

**PENGARUH PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP  
KINERJA MANAJEMEN PADA PT. BPR GANTO NAGARI 1954 LUBUK  
ALUNG**

*THE EFFECT OF BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT  
PERFORMANCE AT PT. BPR GANTO NAGARI 1954 LUBUK ALUNG*

**Lusi Asmarani, Agussalim M.**

Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Ekasakti,

E-mail : [lusiasmarani23@yahoo.co.id](mailto:lusiasmarani23@yahoo.co.id)

**Abstract**

*The purpose of this study is to examine the effect of balanced scorecard implementation of (financial perspective(x), customer perspective(z), internal business processes perspective(p), learning and growth perspective(s) on management performance. The data obtained in the form of primary data from PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. As for the sample of this study as many as 26 respondents. The statistical method used is simple linear regression. The sampling method used is convenience sampling. Test the instrument used in this study using the validity test and reliability test. As for testing the hypothesis in this study using the t test and test coefficient of determination. The result of this study can be seen that: financial perspective variable has a positive and significant effect on management performance with a significant of  $0.019 < 0.05$ , customer perspective variable has a positive and significant effect on management performance with a significant of  $0.022 < 0.05$ , internal business process perspective variable has a positive and significant effect on management performance with a significant of  $0.048 < 0.05$ , learning and growth perspective variable has a positive and significant effect on management performance with a significant of  $0.000 < 0.05$ .*

**Keywords:** *performance management, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Processes, Growth and Learning Perspective*

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan(x), perspektif pelanggan(z), perspektif proses bisnis internal(p), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(s) terhadap kinerja manajemen(y1,y2,y3,y4) . data yang diperoleh berupa data primer dari PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. Adapun yang menjadi sampel penelitian ini sebanyak 26 responden. Metode statistik yang digunakan adalah regresi linear sederhana. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*. Uji instrumen yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan untuk pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji t dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa: variabel perspektif keuangan(x) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen(y1) dengan signifikan sebesar  $0.019 < 0.05$ , variabel perspektif keuangan(z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen(y2) dengan signifikan sebesar  $0.022 < 0.05$ , variabel perspektif keuangan(p) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen(y3) dengan signifikan sebesar  $0.048 < 0.05$ , variabel perspektif keuangan(s) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen(y4) dengan signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ .

**Kata Kunci :** Kinerja Manajemen, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Dalam era globalisasi seperti sekarang, pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun pemerintah terus bergerak cepat, pesat, dan penuh persaingan khususnya bagi organisasi bisnis.

Untuk itu dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi agar dapat mengikuti perkembangan pasar. Kebanyakan metode pengukuran kinerja yang ada saat ini merupakan cara tradisional yang hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan saja.

Untuk itu diperkenalkanlah sebuah sistem pengukuran kinerja organisasi dan perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. Metode *Balanced Scorecard* memiliki perspektif keuangan dan non keuangan, pengukuran kinerja dengan metode ini tidak hanya melihat kedalam organisasi saja tetapi melihat keluar dari sisi pelanggan yang merupakan salah satu hal penting bagi perkembangan organisasi.

### Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Penerapan *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan) berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.
2. Apakah Penerapan *Balanced Scorecard* (perspektif pelanggan) berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.
3. Apakah Penerapan *Balanced Scorecard* (perspektif proses bisnis internal) berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.
4. Apakah Penerapan *Balanced Scorecard* (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.

### Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menguji apakah penerapan *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan) berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.
- b. Untuk menguji apakah penerapan *Balanced Scorecard* (perspektif pelanggan) berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.
- c. Untuk menguji apakah penerapan *Balanced Scorecard* (perspektif proses bisnis internal) berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.
- d. Untuk menguji apakah penerapan *Balanced Scorecard* (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.

#### 2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi penulis  
Penulis dapat mengetahui lebih lanjut mengenai *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.
- b. Bagi Perusahaan  
Sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja manajemen, menambah wawasan bagi manajemen mengenai pentingnya faktor-faktor non finansial yang mempengaruhi kinerja manajemen dan sebagai alat pembanding dan pengukur keberhasilan kinerja manajemen dalam mencapai misi dan visi PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.
- c. Bagi Masyarakat  
Sebagai informasi kepada masyarakat mengenai kinerja manajemen PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung, sehingga dapat menimbulkan kepercayaan terhadap perusahaan.
- d. Bagi Akademisi  
Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan serta dapat digunakan untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman mengenai judul yang diteliti.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Balanced Scorecard

Menurut Fahmi (2010: 209) *Balanced Scorecard* merupakan “suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang”.

### Perspektif Balanced Scorecard

Empat perspektif dalam metode balanced scorecard yaitu:

#### 1. Perspektif Keuangan

Sasaran- sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis oleh Kaplan dan Norton (2000:42-43) dibedakan menjadi tiga tahap:

1. Berkembang (*Growth*)
2. Bertahan (*Sustain Stage*)
3. Panen (*Harvest*)

#### 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton membagi dua kelompok pengukuran pelanggan yaitu:

1. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement group*) terdiri dari :
  - a. Pangsa pasar
  - b. Akuisisi pelanggan
  - c. Retensi pelanggan
  - d. Profitabilitas pelanggan
  - e. Kepuasan pelanggan
2. Diluar kelompok diluar (*beyond the core*) terdiri dari:
  - a. *Product or Services Attributes*
  - b. *Customer Relationship*

c. *Image and Reputation*

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Putri (2008:26), tahapan *Balanced Scorecard* dalam proses bisnis internal meliputi:

1. Inovasi
2. Proses operasi
3. Layanan purna jual

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:110), terdapat tiga perpektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

1. Kemampuan pekerja (*employee capabilities*).
2. Kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*).
3. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan (*motivation, empowerment and alignment*).

### **Keunggulan Balanced Scorecard**

Adapun keunggulan yang akan diberikan *Balanced Scorecard* untuk perusahaan yang menerapkannya adalah sebagai berikut :

1. Komprehensif
2. Koheren
3. Seimbang
4. Terukur

### **Definisi Kinerja**

Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007: 337) adalah : keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

### **Syarat-syarat Pengukuran Kinerja yang Berkualitas**

Veithzal Rivai, *et al*, (2008:19-24) mengungkapkan beberapa syarat sebuah pengukuran kinerja perusahaan dikatakan berkualitas, yaitu:

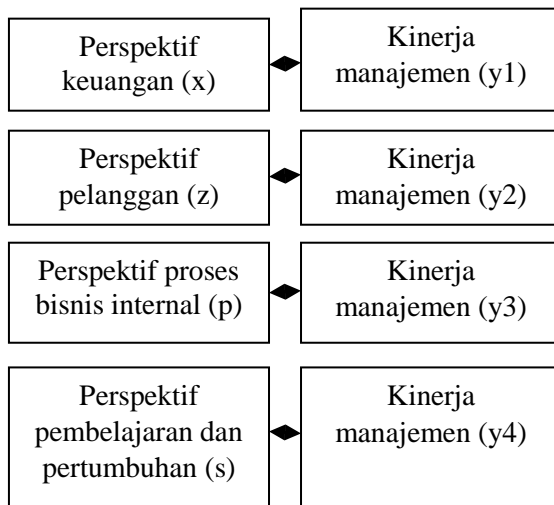
1. *Input* (potensi)
2. *Process* (pelaksanaan)
3. *Output* (hasil)

### **Langkah-langkah pengukuran kinerja**

Moehariono(2012:27-28) menjelaskan mengenai beberapa tahap dalam pengukuran kinerja perusahaan, yaitu:

1. Mendesain
2. Mengukur
3. Mengevaluasi
4. Menindak lanjuti
5. Mengevaluasi kembali

### Kerangka Konseptual



### Hipotesis Penelitian

$H_1(X)$ : Diduga, Penerapan Balanced Scorecard (Perspektif Keuangan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

$H_0$  : Diduga, Penerapan Balanced Scorecard (Perspektif Keuangan) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen

$H_1(Z)$ : Diduga, Penerapan Balanced Scorecard (Perspektif Pelanggan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

$H_0$  : Diduga, Penerapan Balanced Scorecard (Perspektif Pelanggan) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen

$H_1(P)$ : Diduga, Penerapan Balanced Scorecard (Perspektif Proses Bisnis Internal) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

$H_0$  : Diduga, Penerapan Balanced Scorecard (Perspektif Proses Bisnis Internal) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

$H_1(S)$ : Diduga, Penerapan Balanced Scorecard (Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

$H_0$  : Diduga, Penerapan Balanced Scorecard(PerspektifPertumbuhan dan Pembelajaran) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

### METODE PENELITIAN

#### Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih adalah pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung yang berlokasi di Jl. Jend. Sudirman No.22 Lubuk Alung.

#### Metode Pengumpulan Data

##### a. Observasi Lapangan (*Field Research*)

Data utama penelitian ini diperoleh melalui observasi lapangan, peneliti memperoleh data langsung dari pihak pertama (data primer). Pada penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan dan nasabah pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.

b. Tinjauan Pustaka (*Library Research*)

Kepustakaan merupakan bahan utama dalam penelitian data sekunder (Indriantoro dan Supomo, 2002:150). Peneliti memperoleh data yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti melalui buku, jurnal, skripsi, tesis, internet dan perangkat lain yang berkaitan dengan kinerja manajemen perusahaan.

### Populasi dan Sampel Penelitian

c. Populasi

populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan pelanggan (nasabah) PT. BPR Ganto Nagri 1954 Lubuk Alung.

d. Sampel

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode *convenience sampling*. Metode *convenience sampling* digunakan karena peneliti memiliki kebebasan untuk memilih sampel dengan cepat dari elemen populasi yang datanya mudah diperoleh peneliti. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan dan nasabah PT. BPR Ganto Nagri 1954 Lubuk Alung.

### Defenisi Operasional Variabel

1. Variabel bebas

Variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini yaitu:

a. Perspektif keuangan (x)

Perspektif keuangan ini menggunakan alat ukur yaitu: berkembang, bertahan dan panen. Untuk mengetahui perkembangan perusahaan maka disebarakan kuesioner dan menggunakan SPSS dengan metode skala *likert*.

b. Perspektif Pelanggan (z)

Perspektif pelanggan ini menggunakan alat ukur yaitu: kepuasan konsumen. Mengukur dan mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh PT. BPR Ganto Nagri 1954 Lubuk Alung. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan maka disebarakan kuesioner dan menggunakan SPSS dengan metode skala *likert*.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (p)

Perspektif proses bisnis internal ini menggunakan alat ukur yaitu: proses operasi. Dalam proses operasi ini yang digunakan adalah kecepatan karyawan dalam melayani nasabahnya. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan maka disebarakan kuesioner dan menggunakan SPSS dengan metode skala *likert*.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (s)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini menggunakan alat ukur yaitu: tingkat kepuasan karyawan. Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan karyawan selama bekerja dalam suatu perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan maka disebarakan kuesioner dan menggunakan SPSS dengan metode skala *likert*.

### Metode Analisis Data

1. Uji Instrumen

Analisis uji instrumen menggunakan SPSS statistic 16.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Instrumen dikatakan valid jika nilai signifikansi dari skor butir instrumen (Sig 2 tailed) < 0,05 (5%).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0.60 (Nunnally (1967)dalam Ghozali,(2006).

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari model regresi variabel independen dan variabel dependen terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas menggunakan *Normal Probability Plot (P-P Plot)*. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik data yang menyebar disekitar garis dan mengikuti garis diagonal (Agussalim Manguluang,2010).

b. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Uji Multikolonieritas dapat dilakukan dengan cara melihat besarnya *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance*. Suatu model regresi dapat dikatakan bebas multiko jika mempunyai nilai VIF disekitar angka 1 dan mempunyai angka *tolerance* mendekati 1.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mendeteksi terjadinya heteroskedastisitas ditunjukkan dengan adanya ketidaksamaan *variance* nilai residualnya antara variabel-variabel bebas yang dapat dideteksi melalui perhitungan uji koefisien korelasi *rank Spearman* dan grafik (*scatterplot*) Agussalim Manguluang,2010).

### Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Rumus regresi linear sederhana sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

Keterangan:

Y : KinerjaManajemen(Y1,Y2,Y3,Y4)

X : *Balanced Scorecard*(X,Z,P,S)

a : Konstanta (harga Y, bila X=0)

b : Koefisien regresi (menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada hbungan nilai variabel independen)

e : Error

### Pengujian Hipotesis

Menurut Agussalim (2014:97), pengujian hipotesis digunakan untuk menentukan signifikan atau tidaknya variabel bebas ( $X_i$ ) yang digunakan terhadap variabel tak bebas (Y), baik secara serempak (simultan) maupun secara parsial.

1. Uji Koefisien Determinasi( $R^2$ )

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu).

## 2. Uji t-statistik

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen dengan tingkat signifikansi 0.05. Jika nilai probabilitas lebih besar dari 0.05, maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak, ini berarti menyatakan bahwa variabel independen atau bebas tidak mempunyai pengaruh secara individual terhadap variabel dependen atau terikat, dan begitu sebaliknya.

## PENGARUH PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA PT. BPR GANTO NAGARI LUBUK ALUNG

### Pembahasan dan Kesimpulan

#### 1. Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Berdasarkan proses pengolahan data, pada tabel 4.2 hal 58 diketahui perspektif keuangan(x) terhadap kinerja manajemen(y1), perspektif pelanggan(z) terhadap kinerja manajemen(y2), perspektif proses bisnis internal(p) terhadap kinerja manajemen(y3), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(s) terhadap kinerja manajemen(y4) mempunyai nilai signifikan 0.000 dimana  $\text{sig } 0.000 < 0.05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian menunjukkan validitas suatu koisioner.

##### b. Uji Reliabilitas

Berdasarkan proses pengolahan data, pada tabel 4.3 hal 60 diketahui perspektif keuangan(x) terhadap kinerja manajemen(y1), perspektif pelanggan(z) terhadap kinerja manajemen(y2), perspektif proses bisnis internal(p) terhadap kinerja manajemen(y3), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(s) terhadap kinerja manajemen(y4) bahwa hasil dari semua variabel menunjukkan reliabilitas suatu data dengan nilai *cronbach alpha*  $> 0.06$  sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian yang digunakan memiliki tingkat kehandalan yang tinggi serta menunjukkan data dalam penelitian ini *reliable*.

#### 2. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Berdasarkan proses pengolahan data, menggunakan grafik *Normal Probability Plot* (P-P Plot) pada gambar 4.1 hal 61 perspektif keuangan(x) terhadap kinerja manajemen(y1), perspektif pelanggan(z) terhadap kinerja manajemen(y2), perspektif proses bisnis internal(p) terhadap kinerja manajemen(y3), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(s) terhadap kinerja manajemen(y4) diketahui titik-titik mengikuti dan mendekati garis diagonalnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi secara normal.

##### b. Uji Multikolonieritas

Berdasarkan proses pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh hasil pengujian multikolonieritas pada tabel 4.4 hal 64 perspektif keuangan(x) terhadap kinerja manajemen(y1), perspektif pelanggan(z) terhadap kinerja manajemen(y2), perspektif proses bisnis internal(p) terhadap kinerja



manajemen(y3), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(s) terhadap kinerja manajemen(y4) diketahui bahwa nilai tolerance semua variabel independen mendekati 1 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) semua variabel independen disekitar angka 1. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

- a) Berdasarkan proses pengolahan data diperoleh dengan uji koefisien korelasi *Rank Spearman* pada tabel 4.5 hal 67 perspektif keuangan(x) terhadap kinerja manajemen(y1), perspektif pelanggan(z) terhadap kinerja manajemen(y2), perspektif proses bisnis internal(p) terhadap kinerja manajemen(y3), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(s) terhadap kinerja manajemen(y4) diketahui bahwa nilai korelasi semua variabel diatas dengan *Unstandardized Residual* memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas dalam penelitian ini.
- b) Berdasarkan proses pengolahan data diperoleh dengan menggunakan grafik *plot (scotter plot)* pada gambar 4.2 hal 70 perspektif keuangan(x) terhadap kinerja manajemen(y1), perspektif pelanggan(z) terhadap kinerja manajemen(y2), perspektif proses bisnis internal(p) terhadap kinerja manajemen(y3), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(s) terhadap kinerja manajemen(y4) diketahui bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas dalam penelitian ini.

### Regresi Linear Sederhana

Berdasarkan proses pengolahan data, pada tabel 4.6 hal 72 ditemukan hasil pengujian regresi linear sederhana sebagai berikut:

**1. perspektif keuangan(x) terhadap kinerja manajemen(y1),**

Persamaan regresinya :

$$Y_1 = a + bX + e$$

$$Y_1 = 27.469 + (0.399)X$$

$$Y_1 = 27.469 + 0.399X$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas dapat diketahui bahwa nilai konstanta adalah 27.469, dan nilai koefisien regresi variabel perspektif keuangan(X) sebesar 0.399, artinya variabel ini bernilai positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajemen(y1).

**2. perspektif pelanggan(z) terhadap kinerja manajemen(y2)**

Persamaan regresinya :

$$Y_2 = a + bZ + e$$

$$Y_2 = 27.679 + (0.395)Z$$

$$Y_2 = 27.679 + 0.395Z$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas dapat diketahui bahwa nilai konstanta adalah 27.679, dan nilai koefisien regresi variabel perspektif pelanggan(Z) sebesar 0.395, artinya variabel ini bernilai positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajemen(y2).

**3. perspektif proses bisnis internal(p) terhadap kinerja manajemen(y3)**

Persamaan regresinya :

$$Y_3 = a + bP + e$$

$$Y_3 = 59.083 + (-0.327)P$$

$$Y_3 = 59.083 - 0.327P$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas dapat diketahui bahwa nilai konstanta adalah 59.083, dan nilai koefisien regresi variabel pembelajaran dan pertumbuhan(P) sebesar -0.327, artinya variabel ini bernilai negatif. Jadi dapat disimpulkan bahwa mempunyai hubungan negatif terhadap kinerja manajemen(y3).

4. **perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(s) terhadap kinerja manajemen(y4)**

Persamaan regresinya :

$$Y_4 = a + bS + e$$

$$Y_4 = 10.860 + (0.777)S$$

$$Y_4 = 10.892 + 0.777S$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas dapat diketahui bahwa nilai konstanta adalah 10.860, dan nilai koefisien regresi variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(S) sebesar 0.777, artinya variabel ini bernilai positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajemen(y4).

### Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji koefisien determinasi( $R^2$ )

Berdasarkan proses pengolahan data, pada tabel 4.7 hal 76 ditemukan hasil pengujian koefisien determinasi sebagai berikut:

a. **perspektif keuangan(x) terhadap kinerja manajemen(y1),**

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka  $R^2$  *R Square* sebesar .210 artinya bahwa perspektif keuangan memberikan kontribusi sebesar 0.210 atau 21% terhadap kinerja manajemen, sedangkan sisanya sebesar 79% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

b. **perspektif pelanggan(z) terhadap kinerja manajemen(y2)**

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka  $R^2$  *R Square* sebesar .199 artinya bahwa perspektif keuangan memberikan kontribusi sebesar 0.199 atau 19,9% terhadap kinerja manajemen, sedangkan sisanya sebesar 80,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

c. **perspektif proses bisnis internal(p) terhadap kinerja manajemen(y3)**

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka  $R^2$  *R Square* sebesar .153 artinya bahwa perspektif keuangan memberikan kontribusi sebesar 0.153 atau 15,3% terhadap kinerja manajemen, sedangkan sisanya sebesar 84,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

d. **perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(s) terhadap kinerja manajemen(y4)**

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka  $R^2$  *R Square* sebesar .902 artinya bahwa perspektif keuangan memberikan kontribusi sebesar 0.902 atau 90,2% terhadap kinerja manajemen, sedangkan sisanya sebesar 9,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

#### 2. Uji t-statistik

Berdasarkan proses pengolahan data, pada tabel 4.7 hal 76 ditemukan hasil pengujian koefisien determinasi sebagai berikut:

**Pengaruh perspektif keuangan(x) terhadap kinerja manajemen(y1) PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung:**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0.399 hasil yang diperoleh tersebut diperkuat dengan signifikan sebesar 0.019. Didalam tahapan pengolahan data digunakan tingkat kesalahan sebesar 0.05. hasil yang diperoleh didalam tahapan pengujian data memperlihatkan bahwa signifikan sebesar  $0.019 < 0.05$  keputusannya adalah  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.

**Pengaruh perspektif pelanggan(z) terhadap kinerja manajemen(y2) PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung:**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0.395 hasil yang diperoleh tersebut diperkuat dengan signifikan sebesar 0.022. Didalam tahapan pengolahan data digunakan tingkat kesalahan sebesar 0.05. hasil yang diperoleh didalam tahapan pengujian data memperlihatkan bahwa signifikan sebesar  $0.022 < 0.05$  keputusannya adalah  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.

**Pengaruh perspektif proses bisnis internal(p) terhadap kinerja manajemen(y3) PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung:**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai koefisien regresi sebesar -0.327 hasil yang diperoleh tersebut diperkuat dengan signifikan sebesar 0.048. Didalam tahapan pengolahan data digunakan tingkat kesalahan sebesar 0.05. hasil yang diperoleh didalam tahapan pengujian data memperlihatkan bahwa signifikan sebesar  $0.048 < 0.05$  keputusannya adalah  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.

**Pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(s) terhadap kinerja manajemen(y4) PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung:**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0.777 hasil yang diperoleh tersebut diperkuat dengan signifikan sebesar 0.000. Didalam tahapan pengolahan data digunakan tingkat kesalahan sebesar 0.05. hasil yang diperoleh didalam tahapan pengujian data memperlihatkan bahwa signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$  keputusannya adalah  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung.

**KESIMPULAN DAN SARAN****Kesimpulan**

1. Pada perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung karena nilai signifikansi  $0,019 < 0,05$ .
2. Pada perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung karena nilai signifikansi  $0,022 < 0,05$ .

3. Pada perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung karena nilai signifikansi  $0,048 < 0,05$ .
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ .

### **Saran**

Dalam penelitian ini penulis memberikan saran sebagai berikut:

- a. Perusahaan
  1. Peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan sehingga dapat memberikan kepuasan kepada nasabah.
  2. Peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk dapat memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.
  3. Pihak manajemen juga harus memperhatikan survey kepuasan karyawan maupun nasabah, karena kedua faktor tersebut merupakan faktor penting yang harus dipelihara guna kelangsungan dan perkembangan bank.
- b. Masyarakat

Untuk masyarakat diharapkan untuk dapat bertransaksi terus pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. Karena selain memberikan pelayanan terbaik dan informasi yang cepat, PT.BPR Ganto Nagari juga dapat membantu masyarakat dalam masalah perekonomian.

**DAFTAR PUSTAKA****Buku**

- Agussalim Manguluang, 2010. *Metodologi Penelitian*, Ekasakti Press, Padang
- Agussalim Manguluang, 2010. *Statistik*, Ekasakti Press, Padang
- Agussalim Manguluang, 2014. *Statistik Lanjutan*, Ekasakti Press, Padang
- Budiyanto, Eko. 2013. *Sistem Informasi Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bastian, Indra, 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Erlangga, Jakarta.
- Fahmi, Ilham. 2010. *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gaspersz, Vincent, 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. 1992. "The *Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*." *Harvard Business Review* .Januari/Februari, pp.71-9.
- \_\_\_\_\_. "Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi", Erlangga : Jakarta. 1996.
- \_\_\_\_\_. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action (1996)*, Erlangga, Jakarta.
- Lamatenggo, Nina. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bayumedal Publishing.
- Luis, Suwardi., & Prima A, Biromo. 2009. "Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mulyadi, 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Tiga Serangkai
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kedua*. Bandung. Alfabeta.
- Mathis L. Robert-John H. Jackson. 2011. *Human Resources Management 10<sup>th</sup> ed.* Jakarta. Salemba Empat.

- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi.
- Moehariono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kinerja*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moh. Pabundu Tika, 2008, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan kedua, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair.
- Rai, I Gusti Agung. 2008. *Audit Kinerja pada Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Vethzal dan Basri, 2005, *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Vethzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rangkuti Freddy. 2011. *Swot Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang : UNNES Press.
- Suyadi, P.S., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Utama.
- Soeprihantono, John, 2003. *Penilaian Kinerja Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta: BPFE.
- Santoso, Singgih, 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Tunggal, Amin Widjaja, 2000. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Jakarta: Harvarindo.
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuwono Sony dkk, 2007, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Zarkasyi, Moh, Wahyudin, 2008, *Good Corporate Governance, Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*, cetakan kesatu, Penerbit : Alfabeta, Bandung

### **Paper dalam Jurnal**

- Adiwijaya, Hendra, 2008. *Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif pada PT. Arotamas*. Skripsi Penelitian Mahasiswa tidak dipublikasikan, FE Undip, Semarang.

- Choeriah, Siti. 2008. *Pengukuran Kinerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Bogor dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Skripsi. Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Herlina, E. 2004. “ *Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai pengukuran Kinerja pengukuran komprehensif Pada perusahaan jasa (Studi Kasus Rumah Sakit Roemani)*”. “ *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Ikhwan, Awan. 2011. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Bogor*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Manajemen ITB
- Irawan, Dessy Arifani. 2009. *Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Kasnawati, 2011. *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Danamon Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah.
- Kusuma, E. 2003. “ *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Yayasan Setara Semarang)*”. “ *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Lestari, Dian, 2007. *Perancangan Balanced Scorecard pada PT. Bank Mandiri Tbk*, Skripsi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Nugroho, Wayan Aditya. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt. Wijaya Karya)*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah.
- Nany, Magdalena Dkk. 2008. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu*. Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol. 4 No.1 Februari 2008.
- Prakosa, Yuiniarsa Adi (2006). “*Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Waskita Karya (Persero))*”. Skripsi Penelitian Mahasiswa tidak dipublikasikan, FE Undip, Semarang.
- Rosyati dan Luk Luk Atul Hidayati, *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard: Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang*, Jurnal Analisis Bisnis dan Ekonomi, Vol. 2, No.1:84-103,2004.
- Rusdiyanto, Ahmad Falah. 2010. *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang*. Karya ilmiah tidak dipublikasi. Universitas Diponegoro, Semarang. Diakses <[http://eprints.undip.ac.id/22589/1/AHMAD\\_FALAH\\_RUSDIYANTO.pdf](http://eprints.undip.ac.id/22589/1/AHMAD_FALAH_RUSDIYANTO.pdf)>.

Srimindarti, Ceacilia, 2008. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja, [www.stie-stikubank.ac.id](http://www.stie-stikubank.ac.id), tanggal 13 Desember 2010.

Zudia, Meirdania. 2010. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Jateng Semarang.*

Zakir, I. 2003. “ *Pengukuran dengan pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Bank BPD Jawa).* “ *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.

#### **Artikel dari Internet**

[www.jurnalskripsi.com](http://www.jurnalskripsi.com),