

**PENGARUH PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* (BSC)  
TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA BANK BJB KANTOR  
PUSAT BANDUNG**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat Ujian Sarjana Ekonomi

Program Studi S1 Akuntansi

**SHELA PUSPITA DEWI**

**NPM : C10190099**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) EKUITAS**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI**

**BANDUNG**

**2023**

**PENGARUH PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* (BSC)  
TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA BANK BJB KANTOR  
PUSAT BANDUNG**

**SHELA PUSPITA DEWI**

**NPM : C10190099**

Bandung, 08 Februari 2023

Pembimbing



**Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak**

Mengetahui,

Ketua STIE EKUITAS



**Prof. Mokhamad Anwar, SE., M.Si., Ph.D**

Ketua Program Studi

S1 Akuntansi



**Dwi Puryati, SE., M.Si., Ak., CA**

**Tanggung jawab yuridis ada pada peneliti**

**PERNYATAAN**  
**PROGRAM SARJANA**

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana, baik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan bimbingan pembimbing dan penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandung, 08 Februari 2023

Yang membuat pernyataan,



(Shela Puspita Dewi)

**PENGARUH PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* (BSC)  
TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA BANK BJB KANTOR  
PUSAT BANDUNG**

**Disusun Oleh:**

**Shela Puspita Dewi**

**Pembimbing:**

**Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran dan pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) secara parsial dan simultan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah keempat perspektif dalam BSC (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sedangkan variabel dependen adalah kinerja manajemen.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Data yang digunakan adalah data primer dengan penyebaran kuesioner. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BJB Kantor Pusat Bandung dan pelanggan/nasabah Bank BJB. Penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian dan diperoleh sebanyak 60 responden. Analisis regresi berganda adalah metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajemen dan secara simultan keempat perspektif pada *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap kinerja manajemen dengan pengaruh sebesar 84%, sedangkan sisanya sebesar 16% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja Manajemen, Pengukuran Kinerja**

***THE EFFECT OF THE BALANCED SCORECARD (BSC) METHOD ON  
MANAGEMENT PERFORMANCE AT THE BANK BJB HEAD OFFICE  
BANDUNG***

***Written By:***

**Shela Puspita Dewi**

***Preceptor:***

**Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak**

***ABSTRACT***

*This study aims to describe and examine the effect of applying the Balanced Scorecard (BSC) method partially and simultaneously. The independent variables in this study are the four perspectives in the BSC (financial, customer, internal business processes, and learning and growth), while the dependent variable is management performance.*

*The method used in this study is a quantitative method with a descriptive and verification approach. The data used is primary data collected through the distribution of questionnaires. The population in this study were all employees of Bank BJB Bandung Head Office and customers of Bank BJB. The sample was selected using the purposive sampling method with specific criteria based on the research objectives and up to 60 respondents. Multiple regression analysis is the analytical method used in this study.*

*Based on the results of the study, it shows that the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, as well as the learning and growth perspective on the Balanced Scorecard partially affect management performance, and simultaneously, the four perspectives on the Balanced Scorecard influence management performance with an effect of 84%, while the remaining 16% is influenced by other variables not examined in this study.*

***Keywords: Balanced Scorecard, Performance Management, Performance Measurement***

## KATA PENGANTAR

Puji serta syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan karunia serta rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap Kinerja Manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung” tepat pada waktunya. Penyusunan skripsi ini dilaksanakan dalam rangka untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan studi pada Program Studi Strata Satu (S1) Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) EKUITAS.

Pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini tidak luput dari doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak dan orang-orang terkasih. Maka dari itu, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas berkat, rahmat, dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada peneliti sehingga peneliti senantiasa selalu bersyukur dan bersabar selama proses penyusunan skripsi hingga selesai tepat pada waktunya.
2. Kedua orang tua yang sangat peneliti cintai, Bapak Mohammad Iswahyanto dan Ibu Teti Rohaeti serta kedua kakak peneliti yakni Isti Febriane Saputri dan Muhammad Rafli Nugraha, berikut juga seluruh keluarga besar yang senantiasa selalu memberikan dukungan, semangat, do'a, dan perhatian kepada peneliti, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Prof. Mokhammad Anwar, SE., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
4. Dr. Ir. Dani Dagustani, MM. selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.

5. Dr. Hj. Neneng Hayati, SE., MM. selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
6. Dr. Anton Mulyono Azis, SE., MT. selaku Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
7. Dwi Puryati, SE, M.Si., Ak., CA. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
8. Dita Rari Dwi Rinining Tyastuty, S.Pd., M.Si. selaku dosen wali Akuntansi E yang selalu memberikan dukungan, motivasi, dan saran yang bermanfaat selama masa perkuliahan berlangsung di STIE Ekuitas.
9. Bapak Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak. selaku dosen pembimbing dalam proses penyusunan skripsi ini yang telah membantu, membimbing, dan memberikan masukan dengan sangat baik kepada peneliti.
10. Para dosen yang telah memberikan ilmu serta wawasan kepada peneliti selama menjalani masa perkuliahan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
11. Bank BJB Kantor Pusat Bandung yang telah bersedia menjadi subjek penelitian.
12. Sahabat dari SMA, Rheiyna Widjayanti Sachara (Rerew) yang telah menjadi tempat untuk berkeluh kesah, selalu menghibur, bercerita setiap saat mengenai semua hal dari yang receh sampai serius, selalu peduli, *partner* untuk segala hal, sahabat satu frekuensi yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada peneliti.

13. Teman-teman seperjuangan dari awal perkuliahan hingga akhir, Silvia Syaharani dan Izdihar Intishar yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, dan motivasi kepada peneliti selama proses penyusunan skripsi ini.
14. Keluarga besar Ekuitas *Harmony Choir* Periode 2021-2022, khususnya Divisi *Public Relation* yang telah memberikan kenangan dan pengalaman berorganisasi kepada peneliti selama berkuliah di STIE Ekuitas.
15. Seluruh teman-teman S1 Akuntansi angkatan 2019.
16. Penyemangat dalam menjalani masa perkuliahan yaitu BTS dengan member Kim Namjoon, Kim Seokjin, Min Yoongi, Jung Hoseok, Park Jimni, Kim Taehyung, dan Jeon Jungkook.
17. Seluruh pihak yang telah berjasa dalam proses penyusunan skripsi ini yang namanya tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, peneliti ucapkan banyak terima kasih atas bantuan, dukungan, dan do'a yang telah diberikan.

Akhir kata, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan karunia dan rahmat-Nya kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Besar harapan penulis agar skripsi ini dapat memberi manfaat bagi pembaca. Atas perhatiannya, penulis ucapkan terima kasih.

Bandung, 08 Februari 2023

Shela Puspita Dewi

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	7
1.3    Maksud dan Tujuan Penelitian .....	8
1.3.1    Maksud Penelitian.....	8
1.3.2    Tujuan Penelitian.....	9
1.4    Kegunaan Penelitian.....	10
1.4.1    Kegunaan Teoritis .....	10
1.4.2    Kegunaan Praktis .....	10
1.5    Lokasi dan Waktu Penelitian .....	11
1.5.1    Lokasi Penelitian.....	11
1.5.2    Waktu Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN .....</b>	<b>12</b>

2.1	Tinjauan Pustaka.....	12
2.1.1	Teori Keagenan ( <i>Agency Theory</i> ).....	12
2.1.2	Balanced Scorecard.....	14
2.1.3	Kinerja Manajemen.....	29
2.2	Kerangka Pemikiran .....	38
2.2.1	Pengaruh Perspektif Keuangan Terhadap Kinerja Manajemen.....	39
2.2.2	Pengaruh Perspektif Pelanggan Terhadap Kinerja Manajemen .....	41
2.2.3	Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Kinerja Manajemen.....	42
2.2.4	Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Manajemen.....	43
2.2.5	Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Manajemen.....	44
2.2.6	Penelitian Terdahulu.....	45
2.3	Hipotesis Penelitian.....	54
<b>BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN .....</b>		<b>55</b>
3.1	Objek Penelitian .....	55
3.1.1	Sejarah Bank BJB .....	56
3.1.2	Budaya Perusahaan .....	57
3.1.3	Visi dan Misi Bank BJB.....	57
3.2	Metode Penelitian.....	58
3.2.1	Metode Yang Digunakan.....	58

3.2.2	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	59
3.2.3	Populasi dan Teknik Penentuan Sampel.....	65
3.2.4	Teknik Pengumpulan Data .....	66
3.2.5	Uji Instrumen Penelitian .....	69
3.2.6	Rancangan Pengujian Hipotesis.....	72
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>78</b>
4.1	Hasil Pengujian Instrumen Penelitian .....	81
4.1.1	Hasil Uji Validitas .....	81
4.1.2	Hasil Uji Reliabilitas .....	86
4.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	89
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	89
4.1.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	90
4.2	Hasil Penelitian.....	91
4.2.1	Gambaran Variabel Penelitian.....	91
4.2.2	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	123
4.2.3	Analisis Regresi Linear Berganda.....	127
4.2.4	Analisis Koefisien Determinasi ( $r^2$ ) .....	129
4.2.5	Pengujian Hipotesis.....	129
4.3	Pembahasan .....	133
4.3.1	Gambaran Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja Manajemen.....	133

4.3.4	Pengaruh Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Manajemen Secara Parsial .....	141
4.3.5	Pengaruh Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Manajemen Secara Simultan .....	148
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>152</b>
5.1	Kesimpulan.....	152
5.2	Saran.....	153
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>155</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Penilaian Tingkat Kepuasan Pelanggan Bank BJB .....	4
Tabel 1. 2. Jumlah Karyawan di Bank BJB Periode 2019-2021 .....	5
Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu .....	45
Tabel 3. 1. Operasional Variabel .....	62
Tabel 3. 2. Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden .....	69
Tabel 4. 1. Uji Validitas Perspektif Keuangan .....	82
Tabel 4. 2. Uji Validitas Perspektif Pelanggan .....	83
Tabel 4. 3. Uji Validitas Perspektif Proses Bisnis Internal .....	83
Tabel 4. 4. Uji Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	84
Tabel 4. 5. Uji Validitas Kinerja Manajemen .....	85
Tabel 4. 6. Uji Reliabilitas Variabel X1 (Perspektif Keuangan) .....	86
Tabel 4. 7. Uji Reliabilitas Variabel X2 (Perspektif Pelanggan) .....	87
Tabel 4. 8. Uji Reliabilitas Variabel X3 (Perspektif Proses Bisnis Internal) .....	87
Tabel 4. 9. Uji Reliabilitas Variabel X4 (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan) .....	88
Tabel 4. 10. Uji Reliabilitas Variabel Y (Kinerja Manajemen) .....	88
Tabel 4. 11. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	89
Tabel 4. 12. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	90
Tabel 4. 13. Responden Berdasarkan Usia .....	90
Tabel 4. 14. Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden .....	91
Tabel 4. 15. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Pertumbuhan Pendapatan .....	92

Tabel 4. 16. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Penurunan Biaya .....	93
Tabel 4. 17. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Pemanfaatan Aset .....	94
Tabel 4. 18. Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Keuangan (X1) .....	95
Tabel 4. 19. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kepuasan Pelanggan .....	97
Tabel 4. 20. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Retensi Pelanggan .....	98
Tabel 4. 21. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator <i>Customer Relationship</i> .....	100
Tabel 4. 22. Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Pelanggan (X2).....	101
Tabel 4. 23. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Inovasi .....	104
Tabel 4. 24. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Operasi .....	105
Tabel 4. 25. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Layanan Purna Jual .....	106
Tabel 4. 26. Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Proses Bisnis Internal (X3).....	107
Tabel 4. 27. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kemampuan Pekerja.....	110
Tabel 4. 28. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kemampuan Sistem Informasi .....	111

Tabel 4. 29. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Budaya Organisasi.....	112
Tabel 4. 30. Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4) .....	113
Tabel 4. 31. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kepribadian Pimpinan atau Karyawan .....	116
Tabel 4. 32. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Sikap dan Perilaku dalam Menyelesaikan Tanggung Jawab.....	117
Tabel 4. 33. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Pencapaian Sasaran Kerja .....	119
Tabel 4. 34. Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Manajemen (Y) .....	120
Tabel 4. 35. Hasil Uji Normalitas <i>One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test</i> .....	124
Tabel 4. 36. Hasil Uji Multikolinearitas.....	125
Tabel 4. 37. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	126
Tabel 4. 38. <i>Coefficients</i> Regresi Berganda .....	127
Tabel 4. 39. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $r^2$ ).....	129
Tabel 4. 40. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t) .....	130
Tabel 4. 41. Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F).....	132

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Proses Penjabaran Strategi .....	16
Gambar 2. 2. Hubungan Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
Gambar 2. 3. Paradigma Penelitian.....	53
Gambar 4. 1. Garis Kontinum Perspektif Keuangan .....	96
Gambar 4. 2. Garis Kontinum Perspektif Pelanggan .....	103
Gambar 4. 3. Garis Kontinum Perspektif Proses Bisnis Internal.....	109
Gambar 4. 4. Garis Kontinum Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	115
Gambar 4. 5. Garis Kontinum Kinerja Manajemen .....	122

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 SK Pembimbing
- Lampiran 2 Surat Pengajuan Izin Penelitian
- Lampiran 3 Format Kuesioner
- Lampiran 4 Tabulasi Kuesioner
- Lampiran 5 *Output* Uji Validitas
- Lampiran 6 *Output* Uji Reliabilitas
- Lampiran 7 *Output* Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 8 *Output* Analisis Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi
- Lampiran 9 *Output* Uji t (Parsial) dan Uji F (Simultan)
- Lampiran 10 Tabel r untuk df
- Lampiran 11 Tabel Persentase Distribusi t
- Lampiran 12 Tabel Persentase Distribusi F
- Lampiran 13 Surat Keterangan Perubahan Judul
- Lampiran 14 Kartu Bimbingan
- Lampiran 15 Biodata Peneliti

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja atau *performance* memiliki arti prestasi kerja atau hasil kerja, dimana pengertian kinerja tidak hanya sebatas mengenai prestasi dan hasil kerja saja, melainkan proses bagaimana itu berlangsung juga disebut dengan kinerja. Menurut Jufrizen dan Rahmadhani (2020), kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dipercayakan kepadanya. Sedangkan menurut Setyaningrum, dkk (2016), kinerja adalah keterampilan setiap individu dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga dapat menjadi sebuah prestasi untuk mencapai tujuan yang dinyatakan dalam perilaku sesuatu.

Pengukuran kinerja penting untuk dilakukan oleh setiap perusahaan agar menjadi bahan evaluasi untuk memperbaiki kualitas dari kinerja itu sendiri agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja akan menghasilkan informasi yang akurat mengenai perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi (Chusminah dan Haryati, 2019). Pengukuran kinerja dilakukan tidak hanya untuk menilai secara fisik kinerja pegawai saja, akan tetapi menilai juga pelaksanaan pekerjaan secara menyeluruh dalam bidang yang berbeda seperti kemampuan kerja, disiplin, kerajinan, hubungan kerja atau masalah khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan (Warella, dkk, 2021:21). Jika perusahaan dapat mengukur kinerjanya dengan baik, maka akan ada timbal balik yang dirasakan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Dipang (2013), peningkatan

kinerja merupakan cara bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai, selain itu, agar strategi peningkatan kinerja berhasil, organisasi harus mengetahui sasaran kerjanya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mintje (2013), terdapat hasil yang menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* adalah suatu alat untuk mengukur kinerja perusahaan dengan mengukur secara keseluruhan baik dari keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat perspektif yang berkaitan dengan perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Aprizal, 2018:92). Tanpa *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan tidak memiliki instrumen untuk menerima *feedback* mengenai strategi yang ditetapkan. Dengan metode *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan akan dapat mengawasi dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang telah ditetapkan, dan jika diperlukan akan membuat perubahan mendasar dalam strategi itu sendiri (Krismiaji dan Aryani, 2019:369).

Bank merupakan suatu lembaga yang berperan sebagai perantara dalam keuangan, dimana bank menghubungkan antar dua pihak, yaitu pihak yang memiliki dana dengan pihak yang membutuhkan dana. Menurut Kasmir (2016:3), bank merupakan lembaga keuangan yang kegiatan utamanya melakukan penghimpunan dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut kepada masyarakat serta memberikan layanan Bank lainnya.

Pada umumnya, bank mengukur kinerjanya hanya berdasarkan perspektif keuangan saja. Sebelum ditemukan analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*, pada umumnya perusahaan hanya menggunakan pendekatan tradisional untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu dengan menggunakan alat pengukuran secara terpisah seperti keuangan (Rukmini, 2022). Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Hatian dan Irawan (2015), pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada sektor keuangan kurang mampu untuk mengukur aset tak berwujud dan sumber daya intelektual perusahaan (sumber daya manusia). Selain itu, pengukuran kinerja dengan berfokus pada sektor keuangan juga kurang dapat memperhatikan sektor eksternal dan tidak dapat sepenuhnya membawa perusahaan menuju masa depan yang lebih baik.

Bank BJB merupakan salah satu bank di Indonesia yang termasuk ke dalam Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Banten yang berkantor pusat di Bandung. Bank BJB pada awalnya bernama Bank Jabar Banten dan didirikan pada tanggal 20 Mei 1961 dengan bentuk Perseroan Terbatas (PT). Sama seperti bank pada umumnya, Bank BJB juga merupakan badan usaha yang memberikan layanan jasa kepada masyarakat atau nasabah berupa penghimpunan dan penyaluran dana. Menurut Galib (2018), dalam menghadapi persaingan dengan bank umum yang lain, maka kualitas produk, efektivitas kerja, dan pelayanan yang memuaskan perlu dijaga, sedangkan menurut Rani, dkk (2022), visi dan misi mengenai kepuasan pelanggan serta kualitas produk pada Bank BJB belum diimplementasikan secara spesifik dan hanya mengimplementasikan kinerja perusahaan dari segi keuangan. Dengan hanya menggunakan perspektif keuangan sebagai indikator dalam pengukuran kinerja,

maka tidaklah cukup untuk mencerminkan bagaimana kinerja perusahaan yang sesungguhnya, sehingga untuk penilaian dari perspektif non-keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan belum diketahui baik atau tidaknya.

Untuk mengetahui bagaimana kinerja manajemen dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan pada Bank BJB jika dibandingkan dengan Bank lain, maka ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1. 1. Penilaian Tingkat Kepuasan Pelanggan Bank BJB**

<b>No</b>	<b>Nama Bank</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	Bank BJB	78,31
2	Bank BRI	85,01
3	Bank BNI	84,90
4	Bank Mandiri	82,96
5	Bank BCA	86,29
6	Bank CIMB Niaga	80,86
<b>Rata – rata industri</b>		<b>84,00</b>

**Sumber: Laporan Tahunan Bank BJB, 2019**

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan (nasabah) Bank BJB dibandingkan dengan kelima bank lainnya adalah yang paling rendah dengan nilai 78,31, jika dibandingkan dengan rata-rata nilai industri yang memiliki nilai 84,00, tingkat kepuasan pelanggan Bank BJB memiliki *gap* sebesar 5,69. Rendahnya tingkat kepuasan pelanggan diakibatkan oleh rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan (Maulana, 2016). Berdasarkan hal tersebut, maka

pengukuran kinerja melalui perspektif non-keuangan sangat penting untuk dilakukan.

Untuk mengetahui bagaimana kinerja manajemen dilihat dari jumlah karyawan pada Bank BJB, maka ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1. 2. Jumlah Karyawan di Bank BJB Periode 2019-2021**

<b>Tahun</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Jumlah Karyawan</b>	7.901	7.640	7.535
<b>Persentase (%)</b>	(3,3)	(1,44)	-

**Sumber: Laporan Tahunan Bank BJB, 2021**

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 1.2, terlihat bahwa jumlah karyawan Bank BJB mengalami penurunan dari tahun ke tahun (2019-2021). Untuk periode 2019-2020 jumlah karyawan mengalami penurunan sebesar 3,3% dan untuk periode tahun 2020-2021 jumlah karyawan mengalami penurunan sebesar 1,44%. Penurunan karyawan dapat terjadi di karenakan beberapa faktor, di antaranya adalah kurangnya motivasi dan dukungan yang diberikan oleh perusahaan (Wahyuni, 2019). Berdasarkan hal tersebut, maka pengukuran kinerja melalui perspektif non-keuangan sangat penting untuk dilakukan,

*Balanced Scorecard* merupakan metode yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan karena dengan *Balanced Scorecard* manajemen akan mengukur kinerja dengan empat perspektif yang ada, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan metode *Balanced Scorecard*, tujuan dari perusahaan tidak

hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam ukuran non-keuangan, seperti bagaimana manajemen menciptakan nilai bagi pelanggan saat ini dan masa depan, bagaimana manajemen meningkatkan kapabilitas internalnya dan untuk investasi pada manusia, sistem, serta proses yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa depan (Krismiaji dan Aryani, 2019:368). Menurut Christina dan Sudana (2013), dalam melakukan pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada semua jenis industri pada perusahaan, karena BSC tidak hanya menekankan pada aspek keuangan saja, tetapi juga pada aspek non-keuangan, sedangkan Kraaijebink (2012) dalam Awadallah dan Allam (2015), berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* sangat cocok untuk diterapkan pada perusahaan teknik dan kurang cocok digunakan untuk jenis industri lainnya terutama industri jasa, karena dalam *Balanced Scorecard* menegaskan bahwa keempat matrik kinerja itu penting, namun proses internal mungkin tidak relevan untuk perusahaan jasa.

Penelitian yang dilakukan oleh Herfina, dkk (2021) menyatakan bahwa secara parsial ketiga perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen, sedangkan untuk perspektif pelanggan tidak berpengaruh signifikan, selain itu, secara simultan *Balanced Scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Hal tersebut serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suhaya (2019) yang menyatakan bahwa secara parsial dan simultan *Balanced Scorecard* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarni (2017) juga menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* berpengaruh

positif terhadap kinerja organisasi. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Tokan (2021) menyatakan bahwa secara parsial dan simultan *Balanced Scorecard* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini merujuk pada penelitian yang telah dilakukan terlebih dahulu oleh Lokatili dan Devie (2013) terkait pengaruh penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian ini menggunakan kinerja manajemen sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen. Adanya pergantian variabel dependen dilakukan karena peneliti ingin mengetahui bagaimana manajemen mengukur seluruh komponen yang berhubungan dengan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* pada perusahaan, sehingga dapat diketahui baik atau tidaknya suatu kinerja pada manajemen dan bagaimana pengaruhnya saat menerapkan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan demikian, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Terhadap Kinerja Manajemen Pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan pada latar belakang, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran penerapan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis

internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung?

2. Bagaimana pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Kantor Pusat Bandung secara parsial?
3. Bagaimana pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Kantor Pusat Bandung secara simultan?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka maksud dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran penerapan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Kantor Pusat Bandung.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung secara parsial.

3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung secara simultan.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan gambaran penerapan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.
2. Untuk menjelaskan bagaimana pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung secara parsial.
3. Untuk menjelaskan bagaimana pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung secara simultan.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Sejalan dengan maksud dan tujuan penelitian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kegunaan secara teoritis yakni sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi untuk mengembangkan keilmuan yang sama yaitu pada bidang akuntansi, khususnya ilmu akuntansi manajemen.
2. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru mengenai pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Dengan adanya maksud dan tujuan dari dilakukannya penelitian, maka diharapkan hasil dari penelitian ini akan memberikan kegunaan secara praktis sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah dan meningkatkan wawasan mengenai pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.
2. Bagi perusahaan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi dalam melakukan pengukuran kinerja manajemen menggunakan metode *Balanced Scorecard* agar kinerja dari manajemen dapat berjalan secara optimal.

## **1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1.5.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji bagaimana pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung, sehingga penelitian dilakukan di Bank BJB Kantor Pusat Bandung yang berlokasi di Menara Bank BJB, Jl. Naripan No.12 - 14, Braga, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40111.

### **1.5.2 Waktu Penelitian**

Adapun waktu dalam melakukan penelitian ini yang dimulai dari bulan Oktober 2022 sampai dengan selesai.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

### PENELITIAN

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Hubungan antara prinsipal (*principal*) dan manajemen (*agent*) dijelaskan dalam teori keagenan (*agency theory*). Menurut Saraswati, dkk (2021:9), teori keagenan merupakan salah satu teori yang dikembangkan dalam akuntansi manajemen yang berkaitan dengan pelimpahan wewenang dari *principal* (dalam hal ini pemilik perusahaan/pemegang saham) kepada *agent* (manajemen sebagai pelaksana kegiatan di perusahaan). *Agent* akan mendapatkan penghargaan berupa gaji dari *principal* berdasarkan kinerjanya. Namun, konflik sering muncul ketika *agent* tidak mengoperasikan perusahaan dengan memprioritaskan kepentingan *principal*. Selain itu, manajemen sebagai pihak yang menggerakkan perusahaan lebih banyak memiliki informasi dibandingkan dengan prinsipal, sehingga hal tersebut dapat menimbulkan perilaku oportunistik bagi manajemen untuk bertindak sesuai dengan kepentingannya. Adanya asimetri kepentingan ini seringkali menimbulkan masalah keagenan (*agency problem*). Masalah potensial ini dapat dihindari dengan menciptakan sistem akuntansi yang memantau kinerja manajemen dengan baik dan memberikan insentif yang mengarahkan manajer untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka.

Menurut Eisenhardt (1989) dalam Harmono (2009), teori keagenan dapat menjelaskan kesenjangan antara manajemen sebagai agen dan para pemegang

saham sebagai prinsipal. Dalam hal ini, prinsipal yang mendelegasi pekerjaan kepada pihak lain sebagai agen untuk melaksanakan pekerjaannya. Teori keagenan menunjukkan bahwa hubungan informasi yang tidak lengkap dan tidak pasti akan menimbulkan masalah keagenan, yaitu *adverse selection* dan *moral hazard*. *Adverse selection* adalah suatu kondisi yang menunjukkan posisi prinsipal sebagai pemberi gaji tidak mendapatkan informasi yang akurat mengenai kinerja manajemen. *Moral hazard* mengacu pada kondisi dimana prinsipal tidak mendapatkan kepastian bahwa agen telah berusaha untuk bekerja secara optimal untuk kepentingan pemilik.

Teori keagenan dapat menjelaskan pentingnya bagi perusahaan untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat. Manajemen mendapatkan kepercayaan dari pemilik untuk menjalankan perusahaan, sehingga diperlukan sistem ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk meningkatkan utilitas masing-masing, dimana manajemen mengharapkan pemilik untuk memberikan imbalan yang sesuai atas kinerja yang telah dicapai, sementara pemilik mengharapkan tujuan investasi mereka (terkait dengan keuntungan yang tinggi) dapat tercapai (Rirring, 2022).

Menurut Pratiwi dan Kurniawati (2019), hubungan teori keagenan dengan *Balanced Scorecard* adalah pemilik perusahaan/pemegang saham (*principal*) mendelegasikan tugas atau wewenangnya kepada manajemen (*agent*) dan saat manajemen menjalankan wewenang tersebut dengan menerapkan sistem *Balanced Scorecard* selama periode yang telah ditetapkan, pemilik akan mengevaluasi kinerja manajemen perusahaan, apakah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Jika kinerja manajemen tercapai, maka manajemen selaku agen akan

memperoleh keuntungan berupa *reward* dan begitu juga untuk pemilik selaku prinsipal yang akan memperoleh keuntungan. Hubungan teori keagenan mendukung konsep metode *Balanced Scorecard* yang merupakan sebuah tolak ukur yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jika pihak manajemen dapat memberikan kinerja yang sesuai dengan tingkat pencapaian masing-masing perspektif tersebut, maka pihak manajemen juga dapat memenuhi kebutuhan pemilik, sehingga akan meningkatkan hubungan baik di antara prinsipal dan agen.

## **2.1.2 Balanced Scorecard**

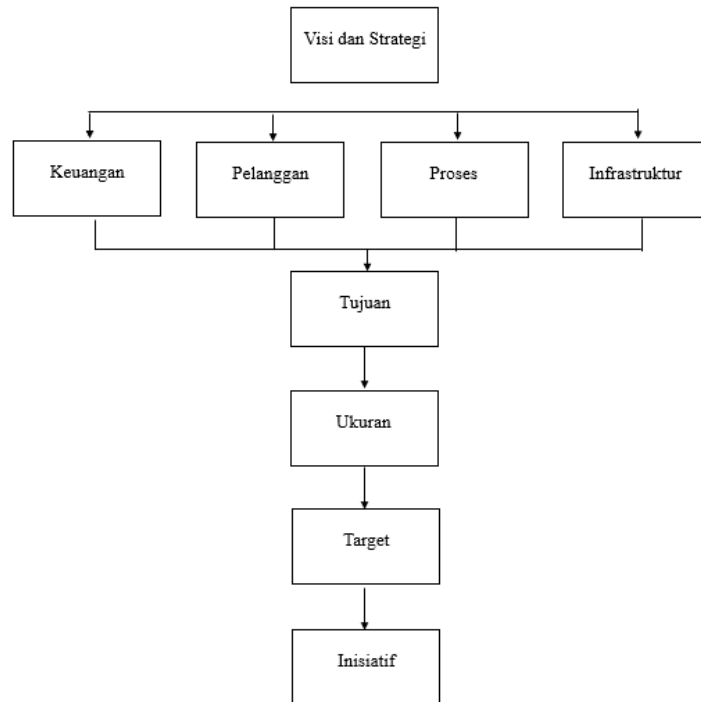
### **2.1.2.1 Konsep dan Definisi *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (1990) dalam Sjahrial, dkk (2017:181), *Balanced Scorecard* adalah suatu alat ukur yang memungkinkan manajemen untuk memperoleh pandangan mengenai bisnis secara cepat dan menyeluruh termasuk ukuran perspektif keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan serta ukuran operasional mengenai kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan perbaikan organisasi yang merupakan pendorong kinerja keuangan di masa depan. Sedangkan menurut Krismiaji dan Aryani (2019:386), *Balanced Scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur dari segi keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam ukuran non-keuangan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

*Balanced Scorecard* menjadi seperangkat alat untuk memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja, tetapi juga sebagai suatu sistem manajemen yang berfokus pada upaya karyawan

untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui pengukuran *Balanced Scorecard*, manajer dapat mengidentifikasi perusahaan dalam empat perspektif yang masing-masing dilengkapi dengan indikator atau tolok ukur (Sjahrial, dkk, 2017:181).

Dalam kerangka kerja *Balanced Scorecard*, strategi merupakan suatu proses dalam pemilihan segmen pelanggan dan segmen pasar yang akan dijadikan target oleh perusahaan, pengidentifikasian proses bisnis internal yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan di segmen pasar yang menjadi target perusahaan, dan memilih kemampuan individu karyawan serta organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan internal, pelanggan, dan keuangan. Strategi adalah suatu pedoman dalam merumuskan, melaksanakan, dan memantau tingkat keberhasilan dari keempat perspektif yang sudah dan akan dilakukan berdasarkan tolok ukur keberhasilan yang telah ditetapkan (Kaplan dan Norton dalam Krismiaji dan Aryani, 2019:369). Berikut merupakan gambar dari proses dalam penjabaran strategi:



**Gambar 2. 1. Proses Penjabaran Strategi**

**Sumber: Krismiaji dan Aryani (2019:370)**

Sebagai kerangka kerja, *Balanced Scorecard* disebut *Balanced* (berimbang), karena terdapat keseimbangan dalam mengukur kinerja dengan melihat dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan sisi non-keuangan, serta mencakup jangka pendek dan jangka panjang, selain itu juga melibatkan pihak internal dan eksternal. Sedangkan, kata *Scorecard* (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk melakukan pencatatan berupa skor hasil dari kinerja seseorang atau perusahaan. Kartu skor ini juga dapat digunakan untuk merencanakan skor kinerja yang diharapkan oleh seseorang pada masa depan. Melalui kartu skor, seseorang dapat membandingkan skor kinerja yang diinginkan di masa depan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil dari perbandingan tersebut akan digunakan untuk melakukan evaluasi mengenai kinerja sesungguhnya (Mubarrok, 2018:21).

### 2.1.2.2 Ukuran Kinerja Balanced Scorecard

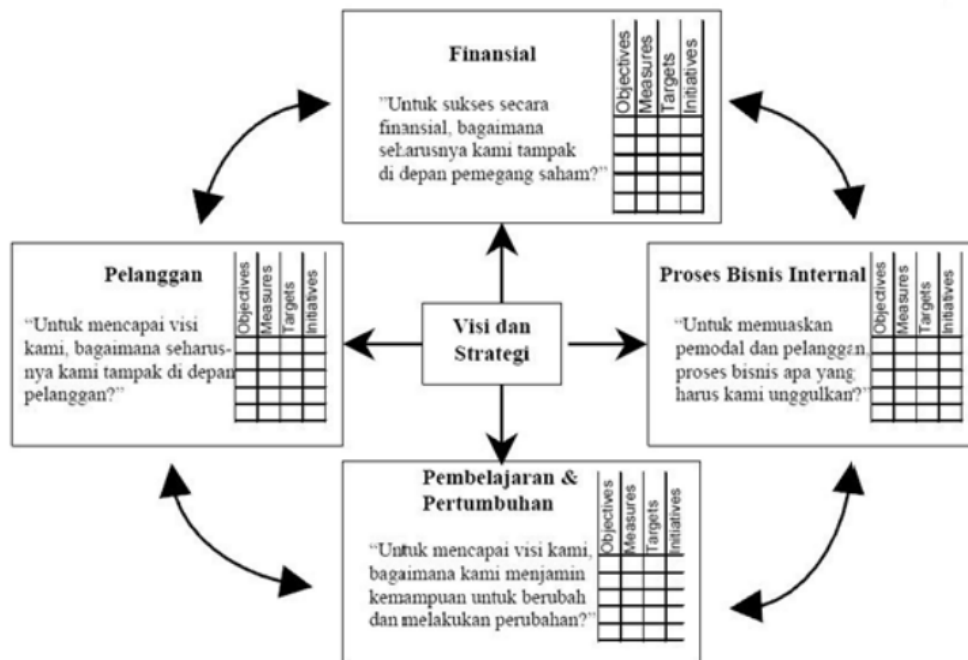
Saat melakukan pengukuran kinerja, pendekatan kinerja manajemen harus membuat suatu perubahan. Hal tersebut disebabkan oleh adanya hubungan kerja yang didasari oleh kemitraan dan kinerja yang ditetapkan berdasarkan pada kesepakatan bersama. Pengukuran kinerja merupakan kegiatan untuk menilai efisiensi dan efektivitas kegiatan di dalam perusahaan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja memerlukan suatu sistem yang dapat mengukur dengan tepat segala tindakan yang dilakukan pada suatu kegiatan. Sistem pengukuran kinerja yang baik harus didasari oleh kriteria dan karakteristik yang berlandaskan pada kebutuhan organisasi (Moko, dkk, 2021:147).

Pada tahun 1990, Kaplan dan Norton melakukan suatu penelitian yang menghasilkan sebuah konsep yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang bertujuan untuk mengatasi adanya keterbatasan dalam pengukuran kinerja yang dilakukan secara tradisional. Pengukuran kinerja dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan jika dibandingkan dengan konsep yang telah ada sebelumnya, diantaranya yaitu memiliki cakupan yang lebih komprehensif, artinya pengukuran dilakukan tidak hanya menggunakan perspektif keuangan saja, tetapi menggunakan perspektif non-keuangan yang mencakup tiga aspek yaitu, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Thian, 2021:104).

Saat mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, indikator kinerja tersebut harus secara sistematis menunjukkan hubungan manajerial. Ukuran non-keuangan dirancang atas dasar target keuangan dan di sisi lain, penerapan faktor non-keuangan harus berhubungan positif dengan keuangan perusahaan.

Dalam proses pengendalian manajemen, *Balance Scorecard* adalah model sistem pengukuran kinerja yang memerlukan sasaran unit bisnis dan diukur melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep pengukuran dapat diterapkan pada semua tingkatan manajemen dan fungsi organisasi dengan tetap memperhatikan batasan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan. Ukuran kinerja yang komprehensif dari perspektif keuangan dan non-keuangan dapat disusun dengan menetapkan strategi, menentukan ukuran strategis, menerapkan strategi tersebut dalam sistem manajemen, dan meninjau hasil pengukuran secara terintegrasi (Suwarsi, 2022:105).

Dalam konsep *Balanced Scorecard*, indikator kinerja manajemen dibagi menjadi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan indikator pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya, dan profitabilitas pemanfaatan aset. Kinerja dari perspektif pelanggan dalam manajemen diukur dengan perluasan pasar dan profitabilitas harga. Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal diukur dengan retensi karyawan dan kemampuan untuk memperpendek siklus aktivitas. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja diukur dengan kemampuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya internal dan kapabilitasnya.



**Gambar 2. 2. Hubungan Kinerja *Balanced Scorecard***

**Sumber: Sjahrial, dkk (2017:190)**

Dengan menguraikan variabel kinerja yang saling terkait secara jelas, *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk menstimulasi peningkatan profitabilitas dengan mengoptimalkan peningkatan kinerja non-keuangan melalui optimalisasi kinerja dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mendukung pengukuran kinerja, diperlukan suatu sistem yang memungkinkan pengumpulan data yang mewakili variabel kunci dalam tiap perspektif yang akan dinilai (Suwarsi, 2022:106).

### **2.1.2.3 Keunggulan *Balanced Scorecard***

Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard*, maka perusahaan dapat merancang kerangka kerja yang kuat dengan tujuan untuk membangun dan mengimplementasikan strategi. Menurut Paramansyah (2022:144), keunggulan

menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam merencanakan strategi akan menghasilkan rencana strategik dengan karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

*Balanced Scorecard* akan memperluas perspektif yang dicakup ke dalam perencanaan strategik, sehingga tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan saja namun menjadi ketiga perspektif lainnya, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan adanya perluasan perspektif non-keuangan, maka akan menghasilkan manfaat sebagai berikut:

1. Kinerja keuangan dijanjikan akan berlipat ganda dan berjangka panjang.
2. Akan membuat perusahaan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang cukup kompleks, dimana *Balanced Scorecard* akan memotivasi personil untuk mengarahkan usahanya menuju sasaran strategik yang menjadi penyebab utama bagi dihasilkannya kinerja keuangan.

b. Koheren

Metode *Balanced Scorecard* mengharuskan personil untuk menetapkan hubungan sebab dan akibat antara berbagai strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap tujuan strategis secara kausal terkait dengan tujuan keuangan.

c. Seimbang

Keseimbangan tujuan strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis penting untuk mencapai kinerja keuangan jangka panjang.

d. Terukur

Metode *Balanced Scorecard* mengukur tujuan strategis yang sulit untuk diukur seperti, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, perspektif non-keuangan dapat ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga akan dapat diwujudkan. Dengan demikian, sasaran strategis yang terukur dalam ketiga perspektif tersebut dapat mengarah pada pencapaian sasaran strategis yang berbeda.

#### **2.1.2.4 *Balanced Scorecard* dan Proses Manajemen**

Secara umum, proses manajemen dapat meliputi penetapan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan implementasinya ke dalam fungsi manajemen. Masing-masing tahapan tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan karena dapat diintegrasikan sebagai sarana pengendalian manajemen. Tahapan-tahapan panjang tersebut secara teknis diturunkan ke dalam implementasi fungsi manajemen.

Secara hierarki, hubungan antara indikator kinerja *Balanced Scorecard* harus dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mempengaruhi proses bisnis internal. Di sisi lain, visi dan strategi mengarah pada identifikasi tujuan keuangan, proses bisnis internal, dan pemilihan langkah yang diambil serta cara untuk menarik dan melayani pelanggan. Dalam proses ini, proses bisnis internal akan mempengaruhi faktor pelanggan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja keuangan (Hery, 2018:46).

Model *Balanced Scorecard* menunjukkan hubungan antara tujuan keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan sebagai

indikator kinerja utama. Dalam praktiknya, kemampuan mengubah sesuatu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dapat meningkatkan keterampilan dan penghasilan karyawan.

Cara melayani pelanggan yang baik dapat meningkatkan pelayanan dan mengurangi tingkat kesalahan dalam pelayanan. Tindakan tersebut dapat membangun kepercayaan pelanggan, meningkatkan jumlah pelanggan baru, dan peningkatan dari pelanggan baru.

Pada tahap akhir, pencapaian tujuan secara kumulatif akan mendorong peningkatan penjualan secara keseluruhan, peningkatan efisiensi, pengurangan biaya, peningkatan laba, dan meningkatkan kinerja keuangan lainnya. Dengan kinerja keuangan yang baik, manajemen dapat dengan bebas berkembang untuk mencapai misi berdasarkan visi yang telah ditetapkan.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu instrumen yang digunakan untuk membangun hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi, sehingga ukuran kinerja yang diuraikan melalui empat perspektif tidak dapat berdiri sendiri dalam pengimplementasiannya. Suatu ukuran kinerja memiliki dampak terhadap ukuran kinerja lainnya, baik dari satu perspektif maupun perspektif lainnya. Hal ini memungkinkan penggunaan indikator kinerja non-keuangan untuk mengukur kinerja keuangan, seperti profitabilitas (Charifzadeh dan Taschener, 2017:326).

### 2.1.2.5 Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

#### 1. Perspektif Keuangan

Penggunaan perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja artinya kinerja diukur dengan indikator-indikator yang melibatkan keuangan dalam kegiatan operasional perusahaan. Perspektif keuangan menentukan tujuan kinerja keuangan dalam jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan strategi organisasi.

Perspektif keuangan memiliki tiga indikator, yaitu pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya, dan penggunaan aset. Indikator tersebut menjadi dasar bagi pengembang tujuan dan ukuran operasional yang spesifik (Kaplan dan Norton (1998) dalam Hery, 2018:43).

##### a. Pertumbuhan Pendapatan

Terdapat beberapa kemungkinan di dalam pertumbuhan pendapatan yang berhubungan dengan tujuan organisasi, kemungkinan-kemungkinan tersebut diantaranya adalah meningkatkan jumlah produk baru, menciptakan kegunaan baru untuk produk yang telah ada, mengembangkan pelanggan dan pasar yang baru, serta memperkenalkan strategi penetapan harga baru. Setelah tujuan operasional diketahui, ukuran kinerja dapat dirancang.

##### b. Pengurangan Biaya

Pengurangan biaya per unit produk/jasa dan per pelanggan merupakan contoh dari pengurangan biaya. Ukuran yang sudah tepat dan jelas adalah biaya per unit dari objek biaya tertentu. Hal tersebut akan menunjukkan apakah biaya mengalami penurunan atau tidak.

c. Penggunaan Aset

Perbaikan penggunaan aset merupakan ukuran keuangan untuk mengetahui apakah laba dan nilai tambah ekonomis telah digunakan secara optimal.

2. Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan faktor utama dalam menentukan perusahaan dapat bertahan atau tidak. Pelanggan juga menjadi faktor untuk meningkatkan kinerja keuangan. Untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan tersebut, maka perusahaan harus mendapatkan, memelihara, dan terus meningkatkan jumlah konsumennya (Hery, 2018:45).

Kaplan dan Norton (1998) dalam Hery (2018:45) menjelaskan bahwa di dalam perspektif pelanggan terdapat beberapa aspek yang menjadi fokus bagi perusahaan dalam kemampuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, dan loyalitas pelanggan. Aspek-aspek tersebut terdiri dari:

a. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh perusahaan.

b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama.

c. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Menggambarkan sejauh mana bagian yang signifikan dari segmen pasar tertentu yang dikendalikan oleh perusahaan.

Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk dapat mencapai berbagai ukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1) Atribut produk dan jasa serta fasilitasnya

Berbagai unsur yang berkaitan dengan produk yang dijual sangat mempengaruhi loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

2) Hubungan dengan pelanggan (*Customer Relationship*)

Kemampuan perusahaan dalam membangun hubungan dengan pelanggan setelah mereka menggunakan produk/jasa dari perusahaan akan mempengaruhi loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

3) Citra dan reputasi perusahaan

Citra dan kesan yang diberikan oleh pelanggan terhadap perusahaan menentukan keinginan pelanggan untuk terus menggunakan produk/jasa perusahaan. Pada dimensi ini terdapat faktor-faktor yang membuat pelanggan merasa tertarik dengan perusahaan, seperti hasil promosi, baik secara langsung maupun melalui media massa atau elektronik ataupun ungkapan yang mudah diingat oleh pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal manajemen akan memfokuskan pengukuran melalui proses-proses internal yang memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan dan tercapainya tujuan kepuasan pelanggan. Paramansyah (2022:140) menjelaskan bahwa perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada di dalam suatu perusahaan untuk menciptakan produk/jasa dengan tujuan untuk memenuhi harapan pelanggan. Proses bisnis internal menggambarkan

bagaimana proses bisnis yang dikelola dalam memberikan layanan dan nilai kepada para pemangku kepentingan dan pelanggan. Kaplan dan Norton (1998) dalam Setiawan dan Purwanti (2021:81) menjelaskan bahwa terdapat tiga proses yang menjadi fokus bagi perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal:

a. Proses Inovasi

Pada proses ini, bisnis akan dikembangkan untuk mencapai suatu inovasi berdasarkan analisis pasar. Informasi mengenai analisis pasar juga harus akurat, dimana informasi tersebut harus mencakupi kebutuhan pelanggan, spesifikasi produk dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan, serta daya beli pelanggan (target pasar) mengenai produk dan jasa yang akan ditawarkan. Proses inovasi merupakan proses kritis dimana efisiensi dan efektivitas serta kecepatan proses inovasi akan mendorong profitabilitas dalam proses menciptakan nilai bagi pelanggan. Secara garis besar, proses ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu (1) pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar maupun penelitian terapan, dan (2) pengukuran proses inovasi dalam pengembangan produk.

b. Proses Operasi

Pada proses ini perusahaan akan melakukan ekspansi pasar dan meningkatkan secara terus-menerus hasil dari inovasinya (*output*). Proses ini lebih menekankan sasaran untuk menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan. Operasi yang dikerjakan secara efisien akan

menyebabkan meningkatnya kinerja pelanggan. Pada proses ini, perusahaan akan memfokuskan pada waktu, kualitas, dan biaya.

c. Layanan Purna jual

Proses ini merupakan tahapan terakhir dalam perspektif proses bisnis internal, pada proses ini perusahaan akan menekankan layanan terhadap pelanggan setelah pemakaian produk/jasa. Layanan purna jual ini dapat berupa perbaikan, penggantian produk baru, atau konsultasi dan adanya garansi. Pengukuran ini menjafi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena layanan purna jual akan mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini merupakan perspektif terakhir dari *Balanced Scorecard*. Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, perusahaan harus selalu memperhatikan, memantau kesejahteraan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan, karena dengan adanya peningkatan pengetahuan karyawan, maka akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai hasil dari tiga perspektif dan tujuan sebelumnya.

Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran mengenai pembelajaran dan pertumbuhan dalam perusahaan. Perspektif ini juga memberikan gambaran perusahaan dalam melakukan perbaikan dan perubahan dengan menggunakan sumber daya internal pada perusahaan. Setiawan dan Purwanti (2021:82) menjelaskan bahwa perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengacu pada tiga prinsip utama

sumber daya, yaitu: (1) manusia, (2) sistem, dan (3) prosedur organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan kinerjanya. Beberapa strategi yang diperhatikan oleh perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diantaranya adalah memberikan pelatihan yang tepat bagi karyawan untuk meningkatkan kepuasan dalam bekerja, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan pula retensi karyawan. Thian (2021:101) menjelaskan bahwa terdapat tiga indikator dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

a. Kemampuan Karyawan

Pengukuran keterampilan karyawan didasarkan pada tiga hal pokok, yaitu pengukuran kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran produktivitas karyawan. Pengukuran kepuasan karyawan meliputi tingkat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pengukuran prestasi kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi agar dapat melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, tingkat dukungan karyawan, dan kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur dengan beberapa cara, seperti melalui gaji yang diterima setiap karyawan, atau dengan rasio perbandingan antara kompensasi yang diterima karyawan dengan jumlah karyawan di perusahaan.

#### b. Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh dukungan informasi perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh, maka semakin baik kinerja karyawan tersebut. Pengukuran terhadap akses sistem informasi perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase informasi yang dibutuhkan karyawan terhadap pelanggan, persentase informasi yang tersedia terhadap biaya produksi, dan lain-lain.

#### c. Budaya Organisasi: Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun karyawan telah dibekali dengan akses informasi yang luas dan berbagai program pelatihan yang mendukung kinerjanya, namun jika karyawan tidak termotivasi untuk bertindak/bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan dan jika karyawan tidak memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan, maka tujuan dari perusahaan akan sulit tercapai.

### **2.1.3 Kinerja Manajemen**

#### **2.1.3.1 Definisi Kinerja**

Menurut Fauzi dan Nugroho (2020:1), kinerja secara etimologis memiliki arti yang sama dengan kata *performance* yang berasal dari bahasa Inggris, dimana *performance* atau kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya. Selain itu, menurut Wibowo (2016) dalam Wardhana, dkk (2022:109), kinerja memiliki makna yang lebih luas, bukan hanya mengenai hasil kerja saja tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung juga dikatakan sebagai kinerja.

Menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Wardhana, dkk (2022:110), kinerja adalah hasil kerja yang berhubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan memberikan kontribusi terhadap perekonomian. Sedangkan menurut Prawirosentono (2008) dalam Fauzi dan Nugroho (2020:1), kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat diraih oleh seseorang atau sekelompok orang di dalam suatu perusahaan yang sesuai dengan batasan-batasan dan tanggung jawab masing-masing, dengan harapan dapat mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Selain itu, menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dipercayakan kepadanya.

Berdasarkan uraian di atas, maka kinerja atau *performance* adalah suatu penampilan kerja atau hasil yang telah dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang pada periode tertentu berdasarkan alat ukur yang digunakan secara kualitas maupun kuantitas dengan membandingkan antara tujuan atau target dan hasil yang dicapai. Semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil yang diperoleh dari pekerjaan seseorang atau sekelompok orang, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017:67), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

#### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge and skill*),

artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang sesuai untuk jabatannya dan kompeten dalam pekerjaannya sehari-hari akan lebih mudah bekerja seperti yang diharapkan.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai terhadap situasi (*situation*) kerja. Motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan pegawai untuk selalu terarah dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Kasmir (2018:189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

### 1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan keahlian atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam menjalankan suatu pekerjaan.

### 2. Pengetahuan

Pengetahuan mengenai pekerjaan, seseorang dengan pengetahuan yang baik akan melakukan pekerjaan dengan baik.

### 3. Rancangan Kerja

Merupakan rencana kerja yang membantu karyawan dalam mencapai tujuannya.

### 4. Kepribadian

Kepribadian atau karakter yang dimiliki oleh pegawai.

### 5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sebuah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dan dianut oleh suatu organisasi atau perusahaan.

7. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, membimbing, dan mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

8. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau mengarahkan bawahannya.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira yang dirasakan seseorang saat sebelum dan sesudah melakukan pekerjaan.

10. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi di tempat kerja seseorang.

11. Loyalitas

Loyalitas seseorang untuk tetap bekerja dan mempertahankan perusahaan tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Kepatuhan karyawan dalam menerapkan kebijakan dan peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin Kerja

Merupakan tanggung jawab seorang karyawan untuk menjalankan kegiatan profesionalnya dengan sungguh-sungguh.

### 2.1.3.3 Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:75), indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Pekerjaan

Seberapa baik seorang karyawan dalam mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kualitas Kerja

Berapa lama seorang karyawan bekerja dalam sehari. Kualitas kerja ini dapat dilihat dari tingkat kecepatan kerja masing-masing karyawan.

3. Pelaksanaan Tugas

Sejauh jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya secara akurat atau tanpa ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban karyawan dalam melakukan pekerjaan secara akurat atau tanpa ada kesalahan.

Sedangkan indikator pengukuran kinerja menurut Wardhana (2022:71) adalah menggunakan pendekatan-pendekatan sebagai berikut:

1. Kinerja berorientasi pada *input*

Merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian kepribadian karyawan, seperti kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, kreativitas, adaptasi, komitmen, dan sopan santun.

2. Kinerja berorientasi pada proses

Dengan berorientasi pada proses, kinerja diukur dengan menilai sikap dan perilaku seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

3. Kinerja berorientasi pada *output*

Kinerja yang berorientasi pada *output* sering disebut sebagai sistem manajemen kinerja yang berbasis pada pencapaian sasaran kerja individu. Sistem ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh oleh karyawan.

#### **2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Dalam praktiknya, penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan yang diharapkan dapat membantu berjalannya kegiatan operasional secara efektif dan efisien. Adapun tujuan dari penilaian kinerja menurut Ramdhan (2022:5), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Strategi

Kegiatan karyawan harus berkaitan tujuan dari organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut harus mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, hingga karakteristik karyawan yang dibutuhkan agar dapat melaksanakan strategi dan mengembangkan pengukuran serta sistem evaluasi terhadap kinerja karyawan.

2. Tujuan Administratif

Informasi dalam penilaian kinerja banyak digunakan oleh organisasi khususnya untuk melakukan evaluasi kinerja dan kepentingan keputusan administratif, seperti: penggajian, promosi, pemberhentian karyawan, dan lain-lain.

### 3. Tujuan Pengembangan

Penilaian kinerja bertujuan untuk melakukan pengembangan bagi kapasitas karyawan yang telah berhasil di bidang kerjanya. Tujuan umum penilaian kinerja juga adalah untuk membangun suatu budaya di dalam perusahaan dengan cara mendorong individu dan tim agar dapat bertanggung jawab untuk memperbaiki kegiatan operasional perusahaan dan kemampuan serta kontribusi dalam jangka yang panjang. Tujuan dalam penilaian kinerja sebaiknya ditentukan dan disetujui oleh manajemen puncak.

Selain itu, menurut Sjahrial (2017:213) manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien dengan memotivasi karyawan secara maksimal.
2. Membantu dalam pengambilan keputusan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan karyawan, seperti pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi penghargaan atau kompensasi yang akan diberikan.

#### **2.1.3.5 Definisi Manajemen**

Manajemen merupakan suatu proses kerja sama antar karyawan agar tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses ini dapat

menentukan pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan sumber daya manusia dan lainnya untuk mencapai hasil yang lebih efisien dan efektif (Afandi, 2018:1).

Sedangkan menurut Ruyatnasih dan Megawati (2018:1), Manajemen adalah pengurusan suatu usaha atau dengan pengertian lain, manajemen adalah mengurus, mengatur, membina, dan memimpin agar tujuan suatu usaha dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Menurut G.R. Terry (1958) dalam Supomo dan Nurhayati (2018:2) Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dalam mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal melalui kerja sama antar anggota organisasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Tingkatan Manajemen

Menurut Sedjati (1951) dalam Ramlawati (2022:12), terdapat 3 tingkat atau level manajemen dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Manajemen Puncak (*Top Management*)

Manajer pada tingkat ini bertanggung jawab atas keputusan yang ditimbulkan oleh manajemen organisasi secara keseluruhan. Keahlian konseptual diperlukan oleh manajer tingkat puncak. Keahlian ini bertujuan untuk membuat dan merumuskan konsep-konsep yang diterapkan oleh manajemen tingkat bawah.

## 2. Manajemen Menengah (*Middle Management*)

Manajer menengah harus memiliki keterampilan interpersonal, yaitu kemampuan untuk berkomunikasi, bekerja sama dan memotivasi orang lain. Manajer bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana dan memastikan bahwa tujuan tercapai.

## 3. Manajemen Bawah/Lini (*Low Management*)

Manajer bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana yang ditetapkan oleh manajer yang lebih tinggi. Pada tingkat ini, manajer harus memiliki keahlian teknis, yaitu keahlian yang meliputi prosedur, teknik, pengetahuan, dan keahlian dalam bidang khusus.

### **2.1.3.6 Definisi Kinerja Manajemen**

Kinerja manajemen menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Dwi, dkk (2021:9) adalah suatu pendekatan strategis dan terintegrasi untuk mencapai hasil yang sukses dalam organisasi dengan meningkatkan kinerja dan mengembangkan keterampilan tim dan individu. Sedangkan, menurut Harefa (2013) kinerja manajemen adalah kemampuan atau prestasi kerja yang dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja manajemen merupakan suatu konsep yang menggambarkan ukuran kemampuan strategis manajemen dalam meningkatkan aktivitas manajemen ke arah yang lebih terorganisir.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Visi dan misi disusun oleh perusahaan sebagai pedoman untuk mencapai tujuannya. Agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai, tentunya perusahaan harus merancang sebuah strategi. Strategi yang dirancang oleh perusahaan berisikan langkah-langkah mengenai hal apa sajakah yang nantinya akan ditempuh oleh perusahaan. Dalam menyusun strategi, manajemen harus mengetahui bagaimana pengaruh strategi tersebut terhadap perusahaan, untuk mengetahui pengaruh tersebut, maka manajemen akan melakukan pengukuran agar dapat mengetahui apakah langkah-langkah di dalam strategi tersebut telah berjalan dengan baik sesuai dengan visi dan tujuan dari perusahaan. Pengukuran yang dilakukan oleh manajemen adalah pengukuran kinerja, dalam hal ini manajemen dapat melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode yang disebut dengan *Balanced Scorecard* (BSC).

*Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang memungkinkan manajemen untuk memperoleh pandangan bisnis secara cepat dan menyeluruh termasuk ukuran dari perspektif keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan serta ukuran operasional mengenai kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa depan.

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* menjadi indikator atau alat ukur untuk mengukur kinerja manajemen. Perspektif keuangan menjadi rumusan dalam menentukan tujuan finansial yang ingin dicapai dan dijadikan dasar dalam menentukan tujuan dan ukurannya. Perspektif pelanggan mengidentifikasi segmen pasar dan pelanggan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi perusahaan, seperti menciptakan produk/jasa, sehingga tujuan untuk memenuhi harapan pelanggan dan pemilik perusahaan/pemangku kepentingan dapat tercapai. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi tiga perspektif lainnya, sehingga dapat mencapai tujuan dari perspektif tersebut.

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan menjadi indikator dan alat dalam melakukan pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali apakah variabel dalam *Balanced Scorecard* berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja manajemen.

### **2.2.1 Pengaruh Perspektif Keuangan Terhadap Kinerja Manajemen**

Perspektif keuangan menentukan tujuan kinerja keuangan dalam jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan strategi perusahaan. Perspektif keuangan harus selalu ditingkatkan, karena perspektif ini merupakan ukuran dari hasil akhir penilaian perusahaan. Secara konsep, perspektif keuangan akan memberikan petunjuk mengenai baik atau buruknya strategi dalam menerapkan dan melaksanakan kontribusi terhadap meningkatnya laba perusahaan. (Triani, dkk, 2022:162).

Perspektif keuangan merupakan hal yang menjadi inti bagi perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja, dapat dikatakan bahwa dari berbagai aspek

pengukuran kinerja, perspektif keuangan dalam perusahaan lebih berfokus dan menekankan pada peningkatan laba dengan biaya seefisien dan seefektif mungkin. Perspektif keuangan berkaitan erat dengan pemasukan dan pengeluaran perusahaan, sehingga perusahaan harus mampu mengelola keuangan dengan baik. Dengan meningkatnya laba perusahaan dan biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan kegiatan operasional telah efektif dan efisien di setiap periodenya, maka hal tersebut akan menunjukkan bahwa kinerja manajemen di dalam perusahaan sudah berjalan dengan sangat baik.

Hal penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Asmarani dan Agussalim (2020) menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Hasil ini sejalan dengan harapan bahwa pengukuran kinerja menggunakan perspektif keuangan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajemen pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Herfina, dkk (2019) juga menunjukkan bahwa perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Pribadi (2012) yang menunjukkan bahwa hasil pengukuran menggunakan perspektif keuangan menunjukkan adanya peningkatan kinerja manajemen. Penelitian yang dilakukan oleh Susetyo dan Sabakula (2014) menunjukkan bahwa perspektif keuangan sangat penting untuk memberikan petunjuk mengenai strategi manajemen dalam perusahaan agar dapat mengambil suatu tindakan ekonomis. Hasil dari penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa kinerja manajemen dalam perusahaan dikatakan baik saat dilihat melalui perspektif keuangan.

### **2.2.2 Pengaruh Perspektif Pelanggan Terhadap Kinerja Manajemen**

Perspektif pelanggan berperan sebagai *leading indicator* saat melakukan pengukuran kinerja, dimana jika pelanggan memiliki hasil yang tidak puas terhadap kinerja perusahaan maka pelanggan akan berpindah untuk mencari perusahaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Kinerja buruk yang dihasilkan oleh perspektif ini dapat menjadikan adanya penurunan terhadap jumlah pelanggan di masa yang akan datang, walaupun kinerja dari perspektif keuangan dinilai baik (Rizqi, dkk, 2022:250).

Perspektif pelanggan merupakan sumber utama bagi perusahaan untuk mendapatkan laba. Jika pelanggan merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan dalam mengatasi keluhan dan memberikan informasi, serta produk atau jasa yang ditawarkan telah sesuai dengan yang diinginkan oleh pelanggan, maka akuisisi dan retensi pelanggan akan meningkat. Selain itu, pendapatan perusahaan akan meningkat dan tentunya citra perusahaan juga menjadi bagus di mata pelanggan. Hal tersebut merupakan strategi yang harus diwujudkan oleh manajemen perusahaan, karena ketika strategi tersebut telah tercapai, maka kinerja manajemen di dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Kamal dan Tresani (2019) menunjukkan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh secara signifikan kinerja perusahaan, dimana indikator terbesar yang berpengaruh dalam perspektif ini adalah layanan, artinya perusahaan harus mempertahankan dan meningkatkan standar layanan kepada konsumen. Sulasni (2014) juga dalam penelitiannya menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh Yunitasari (2017)

menunjukkan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen, namun hubungan atas pengaruhnya bersifat negatif.

### **2.2.3 Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Kinerja Manajemen**

Perspektif proses bisnis internal akan berfokus pada langkah-langkah di dalam proses internal yang dapat memberikan dampak besar pada kepuasan pelanggan dan tercapainya tujuan keuangan dari suatu organisasi. Dalam pendekatan proses bisnis internal, manajemen diharapkan dapat menciptakan produk dan jasa yang dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan dan pemangku kepentingan (Basuki, 2021:99).

Perspektif proses bisnis internal menjadi suatu peran yang penting bagi perusahaan dalam menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan target pasar yang dalam hal ini adalah pelanggan. Jika inovasi yang dilakukan oleh manajemen dalam menciptakan produk atau jasa telah diterima oleh pelanggan, operasi yang dilakukan telah dilakukan secara efisien, dan layanan purna jual telah terlaksana, maka kinerja di dalam suatu manajemen dapat dikatakan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Yunitasari (2017) menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal menjadi variabel yang paling dominan karena telah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen perusahaan, artinya semakin tinggi persepektif proses bisnis internal maka kinerja manajemen akan mengalami peningkatan. Asmarani dan Agussalim (2020) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Adapun

penelitian yang dilakukan oleh Saryanti dan Tiningrum (2020) menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### **2.2.4 Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Manajemen**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan, yaitu untuk mendorong ketiga perspektif lainnya dalam *Balanced Scorecard* agar mencapai tujuan. Perspektif ini juga berperan menjadi *learning organization* dalam perusahaan agar dapat mengalami pertumbuhan (Ayuni dan Gorda, 2020:81).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi sebuah pondasi bagi perusahaan dalam menentukan karyawan dan manajer yang berkompeten dan memiliki keahlian di bidangnya, selain itu perspektif ini juga berfokus terhadap infrastruktur yang ada di perusahaan. Ketika penentuan karyawan dan manajer telah sesuai, maka dalam melakukan kegiatan operasional kesalahan dalam bekerja dapat diminimalisir. Memberikan motivasi dan pemberdayaan kepada karyawan dan manajer, seperti menyediakan kompensasi untuk karyawan yang berprestasi dan mengadakan pelatihan kerja serta seminar, akan menjadi sebuah keuntungan bagi perusahaan, karena dengan hal tersebut, maka akan terjadi peningkatan semangat saat bekerja sekaligus menjadi investasi terhadap Sumber Daya Manusia (SDM).

Herfina, dkk (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asmarani dan Agussalim (2020), yang menunjukkan bahwa perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajemen. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Yunitasari (2017), menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja manajemen, artinya semakin tinggi hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan maka kinerja manajemen akan mengalami peningkatan.

#### **2.2.5 Pengaruh *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen**

Menurut Rizqi (2022:248), dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard*, tujuan dari suatu organisasi tidak hanya dinyatakan berdasarkan pada ukuran keuangan saja, tetapi dinyatakan pula dengan ketiga perspektif lainnya. Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui perspektif keuangan dan non-keuangan yang menggunakan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat menjadi bagian dari sistem informasi untuk seluruh karyawan dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini, *Balanced Scorecard* tidak hanya menjadi alat untuk mengukur kinerja, tetapi telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

*Balanced Scorecard* dapat mencerminkan serangkaian prediksi yang dibuat oleh manajemen ketika mengembangkan strategi perusahaan. Prediksi ini menunjukkan bagaimana manajemen ingin perusahaan berhasil dalam mencapai tujuannya. Jika prediksi yang dilakukan oleh manajemen telah berhasil membawa perusahaan untuk mencapai tujuannya, maka kinerja manajemen dikatakan telah berjalan dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Herfina, dkk (2019) menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitepu, dkk (2022) yang menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen, artinya apabila nilai *Balanced Scorecard* pada perusahaan semakin baik, maka kinerja manajemen akan mengalami peningkatan, begitu pula sebaliknya. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Lokatili dan Devi (2013), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen, penggunaan *Balanced Scorecard* akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja manajemen.

#### 2.2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengukuran kinerja manajemen dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Berdasarkan uraian mengenai kerangka pemikiran yang telah dijelaskan, maka terdapat hasil yang beragam dan adanya perbedaan dari penelitian terdahulu. Berikut ini merupakan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu:

**Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Analisa Pengaruh Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap	Tifany A. Lokatili dan Devie (2012)	- Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Balanced Scorecard</i> terhadap keunggulan bersaing.	Persamaan: Menggunakan variabel X yang sama yaitu

	Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.</li> <li>- Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Balanced Scorecard</i> terhadap kinerja perusahaan.</li> </ul>	<p><i>Balanced Scorecard</i> dan menggunakan data primer serta metode penyebaran kuesioner.</p> <p>Perbedaan: Variabel Y (<i>dependent</i>), waktu, dan objek penelitian yang berbeda.</p>
2.	Pengaruh Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Usaha Mikro di Surabaya	Albertus Daru Dewantoro (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ukuran perusahaan memiliki pengaruh pada kesiapan pengimplementasian BSC, khususnya ukuran perusahaan yang dilihat dari jumlah karyawan dan omset tahunan yang diperoleh.</li> <li>- Pengimplementasian BSC tidak signifikan berpengaruh pada peningkatan aset.</li> </ul>	<p>Persamaan: Penggunaan variabel X yaitu <i>Balanced Scorecard</i> dan menggunakan metode survei berbasis kuesioner.</p> <p>Perbedaan: Variabel Y (<i>dependent</i>), waktu, dan objek penelitian berbeda.</p>
3.	Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja	Wilda Pertiwi Nisa Abida, Muhammad Rafki Nazar,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secara simultan <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>	<p>Persamaan: Menggunakan variabel X yang sama yaitu</p>

	Karyawan (Studi Kasus Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan)	dan Muhammad Muslih (2018)	- Secara parsial <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	<i>Balanced Scorecard</i> dan menggunakan data primer serta metode kuesioner.  Perbedaan:  Variabel Y ( <i>dependent</i> ), waktu, dan objek penelitian yang berbeda.
4.	Pengaruh Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan	Rahmania Putri, Rini Lestari, dan Epi Fitriah (2020)	- Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> di BUMN Kota Bandung termasuk dalam kategori sangat baik. - Keunggulan bersaing di BUMN Kota Bandung termasuk dalam kategori baik. - Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan.	Persamaan: Menggunakan variabel X yang sama yaitu <i>Balanced Scorecard</i> dan menggunakan data primer serta teknik pengumpulan data dengan kuesioner.  Perbedaan: Variabel Y ( <i>dependent</i> ), waktu, dan objek penelitian yang berbeda.
5.	Pengaruh Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	Rukmini (2022)	- Secara parsial <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh terhadap kinerja PT TASPEN	Persamaan: Menggunakan variabel X yang sama yaitu

	Terhadap Kinerja PT. TASPEN (Persero) Cabang Surakarta		(Persero) Cabang Surakarta. - Secara simultan <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh terhadap kinerja PT TASPEN (Persero) Cabang Surakarta.	<i>Balanced Scorecard</i> , menggunakan variabel Y yang sama, dan menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data.  Perbedaan: Waktu dan objek penelitian yang berbeda.
6.	Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk)	Aqli Yassin, Mochammad Al Musadieq, dan Tri Wulida Afrianty (2016)	- Variabel proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Variabel pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Variabel kapabilitas infrastruktur pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Variabel proses bisnis internal berpengaruh tidak signifikan	Persamaan: Menggunakan variabel X yang sama yaitu <i>Balanced Scorecard</i> dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Perbedaan: Peneliti akan menggunakan keempat perspektif dari <i>Balanced Scorecard</i> , peneliti menggunakan satu variabel Y, serta waktu dan objek

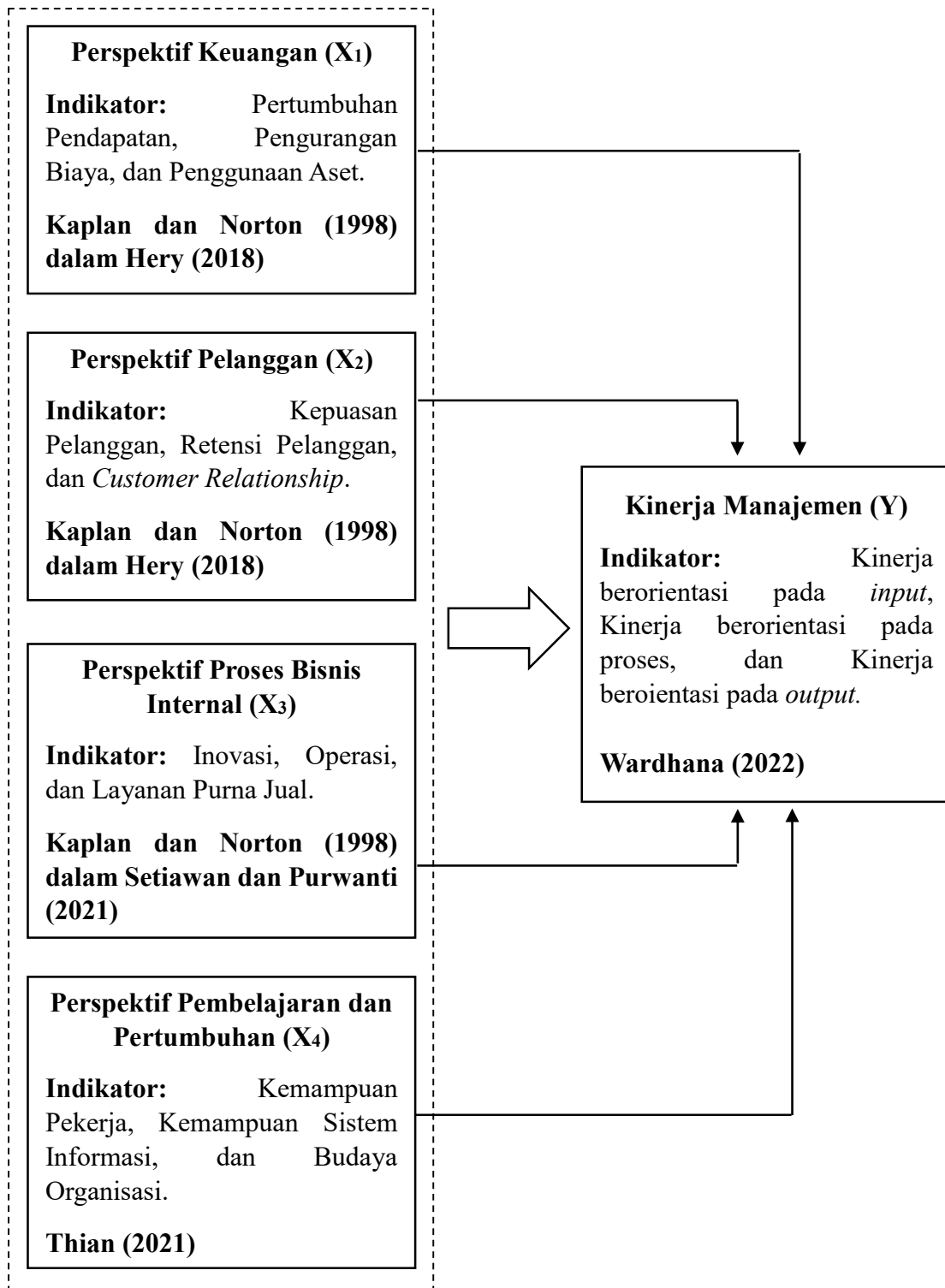
			<p>terhadap kinerja perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.</li> <li>- Variabel kapabilitas infrastruktur pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.</li> <li>- Variabel kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.</li> </ul>	<p>penelitian yang berbeda.</p>
7.	<p>Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangakalan Susu <i>Operation and Maintenance</i></p>	<p>Eli TesalonIca Sitepu, Ali Usman Siregar, dan Warsani Purnama Sari (2022)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.</li> <li>- Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.</li> <li>- <i>Balanced Scorecard</i> dan komitmen organisasi berpengaruh positif</li> </ul>	<p>Persamaan: Menggunakan variabel X yang sama yaitu <i>Balanced Scorecard</i> dan menggunakan variabel Y yang sama.</p> <p>Perbedaan: Peneliti hanya menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai</p>

	<i>Services Unit</i> Langkat		dan signifikan terhadap kinerja manajemen pada perusahaan.	variabel X, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif sedangkan jurnal ini menggunakan penelitian jenis asosiatif, serta waktu dan objek penelitian yang berbeda.
8.	Pengaruh Kepuasan Kerja, Perancangan dan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Tripilar Cipta Inovasi	Eko Trianto (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas yang dimiliki oleh karyawan.</li> <li>- Perancangan dan penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dan penilaian kinerja berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas yang dimiliki oleh perusahaan.</li> <li>- Secara simultan perancangan dan penerapan <i>Balanced Scorecard</i> serta penilaian kinerja</li> </ul>	<p>Persamaan:</p> <p>Menggunakan variabel X yang sama yaitu <i>Balanced Scorecard</i> dan menggunakan metode kuantitatif, serta menggunakan data primer.</p> <p>Perbedaan:</p> <p>Variabel Y yang berbeda, dimana peneliti akan menggunakan kinerja manajemen sebagai variabel Y dan teknik pengumpulan data</p>

			berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.	yang berbeda, jurnal ini menggunakan teknik <i>survey</i> , sedangkan peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner, serta waktu dan objek penelitian yang berbeda.
9.	Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Perilaku Kerja Karyawan CV Sa Hidayah Ciamis	Muhammad Toriqurrahman dan Epi Fitriah (2022)	- Secara parsial dan simultan <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh terhadap perilaku kinerja karyawan	<p>Persamaan: Menggunakan variabel X yang sama yaitu <i>Balanced Scorecard</i> dan menggunakan metode verifikatif dengan pendekatan kuantitatif, serta menggunakan kuesioner.</p> <p>Perbedaan: Variabel Y yang berbeda, peneliti akan menggunakan kinerja</p>

				manajemen sebagai variabel Y, serta waktu dan objek penelitian yang berbeda.
10.	Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Perilaku Kerja Manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung	Wilma Winati dan Epi Fitriah (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secara parsial <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh terhadap perilaku kerja manajer.</li> <li>- Secara simultan <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh terhadap perilaku kerja manajer.</li> </ul>	<p>Persamaan: Menggunakan variabel X yang sama yaitu <i>Balanced Scorecard</i> dan menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data.</p> <p>Perbedaan: Variabel Y yang berbeda, dimana peneliti akan menggunakan kinerja manajemen sebagai variabel Y, serta waktu dan objek penelitian yang berbeda.</p>

Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang dibahas terkait dengan pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja manajemen baik secara parsial maupun simultan, sehingga paradigma penelitian untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. 3. Paradigma Penelitian**  
**Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Terhadap**  
**Kinerja Manajemen**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara yang belum teruji, sehingga perlu disempurnakan dan dibuktikan kebenarannya melalui penelitian. Secara harfiah, hipotesis merupakan kesimpulan sementara atas suatu permasalahan penelitian yang kebenarannya perlu diuji secara empiris (Anshori dan Iswati, 2019:44).

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka peneliti membentuk hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.
- H<sub>2</sub>: Perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.
- H<sub>3</sub>: Perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.
- H<sub>4</sub>: Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.
- H<sub>5</sub>: Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Hal yang pertama kali harus diperhatikan dalam melakukan suatu penelitian adalah objek penelitian yang akan diteliti, karena objek penelitian merupakan bagian yang penting dalam melakukan penelitian. Dimana objek penelitian mengandung suatu masalah yang akan dijadikan bahan penelitian untuk kemudian akan dicari solusi dari permasalahan tersebut.

Menurut Sugiyono (2017:39) objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari seseorang, objek atau aktivitas yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian dipelajari dan dapat ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa objek penelitian merupakan suatu sasaran ilmiah yang bertujuan untuk memperoleh data yang valid dan menemukan solusi dari suatu masalah.

Objek penelitian bertujuan agar penelitian dapat dicapai dengan lebih fokus pada satu masalah. Hal ini memungkinkan penelitian menjadi lebih detail dan kompleks karena hanya berfokus pada topik yang akan diteliti. Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan kinerja manajemen, sedangkan untuk subjek dalam penelitian ini adalah Bank BJB Kantor Pusat Bandung.

### **3.1.1 Sejarah Bank BJB**

Bank BJB adalah bank umum milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Banten yang berpusat di Bandung. Bank BJB pertama kali dikenal sebagai Bank Jabar Banten dan didirikan pada tanggal 20 Mei 1961 dengan berbentuk Perseroan Terbatas (PT). Kemudian, dalam perkembangannya berubah status menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Berdirinya Bank BJB dilatarbelakangi oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 33/1960 tentang Penetapan Perusahaan di Indonesia milik Belanda yang dinasionalisasi.

Menyusul adanya keputusan PP tersebut, Pemerintah Provinsi Jawa Barat mengadopsi piagam Notari Noezar nomor 152 tanggal 21 Maret 1961 dan nomor 184 tanggal 13 Mei 1961 dan dikukuhkan dengan keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat nomor 7/GKDH/BPD/61 pada tanggal 20/05/1961. PD Bank Karya Pembangunan Daerah pada awalnya berbentuk badan hukum dengan modal dasar yang berasal dari kas daerah sebesar Rp 2.500.000.

Dalam rangka memperbaiki kondisi hukum Bank Karya Pembangunan Daerah Jawa Barat, maka Provinsi Jawa Barat mengeluarkan peraturan daerah dengan nomor 11/PD-DPRD/72 pada tanggal 27 Juni 1972 mengenai Status Hukum Bank Karya Pembangunan Daerah Jawa Barat sebagai perusahaan daerah yang bergerak di bidang perbankan. Pada tanggal 27 Juni 1978, nama PD Bank Karya Pembangunan Daerah Jawa Barat diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat, selanjutnya pada tahun 1992 berdasarkan Perda Nomo 11/1995 diubah menjadi Bank Jabar beserta logo yang baru.

Dalam mengikuti perkembangan evolusi ekonomi dan bank, berdasarkan Peraturan Daerah No. 22 Tahun 1998 dan Piagam Pendirian Nomor 4 tanggal 8 April 1999 disertai dengan sertifikat perbaikan Nomor 8 tanggal 15 April 1999 yang disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia 16 April 1999, maka bentuk hukum Bank Jabar berubah dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Pada tanggal 15 April 2000, Bank Jabar menjadi BPD pertama di Indonesia yang mengoperasikan sistem perbankan ganda dengan menawarkan layanan perbankan secara konvensional dan syariah. Pada Juli 2010, Bank BJB menjadi BPD pertama di Indonesia yang melantai di Bursa Efek Indonesia (BEI).

### **3.1.2 Budaya Perusahaan**

Untuk mendukung visi dan misi Bank BJB menjadi 10 besar bank terbesar dan tersukses di Indonesia, Bank BJB telah melakukan beberapa perubahan, salah satunya adalah melakukan transformasi budaya perusahaan. Budaya perusahaan tersebut mencerminkan semangat Bank BJB dalam persaingan perbankan yang semakin ketat dan dinamis. Nilai-nilai yang telah dirumuskan dalam perusahaan yaitu GO SPIRIT yang merupakan perwujudan dari *Service, Excellence, Professionalism, Integrity, Respect, Innovation, dan Trust*.

### **3.1.3 Visi dan Misi Bank BJB**

1. Visi

Menjadi Bank pilihan utama Anda.

2. Misi

- a. Memberikan kontribusi dan berpartisipasi sebagai penggerak dan pendorong laju perekonomian daerah.

- b. Menjadi partner utama pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan.
- c. Memberikan layanan terbaik kepada nasabah.
- d. Memberikan manfaat terbaik dan berkelanjutan kepada *stakeholders*.
- e. Meningkatkan inklusi keuangan kepada masyarakat melalui digitalisasi perbankan.

### **3.2 Metode Penelitian**

Secara umum, metode penelitian merupakan sebuah metode ilmiah untuk memperoleh data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Menurut Sugiyono (2019:9), metode penelitian dapat diartikan sebagai sarana ilmiah untuk memperoleh data yang valid, andal, dan objektif dengan tujuan untuk mendeskripsikan, membuktikan, mengembangkan, menemukan, dan menciptakan pengetahuan, produk, dan tindakan baru sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dan membuat kemajuan dalam bidang yang diteliti.

#### **3.2.1 Metode Yang Digunakan**

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif, karena sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dijelaskan. Metode kuantitatif diartikan sebagai suatu metode penelitian yang digunakan untuk mempelajari populasi atau sampel tertentu (Sugiyono:23). Pengumpulan data dalam metode ini menggunakan instrumen penelitian dan analisis data kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang diberikan.

Menurut Sugiyono (2019:18), metode penelitian deskriptif adalah metode yang menggambarkan keadaan atau nilai satu atau lebih variabel secara mandiri. Metode penelitian ini digunakan untuk menggambarkan bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* dan kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.

Menurut Sugiyono (2019:118), metode penelitian verifikatif merupakan metode pembuktian untuk menguji hipotesis hasil penelitian deskriptif dengan menggunakan perhitungan statistik sehingga hasil pembuktian menunjukkan bahwa hipotesis dapat diterima atau ditolak. Metode ini digunakan untuk mengetahui pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* dan kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung secara parsial dan simultan.

### **3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang dapat membedakan atau mengubah nilai. Nilai dapat berbeda pada waktu yang berbeda untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda (Sekaran dan Bougie, 2017:77). Sedangkan menurut Sugiyono (2019:75), variabel penelitian adalah atribut, jenis, atau nilai dari seseorang, objek, organisasi, atau kegiatan yang memiliki beberapa variasi tertentu dan ditentukan oleh peneliti untuk kemudian dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel harus bervariasi, sehingga penelitian harus berdasarkan pada berbagai sumber data atau objek. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

### 3.2.2.1 Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2019:75), variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan atau terbentuknya variabel terikat (dependen). Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2017:79), variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat (dependen) secara positif atau negatif, jika terdapat variabel independen, maka terdapat juga variabel dependen, dan dengan setiap kenaikan unit variabel independen, terdapat juga kenaikan atau penurunan variabel dependen. Terdapat empat variabel independen yang ditetapkan pada penelitian ini, yaitu Perspektif Keuangan ( $X_1$ ), Perspektif Pelanggan ( $X_2$ ), Perspektif Proses Bisnis Internal ( $X_3$ ), serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( $X_4$ ).

Penggunaan perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja artinya kinerja diukur dengan indikator-indikator yang melibatkan keuangan dalam kegiatan operasional perusahaan. Perspektif keuangan menentukan tujuan kinerja keuangan dalam jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan strategi organisasi (Kaplan dan Norton (1998) dalam Hery, 2018:43).

Pelanggan merupakan faktor utama dalam menentukan perusahaan dapat bertahan atau tidak. Pelanggan juga menjadi faktor untuk meningkatkan kinerja keuangan. Untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan tersebut, maka perusahaan harus mendapatkan, memelihara, dan terus meningkatkan jumlah konsumennya (Hery, 2018:45).

Paramansyah (2022:140) menjelaskan bahwa perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada di dalam suatu perusahaan untuk

menciptakan produk/jasa dengan tujuan untuk memenuhi harapan pelanggan. Proses bisnis internal menggambarkan bagaimana proses bisnis yang dikelola dalam memberikan layanan dan nilai kepada para pemangku kepentingan dan pelanggan.

Setiawan dan Purwanti (2021:82) menjelaskan bahwa perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengacu pada tiga prinsip utama sumber daya, yaitu: (1) manusia, (2) sistem, dan (3) prosedur organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan kinerjanya. Beberapa strategi yang diperhatikan oleh perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diantaranya adalah memberikan pelatihan yang tepat bagi karyawan untuk meningkatkan kepuasan dalam bekerja, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan pula retensi karyawan.

### **3.2.2.2 Variabel Dependen**

Variabel terikat (dependen) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Dengan kata lain, variabel terikat adalah variabel utama yang relevan untuk penelitian (Sekaran dan Bougie, 2017:77), sedangkan Sugiyono (2019:75) menjelaskan bahwa variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat oleh karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajemen (Y).

Kinerja manajemen menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Dwi, dkk (2021:9) adalah suatu pendekatan strategis dan terintegrasi untuk mencapai hasil yang sukses dalam organisasi dengan meningkatkan kinerja dan mengembangkan keterampilan tim dan individu. Sedangkan, menurut Harefa (2013) kinerja

manajemen adalah kemampuan atau prestasi kerja yang dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

Berdasarkan judul yang akan diteliti yaitu Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Terhadap Kinerja Manajemen, maka definisi operasional dari masing-masing variabel tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 3. 1. Operasional Variabel**

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Ukuran	No. Item	Skala
Perspektif Keuangan (X <sub>1</sub> )	Perspektif keuangan menentukan tujuan kinerja keuangan dalam jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan strategi organisasi. <b>(Kaplan dan Norton (1998) dalam Hery, 2018)</b>	1. Pertumbuhan Pendapatan 2. Pengurangan Biaya 3. Penggunaan Aset <b>(Kaplan dan Norton (1998) dalam Hery, 2018)</b>	1-5	K1, K2 K3, K4 K5, K6	Interval
Perspektif Pelanggan (X <sub>2</sub> )	Pelanggan merupakan faktor utama dalam menentukan perusahaan dapat bertahan atau tidak. Pelanggan juga	1. Kepuasan Pelanggan 2. Retensi Pelanggan 3. <i>Customer Relationship</i>		K1, K2 K3, K4 K5, K6	

	<p>menjadi faktor untuk meningkatkan kinerja keuangan. Untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan tersebut, maka perusahaan harus mendapatkan, memelihara, dan terus meningkatkan jumlah konsumennya.</p> <p><b>(Hery, 2018)</b></p>	<p><b>(Kaplan dan Norton (1998) dalam Hery, 2018)</b></p>	1-5		Interval
<p>Perspektif Proses Bisnis Internal (X<sub>3</sub>)</p>	<p>Perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada di dalam suatu perusahaan untuk menciptakan produk/jasa dengan tujuan untuk memenuhi harapan pelanggan. Proses bisnis internal menggambarkan bagaimana proses bisnis yang dikelola dalam memberikan layanan dan nilai kepada para pemangku</p>	<p>1. Inovasi 2. Operasi 3. Layanan Purna Jual</p> <p><b>(Kaplan dan Norton (1998) dalam Setiawan dan Purwanti, 2021)</b></p>	1-5	<p>K1, K2 K3, K4 K5, K6</p>	Interval

	kepentingan dan pelanggan. <b>(Paramansyah, 2022)</b>				
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengacu pada tiga prinsip utama sumber daya, yaitu: (1) manusia, (2) sistem, dan (3) prosedur organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan kinerjanya. <b>(Setiawan dan Purwanti, 2021)</b>	1. Kemampuan Pekerja 2. Kemampuan Sistem Informasi 3. Budaya Organisasi <b>(Thian, 2021)</b>	1-5	K1, K2  K3, K4  K5, K6	Interval
Kinerja Manajemen (Y)	Suatu pendekatan strategis dan terintegrasi untuk mencapai hasil yang sukses dalam organisasi dengan meningkatkan kinerja dan mengembangkan	1. Kinerja berorientasi pada <i>input</i> 2. Kinerja berorientasi pada proses 3. Kinerja berorientasi pada <i>output</i>	1-5	K1, K2, K3  K4, K5, K6  K7, K8, K9	Interval

	keterampilan tim dan individu. <b>(Armstrong dan Baron (1998) dalam Dwi, dkk, 2021)</b>	<b>(Wardhana, 2022)</b>			
--	--	-------------------------	--	--	--

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran berbasis interval. Menurut Syafril (2019:5), skala interval adalah skala pengukuran yang menunjukkan peringkat antar tingkatan dan memiliki jarak yang jelas, tetapi tidak memiliki nilai nol yang mutlak, sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2017:178), skala interval merupakan skala multipoin yang menggunakan perbedaan, urutan, dan kesamaan besaran perbedaan dalam *respons*.

### 3.2.3 Populasi dan Teknik Penentuan Sampel

Dalam melakukan suatu penelitian, harus ditentukan terlebih dahulu antara populasi dan sampelnya. Menurut Sugiyono (2019:145), populasi adalah domain generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki jumlah dan sifat tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sehingga, populasi tidak hanya sekedar kuantitas yang ada pada objek atau subjek yang diteliti, tetapi mencakup semua sifat/karakteristik dari subjek atau objek tertentu.

Sugiyono (2019:146) menjelaskan bahwa sampel dalam penelitian kuantitatif merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik populasi. Jika populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Dalam melakukan

penelitian ini, sampel yang digunakan oleh peneliti adalah *Nonprobability Sampling*. *Nonprobability Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama untuk setiap elemen atau anggota populasi yang dipilih sebagai sampel (Sugiyono, 2019:151).

Menurut Sugiyono (2019:148), teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Teknik sampling yang peneliti gunakan adalah *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel dengan adanya pertimbangan-pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2019:133).

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai populasi, sampel, dan teknik sampling, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pelanggan (nasabah) Bank BJB Kantor Pusat Bandung, sedangkan untuk sampel menggunakan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Karyawan yang berkaitan atau berhubungan dengan indikator perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*.
2. Karyawan yang bekerja berdasarkan tingkatan yang ada pada manajemen.
3. Pelanggan atau nasabah pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.

#### **3.2.4 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai sumber data, sumber data primer adalah sumber data yang memberikan data langsung kepada pengumpul data (Sugiyono, 2017:410), sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2017:130), data primer mengacu pada informasi yang diperoleh secara langsung (tangan pertama)

oleh peneliti mengenai variabel yang menarik untuk studi tertentu. Berdasarkan jenis data yang dibutuhkan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan studi kepustakaan.

#### **3.2.4.1 Kuesioner**

Menurut Sekaran dan Bougie (2017:170), kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah ditentukan sebelumnya, di mana responden mencatat tanggapan mereka ke dalam pilihan-pilihan yang telah ditentukan dengan jelas. Kuesioner merupakan sistem pengumpulan data yang efektif ketika penelitian bersifat deskriptif atau eksplanatori.

Skala pengukuran adalah suatu konvensi yang digunakan sebagai acuan dalam menentukan panjang atau pendek suatu interval yang ada pada alat ukur, sehingga alat ukur tersebut dapat memberikan data kuantitatif pada saat dilakukan pengukuran (Sugiyono, 2019:166).

Penelitian ini menggunakan skala peringkat jenis *semantic differential*. Skala pengukuran *semantic differential* dikembangkan oleh Osgood, di mana skala ini digunakan untuk mengukur sikap, hanya saja bentuknya bukan pilihan ganda atau daftar periksa, tetapi disusun dalam barisan yang bersambung dengan jawaban “sangat positif” yang ditempatkan di sebelah kanan dan jawaban “sangat negatif” yang ditempatkan di sebelah kiri atau sebaliknya. Data yang diperoleh merupakan data interval dan umumnya skala ini digunakan untuk mengukur sikap/karakteristik tertentu dari seorang individu (Sugiyono, 2019:173).

Menurut Sugiyono (2019:173), responden dapat memberikan jawaban mulai dari positif hingga negatif, hal tersebut tergantung pada persepsi responden mengenai hal yang akan dinilai. Responden yang memberikan angka 5 berarti

persepsi responden terhadap empat perspektif *Balanced Scorecard* dan kinerja manajemen sangat positif, sedangkan angka 3 artinya netral, dan angka 1 artinya responden memilih nilai sangat negatif.

Untuk menentukan peringkat dalam setiap variabel penelitian dapat dilihat dari perbandingan antara skor aktual dan skor ideal. Skor aktual diperoleh dari hasil perhitungan pendapat seluruh responden menurut klasifikasinya, sementara itu untuk skor ideal diperoleh dari hasil prediksi skor tertinggi yang dikalikan dengan jumlah pertanyaan kuesioner dan dikali dengan jumlah responden. Rumus yang menggambarkan perhitungan % skor aktual adalah sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

**Sumber: Narimawati (2010:45)**

Keterangan:

- a. Skor aktual = jumlah skor jawaban responden
- b. Skor ideal = skor maksimum responden yang diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi (jumlah responden x 5)

Persentase skor tanggapan yang diterima diurutkan sesuai dengan rentang persentase skor maksimal ( $5/5 = 100\%$ ) dan skor minimal ( $1/5 = 20\%$ ). Untuk setiap indikator dilakukan analisis deskriptif pada masing-masing variabel yang diteliti dengan mengacu pada tabel berikut ini:

**Tabel 3. 2. Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden**

<b>No</b>	<b>% Skor</b>	<b>Kategori Skor</b>
1	20,00% - 36,00%	Sangat rendah / Tidak Baik
2	36,01% - 52,00%	Rendah / Kurang Baik
3	52,01% - 68,00%	Cukup Tinggi / Cukup Baik
4	68,01% - 84,00%	Tinggi / Baik
5	84,01% - 100%	Sangat Tinggi / Sangat Baik

**Sumber: Narimawati (2007:85)**

#### **3.2.4.2 Studi Kepustakaan**

Studi kepustakaan adalah suatu survei studi deskriptif yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi yang relevan mengenai subjek atau masalah yang akan atau sedang diteliti dengan literatur sebagai sumber utama (Indra dan Cahyaningrum, 2019:26). Studi kepustakaan dalam penelitian ini adalah buku-buku ilmiah dan dokumen-dokumen lain seperti jurnal penelitian atau karangan ilmiah yang berhubungan dengan variabel penelitian.

#### **3.2.5 Uji Instrumen Penelitian**

##### **3.2.5.1 Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2019:485), uji validitas adalah uji tingkat ketepatan antara data yang sebenarnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan kata lain, data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sebenarnya. Uji validitas juga mengukur apakah data yang digunakan oleh peneliti valid atau tidak

dengan menggunakan alat ukur yang digunakan berupa kuesioner. Rumus yang digunakan untuk menguji validitas adalah sebagai berikut:

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

**Sumber: Sugiyono (2019:214)**

Keterangan:

r = Koefisien korelasi *pearson product moment*

n = Total Responden

$\sum X$  = Total skor X

$\sum Y$  = Total skor Y

$\sum XY$  = Total hasil kali skor X dan Y

$\sum X^2$  = Kuadrat total skor X

$\sum Y^2$  = Kuadrat total skor Y

Kriteria pengujian yang digunakan dalam uji validitas ini adalah sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka pertanyaan/ Pernyataan dinyatakan valid.
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka pertanyaan/ Pernyataan dinyatakan tidak valid.

### **3.2.5.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2019:207), uji reliabilitas merupakan uji yang digunakan beberapa kali untuk mengukur suatu objek yang sama dan akan menghasilkan data yang sama, sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2017:39), uji reliabilitas adalah suatu pengukuran yang menunjukkan seberapa tidak bias (bebas kesalahan) suatu pengukuran sehingga menjamin konsistensi pengukuran di sepanjang waktu dan pada titik yang berbeda. Kemudian menurut Ghazali dalam

Syafina (2019:59), uji reliabilitas adalah alat ukur kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau suatu konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika tanggapan seseorang terhadap pernyataan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan teknik belah dua dari Spearman Brown (*Split Half*), dimana dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha*.

*Cronbach's Alpha method* merupakan koefisien yang paling umum digunakan, karena koefisien ini digunakan untuk menggambarkan variasi *item*.

$$r = \frac{k}{(k - 1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

**Sumber: Sugiyono (2019:221)**

Keterangan:

r = Koefisien reliabilitas

k = Banyaknya *item* pertanyaan

$\sum S_i^2$  = Total varians skor *item*

$S_t^2$  = Varians skor total

Menurut Hair, dkk (2014), kriteria pengujian yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

1. Jika alpha di antara 0,70 – 0,90, maka reliabilitas pertanyaan dalam kuesioner dikatakan memuaskan.
2. Jika alpha di antara 0,60 – 0,70, maka reliabilitas pertanyaan dalam kuesioner dikatakan baik

### **3.2.6 Rancangan Pengujian Hipotesis**

Uji hipotesis digunakan untuk menguji secara statistik kebenaran suatu pernyataan dan menarik kesimpulan tentang menerima atau menolak pernyataan tersebut. Secara statistik, hipotesis dapat diukur menggunakan nilai dari koefisien determinasi, nilai statistik F, dan nilai statistik T. Suatu perhitungan statistik dikatakan signifikan jika nilai uji statistik berada dalam rentang kritis (di mana  $H_0$  ditolak), sedangkan dikatakan tidak signifikan apabila nilai uji statistik berada dalam rentang di mana  $H_0$  diterima (Ghozali, 2018:88).

#### **3.2.6.1 Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2019:241), analisis data adalah kegiatan yang dilakukan setelah data terkumpul dari seluruh responden atau sumber data lainnya. Kegiatan yang dilakukan dalam analisis data terdiri dari pengelompokkan data menurut variabel dan jenis responden, mentabulasi data menurut variabel dari seluruh responden, penyajian data untuk setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis. Dalam penelitian yang tidak merumuskan hipotesis, maka langkah terakhir tidak dilakukan. Analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### **3.2.6.2 Uji Asumsi Klasik**

Untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang diperoleh memiliki ketepatan yang akurat, menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif, maka model harus memenuhi asumsi klasik regresi. Uji asumsi klasik yang digunakan yaitu adalah uji normalitas, uji multikolinieraritas, dan uji heteroskedastisitas (Ghozali, 2018:137).

## 1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018:161), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel bebas, dan variabel terikat berdistribusi normal atau tidak. Diketahui bahwa uji t dan f mengasumsikan bahwa residual mengikuti distribusi normal, jika asumsi ini tidak terpenuhi, maka uji statistik akan menjadi tidak valid untuk sejumlah sampel kecil. Terdapat dua cara untuk menentukan apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan menggunakan analisis grafik dan uji statistik. Uji statistik untuk mengetahui data berdistribusi normal atau tidak menggunakan alat analisis *Kolmogorov-Smirnov Test* (K-S). Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$  (Ghozali, 2018:167).

## 2. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2018:107), uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah di dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Kriteria untuk model regresi yang baik adalah tidak adanya korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang memiliki nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Nilai VIF yang sama dengan atau lebih besar ( $\geq$ ) dari 10 ataupun nilai *tolerance* yang sama dengan atau lebih kecil ( $\leq$ ) dari 0,10 merupakan indikasi adanya multikolinieritas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2018:142), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan *variance* residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya dalam model regresi. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan uji heteroskedastisitas, antara lain uji *gletser*. Uji heteroskedastisitas dengan uji *gletser* bertujuan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan *variance* antar satu pengamatan yang tersisa dengan pengamatan yang lain dalam model regresi. Model regresi yang baik tidak terjadi heteroskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika nilai probabilitas signifikan lebih besar dari tingkat kepercayaan 5%, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika nilai probabilitas signifikan lebih kecil dari tingkat kepercayaan 5%, maka terjadi heteroskedastisitas.

#### 3.2.6.3 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji model pengaruh dan hubungan variabel independen dengan lebih dari dua variabel terhadap variabel dependen. Selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, analisis regresi juga menunjukkan hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2018:95). Dalam penelitian ini, maka analisis berganda bertujuan untuk mengukur kekuatan hubungan keempat perspektif dalam

*Balanced Scorecard* (X) sebagai terhadap kinerja manajemen (Y). Rumus regresi linier berganda menurut Ghozali (2018:95) adalah sebagai berikut:

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

**Sumber: Ghozali (2018:95)**

Keterangan:

Y	= Kinerja Manajemen
a	= Konstanta
b <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> , b <sub>3</sub> , dan b <sub>4</sub>	= Koefisien dari masing-masing variabel
X <sub>1</sub>	= Perspektif Keuangan
X <sub>2</sub>	= Perspektif Pelanggan
X <sub>3</sub>	= Perspektif Proses Bisnis Internal
X <sub>4</sub>	= Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
e	= Standar <i>Error</i>

#### **3.2.6.4 Analisis Koefisien Determinasi (r<sup>2</sup>)**

Menurut Ghozali (2018:97), koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai determinasi yang kecil artinya kemampuan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu, artinya variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Rumus yang digunakan dalam analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$K_d = R^2 \times 100 \%$$

**Sumber: Ghozali (2018:97)**

Keterangan:

$K_d$  = Koefisien Determinasi

$R^2$  = Koefisien Kuadrat Regresi

### 3.2.6.5 Rancangan Pengujian Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019:115), hipotesis merupakan jawaban sementara berdasarkan rumusan masalah penelitian, pada umumnya rumusan masalah penelitian ditulis sebagai kalimat tanya yang bersifat sementara, karena jawaban yang diberikan hanya dapat didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

#### 1. Uji Statistik t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dan signifikansi dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Ghazali (2018:98) menyatakan untuk dapat menentukan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ), maka yang digunakan adalah sebesar 5% atau 0,05. Dasar penerimaan atau penolakan hipotesis pada uji statistik t adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig.  $< \alpha$  (0,05), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa satu variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai sig.  $> \alpha$  (0,05), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang berarti bahwa satu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Untuk mengetahui t tabel yang digunakan sebagai batas rentang penerimaan, maka derajat kebebasan (d.f) dalam penelitian dihitung dengan rumus (d.f = n-k-1). Uji t (*t-test*) digunakan untuk menentukan apakah dua atau lebih sampel independen memiliki nilai rata-rata yang berbeda. Uji beda t dilakukan dengan membandingkan

selisih antara dua nilai rata-rata dengan kesalahan standar *error* dari perbedaan rata-rata dua sampel. Secara rumus uji t (*t-test*) dapat ditulis sebagai berikut:

$$t = \frac{\beta_n}{S\beta_n}$$

**Sumber: Ghozali (2018:98)**

Keterangan:

t = Menguji fungsi t dengan derajat kebebasan (df)

$\beta_n$  = Koefisien regresi masing-masing variabel

$S\beta_n$  = Standar *error* masing-masing variabel

Pengambilan keputusan juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 5% (0,05), dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak (ada pengaruh)
- b. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima (tidak ada pengaruh)

Uji t yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan signifikansi mengenai Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen secara parsial, yaitu:

- a. Pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja manajemen:

$H_0$ : Perspektif keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

$H_a$ : Perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

- b. Pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja manajemen:

$H_0$ : Perspektif pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

$H_a$ : Perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

c. Pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen:

$H_0$  : Perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

$H_a$  : Perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

d. Pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajemen:

$H_0$  : Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

$H_a$  : Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

## 2. Uji Statistik F (Uji Signifikansi Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen bersama-sama dapat berperan dalam variabel dependen. Ghozali (2018:79) menyatakan untuk dapat menentukan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ), maka yang sering digunakan adalah sebesar 5% atau 0,05, karena nilai tersebut dianggap cukup teliti untuk menguji hubungan variabel yang akan diuji atau menunjukkan korelasi antara kedua variabel yang cukup nyata. Berikut rumus uji signifikansi simultan (Uji F):

$$F_n = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

**Sumber: Ghozali (2018:79)**

Keterangan:

r = Korelasi Parsial

n = Jumlah Sampel

k = Jumlah Variabel Independen

Dasar penerimaan atau penolakan hipotesis pada uji statistik F adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai  $\text{sig.} < \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai  $\text{sig.} > \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang berarti bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Pengambilan keputusan juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{\text{hitung}}$  dengan nilai  $F_{\text{tabel}}$  dengan menggunakan d.f = n-k pada tingkat signifikansi 5% (0,05), dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ , maka variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ , maka variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

Uji F yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan signifikan mengenai Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap Kinerja Manajemen, yaitu:

$H_0$  : Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

H<sub>a</sub> : Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil dari penelitian ini merupakan gambaran atau deskripsi mengenai pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung dengan responden sebanyak 60 orang. Hasil dari penelitian ini, selanjutnya akan diolah menggunakan perhitungan statistik dengan tujuan untuk menemukan hasil akhir, yaitu pengambilan keputusan dari hipotesis yang diajukan.

##### 4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner untuk setiap variabel. Pengujian validitas ini dirancang untuk dapat mengetahui apakah pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner sudah mengukur variabel penelitian. Uji validitas merupakan suatu instrumen atau alat ukur yang digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu item pertanyaan. Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila pertanyaan pada instrumen dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2108:51).

Penyebaran kuesioner menghasilkan 60 responden dengan jumlah pertanyaan sebanyak 27 item. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *pearson product moment*.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel, yaitu *degree of freedom* =  $n-2$ . Dimana  $n$  adalah banyaknya sampel. Kriteria pengujian untuk uji validitas adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai  $r$  hitung  $>$  nilai  $r$  tabel, maka pertanyaan/ Pernyataan dinyatakan valid
2. Jika nilai  $r$  hitung  $<$  nilai  $r$  tabel, maka pertanyaan/ Pernyataan dinyatakan tidak valid

#### 4.1.1.1 Hasil Pengujian Validitas $X_1$ (Perspektif Keuangan)

**Tabel 4. 1. Uji Validitas Perspektif Keuangan**

No. Item	Koefisien Validitas	R Tabel	Keterangan
1	0,577	0,254	<b>Valid</b>
2	0,702	0,254	<b>Valid</b>
3	0,849	0,254	<b>Valid</b>
4	0,729	0,254	<b>Valid</b>
5	0,656	0,254	<b>Valid</b>
6	0,706	0,254	<b>Valid</b>

**Sumber: Data diolah, 2022**

Hasil perhitungan korelasi untuk uji validitas dengan Perspektif Keuangan ( $X_1$ ) sebagai alat ukur, maka untuk item yang memiliki nilai lebih dari 0,254 (dilihat dari  $r$  tabel pada  $df = 60$  dengan uji coba dua sisi) menggunakan rumus  $(n-2)$ , sehingga  $(60-2 = 58)$  dikategorikan valid. Dari hasil perhitungan uji validitas di atas, maka diperoleh hasil bahwa 6 item pertanyaan/ pernyataan pada variabel Perspektif Keuangan ( $X_1$ ) telah valid dan dapat dilanjutkan ke perhitungan selanjutnya yaitu uji reliabilitas.

#### 4.1.1.2 Hasil Pengujian Validitas X<sub>2</sub> (Perspektif Pelanggan)

**Tabel 4. 2. Uji Validitas Perspektif Pelanggan**

No. Item	Koefisien Validitas	R Tabel	Keterangan
1	0,868	0,254	<b>Valid</b>
2	0,836	0,254	<b>Valid</b>
3	0,804	0,254	<b>Valid</b>
4	0,786	0,254	<b>Valid</b>
5	0,826	0,254	<b>Valid</b>
6	0,867	0,254	<b>Valid</b>

**Sumber: Data diolah, 2022**

Hasil perhitungan korelasi untuk uji validitas dengan Perspektif Pelanggan (X<sub>2</sub>) sebagai alat ukur, maka untuk item yang memiliki nilai lebih dari 0,254 (dilihat dari r tabel pada df = 60 dengan uji coba dua sisi) menggunakan rumus (n-2), sehingga (60-2 = 58) dikategorikan valid. Dari hasil perhitungan uji validitas di atas, maka diperoleh hasil bahwa 6 item pertanyaan/pernyataan pada variabel Perspektif Pelanggan (X<sub>2</sub>) telah valid dan dapat dilanjutkan ke perhitungan selanjutnya yaitu uji reliabilitas.

#### 4.1.1.3 Hasil Pengujian Validitas X<sub>3</sub> (Perspektif Proses Bisnis Internal)

**Tabel 4. 3. Uji Validitas Perspektif Proses Bisnis Internal**

No. Item	Koefisien Validitas	R Tabel	Keterangan
1	0,663	0,254	<b>Valid</b>
2	0,770	0,254	<b>Valid</b>
3	0,787	0,254	<b>Valid</b>
4	0,882	0,254	<b>Valid</b>
5	0,868	0,254	<b>Valid</b>
6	0,810	0,254	<b>Valid</b>

**Sumber: Data diolah, 2022**

Hasil perhitungan korelasi untuk uji validitas dengan Perspektif Proses Bisnis Internal ( $X_3$ ) sebagai alat ukur, maka untuk item yang memiliki nilai lebih dari 0,254 (dilihat dari r tabel pada  $df = 60$  dengan uji coba dua sisi) menggunakan rumus  $(n-2)$ , sehingga  $(60-2 = 58)$  dikategorikan valid. Dari hasil perhitungan uji validitas di atas, maka diperoleh hasil bahwa 6 item pertanyaan/ Pernyataan pada variabel Perspektif Proses Bisnis Internal ( $X_3$ ) telah valid dan dapat dilanjutkan ke perhitungan selanjutnya yaitu uji reliabilitas.

#### 4.1.1.4 Hasil Pengujian Validitas $X_4$ (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

**Tabel 4. 4. Uji Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

No. Item	Koefisien Validitas	R Tabel	Keterangan
1	0,725	0,254	<b>Valid</b>
2	0,797	0,254	<b>Valid</b>
3	0,823	0,254	<b>Valid</b>
4	0,785	0,254	<b>Valid</b>
5	0,857	0,254	<b>Valid</b>
6	0,798	0,254	<b>Valid</b>

**Sumber: Data diolah, 2022**

Hasil perhitungan korelasi untuk uji validitas dengan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( $X_4$ ) sebagai alat ukur, maka untuk item yang memiliki nilai lebih dari 0,254 (dilihat dari r tabel pada  $df = 60$  dengan uji coba dua sisi) menggunakan rumus  $(n-2)$ , sehingga  $(60-2 = 58)$  dikategorikan valid. Dari hasil perhitungan uji validitas di atas, maka diperoleh hasil bahwa 6 item pertanyaan/ Pernyataan pada variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

(X<sub>4</sub>) telah valid dan dapat dilanjutkan ke perhitungan selanjutnya yaitu uji reliabilitas.

#### 4.1.1.5 Hasil Pengujian Validitas Y (Kinerja Manajemen)

**Tabel 4. 5. Uji Validitas Kinerja Manajemen**

No. Item	Koefisien Validitas	R Tabel	Keterangan
1	0,887	0,254	<b>Valid</b>
2	0,883	0,254	<b>Valid</b>
3	0,816	0,254	<b>Valid</b>
4	0,826	0,254	<b>Valid</b>
5	0,904	0,254	<b>Valid</b>
6	0,672	0,254	<b>Valid</b>
7	0,840	0,254	<b>Valid</b>
8	0,743	0,254	<b>Valid</b>
9	0,828	0,254	<b>Valid</b>

**Sumber: Data diolah, 2022**

Hasil perhitungan korelasi untuk uji validitas dengan Kinerja Manajemen (Y) sebagai alat ukur, maka untuk item yang memiliki nilai lebih dari 0,254 (dilihat dari r tabel pada  $df = 60$  dengan uji coba dua sisi) menggunakan rumus  $(n-2)$ , sehingga  $(60-2 = 58)$  dikategorikan valid. Dari hasil perhitungan uji validitas di atas, maka diperoleh hasil bahwa 9 item pertanyaan/pernyataan pada variabel Kinerja Manajemen (Y) telah valid dan dapat dilanjutkan ke perhitungan selanjutnya yaitu uji reliabilitas.

#### 4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan jika item-item pertanyaan telah dinyatakan valid. Variabel dapat dikatakan reliabel atau handal jika tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan konsistensi hasil pengukuran kuesioner apabila digunakan secara berulang. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode koefisien *cronbach alpha*, koefisien *cronbach alpha* merupakan koefisien yang paling umum digunakan karena koefisien ini digunakan untuk menggambarkan variasi *item* seperti skala *likert*. Jika alpha di antara 0,70 – 0,90, maka reliabilitas pertanyaan dalam kuesioner dikatakan memuaskan dan jika alpha di antara 0,60 – 0,70, maka reliabilitas pertanyaan dalam kuesioner dikatakan baik.

##### 4.1.2.1 Hasil Pengujian Reliabilitas X<sub>1</sub> (Perspektif Keuangan)

Tabel 4. 6. Uji Reliabilitas Variabel X<sub>1</sub> (Perspektif Keuangan)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,794	6

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas untuk variabel Perspektif Keuangan (X<sub>1</sub>) diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,794, karena nilai *cronbach alpha* berada di antara 0,70 – 0,90, maka pernyataan dalam X<sub>1</sub> dinyatakan reliabel (memuaskan).

#### 4.1.2.2 Hasil Pengujian Reliabilitas X<sub>2</sub> (Perspektif Pelanggan)

Tabel 4. 7. Uji Reliabilitas Variabel X<sub>2</sub> (Perspektif Pelanggan)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,910	6

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas untuk variabel Perspektif Pelanggan (X<sub>2</sub>) diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,910, karena nilai *cronbach alpha* berada di atas 0,90, maka pernyataan dalam X<sub>2</sub> dinyatakan reliabel (memuaskan).

#### 4.1.2.3 Hasil Pengujian Reliabilitas X<sub>3</sub> (Perspektif Proses Bisnis Internal)

Tabel 4. 8. Uji Reliabilitas Variabel X<sub>3</sub> (Perspektif Proses Bisnis Internal)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,883	6

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas untuk variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X<sub>3</sub>) diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,883, karena nilai *cronbach alpha* berada di antara 0,70 – 0,90, maka pernyataan dalam X<sub>3</sub> dinyatakan reliabel (memuaskan).

#### 4.1.2.4 Hasil Pengujian Reliabilitas X<sub>4</sub> (Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran)

Tabel 4. 9. Uji Reliabilitas Variabel X<sub>4</sub> (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,886	6

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas untuk variabel Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan (X<sub>4</sub>) diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,886, karena nilai *cronbach alpha* berada di antara 0,70 – 0,90, maka pernyataan dalam X dinyatakan reliabel (memuaskan).

#### 4.1.2.5 Hasil Pengujian Reliabilitas Y (Kinerja Manajemen)

Tabel 4. 10. Uji Reliabilitas Variabel Y (Kinerja Manajemen)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,941	9

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas untuk variabel Kinerja Manajemen (Y) diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,941, karena nilai

*cronbach alpha* berada di atas 0,90, maka pernyataan dalam Y dinyatakan reliabel (memuaskan).

#### 4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut merupakan tabel 4.11 yang memberikan informasi mengenai karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir:

**Tabel 4. 11. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
1	SMA dan Sederajat	0	0%
2	Diploma	2	3%
3	Strata satu (S1)	44	73%
4	Strata dua (S2)	13	22%
5	Strata tiga (S3)	1	2%
	Total	60	100%

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa responden yang berpendidikan terakhir SMA dan Sederajat sebesar 0%, responden yang berpendidikan terakhir Diploma sebesar 3%, responden yang berpendidikan terakhir S1 sebesar 73%, responden yang berpendidikan terakhir S2 sebesar 22%, dan responden yang berpendidikan terakhir S3 sebesar 2%, maka diperoleh hasil bahwa dalam penelitian ini responden berpendidikan terakhir S1 menjadi mayoritas dengan persentase sebesar 73%.

#### 4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut merupakan tabel 4.12 yang memberikan informasi mengenai karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir:

**Tabel 4. 12. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Laki-laki	44	73%
2	Perempuan	16	27%
	<b>Total</b>	60	100%

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 73% dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebesar 27%, maka diperoleh hasil bahwa dalam penelitian ini responden dengan jenis kelamin laki-laki menjadi mayoritas dengan persentase sebesar 73%.

#### **4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

**Tabel 4. 13. Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1	20 – 29 tahun	6	10%
2	30 – 39 tahun	48	80%
3	40 – 50 tahun	3	5%
4	Di atas 50 tahun	3	5%
	<b>Total</b>	60	100%

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa responden dengan usia 20 – 29 tahun sebesar 10%, responden dengan usia 30 – 39 tahun sebesar 80%, responden dengan usia 40 – 50 tahun sebesar 5%, dan responden dengan usia di atas 50 tahun sebesar 5%, maka diperoleh hasil bahwa dalam penelitian ini responden dengan usia 30 – 39 tahun menjadi mayoritas dengan persentase sebesar 80%.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Gambaran Variabel Penelitian

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperdalam pembahasan. Dengan adanya gambaran data mengenai tanggapan responden, maka dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap indikator variabel yang sedang diteliti dengan melakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Rumus untuk menghitung persentase skor jawaban responden adalah sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Keterangan:

1. Skor Aktual = Jumlah Skor Jawaban Responden
2. Skor Ideal = Jumlah Skor Maksimum (Jumlah Responden x 5)

Analisis deskriptif dilakukan untuk setiap indikator pada masing-masing variabel yang diteliti dengan mengacu pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. 14. Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden**

No	% Skor	Kategori Skor
1	20,00% - 36,00%	Sangat rendah / Tidak Baik
2	36,01% - 52,00%	Rendah / Kurang Baik
3	52,01% - 68,00%	Cukup Tinggi / Cukup Baik
4	68,01% - 84,00%	Tinggi / Baik
5	84,01% - 100%	Sangat Tinggi / Sangat Baik

**Sumber: Narimawati (2007:85)**

#### 4.2.1.1 Penerapan Perspektif Keuangan pada Kinerja Manajemen Bank BJB

##### Kantor Pusat Bandung

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan oleh peneliti, maka hasil untuk penelitian dengan variabel perspektif keuangan (X1) diperoleh dari jawaban kuesioner dengan jumlah 6 item pertanyaan kepada 60 responden, yang terbagi menjadi tiga indikator variabel yaitu: Pertumbuhan Pendapatan, Pengurangan Biaya, dan Pemanfaatan Aset. Berikut merupakan uraian mengenai hasil dari jawaban kuesioner untuk variabel perspektif keuangan:

##### a. Pertumbuhan Biaya

**Tabel 4. 15. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator**

##### Pertumbuhan Pendapatan

No	Pertanyaan	Frekuensi						Ops	Skor Aktual	Skor Ideal
		Ops	5	4	3	2	1			
1	Perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodik.	Selalu	50	9	1	0	0	Tidak Pernah	289	300
2	Perusahaan selalu mengalami peningkatan pendapatan setiap tahunnya.	Selalu	43	17	0	0	0	Tidak Pernah	283	300
<b>Total Skor</b>									572	600

Sumber: Data Kuesioner diolah 2022

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{572}{600} \times 100\%$$

$$= 95,3\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai pertumbuhan pendapatan, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang membentuk pertumbuhan pendapatan adalah sebesar 95,3% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

**b. Pengurangan Biaya**

**Tabel 4. 16. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator  
Penurunan Biaya**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Opsi	Skor Aktual	Skor Ideal
		Opsi	5	4	3	2	1			
3	Perusahaan selalu melakukan kegiatan operasionalnya dengan biaya yang paling efisien.	Selalu	25	25	9	1	0	Tidak Pernah	254	300
4	Perusahaan Rutin menyelenggarakan program pengurangan biaya dan perencanaan biaya.	Sangat Rutin	19	31	9	1	0	Sangat Tidak Rutin	248	300
<b>Total Skor</b>									502	600

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{502}{600} \times 100\% \\ &= 83,6\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai pengurangan biaya, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang membentuk pengurangan biaya adalah sebesar 83,6% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

**c. Pemanfaatan Aset**

**Tabel 4. 17. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Pemanfaatan Aset**

No	Pertanyaan	Frekuensi							Skor Aktual	Skor Ideal
		Opsi	5	4	3	2	1	Opsi		
5	Perusahaan selalu melakukan pemeliharaan dan perbaikan terhadap fasilitas yang dimilikinya.	Selalu	26	32	2	0	0	Tidak Pernah	264	300
6	Pengalokasian modal kerja telah sesuai dengan yang diharapkan.	Sangat Sesuai	22	33	5	0	0	Sangat Tidak Sesuai	257	300
<b>Total Skor</b>									521	600

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{521}{600} \times 100\% \\ &= 86,8\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai pemanfaatan aset, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan

yang membentuk pertumbuhan pendapatan adalah sebesar 95,3% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

Berikut merupakan gambaran umum dari variabel perspektif keuangan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung:

**Tabel 4. 18. Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Keuangan (X1)**

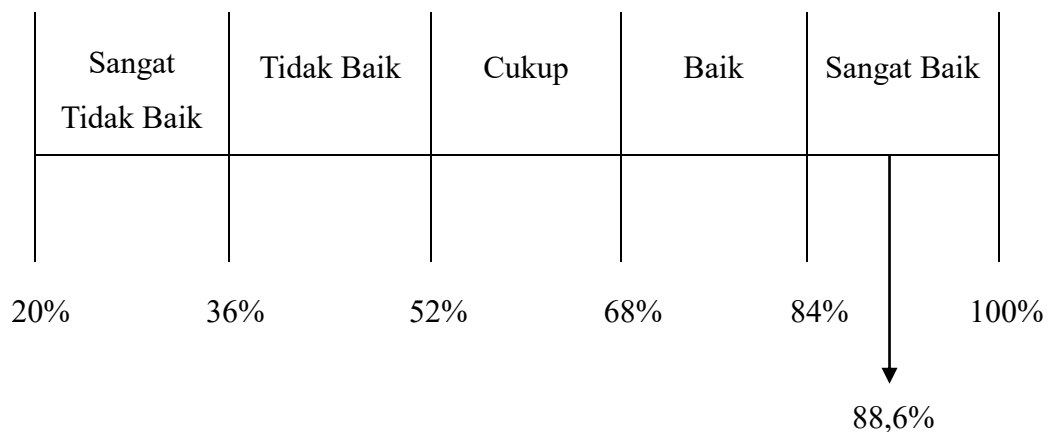
No	Pertanyaan	Frekuensi							Skor Aktual	Skor Ideal
		Opsi	5	4	3	2	1	Opsi		
1	Perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodik.	Selalu	50	9	1	0	0	Tidak Pernah	289	300
2	Perusahaan selalu mengalami peningkatan pendapatan setiap tahunnya.	Selalu	43	17	0	0	0	Tidak Pernah	283	300
3	Perusahaan selalu melakukan kegiatan operasionalnya dengan biaya yang paling efisien.	Selalu	25	25	9	1	0	Tidak Pernah	254	300
4	Perusahaan Rutin menyelenggarakan program pengurangan biaya dan perencanaan biaya.	Sangat Rutin	19	31	9	1	0	Sangat Tidak Rutin	248	300

5	Perusahaan selalu melakukan pemeliharaan dan perbaikan terhadap fasilitas yang dimilikinya.	Selalu	26	32	2	0	0	Tidak Pernah	264	300
6	Pengalokasian modal kerja telah sesuai dengan yang diharapkan.	Sangat Sesuai	22	33	5	0	0	Sangat Tidak Sesuai	257	300
<b>Total Skor</b>									1.595	1.800

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

Berdasarkan tabel 4.18, untuk memberikan interpretasi mengenai skor tanggapan responden yang diperoleh, maka digunakan perhitungan berdasarkan garis kontinum sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{1.595}{1.800} \times 100\% \\ &= 88,6\% \end{aligned}$$



**Gambar 4. 1. Garis Kontinum Perspektif Keuangan**

Berdasarkan hasil perhitungan dan garis kontinum di atas, maka dapat terlihat bahwa tanggapan responden untuk perspektif keuangan menunjukkan

persentase sebesar 88,6%, hal ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan termasuk dalam kategori sangat baik dan Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah memiliki kinerja yang sangat baik sesuai dengan kriteria perspektif keuangan.

#### 4.2.1.2 Penerapan Perspektif Pelanggan Pada Kinerja Manajemen Bank BJB

##### Kantor Pusat Bandung

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan oleh peneliti, maka hasil untuk penelitian dengan variabel perspektif pelanggan (X2) diperoleh dari jawaban kuesioner dengan jumlah 6 item pertanyaan kepada 60 responden, yang terbagi menjadi tiga indikator variabel yaitu: Kepuasan Pelanggan, Retensi Pelanggan, dan *Customer Relationship*. Berikut merupakan uraian mengenai hasil dari jawaban kuesioner untuk variabel perspektif pelanggan:

##### a. Kepuasan Pelanggan

**Tabel 4. 19. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kepuasan Pelanggan**

No	Pertanyaan	Frekuensi							Skor Aktual	Skor Ideal
		Opsi	5	4	3	2	1	Opsi		
1	Anda merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Bank BJB Kantor Pusat Bandung.	Sangat Puas	26	23	10	1	0	Sangat Tidak Puas	254	300
2	Produk dan Jasa yang ditawarkan oleh Bank BJB Kantor Pusat	Sangat Sesuai	32	19	8	0	0	Sangat Tidak Sesuai	263	300

Bandung telah sesuai dengan kebutuhan Anda sebagai pelanggan.										
<b>Total Skor</b>									517	600

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{517}{600} \times 100\% \\ &= 86,1\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai kepuasan pelanggan, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang membentuk kepuasan pelanggan adalah sebesar 86,1% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

**b. Retensi Pelanggan**

**Tabel 4. 20. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Retensi Pelanggan**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Skor Aktual	Skor Ideal	
		Opsi	5	4	3	2	1			Opsi
3	Informasi mengenai produk dan jasa yang ditawarkan oleh Bank BJB Kantor Pusat Bandung dapat	Sangat Mudah	23	27	9	1	0	Sangat Tidak Mudah	252	300

	diakses dengan mudah oleh Anda sebagai pelanggan.									
4	Bank BJB Kantor Pusat Bandung selalu menghargai loyalitas Anda sebagai pelanggan dengan memberikan penawaran khusus.	Selalu	23	28	9	0	0	Tidak Pernah	254	300
<b>Total Skor</b>									506	600

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{506}{600} \times 100\% \\ &= 84,3\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai retensi pelanggan, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang membentuk retensi pelanggan adalah sebesar 84,3% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

c. *Customer Relationship*

Tabel 4. 21. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator *Customer Relationship*

No	Pertanyaan	Frekuensi						Ops	Skor Aktual	Skor Ideal
		Ops	5	4	3	2	1			
5	Bank BJB Kantor Pusat Bandung selalu menjaga hubungan baik dengan Anda selaku pelanggan.	Selalu	30	20	9	1	0	Tidak Pernah	259	300
6	Komplain dari pelanggan selalu ditanggapi oleh Bank BJB Kantor Pusat Bandung	Selalu	28	20	10	2	0	Tidak Pernah	254	300
<b>Total Skor</b>									513	600

Sumber: Data Kuesioner diolah 2022

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{513}{600} \times 100\% \\ &= 85,5\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai *customer relationship*, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan

yang membentuk *customer relationship* adalah sebesar 85,5% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

Berikut merupakan gambaran umum dari variabel perspektif pelanggan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung:

**Tabel 4. 22. Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Pelanggan (X2)**

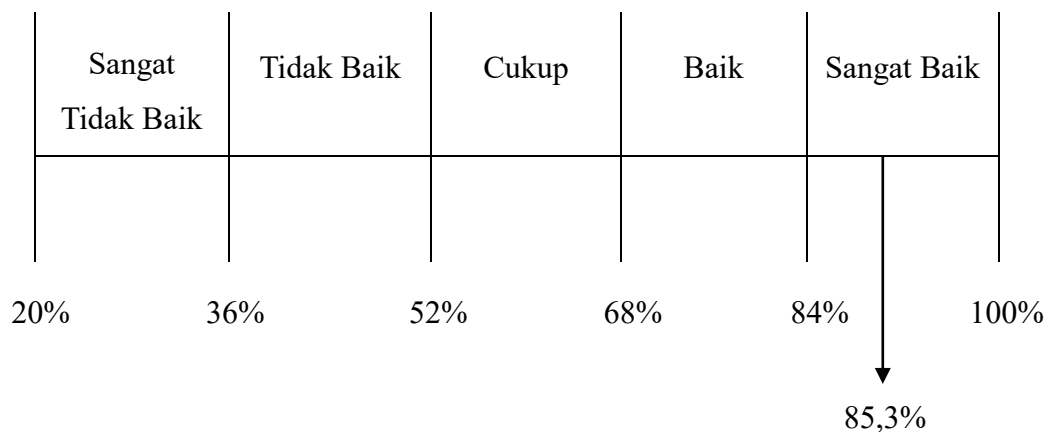
No	Pertanyaan	Frekuensi						Opsi	Skor Aktual	Skor Ideal
		Opsi	5	4	3	2	1			
1	Anda merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Bank BJB Kantor Pusat Bandung.	Sangat Puas	26	23	10	1	0	Sangat Tidak Puas	254	300
2	Produk dan Jasa yang ditawarkan oleh Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah sesuai dengan kebutuhan anda sebagai pelanggan.	Sangat Sesuai	32	19	8	0	0	Sangat Tidak Sesuai	263	300
3	Informasi mengenai produk dan jasa yang ditawarkan oleh Bank BJB Kantor Pusat Bandung dapat diakses	Sangat Mudah	23	27	9	1	0	Sangat Tidak Mudah	252	300

	dengan mudah oleh Anda sebagai pelanggan.									
4	Bank BJB Kantor Pusat Bandung selalu menghargai loyalitas Anda sebagai pelanggan dengan memberikan penawaran khusus.	Selalu	23	28	9	0	0	Tidak Pernah	254	300
5	Bank BJB Kantor Pusat Bandung selalu menjaga hubungan baik dengan Anda selaku pelanggan.	Selalu	30	20	9	1	0	Tidak Pernah	259	300
6	Komplain dari pelanggan selalu ditanggapi oleh Bank BJB Kantor Pusat Bandung	Selalu	28	20	10	2	0	Tidak Pernah	254	300
<b>Total Skor</b>									1.536	1.800

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

Berdasarkan tabel 4.22, untuk memberikan interpretasi mengenai skor jawaban responden yang diperoleh, maka digunakan perhitungan berdasarkan garis kontinum sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{1.536}{1.800} \times 100\% \\ &= 85,3\% \end{aligned}$$



**Gambar 4. 2. Garis Kontinum Perspektif Pelanggan**

Berdasarkan hasil perhitungan dan garis kontinum di atas, maka dapat terlihat bahwa tanggapan responden untuk perspektif pelanggan menunjukkan persentase sebesar 85,3%, hal ini menunjukkan bahwa perspektif pelanggan termasuk dalam kategori sangat baik dan Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah memiliki kinerja yang sangat baik sesuai dengan kriteria perspektif pelanggan.

#### **4.2.1.3 Penerapan Perspektif Proses Bisnis Internal Pada Kinerja Manajemen**

##### **Bank BJB Kantor Pusat Bandung**

Berdasarkan kuesioner yang telah disebar oleh peneliti, maka hasil untuk penelitian dengan variabel perspektif proses bisnis internal (X3) diperoleh dari jawaban kuesioner dengan jumlah 6 item pertanyaan kepada 60 responden,

yang terbagi menjadi tiga indikator variabel yaitu: Inovasi, Operasi, dan Layanan Purna Jual. Berikut merupakan uraian mengenai hasil dari jawaban kuesioner untuk variabel perspektif proses bisnis internal:

**a. Inovasi**

**Tabel 4. 23. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Inovasi**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Ops	Skor	Skor
		Ops	5	4	3	2	1		Aktual	Ideal
1	Perusahaan selalu berinovasi dalam mengembangkan produk dan jasanya sesuai dengan target pasar.	Selalu	41	18	1	0	0	Tidak Pernah	280	300
2	Perusahaan selalu melakukan <i>research and development</i> terlebih dahulu sebelum memasarkan produk/jasa kepada pelanggan.	Selalu	30	26	3	1	0	Tidak Pernah	265	300
<b>Total Skor</b>									545	600

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{545}{600} \times 100\% \\ &= 90\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai inovasi, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang

membentuk inovasi adalah sebesar 90% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

**b. Operasi**

**Tabel 4. 24. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Operasi**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Ops	Skor Aktual	Skor Ideal
		Ops	5	4	3	2	1			
3	Proses operasional dalam perusahaan telah sesuai dengan target biaya, waktu, dan kualitas.	Sangat Sesuai	21	35	4	4	0	Sangat Tidak Sesuai	265	300
4	Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi terbaru.	Selalu	24	28	7	1	0	Tidak Pernah	255	300
<b>Total Skor</b>									520	600

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{520}{600} \times 100\% \\ &= 86,6\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai operasi, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang membentuk operasi adalah sebesar 86,6% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

c. **Layanan Purna Jual**

**Tabel 4. 25. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Layanan Purna Jual**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Ops	Skor Aktual	Skor Ideal
		Ops	5	4	3	2	1			
5	Perusahaan selalu melakukan evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.	Selalu	31	27	2	0	0	Tidak Pernah	269	300
6	Tersedianya layanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan.	Sangat Tersedia	24	39	5	2	0	Sangat Tidak Tersedia	255	300
<b>Total Skor</b>									524	600

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{524}{600} \times 100\% \\ &= 87,3\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai layanan purna jual, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang membentuk layanan purna jual adalah sebesar 87,3% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

Berikut merupakan gambaran umum dari variabel perspektif proses bisnis internal pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung:

**Tabel 4. 26. Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Opsi	Skor Aktual	Skor Ideal
		Opsi	5	4	3	2	1			
1	Perusahaan selalu berinovasi dalam mengembangkan produk dan jasanya sesuai dengan target pasar.	Selalu	41	18	1	0	0	Tidak Pernah	280	300
2	Perusahaan selalu melakukan <i>research and development</i> terlebih dahulu sebelum memasarkan produk/jasa kepada pelanggan.	Selalu	30	26	3	1	0	Tidak Pernah	265	300
3	Proses operasional dalam perusahaan telah sesuai dengan target biaya, waktu, dan kualitas.	Sangat Sesuai	21	35	4	4	0	Sangat Tidak Sesuai	265	300
4	Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya	Selalu	24	28	7	1	0	Tidak Pernah	255	300

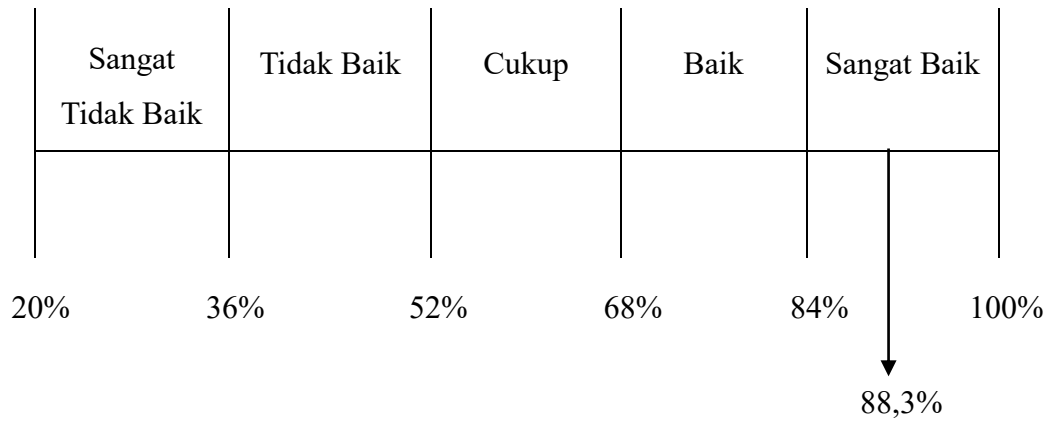
	dengan teknologi terbaru.									
5	Perusahaan selalu melakukan evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.	Selalu	31	27	2	0	0	Tidak Pernah	269	300
6	Tersedianya layanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan.	Sangat Tersedia	24	39	5	2	0	Sangat Tidak Tersedia	255	300
<b>Total Skor</b>									1.589	1.800

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

Berdasarkan tabel 4.26, untuk memberikan interpretasi mengenai skor jawaban responden yang diperoleh, maka digunakan perhitungan berdasarkan garis kontinum sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{1.589}{1.800} \times 100\%$$

$$= 88,3\%$$



**Gambar 4. 3. Garis Kontinum Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan hasil perhitungan dan garis kontinum di atas, maka dapat terlihat bahwa tanggapan responden untuk perspektif proses bisnis internal menunjukkan persentase sebesar 88,3%, hal ini menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal termasuk dalam kategori sangat baik dan Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah memiliki kinerja yang sangat baik sesuai dengan kriteria perspektif proses bisnis internal.

#### **4.2.1.4 Penerapan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Pada Kinerja Manajemen Bank BJB Kantor Pusat Bandung**

Berdasarkan kuesioner yang telah disebar oleh peneliti, maka hasil untuk penelitian dengan variabel perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (X4) diperoleh dari jawaban kuesioner dengan jumlah 6 item pertanyaan kepada 60 responden, yang terbagi menjadi tiga indikator variabel yaitu: Kemampuan Pekerja, Kemampuan Sistem Informasi, dan Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan. Berikut merupakan uraian mengenai hasil dari jawaban kuesioner untuk variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

a. Kemampuan Pekerja

**Tabel 4. 27. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kemampuan Pekerja**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Skor Aktual	Skor Ideal	
		Opsi	5	4	3	2	1			Opsi
1	Seluruh karyawan di dalam perusahaan memiliki keterampilan yang kompeten pada bidang pekerjaannya.	Sangat Kompeten	20	36	4	0	0	Sangat Tidak Kompeten	256	300
2	Tersedianya fasilitas yang menunjang pekerjaan bagi setiap karyawan.	Sangat Tersedia	25	31	3	1	0	Sangat Tidak Tersedia	260	300
<b>Total Skor</b>									516	600

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{516}{600} \times 100\%$$

$$= 86\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai kemampuan pekerja, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan

yang membentuk kemampuan pekerja adalah sebesar 86% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

**b. Kemampuan Sistem Informasi**

**Tabel 4. 28. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator**

**Kemampuan Sistem Informasi**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Ops	Skor Aktual	Skor Ideal
		Ops	5	4	3	2	1			
3	Tersedianya akses mengenai informasi yang ada di dalam perusahaan bagi setiap karyawan.	Sangat Tersedia	27	29	4	0	0	Sangat Tidak Tersedia	263	300
4	Sistem perlindungan data di dalam perusahaan telah sesuai dengan standar perusahaan.	Sangat Sesuai	24	31	5	0	0	Sangat Tidak Sesuai	259	300
<b>Total Skor</b>									522	600

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{522}{600} \times 100\% \\ &= 87\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai kemampuan sistem informasi, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang membentuk kemampuan sistem informasi adalah sebesar 87% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

**c. Budaya Organisasi**

**Tabel 4. 29. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator Budaya Organisasi**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Skor Aktual	Skor Ideal	
		Opsi	5	4	3	2	1			Opsi
5	Perusahaan selalu menyediakan program kompensasi untuk menunjang karyawan yang berprestasi.	Selalu	30	26	3	1	0	Tidak Pernah	265	300
6	Perusahaan rutin mengadakan pelatihan kerja dan seminar untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam	Sangat Rutin	28	27	4	1	0	Sangat Tidak Rutin	262	300

menyelesaikan pekerjaan.										
<b>Total Skor</b>									527	600

Sumber: Data Kuesioner diolah 2022

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{527}{600} \times 100\% \\ &= 87,8\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang membentuk motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan adalah sebesar 87,8% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

Berikut merupakan gambaran umum dari variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung:

**Tabel 4. 30. Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Skor Aktual	Skor Ideal	
		Opsi	5	4	3	2	1			Opsi
1	Seluruh karyawan di dalam perusahaan memiliki keterampilan yang kompeten pada bidang pekerjaannya.	Sangat Kompeten	20	36	4	0	0	Sangat Tidak Kompeten	256	300

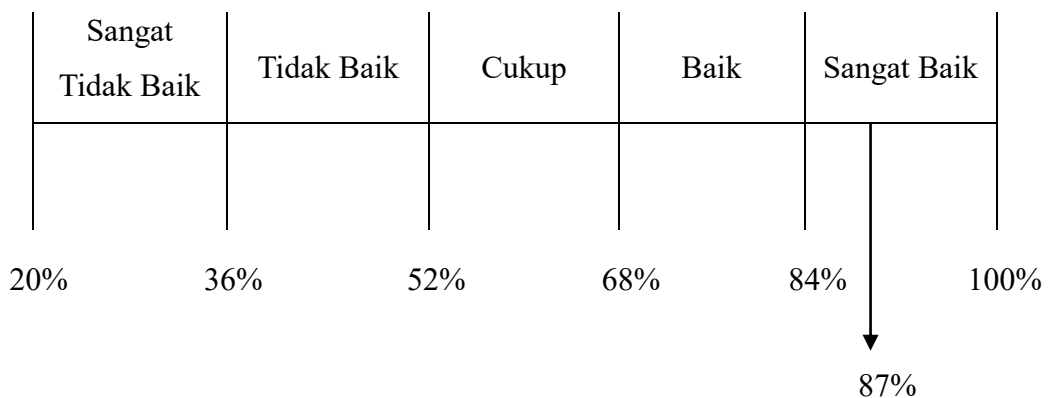
2	Tersedianya fasilitas yang menunjang pekerjaan bagi setiap karyawan.	Sangat Tersedia	25	31	3	1	0	Sangat Tidak Tersedia	260	300
3	Tersedianya akses mengenai informasi yang ada di dalam perusahaan bagi setiap karyawan.	Sangat Tersedia	27	29	4	0	0	Sangat Tidak Tersedia	263	300
4	Sistem perlindungan data di dalam perusahaan telah sesuai dengan standar sistem informasi.	Sangat Sesuai	24	31	5	0	0	Sangat Tidak Sesuai	259	300
5	Perusahaan selalu menyediakan program kompensasi untuk menunjang karyawan yang berprestasi.	Selalu	30	26	3	1	0	Tidak Pernah	265	300
6	Perusahaan rutin mengadakan pelatihan kerja dan seminar untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam	Sangat Rutin	28	27	4	1	0	Sangat Tidak Rutin	262	300

menyelesaikan pekerjaan.										
<b>Total Skor</b>									1.565	1.800

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

Berdasarkan tabel 4.30, untuk memberikan interpretasi mengenai skor jawaban responden yang diperoleh, maka digunakan perhitungan berdasarkan garis kontinum sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{1.565}{1.800} \times 100\% \\ &= 87\% \end{aligned}$$



**Gambar 4. 4. Garis Kontinum Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Berdasarkan hasil perhitungan dan garis kontinum di atas, maka dapat terlihat bahwa tanggapan responden untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan persentase sebesar 87%, hal ini menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam kategori sangat baik dan Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah memiliki kinerja yang sangat baik sesuai dengan kriteria perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 4.2.1.5 Kinerja Manajemen Bank BJB Kantor Pusat Bandung

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan oleh peneliti, maka hasil untuk penelitian dengan variabel kinerja manajemen (Y) diperoleh dari jawaban kuesioner dengan jumlah 9 item pertanyaan kepada 60 responden, yang terbagi menjadi tiga indikator variabel yaitu: Kepribadian Pimpinan atau Karyawan, Sikap dan Perilaku dalam Menyelesaikan Tanggung Jawab, dan Pencapaian Sasaran Kerja. Berikut merupakan uraian mengenai hasil dari jawaban kuesioner untuk variabel kinerja manajemen:

##### a. Kepribadian Pimpinan dan Karyawan

**Tabel 4. 31. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator  
Kepribadian Pimpinan atau Karyawan**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Ops	Skor	Skor
		Ops	5	4	3	2	1		Aktual	Ideal
1	Pimpinan mampu memotivasi bawahannya.	Sangat Mampu	32	21	7	0	0	Sangat Tidak Mampu	265	300
2	Pimpinan memahami setiap pekerjaannya.	Sangat Memahami	30	24	6	0	0	Sangat Tidak Memahami	264	300
3	Setiap karyawan selalu dituntut untuk	Selalu	30	29	1	0	0	Tidak Pernah	269	300

dapat berpikir lebih inovatif.										
<b>Total Skor</b>									798	900

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{798}{900} \times 100\% \\ &= 88,6\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai kepribadian pimpinan dan karyawan, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang membentuk kepribadian pimpinan dan karyawan adalah sebesar 88,6% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

**b. Sikap dan Perilaku dalam Menyelesaikan Tanggung Jawab**

**Tabel 4. 32. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Sikap dan Perilaku dalam Menyelesaikan Tanggung Jawab**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Ops	Skor Aktual	Skor Ideal
		Ops	5	4	3	2	1			
4	Setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya selalu dikontrol dan diawasi oleh pimpinannya.	Selalu	26	30	4	0	0	Tidak Pernah	262	300
5	Pimpinan mampu	Sangat Mampu	32	23	5	0	0	Sangat Tidak Mampu	267	300

	menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.									
6	Karyawan selalu dituntut untuk dapat menggunakan waktu bekerjanya dengan seefektif dan seefisien mungkin.	Selalu	31	29	0	0	0	Tidak Pernah	271	300
<b>Total Skor</b>									800	900

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{800}{900} \times 100\% \\ &= 88,8\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai sikap dan perilaku dalam menyelesaikan tanggung jawab, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang membentuk sikap dan perilaku dalam menyelesaikan tanggung jawab adalah sebesar 88,8% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

c. **Pencapaian Sasaran Kerja**

**Tabel 4. 33. Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Indikator**

**Pencapaian Sasaran Kerja**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Opsi	Skor Aktual	Skor Ideal
		Opsi	5	4	3	2	1			
7	Setiap aktivitas mendukung perusahaan untuk mencapai targetnya.	Sangat Mendukung	26	32	2	0	0	Sangat Tidak Mendukung	264	300
8	Para karyawan selalu dituntut untuk dapat saling membantu agar perusahaan dapat mencapai targetnya.	Selalu	33	27	0	0	0	Tidak Pernah	273	300
9	Pimpinan mendukung setiap karyawan yang memiliki prestasi dalam	Sangat Mendukung	31	26	2	1	0	Sangat Tidak Mendukung	267	300

melakukan pekerjaannya.										
<b>Total Skor</b>									804	900

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{804}{900} \times 100\% \\ &= 89,3\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan skor aktual mengenai pencapaian sasaran kerja, dapat diketahui bahwa persentase total skor yang diperoleh dari seluruh pertanyaan yang membentuk pencapaian sasaran kerja adalah sebesar 89,3% dan termasuk ke dalam kategori sangat baik.

Berikut merupakan gambaran umum dari variabel kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung:

**Tabel 4. 34. Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Manajemen (Y)**

No	Pertanyaan	Frekuensi						Ops	Skor Aktual	Skor Ideal
		Ops	5	4	3	2	1			
1	Pimpinan mampu memotivasi bawahannya.	Sangat Mampu	32	21	7	0	0	Sangat Tidak Mampu	265	300
2	Pimpinan memahami setiap pekerjaannya.	Sangat Memahami	30	24	6	0	0	Sangat Tidak Memahami	264	300
3	Setiap karyawan selalu dituntut untuk dapat	Selalu	30	29	1	0	0	Tidak Pernah	269	300

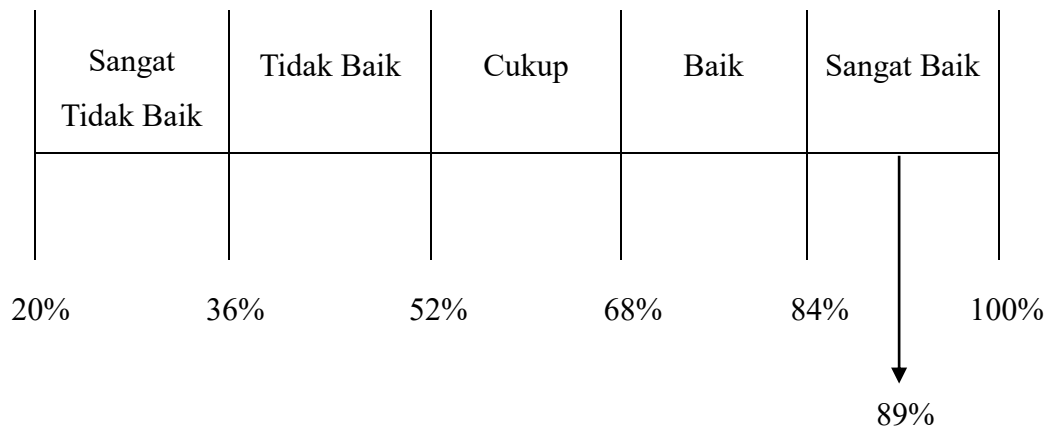
	berpikir lebih inovatif.									
4	Setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya selalu dikontrol dan diawasi oleh pimpinannya.	Selalu	26	30	4	0	0	Tidak Pernah	262	300
5	Pimpinan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.	Sangat Mampu	32	23	5	0	0	Sangat Tidak Mampu	267	300
6	Karyawan selalu dituntut untuk dapat menggunakan waktu bekerjanya dengan seefektif dan seefisien mungkin.	Selalu	31	29	0	0	0	Tidak Pernah	271	300
7	Setiap aktivitas mendukung perusahaan untuk mencapai targetnya.	Sangat Mendukung	26	32	2	0	0	Sangat Tidak Mendukung	264	300
8	Para karyawan selalu dituntut untuk dapat saling membantu agar perusahaan dapat mencapai targetnya.	Selalu	33	27	0	0	0	Tidak Pernah	273	300

9	Pimpinan mendukung setiap karyawan yang memiliki prestasi dalam melakukan pekerjaannya.	Sangat Mendukung	31	26	2	1	0	Sangat Tidak Mendukung	267	300
<b>Total Skor</b>									2.402	2.700

**Sumber: Data Kuesioner diolah 2022**

Berdasarkan tabel 4.34, untuk memberikan interpretasi mengenai skor jawaban responden yang diperoleh, maka digunakan perhitungan berdasarkan garis kontinum sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{2.402}{2.700} \times 100\% \\ &= 89\% \end{aligned}$$



**Gambar 4. 5. Garis Kontinum Kinerja Manajemen**

Berdasarkan hasil perhitungan dan garis kontinum di atas, maka dapat terlihat bahwa tanggapan responden untuk kinerja manajemen menunjukkan persentase sebesar 89%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajemen termasuk

dalam kategori sangat baik dan Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah memiliki kinerja manajemen yang sangat baik sesuai dengan kriteria kinerja manajemen.

#### **4.2.2 Hasil Uji Asumsi Klasik**

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk menilai apakah model yang digunakan merupakan model regresi yang baik atau tidak dan terbatas dari penyimpangan data. Terdapat beberapa asumsi yang akan diuji, diantaranya adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

##### **4.2.2.1 Hasil Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen (terikat) dan independen (bebas) memiliki kontribusi yang normal atau tidak. Pada penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan analisis *Kolmogrov-Smirnov*, analisis histogram, dan analisis p-plot. Kriteria dalam melakukan uji normalitas dengan *Kolmogrov-Smirnov* adalah jika nilai *asympt.sig* >  $\alpha$  (0,05) maka data dikatakan berdistribusi normal, sedangkan jika nilai *asympt.sig* <  $\alpha$  (0,05) maka data dikatakan tidak berdistribusi normal. Berikut hasil uji normalitas dengan menggunakan *Kolmogrov-Smirnov*:

**Tabel 4. 35. Hasil Uji Normalitas *One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test***

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.78095709
Most Extreme Differences	Absolute	.133
	Positive	.133
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		1.033
Asymp. Sig. (2-tailed)		.236

a. Test distribution is Normal.

**Sumber: Data diolah, 2022**

Berdasarkan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi *Asymp. Sig. (2-tailed)* mendapatkan nilai sebesar 0,236, karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual tersebut telah terdistribusi dengan normal.

#### **4.2.2.2 Hasil Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah di dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) atau tidak. Untuk mendeteksi adanya masalah multikolinearitas, maka dapat dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* serta besaran korelasi antar variabel independen. Jika di dalam model terdeteksi adanya multikolinearitas, artinya model regresi akan menjadi buruk karena adanya parameter yang mirip antar variabel. Kriteria uji multikolinearitas adalah apabila nilai  $VIF < 10$  dan nilai

*tolerance* > 0,01, maka model dikatakan bebas dari masalah multikolinearitas.

Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan hasil dari uji multikolinearitas:

**Tabel 4. 36. Hasil Uji Multikolinearitas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	-,177	2,613		-,068	,946		
1	Perspektif Keuangan	,281	,136	,160	2,069	,043	,483	2,068
	Perspektif Pelanggan	,275	,076	,238	3,626	,001	,677	1,477
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,553	,146	,380	3,779	,000	,288	3,471
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	,427	,136	,294	3,142	,003	,333	3,005

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

**Sumber: Data diolah, 2022**

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas di atas, dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* untuk perspektif keuangan adalah sebesar 0,483, perspektif pelanggan adalah sebesar 0,677, perspektif proses bisnis internal sebesar 0,288, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,333, sedangkan untuk nilai VIF perspektif keuangan adalah sebesar 2,068, perspektif pelanggan adalah sebesar 1,477 perspektif proses bisnis internal sebesar 3,471, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebesar 3,005, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdeteksi masalah multikolinearitas karena nilai *tolerance* > 0,01 dan nilai VIF < 10.

#### 4.2.2.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah di dalam model regresi terdapat *variance* yang sama atau tidak dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan metode *glejser*, agar tidak terjadi heteroskedastisitas, maka model regresi harus memenuhi persyaratan dengan nilai Sig. > 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas:

**Tabel 4. 37. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,528	2,843		1,944	,057
	Perspektif Keuangan	,169	,126	,242	1,343	,185
	Perspektif Pelanggan	-,006	,058	-,013	-,102	,919
	Perspektif Proses Bisnis Internal	-,270	,141	-,464	-1,908	,062
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	-,034	,133	-,058	-,253	,801

a. Dependent Variable: Abs\_RES

**Sumber: Data diolah, 2022**

Tabel 4.37 menunjukkan hasil bahwa nilai signifikansi dari perspektif keuangan adalah sebesar 0,185 perspektif pelanggan sebesar 0,919, perspektif proses bisnis internal sebesar 0,062, dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,801, maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi adanya indikasi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi dari masing-masing variabel independen lebih dari 0,05.

### 4.2.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dan hubungan variabel independen dengan lebih dari dua variabel terhadap variabel dependen. Persamaan dari model regresi yang peneliti gunakan adalah persamaan model regresi berganda (*multiple regression analysis*). Berikut ini merupakan model persamaan regresi menggunakan analisis regresi linear berganda:

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

Di bawah ini merupakan hasil yang diperoleh dari regresi berganda yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja manajemen:

**Tabel 4. 38. Coefficients Regresi Berganda**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-,177	2,613		-,068	,946
	Perspektif Keuangan	,281	,136	,160	2,069	,043
	Perspektif Pelanggan	,275	,076	,238	3,626	,001
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,553	,146	,380	3,779	,000
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	,427	,136	,294	3,142	,003

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

**Sumber: Data diolah, 2022**

Berdasarkan tabel 4.38, maka dapat diperoleh persamaan linear sebagai berikut:

$$Y = -0,177 + 0,281X_1 + 0,275X_2 + 0,553X_3 + 0,427X_4$$

Persamaan linear tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar  $-0,177$  menyatakan bahwa jika tidak ada variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka nilai kinerja manajemen adalah sebesar  $-0,177$ .
2. Nilai Koefisien  $b_1 = 0,281$  menunjukkan bahwa perspektif keuangan ( $X_1$ ) akan meningkat sebesar satu satuan dengan asumsi perspektif pelanggan ( $X_2$ ), perspektif proses bisnis internal, ( $X_3$ ), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( $X_4$ ) konstan, maka kinerja manajemen akan meningkat sebesar  $0,281$  dan menunjukkan bahwa perspektif keuangan berpengaruh positif.
3. Nilai Koefisien  $b_2 = 0,275$  menunjukkan bahwa perspektif pelanggan ( $X_2$ ) akan meningkat sebesar satu satuan dengan asumsi perspektif keuangan ( $X_1$ ), perspektif proses bisnis internal ( $X_3$ ), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( $X_4$ ) konstan, maka kinerja manajemen akan meningkat sebesar  $0,275$  dan menunjukkan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh positif.
4. Nilai Koefisien  $b_3 = 0,553$  menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal ( $X_3$ ) akan meningkat sebesar satu satuan dengan asumsi perspektif keuangan ( $X_1$ ), perspektif pelanggan ( $X_2$ ), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( $X_4$ ) konstan, maka kinerja manajemen akan meningkat sebesar  $0,553$  dan menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif.
5. Nilai Koefisien  $b_4 = 0,427$  menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( $X_4$ ) akan meningkat sebesar satu satuan dengan asumsi perspektif keuangan ( $X_1$ ), perspektif pelanggan ( $X_2$ ), dan perspektif proses

bisnis internal ( $X_3$ ) konstan, maka kinerja manajemen akan meningkat sebesar 0,427 dan menunjukkan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh positif.

#### 4.2.4 Analisis Koefisien Determinasi ( $r^2$ )

Koefisien determinasi ( $r^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Berikut ini merupakan hasil yang diperoleh dari pengujian koefisien determinasi:

**Tabel 4. 39. Hasil Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R-Square*)**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,917 <sup>a</sup>	,840	,828	1,84458

a. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal

**Sumber: Data diolah, 2022**

Hasil perhitungan pada tabel 4.39 menunjukkan bahwa nilai *R Square* ( $r^2$ ) adalah sebesar 0,840, artinya kinerja manajemen dipengaruhi oleh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebesar 84%, sedangkan sisanya 16% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan pada penelitian ini.

#### 4.2.5 Pengujian Hipotesis

##### 4.2.5.1 Hasil Uji Statistik t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Adapun kriteria untuk pengambilan keputusan dalam uji statistik t (uji parsial) adalah sebagai berikut:

1. Jika probabilitas signifikan  $< 0,05$  dan nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel, maka  $H_a$  diterima atau  $H_0$  ditolak (ada pengaruh)
2. Jika probabilitas signifikan  $> 0,05$  dan nilai  $t$  hitung  $< t$  tabel, maka  $H_a$  ditolak atau  $H_0$  diterima (tidak ada pengaruh)

Untuk mengetahui nilai  $t$  tabel dapat dilihat melalui distribusi  $t$  tabel dengan mencari tingkat signifikans ( $\alpha/2$ ) =  $0,05/2 = 0,025$  (2,5%) dan nilai *degree of freedom*/df =  $n - k - 1$  (df =  $60 - 4 - 1 = 55$ ), maka nilai yang didapat sebesar 2,004.

**Tabel 4. 40. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-,177	2,613		-,068	,946
	Perspektif Keuangan	,281	,136	,160	2,069	,043
	Perspektif Pelanggan	,275	,076	,238	3,626	,001
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,553	,146	,380	3,779	,000
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	,427	,136	,294	3,142	,003

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

**Sumber: Data diolah, 2022**

Berdasarkan tabel 4.40, berikut ini merupakan hasil dari pengujian secara parsial:

1. Variabel perspektif keuangan memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,069 >$  dari  $t_{tabel}$  2,004. Hasil 2,004 diperoleh dengan cara melihat  $t_{tabel}$  dengan menggunakan rumus  $n-k-1$  ( $60-4-1$ ) = 55, dengan profitabilitas  $0,05:2 = 0,025$ , selain dengan menggunakan rumus, dapat dilihat pula melalui tingkat signifikansinya yaitu

sebesar 0,043 dan nilai  $0,043 < 0,05$ , maka  $H_{a1}$  diterima yang artinya perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

2. Variabel perspektif pelanggan memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,626 >$  dari  $t_{tabel}$  2,004. Hasil 2,004 diperoleh dengan cara melihat  $t_{tabel}$  dengan menggunakan rumus  $n-k-1$   $(60-4-1) = 55$ , dengan profitabilitas  $0,05:2 = 0,025$ , selain dengan menggunakan rumus, dapat dilihat pula melalui tingkat signifikansinya yaitu sebesar 0,001 dan nilai  $0,001 < 0,05$ , maka  $H_{a2}$  diterima yang artinya perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajemen.
3. Variabel perspektif proses bisnis internal memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,779 >$  dari  $t_{tabel}$  2,004. Hasil 2,004 diperoleh dengan cara melihat  $t_{tabel}$  dengan menggunakan rumus  $n-k-1$   $(60-4-1) = 55$ , dengan profitabilitas  $0,05:2 = 0,025$ , selain dengan menggunakan rumus, dapat dilihat pula melalui tingkat signifikansinya yaitu sebesar 0,000 dan nilai  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_{a3}$  diterima yang artinya perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen.
4. Variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,142 >$  dari  $t_{tabel}$  2,004. Hasil 2,004 diperoleh dengan cara melihat  $t_{tabel}$  dengan menggunakan rumus  $n-k-1$   $(60-4-1) = 55$ , dengan profitabilitas  $0,05:2 = 0,025$ , selain dengan menggunakan rumus, dapat dilihat pula melalui tingkat signifikansinya yaitu sebesar 0,003 dan nilai  $0,003 < 0,05$ , maka  $H_{a4}$  diterima yang artinya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

#### 4.2.5.1 Hasil Uji Statistik F (Uji Simultan)

Uji statistik F bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel independen (X) dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y). Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji *F-test* (ANOVA *test*). Variabel independen dikatakan memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen apabila memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05 (Ghozali, 2018:79). Berikut ini merupakan kriteria untuk pengambilan keputusan:

1. Jika probabilitas signifikan dengan nilai  $< 0,05$  dan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima atau  $H_0$  ditolak.
2. Jika probabilitas signifikan dengan nilai  $> 0,05$  dan nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_a$  ditolak atau  $H_0$  diterima.

Nilai F tabel dapat diketahui dengan melihat nilai distribusi pada tabel F dan dengan mencari tingkat signifikan ( $\alpha$ ) = 0,05 (5%) dan nilai *degree of freedom/df* = k; n-k (df = 4; 60-4 = 4; 56) maka diketahui nilai yang didapat adalah sebesar 2,54.

**Tabel 4. 41. Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	982,797	4	245,699	72,212	,000 <sup>b</sup>
	Residual	187,137	55	3,402		
	Total	1169,933	59			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

b. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal

**Sumber: Data diolah, 2022**

Berdasarkan tabel 4.41, dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 72,212 dan nilai  $72,212 > 2,54$  ( $F_{tabel}$ ), artinya  $H_a$  diterima, selain dengan melihat nilai  $F_{hitung}$ , dapat pula dilihat dengan hasil perbandingan tingkat signifikan, di mana diperoleh hasil signifikan sebesar 0,000 dan nilai  $0,000 < 0,05$ , artinya  $H_a$  diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Gambaran Penerapan Metode *Balanced Scorecard* dan Kinerja Manajemen**

Untuk mengetahui bagaimana gambaran *Balanced Scorecard* dan Kinerja Manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung, maka peneliti menggunakan perhitungan persen skor aktual untuk menganalisis hasil skor yang didapatkan dari jawaban responden mengenai *Balanced Scorecard* dan Kinerja Manajemen. Berikut ini merupakan gambaran dari penerapan metode *Balanced Scorecard* dan Kinerja Manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung:

##### **4.3.3.1 Gambaran Perspektif Keuangan**

Berdasarkan analisis deskriptif dengan menggunakan persen skor aktual, diperoleh nilai untuk indikator pertumbuhan pendapatan sebesar 95,3%, pengurangan biaya sebesar 83,6%, dan pemanfaatan aset sebesar 86,8%. Dengan adanya hasil dari perhitungan skor aktual yang memberikan informasi mengenai

nilai persentase tanggapan responden yang berkaitan dengan perspektif keuangan, maka berikut ini merupakan persentase skor tertinggi dan terendah:

- a. Pertumbuhan pendapatan mendapatkan persentase skor tertinggi dengan nilai sebesar 95,3%, artinya pertumbuhan pendapatan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung mengenai target laba dan peningkatan pendapatan termasuk dalam kategori sangat baik. Nilai pertumbuhan pendapatan yang tinggi pada perusahaan menunjukkan peningkatan pada jumlah produk baru, perluasan pasar, dan peningkatan penjualan. Hal tersebut akan menyebabkan laba meningkat, sehingga pertumbuhan pendapatan juga meningkat. Sebaliknya, nilai pertumbuhan pendapatan yang rendah menunjukkan bahwa tidak terjadi peningkatan untuk produk baru, pasar gagal dikuasai, dan penjualan menurun. Maka dari itu, tingginya nilai pertumbuhan pendapatan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung disebabkan oleh meningkatnya jumlah produk baru, perluasan pasar, dan meningkatnya penjualan.
- b. Pengurangan biaya mendapatkan persentase skor terendah dengan nilai sebesar 83,6%, walaupun pengurangan biaya mendapatkan persentase skor terendah di antara indikator perspektif keuangan lainnya, pengurangan biaya pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung mengenai efisiensi biaya dalam kegiatan operasional termasuk dalam kategori baik. Nilai pengurangan biaya yang tinggi menunjukkan adanya pengurangan biaya per unit produk/jasa dari objek biaya tertentu, sehingga perusahaan lebih efisien dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Sebaliknya, nilai pengurangan biaya yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat mengurangi biaya per produk/jasa nya, sehingga penggunaan biaya belum dilakukan secara efisien.

Maka dari itu, penyebab pengurangan biaya pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori baik, karena Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah melakukan kegiatan operasionalnya secara efisien.

Secara keseluruhan, perspektif keuangan termasuk ke dalam kategori sangat baik dengan nilai persentase sebesar 88,6% dan Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah memiliki kinerja yang sangat baik sesuai dengan kriteria perspektif keuangan.

#### **4.3.3.2 Gambaran Perspektif Pelanggan**

Berdasarkan analisis deskriptif dengan menggunakan persen skor aktual, diperoleh nilai untuk indikator kepuasan pelanggan sebesar 86,1%, retensi pelanggan sebesar 84,3%, dan *customer relationship* sebesar 85,5%. Dengan adanya hasil dari perhitungan skor aktual yang memberikan informasi mengenai nilai persentase tanggapan responden yang berkaitan dengan perspektif pelanggan, maka berikut ini merupakan persentase skor tertinggi dan terendah:

- a. Kepuasan pelanggan mendapatkan persentase skor tertinggi dengan nilai sebesar 86,1%, artinya kepuasan pelanggan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung mengenai pelayanan, produk, dan jasa termasuk dalam kategori sangat baik. Nilai kepuasan pelanggan yang tinggi menunjukkan bahwa tingkat pelayanan yang diberikan oleh perusahaan juga tinggi. Sebaliknya, nilai kepuasan pelanggan yang rendah menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh perusahaan juga rendah. Maka dari itu, tingginya nilai kepuasan pelanggan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung disebabkan oleh tingginya tingkat pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga kepuasan pelanggan meningkat.

b. Retensi pelanggan mendapatkan persentase skor terendah dengan nilai sebesar 84,3%, walaupun retensi pelanggan mendapatkan persentase skor terendah di antara indikator perspektif pelanggan lainnya, retensi pelanggan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung mengenai informasi dan loyalitas termasuk dalam kategori sangat baik. Nilai retensi pelanggan yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama. Sebaliknya, nilai retensi pelanggan yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu untuk mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama. Maka dari itu, penyebab retensi pelanggan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori sangat baik, karena perusahaan memiliki kemampuan untuk mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama.

Secara keseluruhan, perspektif pelanggan termasuk ke dalam kategori sangat baik dengan nilai persentase sebesar 85,3% dan Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah memiliki kinerja yang sangat baik sesuai dengan kriteria perspektif pelanggan.

#### **4.3.3.3 Gambaran Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan analisis deskriptif dengan menggunakan persen skor aktual, diperoleh nilai untuk indikator inovasi sebesar 90%, operasi sebesar 86,6%, dan layanan purna jual sebesar 87,3%. Dengan adanya hasil dari perhitungan skor aktual yang memberikan informasi mengenai nilai persentase tanggapan responden yang berkaitan dengan perspektif proses bisnis internal, maka berikut ini merupakan persentase skor tertinggi dan terendah:

- a. Inovasi mendapatkan persentase skor tertinggi dengan nilai sebesar 90,8%, artinya inovasi pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung mengenai produk dan jasa termasuk dalam kategori sangat baik. Nilai inovasi yang tinggi menunjukkan bahwa proses inovasi pada perusahaan yang mencakup kebutuhan pelanggan, spesifikasi produk dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan, serta daya beli pelanggan (target pasar) telah berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga hal tersebut akan mendorong profitabilitas dalam proses menciptakan nilai bagi pelanggan. Sebaliknya, nilai inovasi yang rendah menunjukkan bahwa proses inovasi dalam perusahaan belum efektif dan efisien. Maka dari itu, nilai inovasi yang tinggi pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung disebabkan oleh proses inovasi pada perusahaan yang telah berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga akan mendorong profitabilitas dan menciptakan nilai bagi pelanggan.
- b. Operasi mendapatkan persentase skor terendah dengan nilai sebesar 86,6%, walaupun operasi mendapatkan persentase skor terendah di antara indikator perspektif proses bisnis internal lainnya, operasi pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung mengenai proses operasional termasuk dalam kategori sangat baik. Nilai operasi yang tinggi menunjukkan bahwa proses operasi pada perusahaan yang menekankan sasaran untuk menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan telah berjalan secara efisien. Proses operasi yang berjalan secara efisien akan menyebabkan peningkatan pelanggan. proses operasi pada perusahaan akan memfokuskan pada waktu, kualitas, dan biaya. Sebaliknya, nilai operasi yang rendah menunjukkan bahwa proses operasi yang dilakukan oleh perusahaan belum berjalan secara efisien. Maka dari itu, penyebab operasi

pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori sangat baik, karena proses operasi yang dijalankan oleh perusahaan telah berjalan secara efisien, dimana perusahaan berfokus pada waktu, kualitas, dan biaya dalam menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan.

Secara keseluruhan, perspektif proses bisnis internal termasuk ke dalam kategori sangat baik dengan nilai persentase sebesar 88,3% dan Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah memiliki kinerja yang sangat baik sesuai dengan kriteria perspektif proses bisnis internal.

#### **4.3.3.4 Gambaran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Berdasarkan analisis deskriptif dengan menggunakan persen skor aktual, diperoleh nilai untuk indikator kemampuan pekerja sebesar 86%, kemampuan sistem informasi sebesar 87%, dan budaya organisasi sebesar 87,8%. Dengan adanya hasil dari perhitungan skor aktual yang memberikan informasi mengenai nilai persentase tanggapan responden yang berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka berikut ini merupakan persentase skor tertinggi dan terendah:

- a. Budaya Organisasi mendapatkan persentase skor tertinggi dengan nilai sebesar 87,8%, artinya bahwa motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan Bank BJB Kantor Pusat Bandung mengenai program untuk menunjang kemampuan karyawan termasuk dalam kategori sangat baik. Nilai budaya organisasi yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan telah membekali seluruh karyawan dengan berbagai akses informasi dan program pelatihan yang akan menjadikan karyawan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, sehingga hal tersebut akan mendukung kinerja karyawan. Sebaliknya, nilai budaya

organisasi yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan belum membekali para karyawan dengan informasi dan program pelatihan, sehingga menyebabkan kurangnya motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Maka dari itu, nilai budaya organisasi yang tinggi pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung, disebabkan oleh perusahaan yang telah membekali seluruh karyawan dengan informasi dan program pelatihan yang cukup.

- b. Kemampuan pekerja mendapatkan persentase skor terendah dengan nilai sebesar 86%, walaupun kemampuan pekerja mendapatkan persentase skor terendah di antara indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lainnya, kemampuan pekerja pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung mengenai keterampilan dan fasilitas karyawan termasuk dalam kategori sangat baik. Nilai kemampuan pekerja yang tinggi menunjukkan bahwa tingkat keterampilan karyawan, prestasi kerja karyawan, dan keaktifan serta kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya telah berjalan dengan baik. Sebaliknya, nilai kemampuan pekerja yang rendah menunjukkan bahwa tingkat keterampilan, prestasi, dan keaktifan karyawan dalam melakukan pekerjaannya juga rendah. Maka dari itu, penyebab kemampuan pekerja pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori sangat baik, karena karyawan dalam perusahaan telah memiliki kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya dari segi keterampilan, prestasi, dan keaktifan.

Secara keseluruhan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk ke dalam kategori sangat baik dengan nilai persentase sebesar 87% dan Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah memiliki kinerja yang sangat baik sesuai dengan kriteria perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 4.3.3.5 Gambaran Kinerja Manajemen

Berdasarkan analisis deskriptif dengan menggunakan persen skor aktual, diperoleh nilai untuk indikator kepribadian pimpinan dan karyawan sebesar 88,6%, sikap dan perilaku dalam menyelesaikan tanggung jawab sebesar 88,8%, dan pencapaian sasaran kerja sebesar 89,3%. Dengan adanya hasil dari perhitungan skor aktual yang memberikan informasi mengenai nilai persentase tanggapan responden yang berkaitan dengan kinerja manajemen, maka berikut ini merupakan persentase skor tertinggi dan terendah:

- a. Pencapaian sasaran kerja mendapatkan persentase skor tertinggi dengan nilai sebesar 89,3%, artinya bahwa karyawan dan pimpinan Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah bertanggung jawab atas tugasnya dengan sangat baik. Nilai pencapaian sasaran kerja yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan telah memfokuskan pada hasil yang diperoleh oleh karyawan. Jika karyawan telah mencapai target dalam melakukan pekerjaannya, maka pencapaian sasaran kerja pun akan terpenuhi. Sebaliknya, nilai pencapaian sasaran kerja yang rendah menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang belum mencapai target dalam melakukan pekerjaannya, sehingga pencapaian sasaran kerja pun belum terpenuhi. Maka dari itu, nilai pencapaian sasaran kerja yang tinggi pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung, disebabkan oleh tercapainya target oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga pencapaian sasaran kerja telah terpenuhi.
- b. Kepribadian pimpinan dan karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab mendapatkan persentase skor terendah dengan nilai sebesar 88,6%, walaupun kepribadian pimpinan dan karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab

mendapatkan persentase skor terendah di antara indikator kinerja manajemen lainnya, kepribadian pimpinan dan karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori sangat baik. Nilai kepribadian pimpinan dan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan telah menekankan kepada seluruh pimpinan dan karyawan untuk selalu menerapkan kepribadian yang baik, seperti disiplin dan ketaatan. Hal tersebut menjadi salah satu penyebab meningkatnya kinerja karyawan, sehingga kinerja manajemen pun akan meningkat. Sebaliknya, nilai kepribadian pimpinan dan karyawan yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil untuk menekankan kepribadian yang baik kepada seluruh pimpinan dan karyawan. Maka dari itu, kepribadian pimpinan dan karyawan termasuk dalam kategori sangat baik, karena perusahaan telah menekankan hal tersebut kepada seluruh pimpinan dan karyawan, sehingga kinerja yang baik dapat tercapai oleh karyawan dan manajemen.

Secara keseluruhan, kinerja manajemen termasuk ke dalam kategori sangat baik dengan nilai persentase sebesar 89% dan Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah memiliki kinerja yang sangat baik sesuai dengan kriteria kinerja manajemen.

#### **4.3.4 Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen Secara Parsial**

##### **4.3.4.1 Pengaruh Perspektif Keuangan Terhadap Kinerja Manajemen**

Dalam pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja manajemen, terdapat hasil yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi perspektif keuangan adalah sebesar 0,043 dan lebih kecil dari 0,05, selain melihat nilai signifikannya, dapat juga dilihat melalui nilai  $t_{hitung}$  sebesar

2,069 yang lebih besar dari t tabel yaitu 2,004. Dengan begitu, diperoleh hasil bahwa perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Adapun koefisien regresi ( $\beta$ ) perspektif keuangan sebesar 0,281 yang bernilai positif, sehingga hasil pengujian ini mendukung hipotesis 1 ( $H_1$ ) dengan artian bahwa perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

Perspektif keuangan merupakan salah satu faktor yang penting untuk menghasilkan kinerja manajemen yang baik, karena perspektif keuangan merupakan salah satu dari empat pengukuran kinerja yang berperan penting di dalam perusahaan. Perspektif keuangan merupakan hal yang menjadi inti bagi perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja, dapat dikatakan bahwa dari berbagai aspek pengukuran kinerja, perspektif keuangan dalam perusahaan lebih berfokus dan menekankan pada peningkatan laba dengan biaya seefisien dan seefektif mungkin. Perspektif keuangan berkaitan erat dengan pemasukan dan pengeluaran perusahaan, sehingga perusahaan harus mampu mengelola keuangan dengan baik. Dengan meningkatnya laba perusahaan dan biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan kegiatan operasional telah berjalan secara efektif dan efisien di setiap periodenya, serta aset dapat dimanfaatkan dengan baik, maka hal tersebut akan menunjukkan bahwa kinerja manajemen di dalam perusahaan sudah berjalan dengan sangat baik.

Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Triani, dkk (2022:162), bahwa perspektif keuangan menentukan tujuan kinerja keuangan dalam jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan strategi perusahaan. Perspektif keuangan harus selalu ditingkatkan, karena perspektif ini merupakan ukuran dari hasil akhir penilaian perusahaan. Secara konsep, perspektif keuangan akan memberikan

petunjuk mengenai baik atau buruknya strategi dalam menerapkan dan melaksanakan kontribusi terhadap meningkatnya laba perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Asmarani dan Agussalim (2020) yang menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Hasil ini sejalan dengan harapan bahwa pengukuran kinerja menggunakan perspektif keuangan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajemen pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Herfina, dkk (2019) juga menunjukkan bahwa perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Susetyo dan Sabakula (2014) yang menunjukkan bahwa perspektif keuangan sangat penting untuk memberikan petunjuk mengenai strategi manajemen dalam perusahaan agar dapat mengambil suatu tindakan ekonomis. Hasil dari penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa kinerja manajemen dalam perusahaan dikatakan baik saat dilihat melalui perspektif keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perspektif keuangan di Bank BJB Kantor Pusat Bandung, maka kinerja manajemen di Bank BJB Kantor Pusat Bandung juga semakin tinggi dan semakin baik.

#### **4.3.4.2 Pengaruh Perspektif Pelanggan Terhadap Kinerja Manajemen**

Dalam pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja manajemen, terdapat hasil yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi perspektif pelanggan adalah sebesar 0,001 dan lebih kecil dari 0,05, selain melihat nilai signifikannya, dapat juga dilihat melalui nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,626 yang lebih besar dari  $t$  tabel yaitu 2,004. Dengan begitu, diperoleh hasil bahwa perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

Adapun koefisien regresi ( $\beta$ ) perspektif pelanggan sebesar 0,275 yang bernilai positif, sehingga hasil pengujian ini mendukung hipotesis 2 ( $H_2$ ) dengan artian bahwa perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

Perspektif pelanggan merupakan salah satu faktor yang penting untuk menghasilkan kinerja manajemen yang baik, karena perspektif pelanggan merupakan salah satu dari empat pengukuran kinerja yang berperan penting di dalam perusahaan. Perspektif pelanggan merupakan sumber utama bagi perusahaan untuk mendapatkan laba. Jika pelanggan merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan dalam mengatasi keluhan dan memberikan informasi, serta produk atau jasa yang ditawarkan telah sesuai dengan yang diinginkan oleh pelanggan, maka akuisisi dan retensi pelanggan akan meningkat. Selain itu, pendapatan perusahaan akan meningkat dan tentunya citra perusahaan juga menjadi bagus di mata pelanggan. Hal tersebut merupakan strategi yang harus diwujudkan oleh manajemen perusahaan, karena ketika strategi tersebut telah tercapai, maka kinerja manajemen di dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik.

Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Rizqi, dkk (2022:250), bahwa perspektif pelanggan berperan sebagai *leading indicator* saat melakukan pengukuran kinerja, dimana jika pelanggan memiliki hasil yang tidak puas terhadap kinerja perusahaan maka pelanggan akan berpindah untuk mencari perusahaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Kinerja buruk yang dihasilkan oleh perspektif ini dapat menjadikan adanya penurunan terhadap jumlah pelanggan di masa yang akan datang, walaupun kinerja dari perspektif keuangan dinilai baik.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sulasni (2014) yang menunjukkan bahwa variabel perspektif pelanggan memiliki

pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Kamal dan Tresani (2019) yang menunjukkan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perspektif pelanggan di Bank BJB Kantor Pusat Bandung, maka kinerja manajemen di Bank BJB Kantor Pusat Bandung juga semakin tinggi dan semakin baik.

#### **4.3.4.3 Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Kinerja Manajemen**

Dalam pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen, terdapat hasil yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi perspektif proses bisnis internal adalah sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05, selain melihat nilai signifikannya, dapat juga dilihat melalui nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,779 yang lebih besar dari  $t$  tabel yaitu 2,004. Dengan begitu, diperoleh hasil bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Adapun koefisien regresi ( $\beta$ ) perspektif proses bisnis internal sebesar 0,553 yang bernilai positif, sehingga hasil pengujian ini mendukung hipotesis 3 ( $H_3$ ) dengan artian bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

Perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu faktor yang penting untuk menghasilkan kinerja manajemen yang baik, karena perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu dari empat pengukuran kinerja yang berperan penting di dalam perusahaan. Perspektif proses bisnis internal menjadi suatu peran yang penting bagi perusahaan dalam menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan target pasar yang dalam hal ini adalah pelanggan. Jika inovasi yang dilakukan oleh

manajemen dalam menciptakan produk atau jasa telah diterima oleh pelanggan, operasi yang dilakukan telah dilakukan secara efisien, dan layanan purna jual telah terlaksana, maka kinerja di dalam suatu manajemen dapat dikatakan baik.

Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Basuki (2021:99), bahwa perspektif proses bisnis internal akan berfokus pada langkah-langkah di dalam proses internal yang dapat memberikan dampak besar pada kepuasan pelanggan dan tercapainya tujuan keuangan dari suatu organisasi. Dalam pendekatan proses bisnis internal, manajemen diharapkan dapat menciptakan produk dan jasa yang dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan dan pemangku kepentingan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Yunitasari (2017) yang menunjukkan bahwa variabel perspektif proses bisnis internal merupakan variabel yang paling dominan dalam memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Asmarani dan Agussalim (2020) yang menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perspektif proses bisnis internal di Bank BJB Kantor Pusat Bandung, maka kinerja manajemen di Bank BJB Kantor Pusat Bandung juga semakin tinggi dan semakin baik.

#### **4.3.4.4 Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Manajemen**

Dalam pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajemen, terdapat hasil yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebesar 0,003 dan lebih kecil dari 0,05, selain melihat nilai signifikannya,

dapat juga dilihat melalui nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,142 yang lebih besar dari  $t$  tabel yaitu 2,004. Dengan begitu, diperoleh hasil bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Adapun koefisien regresi ( $\beta$ ) perspektif proses bisnis internal sebesar 0,427 yang bernilai positif, sehingga hasil pengujian ini mendukung hipotesis 4 ( $H_4$ ) dengan artian bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk menghasilkan kinerja manajemen yang baik, karena perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan salah satu dari empat pengukuran kinerja yang berperan penting di dalam perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi sebuah pondasi bagi perusahaan dalam menentukan karyawan dan manajer yang berkompeten dan memiliki keahlian di bidangnya, selain itu perspektif ini juga berfokus terhadap infrastruktur yang ada di perusahaan. Ketika penentuan karyawan dan manajer telah sesuai, maka dalam melakukan kegiatan operasional kesalahan dalam bekerja dapat diminimalisir. Memberikan motivasi dan pemberdayaan kepada karyawan dan manajer, seperti menyediakan kompensasi untuk karyawan yang berprestasi dan mengadakan pelatihan kerja, akan menjadi sebuah keuntungan bagi perusahaan, karena dengan hal tersebut, maka akan terjadi peningkatan semangat/motivasi saat bekerja dan sekaligus menjadi investasi terhadap Sumber Daya Manusia (SDM). Sehingga, kinerja manajemen dapat dikatakan telah berjalan dengan baik.

Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Ayuni dan Gorda (2020:81), bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan, yaitu untuk

mendorong ketiga perspektif lainnya dalam *Balanced Scorecard* agar mencapai tujuan. Perspektif ini juga berperan menjadi *learning organization* dalam perusahaan agar dapat mengalami pertumbuhan. *Learning organization* merupakan organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan mengubah perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan serta baru.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Herfina, dkk (2019) yang menunjukkan bahwa variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Yunitasari (2017) yang menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan di Bank BJB Kantor Pusat Bandung, maka kinerja manajemen di Bank BJB Kantor Pusat Bandung juga semakin tinggi dan semakin baik.

#### **4.3.5 Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen Secara Simultan**

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk nilai statistik F yang diperoleh adalah sebesar 72,212 dan lebih besar dari nilai F tabel 2,54. Hal tersebut menunjukkan bahwa keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) berpengaruh terhadap kinerja manajemen, sehingga hasil pengujian ini mendukung hipotesis 5 ( $H_5$ ).

Kinerja manajemen di dalam suatu perusahaan tidak hanya diukur melalui perspektif keuangan saja, namun perspektif non-keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga menentukan baik atau tidaknya suatu kinerja manajemen. Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengacu pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang di mana hal tersebut merupakan hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja manajemennya, karena SDM mempengaruhi bagaimana para pegawai dan pimpinan menjalankan tugasnya, sehingga dapat dikatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang sangat berperan dalam membentuk perusahaan yang baik. Selanjutnya, perspektif proses bisnis internal mengacu pada bagaimana pegawai dan manajer menghasilkan produk atau jasa dengan kualitas yang baik. Jika indikator pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal telah berjalan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, maka artinya kinerja manajemen dalam melakukan kegiatan operasionalnya dilihat dari perspektif proses bisnis internal telah berjalan dengan baik. Selanjutnya, perspektif pelanggan merupakan perspektif yang berfokus pada pelanggan dengan memberikan kepuasan hingga hubungan yang baik dengan pelanggan, jika perusahaan mampu mempertahankan hubungan baiknya dengan pelanggan, maka kinerja dari manajemen akan meningkat. Kinerja manajemen yang baik akan terwujud apabila hal-hal tersebut telah dilakukan dan hasil dari pengukuran kinerja tersebut menunjukkan hasil yang baik.

Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Rizqi (2022:248), bahwa dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard*, tujuan dari suatu organisasi tidak hanya dinyatakan berdasarkan pada ukuran keuangan saja, tetapi dinyatakan pula dengan ketiga perspektif lainnya. Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui perspektif keuangan dan non-keuangan yang menggunakan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat menjadi bagian dari sistem informasi untuk seluruh karyawan dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini, *Balanced Scorecard* tidak hanya menjadi alat untuk mengukur kinerja, tetapi telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori keagenan. Teori keagenan menjelaskan perbedaan tujuan antara prinsipal dengan agen, dimana tujuan dari prinsipal adalah memperoleh keuntungan yang tinggi, sedangkan tujuan dari agen adalah mendapatkan imbalan (*reward*) yang sesuai atas kinerja yang telah dicapai. Teori keagenan menjelaskan pentingnya bagi perusahaan untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat. Manajemen mendapatkan kepercayaan dari pemilik untuk menjalankan perusahaan, sehingga diperlukan sistem ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk meningkatkan masing-masing utilitas. Hubungan teori keagenan menurut Pratiwi dan Kurniawati (2019) mendukung konsep metode *Balanced Scorecard* yang merupakan sebuah tolak ukur yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jika pihak manajemen selaku agen dapat memberikan kinerja yang sesuai dengan tingkat pencapaian masing-masing perspektif tersebut, maka pihak manajemen juga dapat memenuhi

kebutuhan pemilik selaku prinsipal, sehingga akan meningkatkan hubungan baik di antara prinsipal dan agen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Sitepu, dkk (2022) yang menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen dan penelitian yang dilakukan oleh Lokatili dan Devi (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi hasil dari penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) di Bank BJB Kantor Pusat Bandung, maka kinerja manajemen di Bank BJB Kantor Pusat Bandung juga semakin tinggi dan semakin baik.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan identifikasi masalah, penelitian terdahulu, teori, dan hasil mengenai penerapan metode *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen, peneliti dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran penerapan metode *Balanced Scorecard* dan kinerja manajemen adalah sebagai berikut:
  - a. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori sangat baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa manajemen Bank BJB Kantor Pusat Bandung sudah menerapkan indikator dari masing-masing perspektif dengan sangat baik.
  - b. Kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori sangat baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja manajemen Bank BJB Pusat sudah menerapkan indikator kinerja manajemen dengan sangat baik mengenai kepribadian pimpinan dan karyawan, sikap dan perilaku dalam menyelesaikan tanggung jawab, dan pencapaian sasaran kerja.
2. Hasil dari penelitian dengan menggunakan Uji t (Parsial) menunjukkan bahwa secara parsial perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan memberikan kontribusi kepada kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.

3. Hasil dari penelitian dengan menggunakan Uji F (Simultan) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajemen, hal ini menunjukkan bahwa penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dengan empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta, pembelajaran dan pertumbuhan) memberikan kontribusi kepada kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil dari penelitian dan kesimpulan mengenai pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung, maka peneliti mencoba untuk memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan masukan yang positif, sebagai berikut:

1. Bank BJB Kantor Pusat Bandung diharapkan dapat mempertahankan kinerja manajemen berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jika melihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan melalui

analisis deskriptif, masih terdapat indikator dari keempat perspektif yang memiliki nilai skor persentase terendah diantara indikator lainnya, walaupun termasuk ke dalam kategori sangat baik. Sehingga, disarankan untuk Bank BJB Kantor Pusat Bandung dapat berupaya menaikkan kinerja dari indikator keempat perspektif yang rendah tersebut, seperti indikator pengurangan biaya, retensi pelanggan, operasi, dan kemampuan pekerja, agar kinerja manajemen dapat terus meningkat.

2. Kinerja manajemen Bank BJB Kantor Pusat Bandung sudah termasuk ke dalam kategori sangat baik, meski begitu Bank BJB Kantor Pusat Bandung harus selalu memperhatikan indikator kepribadian pimpinan dan karyawan yang memiliki skor terendah, karena indikator tersebut merupakan salah satu dari tiga indikator yang dapat membentuk kinerja manajemen yang baik.
3. Untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan lebih jauh mengenai pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja manajemen. Penelitian ini hanya berfokus pada keempat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai variabel independen dan kinerja manajemen sebagai variabel dependen. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajemen atau menggunakan variabel independen lain untuk melakukan pengukuran kinerja manajemen dan memperluas cakupan sampel penelitian untuk dapat memperoleh hasil yang lebih bervariasi dan lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abida, W., Nazar, M., & Muslih, M. (2018). Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan). *eProceeding of Management*, 5(1), 541-548.
- Anshori, M. dan Iswati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Edisi 1. Airlangga University Press.
- Aprizal. (2018). *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Penjualan Komputer)*. Celebs Media Perkasa.
- Asmarani, L., & Agussalim. (2020). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. BPR Ganto Nagarei 1945 Lubuk Alung. *Jurnal Pengembangan Ilmu Akuntansi & Keuangan*, 2(4).
- Awadallah, E., & Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7). 91-99.
- Ayuni, N., & Gorda., O. (2020). *Balanced Scorecard, Solusi Mengukur Kinerja LPD di Kabupaten Buleleng*. Nilacakra.
- Basuki. (2021). *Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Organisasi di Rumah Sakit*. Media Sains Indonesia.
- Charifzadeh, M., & Taschner, A. (2017). *Management Accounting and Control (Tools and Concepts in a Central European Context)*. Wiley.
- Christina, N., & Sudana, I. (2013). Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 5(3), 516-529.
- Chusminah, & Haryati, R. A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 3, 61–70.
- Dewantoro, A. (2021). Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Usaha Mikro di Surabaya. *Jurnal Kewirausahaan Dan Bisnis*, 26(1).
- Dipang, L. (2013). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 3, 1080–1088.
- Dwi, B., Wadu, R., & Nopiyanti, A. (2021). *Daya Dukung Penta Helix Terhadap Kinerja Manajemen UMKM di Sserang Banten*. Deepublish.
- Fauzi, A., & Nugroho, R. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga University Press.

- Galib, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. *Journal of Management & Business*, 2(1).
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis*. New Internation Edition., New Jersey: Pearson.
- Hantono. (2020). Pengaruh Likuiditas, Leverage, dan Modal Kerja Terhadap Profitabilitas Pada Perusahaan Transportasi yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Pada Periode 2014-2018. *Journal of Accounting & Management Innovation*, 4(1), 377–46.
- Harmono. (2009). *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard*. PT Bumi Aksara.
- Hatian, W., & Irawan, W. (2015). The Analysis Of Organization Perfomance Using Balanced Scorecard In PT. Bank Jabar Banten. *E-Prosiding Manajemen*, 2(3).
- Herfina, M., Rinanda, Y., & Rahmadayanti, P. (2019). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatra Barat di Padang. *Jurnal Pengembangan Ilmu Akuntansi & Keuangan*, 3(2).
- Hery. (2018). *Perencanaan Bisnis*. Gramedia Widisarana Indonesia.
- <https://bankbjb.co.id/files//2021/12/laporan/hubungan-investor/laporan-tahunan-bank-bjb-2019.pdf>, diunduh pada tanggal 05 November 2022
- <https://bankbjb.co.id/files//2022/06/laporan-tahunan-bank-bjb-2021-8.pdf>, diunduh pada tanggal 05 November 2022
- Indra, I., & Cahyaningrum, I. (2019). *Cara Mudah Memahami Metodologi Penelitian*. Deepublish.
- Jufrizen, & Rahmadani, K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(2), 67–69.
- Kamal, M., & Tresani, N. (2019). Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Gramedia Asri Media. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 3(6), 1-87.
- Kasmir. (2016). *Dasar-Dasar Perbankan*. Rajawali Pers.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Krismiaji, & Aryani, Y. A. (2019). *Akuntansi Manajemen (Edisi 3)*. UPP STIM YKPN.

- Lokatili, T. A., & Devie, D. (2013). Analisis Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2).
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maulana, A. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan PT. TOI. *Jurnal Ekonomi*, 7(2).
- Mintje, N. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 1(3), 001–117.
- Moko, W., Basuki, A., & Risanto, Y. (2021). *Manajemen Kinerja Teori dan Praktik*. Universitas Brawijaya Press.
- Mubarrok, U. (2018). *Penerapan SWOT Balanced Scorecard Pada Perencanaan Strategi Bisnis*. CV. Jakad Publishing Surabaya.
- Narimawati, U. (2007). *Riset Manajemen Sumber daya Manusia Aplikasi Contoh & Perhitungannya*. Agung Media.
- Narimawati, U. (2010). *Metodologi Penelitian: Dasar Penyusun Penelitian Ekonomi*. Genesis.
- Paramansyah, A. (2022). *Manajemen Strategis (Strategi, Konsep, dan Proses Organisasi)*. Almuqsith Pustaka.
- Pratiwi., & Kurniawati, E. (2019). Analisa Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Malindo Feedmill Tbk. *Jurnal Ilmiah Wahana Akuntansi*, 14(1), 65-84.
- Pratomo, A. (2017). *Pengaruh Debt to Equity Ratio (DER) dan Current Ratio (CR) terhadap Return on Equity (ROE). Studi Empiris pada Perusahaan Sub Sektor Kabel yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada Tahun 2013-2016*. Universitas Mulawarman.
- Putri, R., Lestari, R., & Fitriah, E. (2020). Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Seminar Penelitian Sivitas Akademika Unisba*, 6(1), 75-79.
- Rahmadayani, P., Delvianti, & Herfina, M. (2021). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatra Barat di Padang. *Jurnal Pengembangan Ilmu Akuntansi & Keuangan*, 3(2), 343–358.
- Ramdhan, M. (2022). *Manajemen Kinerja*. CV. Mitra Cendekia Media.

- Ramlawati. (2022). *Peran Manajemen (Penerapan Manajemen Strategi, Manajemen Mutu Terpadu, dan Manajemen Rantai Pasokan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan)*. Epigraf Komunikata Prima.
- Rani, N., Aldo, M., & Thrismono, E. (2022). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan di Bank BJB KCP Gatot Subroto . *Jurnal Dimamu*, 1(2), 180–189.
- Rirring, M.Y. (2022). Pendekatan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin. Fakultas Ekonomi *Universitas Hasanuddin*.
- Rizqi, M., Hurriyaturrohman., Suradi., Rahim, S., & Triyani, Y. (2022). *Akuntansi Manajemen (Pendekatan Konseptual)*. Media Sains Indonesia.
- Rukmini. (2022). Pengaruh Konsep Balanced Scorecard Terhadap Kinerja PT. TASPEN (Persero) Cabang Surakarta. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 22(2).
- Saraswati, E., Ghofar, A., & Maghfiroh, I. (2021). *Akuntansi Manajemen Strategis*. Universitas Brawijaya Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017a). *Metode Penelitian Untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian: Vol. Buku 1* (Edisi 6). Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017b). *Metode Penelitian Untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian: Vol. Buku 2* (Edisi 6). Salemba Empat.
- Setiawan, T., & Purwanti, A. (2021). *Mahir Akuntansi Manajemen* (Seri Advanced). Bhuana Ilmu Populer.
- Setyaningrum, R., Utami, H., & Ruhana., I. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 36(1).
- Sitepu, E., Siregar, A., & Sari, W. (2022). Pengaruh Balanced Scorecard dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu Operation and Maintenance Services Unit Langkat. *Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area, Indonesia*.
- Sjahrial, D., Purba, D., & Gunawan. (2017). *Akuntansi Manajemen* (Edisi 2). Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Pendidikan)*. CV Alfabeta.
- Suhaya. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management, and Business*, 2(4), 461–470.

- Sulasni. (2014). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT Bank BRI Cabang Ponorogo. *Universitas Muhammadiyah Ponorogo*.
- Sumarni. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar. *Unnes Journal of Public Health*, 6(4), 246–252.
- Supomo, R., & Nurhayati, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yrama Widya.
- Syafril. (2019). *Statistik Pendidikan*. Kencana.
- Thian, A. (2021). *Dasar-Dasar Perencanaan Bisnis*. Andi Publishing.
- Tiffany, L., & Devie. (2013). Analisis Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan . *Business Accounting Review*, 1(2), 72–81.
- Triani, M., Hendrayani, E., & Ningsih., A. (2022). *Modul Akuntansi Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Tokan, E. (2021). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta). *Universitas Mercu Buana Yogyakarta*.
- Wahyuni, U. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Paramedis Pada Puskesmas Kecamatan Kubu Babussalam Kabupaten Rokan Hilir. *Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*.
- Wardhana, A., Sari, A., Limigani, Gunaisah, E., Suraso, Mukhsin, M., Noviyanti, Siagian, A., Herawati, M., Sattar, Rinda, R., Harto, B., Fardiansyah, H., & Hasmin. (2022). *Manajemen Kinerja (Konsep, Teori, dan Penerapannya)*. Media Sains Indonesia.
- Warella, S., Revida, E., Abdillah, L., & Pulungan, D. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Yassin, A., Musadieq, M., & Afrianty, T. (2016). Pengaruh Balanced Scorecard dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas*, 33(2).
- Yunitasari, E. (2017). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. *UIN Satu Tulungagung*.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1 SK Pembimbing



**SURAT KEPUTUSAN  
KETUA SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) EKUITAS  
NOMOR: 827/EKUITAS/SK/IX/2022**

**TENTANG**

**PENETAPAN PEMBIMBING PENYUSUNAN  
DAN PENULISAN SKRIPSI MAHASISWA STIE EKUITAS  
PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
TAHUN AKADEMIK 2022/2023**

**KETUA SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI EKUITAS,**

- Menimbang** : a. Bahwa dalam proses penelitian ilmiah calon Sarjana Akuntansi diperlukan pembimbing;  
b. Bahwa sehubungan dengan hal tersebut di atas perlu diatur dan ditetapkan dalam Surat Keputusan (SK) Ketua.
- Mengingat** : 1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;  
2. Peraturan Pemerintah RI No. 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi;  
3. Keputusan Mendikbud No. 12/D/0/1998 tentang Pemberian Status;  
4. Keputusan Mendikbud No. 234/U/2000 tentang Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa;  
5. Keputusan Mendiknas No. 184/U/2001 tentang Pedoman Pengawasan Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana, dan Pasca Sarjana di Perguruan Tinggi;  
6. Surat Keputusan YKP bank bjb Nomor 7/SK/P/YKP-bjb/III/2021 tentang Statuta Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) EKUITAS;  
7. Surat Keputusan YKP PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten No. 57/SK/P/YKP-bjb/IX/2022 tentang Penetapan dan Pengangkatan Ketua STIE EKUITAS.
- Memperhatikan** : Pengajuan Usulan Penelitian mahasiswa STIE EKUITAS sebagai syarat untuk penyelesaian Ujian Sarjana Akuntansi STIE EKUITAS.

No	NIM / Nama Mahasiswa	Judul Skripsi	Pembimbing
85	C10190099 SHELA PUSPITA DEWI	Penentuan Harga Pokok Produksi Denaan Menaunakan Metode Harga Pokok Pesanan (Job Order Costing) Untuk Menetapkan Harga Jual Produk Pada Umkm Kue Ibu Hadi	Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak

Lampiran 2 Surat Pengajuan Izin Penelitian



YAYASAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI PT. BANK JABAR BANTEN  
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI EKUITAS**

MAGISTER MANAJEMEN (S2) TERAKREDITASI B NO. 1583/SK/BAN-PT/AKred/M/V/2017  
MANAJEMEN (S1) TERAKREDITASI B NO. 4025/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019  
AKUNTANSI (S1) TERAKREDITASI A NO. 5100/SK/BAN-PT/AKred/S/XII/2017  
PERBANKAN DAN KEUANGAN (D3) TERAKREDITASI A NO. 12899/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/Dipl-III/XII/2021  
AKUNTANSI (D3) TERAKREDITASI U NO. 1161/SK/BAN-PT/Akred-PMT/Dipl-III/II/2022

Kampus : Jl. PHH. Mustopa No. 31 Bandung 40124 Telp. 02270778332 Fax. 0227204597  
Website : <http://www.ekuitas.ac.id>

Nomor : 081/EKUITAS/BAA/XI/2022  
Lampiran : -  
Perihal : **Permohonan Penelitian**

Kepada Yth,  
**Bapak/Ibu Pimpinan Bank BJB Pusat,**  
Menara Bank BJB, Jl. Naripan No.12 - 14,  
Braga, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung,  
Jawa Barat 40111

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir berupa penyusunan Skripsi, dengan ini kami mohon kiranya Bapak/ Ibu memberi ijin kepada mahasiswa kami untuk melakukan penelitian di Perusahaan/Instansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Adapun data mahasiswa kami adalah :

Nama / NPM : SHELA PUSPITA DEWI / C10190099  
No. Kontak : 08980940706  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Program Studi : S1 – AKUNTANSI  
Tahun Akademik : 2022/2023 Ganjil  
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan Metode Balanced Scorecard (BSC) Terhadap Kinerja Manajemen Pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung

Perlu kami sampaikan bahwa data hasil penelitian yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan akademik dengan menjaga etika dan kaidah keilmuan.

Demikian surat permohonan ini kami, atas perhatian dan bantuannya kami mengucapkan terima kasih.

Kota Bandung, 29 November 2022  
**PROGRAM STUDI AKUNTANSI - S1**  
**STIE EKUITAS BANDUNG**  
Ketua Program Studi



**Dwi Puryati,**

Lampiran 3 Format Kuesioner

**KUESIONER PENELITIAN**

**PENGARUH PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* (BSC) TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA BANK BJB KANTOR PUSAT BANDUNG**

Responden yang saya hormati,

Saya Shela Puspita Dewi (C10190099), Mahasiswa Program Studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung yang sedang melaksanakan tugas akhir (skripsi) dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Terhadap Kinerja Manajemen Pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung. Saya sangat mengharapkan partisipasi rekan-rekan/Bapak/Ibu dalam proses pengumpulan data. Hasil dari kuesioner ini hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik dengan menjaga etika dan kaidah keilmuan. Atas kesediaan dan partisipasi dalam kuesioner ini, saya ucapkan banyak terima kasih.

**IDENTITAS RESPONDEN**

Berilah tanda silang (x) pada salah satu jawaban

1. Nama responden : ..... (tidak wajib diisi)
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki  
 Perempuan
3. Usia :  20-29 tahun  40-50 tahun  
 30-39 tahun  > 50 tahun
4. Pendidikan :  SMA dan Sederajat  Strata dua (S2)  
 Diploma tiga (D3)  Strata tiga (S3)  
 Strata satu (S1)

**PETUNJUK PENGISIAN**

Lingkarilah jawaban yang rekan-rekan/Bapak/Ibu anggap sesuai dengan alternatif jawaban.

Jawaban "sangat positif" terletak pada sisi kiri dan jawaban "sangat negatif" terletak pada sisi kanan.

## PERSPEKTIF KEUANGAN

No	Pertanyaan	Opsi	Jawaban Kuesioner	Opsi
<b>Pertumbuhan Pendapatan</b>				
1	Perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodik.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
2	Perusahaan selalu mengalami peningkatan pendapatan setiap tahunnya	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
<b>Pengurangan Biaya</b>				
3	Perusahaan selalu melakukan kegiatan operasionalnya dengan biaya yang paling efisien.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
4	Perusahaan menyelenggarakan program pengurangan biaya dan perencanaan biaya.	Sangat Rutin	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Rutin
<b>Penggunaan Aset</b>				
5	Perusahaan selalu melakukan pemeliharaan dan perbaikan terhadap fasilitas yang dimilikinya.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
6	Pengalokasian modal kerja telah sesuai dengan yang diharapkan.	Sangat Sesuai	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Ssesuai

## PERSPEKTIF PELANGGAN

No	Pertanyaan	Opsi	Jawaban Kuesioner	Opsi
<b>Kepuasan Pelanggan</b>				
1	Anda merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Bank BJB Kantor Pusat Bandung.	Sangat Puas	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Puas
2	Produk dan Jasa yang ditawarkan oleh Bank BJB Kantor Pusat Bandung telah sesuai dengan kebutuhan Anda sebagai pelanggan.	Sangat Sesuai	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Sesuai
<b>Retensi Pelanggan</b>				
3	Informasi mengenai produk dan jasa yang ditawarkan oleh Bank BJB Kantor Pusat Bandung dapat diakses dengan mudah oleh Anda sebagai pelanggan.	Sangat Mudah	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Mudah
4	Bank BJB Kantor Pusat Bandung selalu menghargai loyalitas Anda sebagai pelanggan dengan memberikan penawaran khusus.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
<b>Customer Relationship</b>				
5	Bank BJB Kantor Pusat Bandung selalu menjaga hubungan baik dengan Anda selaku pelanggan.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
6	Komplain dari pelanggan selalu ditanggapi oleh Bank BJB Kantor Pusat Bandung	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah

**PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL**

No	Pertanyaan	Opsi	Jawaban Kuesioner	Opsi
<b>Inovasi</b>				
1	Perusahaan selalu berinovasi dalam mengembangkan produk dan jasanya sesuai dengan target pasar.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
2	Perusahaan selalu melakukan <i>research and development</i> terlebih dahulu sebelum memasarkan produk/jasa kepada pelanggan.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
<b>Operasi</b>				
3	Proses operasional dalam perusahaan telah sesuai dengan target biaya, waktu, dan kualitas.	Sangat Sesuai	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Sesuai
4	Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi terbaru.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
<b>Layanan Purna Jual</b>				
5	Perusahaan selalu melakukan evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
6	Tersedianya layanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan.	Sangat Tersedia	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Tersedia

**PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN**

No	Pertanyaan	Opsi	Jawaban Kuesioner	Opsi
<b>Kemampuan Pekerja</b>				
1	Seluruh karyawan di dalam perusahaan memiliki keterampilan yang kompeten pada bidang pekerjaannya.	Sangat Kompeten	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Kompeten
2	Tersedianya fasilitas yang menunjang pekerjaan bagi setiap karyawan.	Sangat Tersedia	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Tersedia
<b>Kemampuan Sistem Informasi</b>				
3	Tersedianya akses mengenai informasi yang ada di dalam perusahaan bagi setiap karyawan.	Sangat Tersedia	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Tersedia
4	Sistem perlindungan data di dalam perusahaan telah sesuai dengan standar perusahaan.	Sangat Sesuai	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Sesuai
<b>Budaya Organisasi</b>				
5	Perusahaan selalu menyediakan program kompensasi untuk menunjang karyawan yang berprestasi.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
6	Perusahaan rutin mengadakan pelatihan kerja untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.	Sangat Rutin	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Rutin

## KINERJA MANAJEMEN

No	Pertanyaan	Opsi	Jawaban Kuesioner	Opsi
<b>Kinerja Berorientasi Pada <i>Input</i></b>				
<b>Kepribadian Pimpinan atau Karyawan</b>				
1	Pimpinan mampu memotivasi bawahannya.	Sangat Mampu	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Mampu
2	Pimpinan memahami setiap pekerjaannya.	Sangat Memahami	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Memahami
3	Setiap karyawan selalu dituntut untuk dapat berpikir lebih inovatif.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
<b>Kinerja Berorientasi Pada <i>Process</i></b>				
<b>Sikap dan Perilaku Dalam Menyelesaikan Tanggung Jawab</b>				
4	Setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya selalu dikontrol dan diawasi oleh pimpinannya.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
5	Pimpinan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.	Sangat Mampu	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Mampu
6	Karyawan selalu dituntut untuk dapat menggunakan waktu bekerjanya dengan seefektif dan seefisien mungkin.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
<b>Kinerja Berorientasi Pada <i>Output</i></b>				
<b>Pencapaian Sasaran Kerja</b>				
7	Setiap aktivitas mendukung perusahaan untuk mencapai targetnya.	Sangat Mendukung	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Mendukung
8	Para karyawan selalu dituntut untuk dapat saling membantu agar perusahaan dapat mencapai targetnya.	Selalu	5 4 3 2 1 ←————→	Tidak Pernah
9	Perusahaan mendukung setiap karyawan yang memiliki prestasi dalam melakukan pekerjaannya.	Sangat Mendukung	5 4 3 2 1 ←————→	Sangat Tidak Mendukung

Lampiran 4 Tabulasi Kuesioner

Perspektif Keuangan (X1)							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Tot. X1
1	5	5	4	4	5	4	27
2	5	5	5	3	4	3	25
3	5	5	3	3	4	5	25
4	5	5	4	5	5	4	28
5	5	4	4	4	4	4	25
6	4	4	3	3	4	4	22
7	5	5	5	5	5	4	29
8	5	5	5	5	5	5	30
9	4	4	4	4	4	4	24
10	5	5	5	5	5	5	30
11	5	5	5	5	5	5	30
12	5	5	5	4	4	5	28
13	5	5	4	4	4	4	26
14	5	4	5	4	5	4	27
15	4	5	4	4	4	4	25
16	5	5	5	4	5	5	29
17	5	4	4	4	4	4	25
18	5	4	4	4	4	4	25
19	4	4	4	4	3	4	23
20	4	4	3	3	4	4	22
21	5	5	5	5	5	5	30
22	5	5	4	4	5	4	27
23	5	4	2	5	4	3	23
24	5	5	4	4	4	4	26
25	5	4	4	4	4	4	25
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	5	4	4	4	4	25
28	4	4	3	3	5	5	24
29	5	5	5	5	5	5	30
30	5	5	4	4	5	4	27
31	5	5	4	5	4	4	27
32	5	5	5	5	5	5	30
33	5	5	4	4	4	4	26
34	5	5	5	2	5	5	27
35	5	5	5	5	5	5	30
36	5	5	5	5	5	5	30
37	5	4	3	3	5	3	23
38	5	5	5	5	5	5	30
39	5	5	4	4	4	5	27
40	3	4	3	3	4	4	21
41	4	4	4	4	4	4	24
42	5	5	4	4	5	5	28
43	5	5	5	4	4	4	27

44	5	5	5	5	5	5	30
45	5	4	3	4	5	3	24
46	5	5	5	5	5	5	30
47	5	5	5	5	4	5	29
48	5	5	4	4	4	4	26
49	5	5	5	5	4	4	28
50	5	4	3	3	4	4	23
51	5	5	5	4	4	4	27
52	5	5	5	5	5	4	29
53	5	5	5	5	5	5	30
54	5	5	4	4	4	4	26
55	5	5	5	4	5	5	29
56	5	5	5	4	4	5	28
57	5	5	4	4	4	4	26
58	5	5	4	4	4	4	26
59	5	5	4	4	4	4	26
60	5	5	3	3	3	3	22

Perspektif Pelanggan (X2)							
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Tot. X2
1	4	5	5	4	5	4	27
2	3	3	3	3	3	3	18
3	4	5	4	3	3	4	23
4	3	4	3	3	3	3	19
5	3	3	4	3	3	3	19
6	4	4	4	4	4	4	24
7	4	5	4	4	5	5	27
8	5	4	5	4	4	4	26
9	3	3	3	3	3	3	18
10	5	5	5	5	5	5	30
11	5	5	3	4	5	5	27
12	4	4	4	5	5	5	27
13	5	5	5	5	5	5	30
14	2	3	2	3	3	2	15
15	5	5	5	4	5	4	28
16	5	5	5	5	5	5	30
17	4	4	4	4	5	4	25
18	4	5	4	4	4	4	25
19	4	4	4	4	3	3	22
20	4	4	4	4	5	3	24
21	4	5	4	5	5	5	28
22	5	5	5	5	5	5	30
23	3	4	3	5	4	2	21
24	4	3	3	4	3	3	20
25	4	4	5	4	5	4	26

26	4	4	4	4	4	4	24
27	3	3	4	4	4	4	22
28	5	5	5	5	5	5	30
29	5	5	5	5	5	5	30
30	4	4	5	4	5	5	27
31	5	5	4	5	5	5	29
32	4	5	4	5	4	5	27
33	5	5	5	5	5	5	30
34	5	5	4	5	5	5	29
35	4	4	4	5	5	5	27
36	4	4	4	5	4	5	26
37	3	4	4	4	4	4	23
38	5	5	5	5	5	5	30
39	4	4	5	5	5	4	27
40	4	4	4	4	5	4	25
41	3	3	3	3	4	3	19
42	3	3	3	3	2	3	17
43	5	5	5	5	5	5	30
44	5	4	5	5	4	5	28
45	5	5	5	4	4	4	27
46	4	4	4	5	5	5	27
47	4	5	5	4	4	5	27
48	5	5	5	4	5	5	29
49	5	5	4	4	4	5	27
50	5	5	4	5	5	4	28
51	5	5	4	4	4	4	26
52	5	5	5	4	4	4	27
53	4	4	4	5	5	5	27
54	4	5	5	4	4	5	27
55	5	5	5	4	5	5	29
56	5	5	4	4	4	5	27
57	5	5	4	5	5	4	28
58	5	5	4	4	4	4	26
59	5	5	5	4	4	4	27
60	3	3	3	3	3	3	18

Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)							
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Tot. X3
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	5	4	2	3	2	21
3	4	4	4	4	4	4	24
4	5	4	4	5	5	5	28
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	4	4	4	4	24

7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	5	5	5	5	30
9	4	4	4	4	4	4	24
10	5	4	4	4	4	3	24
11	5	5	5	5	5	5	30
12	5	5	5	5	5	5	30
13	4	4	4	4	4	4	24
14	5	5	4	4	4	4	26
15	4	2	4	3	4	4	21
16	5	5	5	5	5	4	29
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	3	4	4	23
19	4	4	4	4	4	4	24
20	5	4	4	3	4	4	24
21	5	5	5	5	5	5	30
22	5	4	5	4	5	4	27
23	4	4	3	4	5	4	24
24	5	3	3	3	4	4	22
25	5	4	4	4	4	4	25
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	5	5	5	5	5	4	29
29	5	5	5	5	5	5	30
30	5	4	4	5	5	5	28
31	5	5	4	4	5	4	27
32	5	5	5	5	5	5	30
33	4	4	4	4	4	5	25
34	5	5	5	5	5	5	30
35	5	5	4	4	5	5	28
36	5	4	4	4	4	4	25
37	5	4	3	4	4	2	22
38	5	5	5	5	5	5	30
39	5	5	4	4	4	4	26
40	3	4	4	4	4	3	22
41	4	4	4	3	4	3	22
42	4	4	4	3	3	3	21
43	5	5	5	4	4	4	27
44	5	5	5	5	5	5	30
45	5	5	4	4	5	5	28
46	5	5	5	5	5	5	30
47	4	5	4	5	5	4	27
48	5	4	4	4	5	5	27
49	5	5	4	4	4	4	26
50	4	3	4	4	4	4	23
51	5	5	4	5	5	5	29
52	5	5	5	5	5	5	30

53	5	5	5	5	5	5	30
54	5	5	4	4	5	5	28
55	5	5	5	5	5	4	29
56	5	5	4	5	5	5	29
57	5	4	4	4	4	4	25
58	5	4	5	5	5	4	28
59	5	5	5	5	5	5	30
60	4	3	3	3	4	3	20

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)							
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	Tot. X4
1	5	5	4	5	5	5	29
2	4	3	3	3	3	3	19
3	4	4	4	4	4	4	24
4	4	5	5	4	5	5	28
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	4	4	4	4	24
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	5	5	5	5	30
9	4	3	4	4	4	2	21
10	3	4	4	4	3	4	22
11	4	4	4	5	4	4	25
12	5	5	5	5	5	5	30
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	3	23
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	5	5	5	5	4	28
17	4	5	5	4	5	4	27
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	4	4	24
20	4	4	4	3	3	4	22
21	5	5	5	5	5	5	30
22	4	4	4	4	4	4	24
23	3	4	3	5	4	5	24
24	5	2	5	5	4	4	25
25	4	4	4	4	4	4	24
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	5	4	4	4	5	5	27
29	5	5	5	5	5	5	30
30	5	5	5	5	5	5	30
31	4	4	4	4	5	4	25
32	5	5	5	5	5	5	30
33	4	4	4	4	5	4	25
34	5	5	5	5	5	5	30
35	4	4	5	5	5	5	28



18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
22	4	4	4	4	4	5	4	4	5	38
23	3	3	5	3	3	5	3	5	4	34
24	4	4	4	4	4	4	5	4	3	36
25	5	4	5	4	4	5	4	4	4	39
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
28	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
30	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
31	5	5	5	5	5	4	4	4	5	42
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
35	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
36	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
37	3	3	4	4	4	4	4	5	5	36
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
39	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
41	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
42	3	4	4	4	4	5	4	4	4	36
43	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
45	4	4	5	5	5	5	4	4	4	40
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
47	5	5	4	4	5	5	5	5	4	42
48	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39
49	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
50	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
51	5	5	5	3	4	4	4	5	5	40
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
54	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
56	4	4	5	4	5	5	4	4	5	40
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
59	5	5	5	5	5	4	4	5	4	42
60	3	3	4	3	3	4	3	4	2	29

Lampiran 5 *Output Uji Validitas*

**Perspektif Keuangan (X1)**

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Total
X1.1	Pearson Correlation	1	,509**	,387**	,351**	,310*	,136	,577**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,006	,016	,302	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.2	Pearson Correlation	,509**	1	,582**	,374**	,254	,415**	,702**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,050	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.3	Pearson Correlation	,387**	,582**	1	,523**	,411**	,578**	,849**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,001	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.4	Pearson Correlation	,351**	,374**	,523**	1	,369**	,333**	,729**
	Sig. (2-tailed)	,006	,003	,000		,004	,009	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.5	Pearson Correlation	,310*	,254	,411**	,369**	1	,455**	,656**
	Sig. (2-tailed)	,016	,050	,001	,004		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.6	Pearson Correlation	,136	,415**	,578**	,333**	,455**	1	,706**
	Sig. (2-tailed)	,302	,001	,000	,009	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Total	Pearson Correlation	,577**	,702**	,849**	,729**	,656**	,706**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

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

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

**Perspektif Pelanggan (X2)**

		Correlations						
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Total
X2.1	Pearson Correlation	1	,804**	,689**	,577**	,585**	,675**	,868**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X2.2	Pearson Correlation	,804**	1	,620**	,514**	,571**	,664**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60

X2.3	Pearson Correlation	,689**	,620**	1	,489**	,573**	,639**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X2.4	Pearson Correlation	,577**	,514**	,489**	1	,723**	,649**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X2.5	Pearson Correlation	,585**	,571**	,573**	,723**	1	,668**	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X2.6	Pearson Correlation	,675**	,664**	,639**	,649**	,668**	1	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Total	Pearson Correlation	,868**	,836**	,804**	,786**	,826**	,867**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

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

### Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)

#### Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Total
X3.1 Pearson Correlation	1	,561**	,436**	,411**	,508**	,399**	,663**
Sig. (2-tailed)		,000	,001	,001	,000	,002	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
X3.2 Pearson Correlation	,561**	1	,601**	,581**	,530**	,429**	,770**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,001	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
X3.3 Pearson Correlation	,436**	,601**	1	,667**	,551**	,531**	,787**
Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
X3.4 Pearson Correlation	,411**	,581**	,667**	1	,811**	,690**	,882**
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
X3.5 Pearson Correlation	,508**	,530**	,551**	,811**	1	,746**	,868**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
X3.6 Pearson Correlation	,399**	,429**	,531**	,690**	,746**	1	,810**
Sig. (2-tailed)	,002	,001	,000	,000	,000		,000
N	60	60	60	60	60	60	60



Y.2	Pearson Correlation	,946**	1	,633**	,673**	,867**	,432**	,699**	,545**	,632**	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3	Pearson Correlation	,677**	,633**	1	,641**	,679**	,628**	,532**	,633**	,679**	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.4	Pearson Correlation	,672**	,673**	,641**	1	,775**	,476**	,707**	,493**	,647**	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.5	Pearson Correlation	,854**	,867**	,679**	,775**	1	,521**	,711**	,528**	,678**	,904**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.6	Pearson Correlation	,439**	,432**	,628**	,476**	,521**	1	,578**	,533**	,521**	,672**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.7	Pearson Correlation	,698**	,699**	,532**	,707**	,711**	,578**	1	,653**	,664**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.8	Pearson Correlation	,546**	,545**	,633**	,493**	,528**	,533**	,653**	1	,685**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.9	Pearson Correlation	,628**	,632**	,679**	,647**	,678**	,521**	,664**	,685**	1	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Total	Pearson Correlation	,887**	,883**	,816**	,826**	,904**	,672**	,840**	,743**	,828**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

Lampiran 6 *Output* Uji Reliabilitas

**Perspektif Keuangan (X1)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,794	6

**Perspektif Pelanggan (X2)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	6

**Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,883	6

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	6

**Kinerja Manajemen (Y)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	9

Lampiran 7 *Output* Uji Asumsi Klasik

**Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.78095709
Most Extreme Differences Absolute		.133
	Positive	.133
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		1.033
Asymp. Sig. (2-tailed)		.236

a. Test distribution is Normal.

**Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,177	2,613		-,068	,946		
Perspektif Keuangan	,281	,136	,160	2,069	,043	,483	2,068
Perspektif Pelanggan	,275	,076	,238	3,626	,001	,677	1,477
Perspektif Proses Bisnis Internal	,553	,146	,380	3,779	,000	,288	3,471
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	,427	,136	,294	3,142	,003	,333	3,005

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

## Uji Heteroskedastisitas

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,528	2,843		1,944	,057
Perspektif Keuangan	,169	,126	,242	1,343	,185
Perspektif Pelanggan	-,006	,058	-,013	-,102	,919
Perspektif Proses Bisnis Internal	-,270	,141	-,464	1,908	,062
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	-,034	,133	-,058	-,253	,801

a. Dependent Variable: Abs\_RES

## Lampiran 8 *Output* Analisis Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,917 <sup>a</sup>	,840	,828	1,84458

a. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal

Lampiran 9 *Output* Uji t (Parsial) dan Uji F (Simultan)

**Uji t (Parsial)**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,177	2,613		-,068	,946
Perspektif Keuangan	,281	,136	,160	2,069	,043
Perspektif Pelanggan	,275	,076	,238	3,626	,001
Perspektif Proses Bisnis Internal	,553	,146	,380	3,779	,000
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	,427	,136	,294	3,142	,003

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

**Uji F (Simultan)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	982,797	4	245,699	72,212	,000 <sup>b</sup>
	Residual	187,137	55	3,402		
	Total	1169,933	59			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

b. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal

Lampiran 10 Tabel r untuk df

**Tabel r untuk df = 51 - 100**

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589

Lampiran 11 Tabel Persentase Distribusi t

**Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)**

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903

Lampiran 12 Tabel Persentase Distribusi F

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80

**Surat Permohonan Perubahan Topik/Judul Skripsi**

**Program Studi SI Akuntansi**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Shela Puspita Dewi  
NPM : C10190099  
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC)  
Terhadap Kinerja Manajemen Pada Bank BJB Kantor  
Pusat Bandung  
Pembimbing : Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak.

Berkenaan dengan proses penelitian dan pembimbingan skripsi dan atas saran serta arahan dari pembimbing, bersama ini saya mengajukan perubahan topik/judul skripsi, yang semula :

“Penentuan Harga Pokok Produksi Dengan Menggunakan Metode Harga Pokok Pesanan (*Job Order Costing*) Untuk Menetapkan Harga Jual Produk Pada UMKM Kue Ibu Hadi”,  
menjadi:

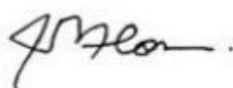
“Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Terhadap Kinerja Manajemen Pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung”.

Demikian surat permohonan ini saya sampaikan, atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Bandung, 24 Januari 2023

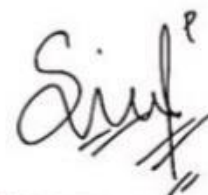
Mengetahui,

Pembimbing Skripsi



(Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak)

Yang Mengajukan



(Shela Puspita Dewi)

Lampiran 14 Kartu Bimbingan

	<b>BERITA ACARA PEMBIMBING SKRIPSI</b> <i>Minutes of Meeting – Thesis Advisement</i> <b>Semester Ganjil</b> <b>Tahun Akademik 2022/2023</b>	No Dok : F-A.4.03.07 Rev : 0 Hal : 1
--	--	--

NIM : C10190099  
Student ID

Nama : SHELA PUSPITA DEWI  
Name

Program Studi : Akuntansi  
Program Study

Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Terhadap Kinerja Manajemen Pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung  
Title of Thesis/Final Project

Pembimbing 1 : Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak  
Advisor 1

Pembimbing 2 :  
Advisor 2

**PEMBIMBINGAN:**

\*) dalam mengisi kegiatan pembimbingan, mohon diisi hanya yang memiliki progress sesuai dengan target


Tanggal/ Pertemuan	Kegiatan Pembimbingan *)		Paraf Pembimbing
<b>1</b>	Topik Bahasan	Membahas judul	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
<b>21 Sep 2022</b>	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Judul diganti	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	
<b>2</b>	Topik Bahasan	- Membahas judul baru - Judul baru di ACC	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
<b>15 Okt 2022</b>	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Lanjut BAB I	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	



**BERITA ACARA PEMBIMBING**  
**SKRIPSI**  
*Minutes of Meeting – Thesis Advisement*  
**Semester Ganjil**  
**Tahun Akademik 2022/2023**

No Dok : F-A.4.03.07  
Rev : 0  
Hal : 2

Tanggal/ Pertemuan	Kegiatan Pembimbingan *)		Paraf Pembimbing
<b>3</b>	Topik Bahasan	BAB I latar belakang dan rumusan masalah	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
<b>14 Nov 2022</b>	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Revisi BAB I	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	
<b>4</b>	Topik Bahasan	- ACC BAB I - BAB II teori, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
<b>24 Nov 2022</b>	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Revisi BAB II	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	
<b>5</b>	Topik Bahasan	- ACC BAB II - BAB III metode penelitian, cara memperoleh, dan menganalisis data - Kuesioner	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
<b>02 Des 2022</b>	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Revisi BAB III dan kuesioner	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	
<b>6</b>	Topik Bahasan	- ACC BAB III dan kuesioner - BAB IV hasil dan pembahasan - BAB V kesimpulan dan saran	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
<b>20 Des 2022</b>	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Revisi BAB IV dan V	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	

	<b>BERITA ACARA PEMBIMBING</b> <b>SKRIPSI</b> <i>Minutes of Meeting – Thesis Advise ment</i> <b>Semester Ganjil</b> <b>Tahun Akademik 2022/2023</b>	No Dok : F-A.4.03.07 Rev : 0 Hal : 3
---	---	--

Tanggal/ Pertemuan	Kegiatan Pembimbingan *)		Paraf Pembimbing
<b>7</b>	<b>Topik Bahasan</b>	- ACC BAB IV dan V - Abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar pustaka, dan lampiran - ACC abstrak, kata pengantar, dan lampiran	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
<b>27 Des 2022</b>	<b>Saran Perbaikan</b>	Revisi daftar isi dan daftar pustaka	
	<b>Catatan Target (KPI):</b>	Penyelesaian: %	
<b>8</b>	<b>Topik Bahasan</b>	ACC daftar isi dan daftar pustaka	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
<b>06 Jan 2023</b>	<b>Saran Perbaikan</b>	<i>Drafting</i> keseluruhan	
	<b>Catatan Target (KPI):</b>	Penyelesaian: %	
<b>9</b>	<b>Topik Bahasan</b>	- Bahas BAB I – V - ACC keseluruhan	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
<b>11 Jan 2023</b>	<b>Saran Perbaikan (KPI/Target)</b>		
	<b>Catatan Target (KPI):</b>	Penyelesaian: %	

Bandung, 25 Januari 2023

Pembimbing 1



NIDN : 0423118101

Nama : Hey Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak

Pembimbing 2

NIDN :

Nama :

## BIODATA PENELITI

### A. Data Pribadi

Nama : Shela Puspita Dewi  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat, Tanggal lahir : Bandung, 22 Agustus 2001  
Agama : Islam  
Alamat : Jl. Hegarmanah Cikendi No. 33 RT. 05 RW. 09, Kec. Cidadap, Kel. Hegarmanah, Kota Bandung.  
No. Handphone : 08980940706  
Email : Shelapuspita65@gmail.com



### B. Riwayat Pendidikan Formal

1. SDN Panorama 1 Bandung : 2007 – 2013
2. SMP Pasundan 3 Bandung : 2013 – 2016
3. SMA Angkasa Lanud Husein Sastranegara Bandung : 2016 – 2019

### C. Pengalaman Organisasi

1. Anggota Muda UKM *Ekuitas Harmony Choir* : 2019 – 2020
2. Pengurus UKM *Ekuitas Harmony Choir* Div. Minat dan Bakat : 2020 – 2021
3. Sub. Koor UKM *Ekuitas Harmony Choir* Div. Humas (PR) : 2021 – 2022