.610	.064	.917	.470	.022
	N	30	30	30	30	30	30
pk2	Pearson Correlation	.097	1	.475**	.279	.226	.714**
	Sig. (2-tailed)	.610		.008	.135	.229	.000
	N	30	30	30	30	30	30
pk3	Pearson Correlation	.342	.475**	1	.541**	.214	.821**
	Sig. (2-tailed)	.064	.008		.002	.257	.000
	N	30	30	30	30	30	30
pk4	Pearson Correlation	.020	.279	.541**	1	.178	.642**
	Sig. (2-tailed)	.917	.135	.002		.346	.000
	N	30	30	30	30	30	30
pk5	Pearson Correlation	-.137	.226	.214	.178	1	.479**
	Sig. (2-tailed)	.470	.229	.257	.346		.007
	N	30	30	30	30	30	30
Tpk	Pearson Correlation	.417*	.714**	.821**	.642**	.479**	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.000	.000	.007	
	N	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		pb1	pb2	pb3	pb4	pb5	Tpb
pb1	Pearson Correlation	1	-.095	.335	.168	.091	.642**
	Sig. (2-tailed)		.617	.070	.375	.634	.000
	N	30	30	30	30	30	30
pb2	Pearson Correlation	-.095	1	.214	.114	-.033	.453*
	Sig. (2-tailed)	.617		.257	.550	.861	.012
	N	30	30	30	30	30	30
pb3	Pearson Correlation	.335	.214	1	-.014	-.045	.616**
	Sig. (2-tailed)	.070	.257		.941	.814	.000
	N	30	30	30	30	30	30
pb4	Pearson Correlation	.168	.114	-.014	1	-.125	.513**
	Sig. (2-tailed)	.375	.550	.941		.509	.004
	N	30	30	30	30	30	30
pb5	Pearson Correlation	.091	-.033	-.045	-.125	1	.448
	Sig. (2-tailed)	.634	.861	.814	.509		.009
	N	30	30	30	30	30	30
Tpb	Pearson Correlation	.642**	.453*	.616**	.513**	.248	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.000	.004	.186	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		pp1	pp2	pp3	pp4	pp5	Tpp
pp1	Pearson Correlation	1	.032	-.221	.114	-.024	.362*
	Sig. (2-tailed)		.867	.240	.548	.900	.049
	N	30	30	30	30	30	30
pp2	Pearson Correlation	.032	1	.009	.159	-.006	.478**
	Sig. (2-tailed)	.867		.964	.400	.975	.007
	N	30	30	30	30	30	30
pp3	Pearson Correlation	-.221	.009	1	-.070	.251	.420*
	Sig. (2-tailed)	.240	.964		.711	.180	.021
	N	30	30	30	30	30	30
pp4	Pearson Correlation	.114	.159	-.070	1	.059	.486**
	Sig. (2-tailed)	.548	.400	.711		.758	.006
	N	30	30	30	30	30	30
pp5	Pearson Correlation	-.024	-.006	.251	.059	1	.611**
	Sig. (2-tailed)	.900	.975	.180	.758		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Tpp	Pearson Correlation	.362*	.478**	.420*	.486**	.611**	1
	Sig. (2-tailed)	.049	.007	.021	.006	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		pl1	pl2	pl3	pl4	pl5	Tpl
pl1	Pearson Correlation	1	.281	-.090	-.014	.330	.481**
	Sig. (2-tailed)		.132	.638	.942	.075	.007
	N	30	30	30	30	30	30
pl2	Pearson Correlation	.281	1	-.018	.034	.301	.656**
	Sig. (2-tailed)	.132		.925	.857	.106	.000
	N	30	30	30	30	30	30
pl3	Pearson Correlation	-.090	-.018	1	.041	-.078	.451*
	Sig. (2-tailed)	.638	.925		.830	.684	.012
	N	30	30	30	30	30	30
pl4	Pearson Correlation	-.014	.034	.041	1	-.183	.364
	Sig. (2-tailed)	.942	.857	.830		.334	.051
	N	30	30	30	30	30	30
pl5	Pearson Correlation	.330	.301	-.078	-.183	1	.510**
	Sig. (2-tailed)	.075	.106	.684	.334		.004
	N	30	30	30	30	30	30
Tpl	Pearson Correlation	.481**	.656**	.451*	.359	.510**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.012	.051	.004	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 4

Output Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)

		km1	km2	km3	km4	km5	km6	km7	km8	Tkm
km1	Pearson Correlation	1	.028	.082	.058	-.066	.097	.217	.225	.380*
	Sig. (2-tailed)		.885	.665	.759	.728	.610	.249	.232	.039
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
km2	Pearson Correlation	.028	1	-.032	.268	.182	.269	.030	.157	.497**
	Sig. (2-tailed)	.885		.868	.152	.336	.151	.875	.406	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
km3	Pearson Correlation	.082	-.032	1	-.135	.061	-.187	.449*	.240	.421*
	Sig. (2-tailed)	.665	.868		.477	.748	.324	.013	.202	.021
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
km4	Pearson Correlation	.058	.268	-.135	1	.191	.611**	.007	.249	.559**
	Sig. (2-tailed)	.759	.152	.477		.312	.000	.969	.184	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
km5	Pearson Correlation	-.066	.182	.061	.191	1	.230	-.197	.072	.390*
	Sig. (2-tailed)	.728	.336	.748	.312		.221	.297	.705	.033
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
km6	Pearson Correlation	.097	.269	-.187	.611*	.230	1	-.149	.160	.484**
	Sig. (2-tailed)	.610	.151	.324	.000	.221		.432	.399	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
km7	Pearson Correlation	.217	.030	.449*	.007	-.197	-.149	1	.408*	.505**
	Sig. (2-tailed)	.249	.875	.013	.969	.297	.432		.025	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
km8	Pearson Correlation	.225	.157	.240	.249	.072	.160	.408*	1	.629**
	Sig. (2-tailed)	.232	.406	.202	.184	.705	.399	.025		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

tkm	Pearson									
	Correlation	.380*	.497**	.421*	.559*	.390*	.484**	.505**	.629**	1
	Sig. (2-tailed)	.039	.005	.021	.001	.033	.007	.004	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5

Uji Reliabel X

Reliability Statistics

Varibel	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items
<i>Balanced Scorecard</i>	,787

Uji Reliabel Y

Reliability Statistics

Variabel	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items
Kinerja Manajerial	,699

Lampiran 6

Uji Kolmogorov

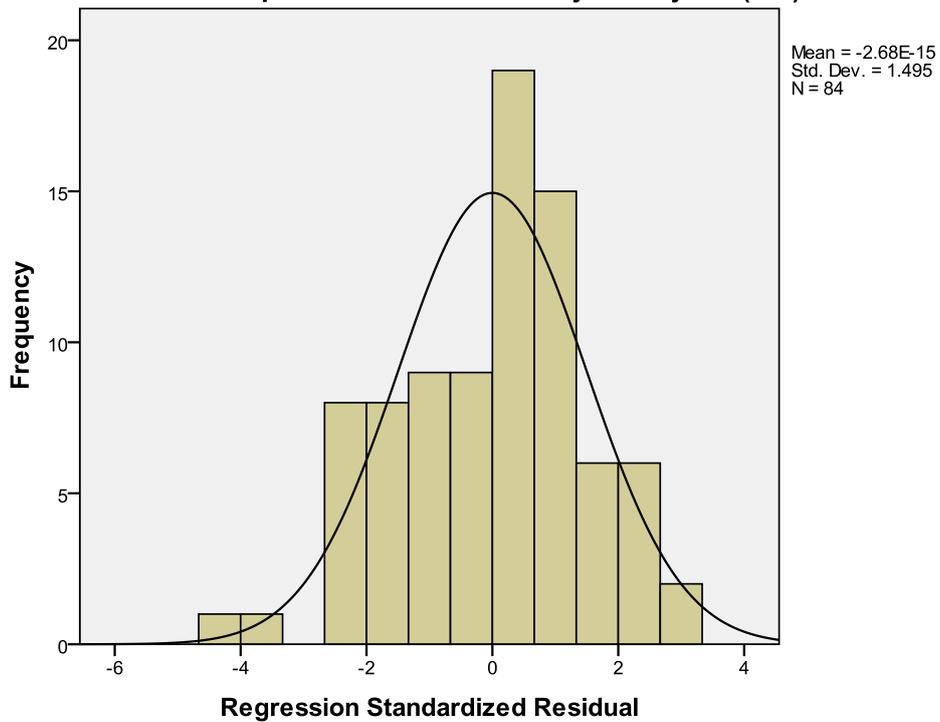
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Predicted Value
N		86
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	34,2317148
	Std. Deviation	,57214343
Most Extreme Differences	Absolute	,051
	Positive	,047
	Negative	-,051
Kolmogorov-Smirnov Z		,473
Asymp. Sig. (2-tailed)		,979

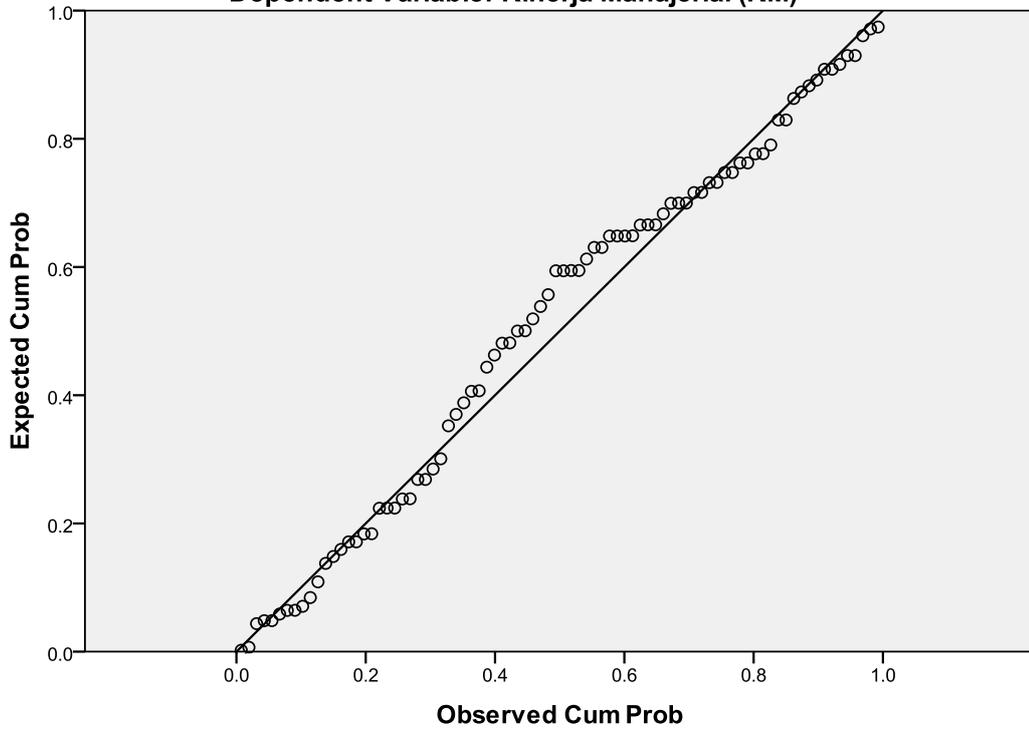
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

Histogram

Dependent Variabel : Kinerja Manajerial (KM)



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Kinerja Manajerial (KM)



Lampiran 7

Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,725	1	26,725	11,819	,001 ^b
	Residual	185,418	82	2,261		
	Total	212,143	83			

a. Predictors: (Constant), TBSC

b. Dependent Variable: tkm

Uji Determinasi R²

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,355 ^a	,126	,115	1,504

a. Predictors: (Constant), TBSC

b. Dependent Variable: tkm

Lampiran 8

Tabulasi Jawaban Kuesioner Untuk Variabel *Balanced Scorecard* (X)

No	Perspektif Keuangan					Total
	pk1	pk2	pk3	pk4	pk5	
1	4	2	2	1	4	13
2	4	4	2	1	4	15
3	4	1	2	1	4	12
4	4	2	2	1	4	13
5	4	2	2	1	4	13
6	2	2	1	2	4	11
7	2	2	1	2	4	11
8	2	2	1	2	4	11
9	4	4	2	2	3	15
10	4	4	2	2	3	15
11	2	2	1	2	4	11
12	2	2	1	2	4	11
13	4	2	2	2	4	14
14	4	2	1	1	4	12
15	4	2	2	1	5	14
16	2	4	2	1	4	13
17	4	2	1	1	4	12
18	5	4	2	2	4	17
19	2	4	2	1	4	13
20	4	2	1	1	3	11
21	4	2	1	1	4	12
22	4	4	2	2	4	16
23	4	2	4	2	1	13
24	4	5	2	1	4	16
25	2	4	2	1	2	11
26	4	4	2	1	4	15
27	4	2	1	2	2	11
28	4	3	2	1	3	13
29	4	5	4	4	5	22
30	4	4	4	5	4	21
31	4	4	4	5	4	21
32	4	5	4	4	5	22
33	4	4	5	4	4	21
34	4	4	5	5	4	22
35	5	4	4	4	5	22

36	5	4	4	5	4	22
37	4	4	5	4	4	21
38	4	4	4	4	5	21
39	4	4	5	4	4	21
40	4	3	2	4	4	17
41	4	5	2	2	4	17
42	4	4	4	4	5	21
43	2	4	2	2	4	14
44	4	4	4	2	4	18
45	4	4	5	4	4	21
46	4	4	5	2	2	17
47	4	2	4	4	4	18
48	4	3	4	4	2	17
49	4	4	2	2	4	16
50	4	5	2	2	4	17
51	4	4	2	4	2	16
52	4	5	4	5	4	22
53	4	2	2	4	5	17
54	4	4	5	4	4	21
55	4	4	5	2	4	19
56	2	4	2	2	4	14
57	4	2	2	4	4	16
58	4	5	2	4	5	20
59	4	4	2	2	5	17
60	4	4	2	2	4	16
61	4	4	2	2	4	16
62	4	5	2	1	4	16
63	4	5	2	2	4	17
64	4	5	2	2	5	18
65	4	5	2	2	4	17
66	4	4	2	4	2	16
67	2	4	2	4	4	16
68	5	2	4	4	4	19
69	5	2	2	4	4	17
70	4	4	2	4	4	18
71	4	3	2	2	4	15
72	4	5	4	2	2	17
73	5	5	2	1	4	17
74	4	5	4	2	2	17
75	4	4	2	2	4	16
76	5	2	4	2	4	17
77	4	2	2	4	4	16

78	4	5	2	2	4	17
79	4	5	2	4	4	19
80	4	5	2	2	4	17
81	4	5	4	2	4	19
82	4	5	2	2	4	17
83	4	4	2	2	4	16
84	4	5	2	4	2	17
85	4	5	4	2	4	19
86	4	4	2	2	4	16

Perspektif Bisnis Internal

No	pb1	pb2	pb3	pb4	pb5	Total
1	4	2	2	4	4	16
2	4	4	2	4	3	17
3	4	2	1	4	4	15
4	4	2	2	4	4	16
5	4	2	4	1	2	13
6	2	2	4	4	4	16
7	2	2	4	1	4	13
8	2	4	2	4	3	15
9	4	2	4	4	3	17
10	4	2	4	2	2	14
11	2	1	4	2	4	13
12	4	2	4	4	2	16
13	2	4	2	4	4	16
14	4	2	4	4	2	16
15	2	4	2	2	4	14
16	4	2	5	4	4	19
17	4	2	4	5	3	18
18	4	2	2	3	1	12
19	4	2	4	5	4	19
20	4	2	4	2	5	17
21	4	2	2	4	2	14
22	2	4	4	2	4	16
23	5	4	2	2	2	15
24	4	5	4	4	2	19
25	4	4	2	2	4	16
26	4	5	4	2	4	19
27	2	4	2	4	2	14
28	4	2	4	5	4	19
29	4	5	4	5	4	22
30	4	2	5	4	4	19
31	4	5	4	3	4	20
32	4	4	4	5	4	21
33	4	5	4	4	4	21
34	4	4	5	4	4	21
35	5	4	4	4	5	22
36	4	4	5	4	4	21
37	4	4	4	5	4	21
38	5	4	4	4	5	22
39	4	5	4	4	4	21
40	4	4	5	3	2	18

41	5	4	3	5	4	21
42	5	4	4	3	4	20
43	2	4	4	4	5	19
44	4	4	5	4	4	21
45	4	3	3	4	4	18
46	4	4	5	4	4	21
47	4	4	5	4	3	20
48	4	4	4	4	2	18
49	4	2	4	4	2	16
50	4	2	5	3	4	18
51	4	2	4	5	2	17
52	4	5	4	4	2	19
53	4	5	4	5	4	22
54	4	3	2	4	4	17
55	4	3	2	4	4	17
56	3	4	2	4	4	17
57	4	2	4	4	2	16
58	4	2	4	4	5	19
59	4	2	3	4	4	17
60	4	2	4	2	2	14
61	4	2	4	2	2	14
62	5	4	5	4	2	20
63	5	2	4	4	3	18
64	4	2	5	2	2	15
65	4	3	5	4	4	20
66	4	2	4	2	2	14
67	4	2	4	5	2	17
68	4	4	2	4	5	19
69	4	5	4	5	4	22
70	4	5	2	4	5	20
71	5	4	4	5	4	22
72	5	2	5	4	4	20
73	4	2	4	4	4	18
74	4	2	4	4	4	18
75	4	4	2	4	4	18
76	4	4	2	4	5	19
77	5	4	3	4	5	21
78	4	2	4	4	2	16
79	4	2	4	4	2	16
80	4	5	4	2	2	17
81	4	2	4	4	2	16
82	4	2	4	4	2	16

83	4	2	4	4	2	16
84	4	3	4	4	2	17
85	4	4	2	2	4	16
86	4	2	2	4	2	14

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	pp1	pp2	pp3	pp4	pp5	Total
1	4	5	4	4	5	22
2	4	5	4	4	5	22
3	4	4	2	2	4	16
4	4	5	2	2	4	17
5	4	4	2	4	4	18
6	4	5	2	2	4	17
7	5	4	2	4	1	16
8	4	4	2	4	5	19
9	4	5	4	3	4	20
10	5	4	2	4	2	17
11	4	5	2	4	2	17
12	4	4	2	4	4	18
13	5	4	2	4	5	20
14	4	5	4	5	4	22
15	4	5	2	4	5	20
16	4	5	2	5	4	20
17	5	4	2	4	5	20
18	4	5	2	4	5	20
19	5	4	2	4	4	19
20	5	4	4	2	4	19
21	4	5	2	4	2	17
22	5	4	4	2	2	17
23	5	4	2	4	4	19
24	5	4	2	4	4	19
25	4	4	2	4	2	16
26	4	5	2	2	4	17
27	4	4	2	4	2	16
28	5	4	2	4	4	19
29	4	5	4	4	5	22
30	4	4	5	4	5	22
31	4	5	4	4	4	21
32	4	4	5	4	5	22
33	4	4	4	5	4	21
34	5	4	4	5	5	23
35	5	4	4	4	5	22
36	4	4	5	4	4	21
37	4	5	4	4	4	21
38	4	5	5	5	4	23
39	4	4	5	4	4	21
40	4	4	4	3	4	19

41	4	5	4	4	4	21
42	4	2	5	5	4	20
43	4	4	5	4	4	21
44	4	5	5	4	4	22
45	4	4	3	3	4	18
46	5	4	4	4	4	21
47	4	5	4	4	4	21
48	4	4	3	4	4	19
49	4	5	4	4	5	22
50	4	5	4	2	4	19
51	4	5	4	4	4	21
52	4	5	4	3	3	19
53	4	5	4	4	2	19
54	4	5	4	4	2	19
55	4	5	4	4	4	21
56	4	4	3	4	2	17
57	4	2	4	2	2	14
58	5	5	4	5	4	23
59	5	4	4	5	4	22
60	4	5	4	4	5	22
61	4	4	5	5	4	22
62	5	5	4	4	4	22
63	4	5	2	4	4	19
64	4	5	4	2	4	19
65	5	4	2	4	2	17
66	5	4	4	2	4	19
67	5	4	5	2	2	18
68	5	4	5	4	5	23
69	5	4	5	4	5	23
70	5	4	4	3	4	20
71	5	4	5	4	5	23
72	5	4	4	5	4	22
73	4	5	4	4	4	21
74	4	5	4	4	5	22
75	4	5	4	5	4	22
76	5	4	4	2	4	19
77	5	4	5	4	2	20
78	4	4	5	4	4	21
79	4	5	2	4	4	19
80	4	5	4	4	5	22
81	4	4	5	4	4	21
82	4	5	4	4	5	22

83	4	4	5	4	4	21
84	4	4	5	2	4	19
85	4	5	4	2	4	19
86	4	5	2	2	4	17

Perspektif Pelanggan

No	p11	p12	p13	p14	p15	Total
1	4	4	5	2	4	19
2	4	2	1	2	4	13
3	4	2	4	2	4	16
4	4	2	1	2	4	13
5	4	2	1	2	4	13
6	2	4	2	4	2	14
7	2	1	4	4	2	13
8	4	2	4	2	3	15
9	4	3	2	4	4	17
10	4	3	2	4	5	18
11	4	2	4	4	5	19
12	2	2	4	4	4	16
13	4	2	5	4	4	19
14	4	5	4	2	4	19
15	4	5	2	3	5	19
16	4	3	2	4	5	18
17	4	2	4	2	2	14
18	4	2	5	4	2	17
19	4	3	4	2	4	17
20	4	2	4	4	2	16
21	5	4	2	2	4	17
22	4	2	2	4	2	14
23	5	4	2	4	4	19
24	4	2	4	2	4	16
25	4	5	4	2	4	19
26	5	4	4	2	4	19
27	4	4	2	4	2	16
28	4	2	3	4	4	17
29	4	4	5	4	5	22
30	4	5	4	3	4	20
31	4	5	5	4	4	22
32	4	3	4	5	4	20
33	4	3	5	4	4	20
34	4	4	3	4	4	19
35	5	4	4	4	5	22
36	4	4	3	4	4	19
37	4	4	5	4	4	21
38	4	3	4	4	5	20
39	5	4	3	3	4	19
40	4	4	5	4	3	20

41	4	3	2	4	4	17
42	4	2	2	4	4	16
43	5	4	2	2	4	17
44	4	4	5	4	4	21
45	4	4	5	4	4	21
46	4	5	4	4	4	21
47	4	3	3	4	4	18
48	4	2	4	4	5	19
49	4	3	5	4	4	20
50	4	4	5	4	4	21
51	4	3	5	4	4	20
52	4	4	3	4	4	19
53	4	5	4	5	4	22
54	4	5	4	2	4	19
55	3	4	4	2	4	17
56	4	5	4	3	4	20
57	2	4	4	4	4	18
58	4	2	4	5	4	19
59	5	3	4	5	4	21
60	5	4	2	4	5	20
61	4	2	4	3	4	17
62	4	4	2	4	3	17
63	5	2	4	2	4	17
64	4	5	2	2	4	17
65	4	5	3	2	3	17
66	4	4	2	4	4	18
67	5	4	4	2	4	19
68	5	4	2	4	4	19
69	5	4	4	4	5	22
70	4	4	1	4	2	15
71	5	4	4	5	4	22
72	4	2	2	4	4	16
73	4	2	4	5	4	19
74	4	2	4	4	4	18
75	4	2	2	4	4	16
76	5	4	4	2	4	19
77	4	2	4	5	4	19
78	5	4	4	4	5	22
79	4	5	2	4	4	19
80	4	5	4	2	4	19
81	4	5	4	4	5	22
82	4	4	5	4	4	21

83	4	4	2	4	4	18
84	4	5	4	2	4	19
85	4	5	4	3	2	18
86	4	2	4	2	4	16

Lampiran 9

Tabulasi Jawaban Kuesioner Untuk Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja Manajerial									
No	km1	km2	km3	km4	km5	km6	km7	km8	Total
1	4	5	4	4	4	5	4	5	35
2	4	5	4	5	3	4	5	4	34
3	4	4	2	5	5	5	2	4	31
4	4	5	4	2	4	4	2	4	29
5	4	5	4	5	5	4	5	4	36
6	4	5	2	4	5	5	2	4	31
7	4	5	2	5	5	4	2	4	31
8	5	4	5	4	5	4	5	4	36
9	4	5	5	4	5	4	5	4	36
10	4	5	4	5	4	4	4	4	34
11	5	4	3	4	4	4	5	4	33
12	4	5	2	5	5	4	4	5	34
13	4	5	4	4	5	5	4	5	36
14	4	5	4	5	5	4	2	5	34
15	4	5	5	4	5	4	4	4	35
16	4	5	4	4	5	4	2	5	33
17	4	5	3	5	4	5	4	4	34
18	4	5	4	4	5	5	4	5	36
19	4	5	4	5	5	4	5	4	36
20	4	4	4	5	4	5	5	4	35
21	4	5	4	4	5	4	2	4	32
22	4	5	4	5	4	4	2	4	32
23	5	4	4	5	4	5	5	4	36
24	5	4	5	4	5	4	2	5	34
25	4	5	4	4	4	4	2	4	31
26	5	4	5	5	5	4	4	5	37
27	4	5	4	5	4	5	2	5	34
28	4	5	4	4	4	5	4	5	35
29	5	4	5	4	5	4	4	5	36
30	4	5	4	4	4	4	4	5	34
31	4	5	4	4	5	5	4	4	35
32	4	4	5	4	4	5	4	4	34
33	4	5	4	5	4	4	5	4	35
34	5	5	5	5	4	4	5	4	37
35	5	4	4	4	5	5	4	4	35

36	5	4	4	5	4	4	5	4	35
37	4	4	5	4	4	5	4	4	34
38	4	4	5	5	5	4	5	4	36
39	4	5	4	4	5	5	4	4	35
40	5	4	4	4	5	4	5	4	35
41	5	4	4	5	5	4	4	4	35
42	4	5	4	4	5	4	4	2	32
43	4	4	5	4	5	5	2	4	33
44	5	4	4	4	5	4	4	4	34
45	4	5	5	4	5	4	4	4	35
46	4	4	4	5	4	4	5	4	34
47	4	4	5	4	4	4	5	4	34
48	5	4	4	5	4	5	4	5	36
49	4	2	5	4	5	4	4	4	32
50	4	5	4	4	3	4	5	4	33
51	4	5	3	5	4	4	5	5	35
52	4	4	2	4	4	4	4	5	31
53	4	5	4	5	5	4	5	4	36
54	4	5	4	5	4	4	4	5	35
55	5	5	4	4	5	5	4	4	36
56	5	4	4	5	4	5	4	4	35
57	4	4	2	4	5	4	4	5	32
58	5	4	5	4	4	5	4	5	36
59	4	5	4	5	4	4	4	5	35
60	4	5	4	5	5	4	4	5	36
61	4	5	5	4	5	4	3	5	35
62	5	4	4	4	4	5	2	5	33
63	4	5	2	5	4	5	4	4	33
64	5	4	5	3	5	4	5	4	35
65	5	4	4	4	5	4	5	4	35
66	2	4	4	5	5	4	4	5	33
67	4	5	4	4	5	4	2	4	32
68	5	4	5	4	4	5	4	4	35
69	5	4	5	4	4	5	4	5	36
70	4	4	5	4	4	4	3	4	32
71	5	4	4	4	5	4	5	3	34
72	4	4	5	4	5	4	5	4	35
73	4	5	4	4	5	5	4	4	35
74	3	4	4	5	5	5	4	4	34
75	4	4	5	4	4	5	4	4	34
76	4	5	4	5	4	4	3	4	33
77	4	5	4	5	4	4	2	4	32

78	5	4	2	4	5	4	4	5	33
79	5	4	4	5	4	4	4	5	35
80	4	5	4	4	5	5	4	4	35
81	5	4	4	4	5	4	4	5	35
82	4	4	4	5	4	4	5	4	34
83	4	5	4	5	3	4	5	4	34
84	4	5	4	5	4	4	4	5	35
85	4	5	4	4	5	4	5	4	35
86	5	4	4	5	4	4	4	5	35

Laporan 10

Surat Penelitian



Medan, 05 Oktober 2020

Nomor : 64/KW-Mdn/SDM/UINSU/X/2020
Hal : **Izin Riset**

**Kepada Yth,
Pimpinan
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**

Dengan hormat.

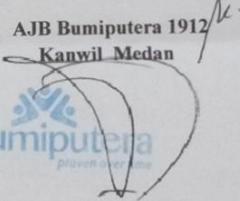
Sehubungan dengan surat dari Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam No.B-4226/EB.I/KS.02/09/2020 tanggal 01 Oktober 2020 perihal *Permohonan Izin Riset* yang diajukan, maka dengan ini disampaikan sebagai berikut :

1. Pada prinsipnya kami menyetujui dan memberikan izin untuk melaksanakan riset di AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Asuransi Jiwa Individu Medan.
2. Mahasiswa/i yang diberikan izin adalah yang tercantum dibawah ini, yaitu :

Nama	: Nurima
NIM	: 0505161030
Tempat/Tanggal Lahir	: Sikara-kara 4, 11 Maret 1998
Program Studi	: Asuransi Syariah
Semester	: IX (Sembilan)
Alamat	: Kab. Mandailing Natal Sikara-kara 4 Kelurahan Desa Sikara-kara 4 Kecamatan Natal

Demikian disampaikan dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, atas kerjasamanya kami haturkan terima kasih.

AJB Bumiputera 1912
Kanwil Medan



Agus Patami, SE
Kepala Wilayah

Tembusan :
- Arsip



