

**PENGARUH PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP
KINERJA MANAJEMEN PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH
SUMATRA BARAT di PADANG**

**THE EFFECT OF BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION OF
MANAGEMENT PERFORMANCE AT PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH
SUMATRA BARAT di PADANG**

Melli Herfina¹, Yessi Rinanda², Putri Rahmadayani³

Akademi Akuntansi Indonesia Padang¹²³

E-mail: melliherfina@gmail.com¹, yessi.rinanda17@gmail.com,²

putriahmadayanii@gmail.com³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Penerapan Balanced Scorecard yang diprosikan dengan Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatra Barat di Padang. alasan dipilihnya Judul ini yaitu untuk mengetahui apakah PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang bisa menerapkan Balanced Scorecard dengan baik terhadap kinerja manajemen. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesisnya menggunakan uji t dan uji F. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial Perspektif Keuangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen dilihat dari nilai t hitung sebesar $2,566 > t \text{ tabel } 2,060$, tingkat signifikansi menunjukkan $0,013 < \text{ dari taraf signifikansi } 0,05$. Perspektif pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen dilihat dari t hitung sebesar $-1.051 < t\text{-tabel} = 2,060$, tingkat signifikansi menunjukkan $0,298 > \text{ dari taraf signifikansi } 0,05$., Perspektif Proses Bisnis Internal berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajemen dilihat $5.655 > t\text{-tabel} = 2,060$, tingkat signifikansi menunjukkan $0,000 < \text{ dari taraf signifikansi } 0,05$. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen dilihat dari nilai $10.796 > t\text{-tabel} = 2,060$, tingkat signifikansi menunjukkan $0,000 < \text{ dari taraf signifikansi } 0,05$. Sedangkan secara simultan Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen dilihat dari nilai F hitung sebesar nilai F sebesar $28,591 > F\text{-tabel} = 2,74$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

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

ABSTRACT

This study aims to determine whether the application of the Balanced Scorecard proxies with Financial Perspectives, Customer Perspectives, Internal Business

Process Perspectives and Learning and Growth Perspectives both partially and simultaneously. The reason for choosing this title is to find out whether the West Sumatra Padang BPD can apply the Balanced Scorecard well to management performance. The analytical method used in this study is multiple linear regression analysis and hypothesis testing using t test and f test. The results of this study indicate that partially the Financial Perspective has a significant effect on Management Performance seen from the t value of 2.566 > t table 2.060, the significance level indicates 0.013 < of the 0.05 significance level. Customer perspective has no significant effect on management performance seen from t arithmetic of -1,051 < t-table = 2,060, the significance level shows 0.298 > of significance level 0.05. Internal Business Process Perspective has partial effect on Management Performance seen 5.655 > t- table = 2.060, the significance level indicates 0.000 < from the 0.05 significance level. Growth and learning perspective has a significant effect on management performance seen from the value of 10,796 > t-table = 2.060, the significance level indicates 0.000 < from the significance level of 0.05. While simultaneously the Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective and Learning and Growth Perspective have a significant effect on Management Performance seen from the t value of F value of 28.591 > F-table = 2.74 with a significance level of 0,000 < 0.05 .

Keywords: *Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective and Learning and Growth Perspective, Management Performance.*

PENDAHULUAN

Pada masa era globalisasi yang sangat maju saat ini membuat sebuah perusahaan harus mampu bertahan dan bersaing. Perubahan dan perkembangan yang sangat pesat dalam berbagai hal, menuntut perusahaan agar selalu harus memperbaiki kinerjanya supaya dapat bersaing (Hui,2010). Agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing dengan baik, maka juga dibutuhkan manajemen yang baik, manajemen yang baik itu dapat dicapai oleh perusahaan dengan cara mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya selama ini untuk bisa mengetahui apa yang akan dilakukan untuk perbaikan selanjutnya pada perusahaan (Burney dan Swanson, 2010).

Menurut Tjiptono (2011), penekanan-penekanan pada kualitas produk dan jasa, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal. Maka dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi agar dapat mengikuti perkembangan pasar. Kebanyakan metode pengukuran kinerja yang ada saat ini hanya menggunakan laporan keuangan dalam menilai kinerja

sebuah organisasi, yang merupakan cara tradisional yang hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan.

Dengan begitu pengukuran kinerja yang tidak hanya berpedoman pada ukuran keuangan sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat bersaing di era pasar global. Karena pengukuran kinerja tradisional yang menggunakan ukuran keuangan tidak mampu memberikan gambaran riil mengenai keadaan sebuah organisasi karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi keuangan, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, dan merupakan salah satu roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2013:9).

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. Balanced Scorecard merupakan suatu alat untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, Balanced Scorecard juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut www.jurnalskripsi.com,.

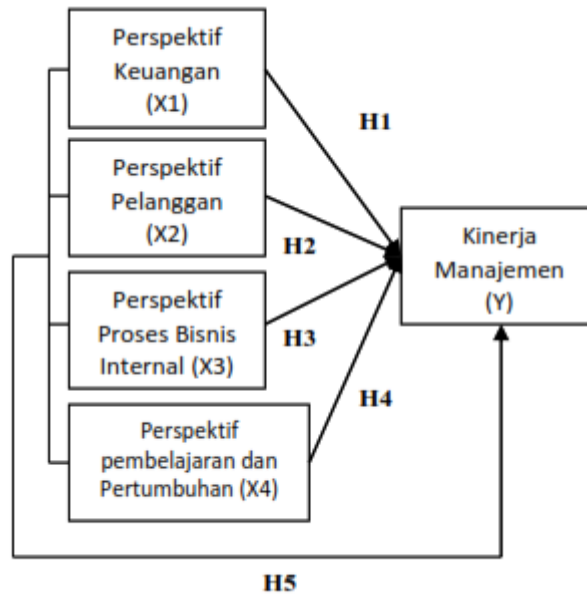
Keseimbangan dalam pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard bermakna apabila sebuah organisasi atau perusahaan menggunakan metode pengukuran ini, maka ukuran kinerja finansial dan non finansial tidak hanya digunakan sebagai umpan balik teknis dan pengendalian berbagai operasi jangka pendek. Agar diperoleh pengukuran kinerja yang menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting serta pertumbuhan dan pembelajaran. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan pada masa lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

Didalam dunia perbankan, bank memiliki peranan penting dalam memajukan pertumbuhan ekonomi. Bank merupakan salah satu mata rantai yang digunakan untuk mempercepat pertumbuhan pembangunan. Setelah ditetapkannya undang-undang no.10 tahun 1998 mengenai perubahan atas undang-undang No.7 tahun 1992 tentang perbankan, peranan perbankan dalam peningkatkan perekonomian menjadi meningkat, hal ini terlihat dengan masuknya perbankan kedalam dunia bisnis sampai kedaerah pedesaan.

PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) sebagai salah satu bank yang ada pada sistem perbankan nasional memiliki fungsi dan peran yang signifikan dalam konteks pembangunan ekonomi regional karena BPD

mampu membuka jaringan pelayanan di daerah-daerah dimana secara ekonomis tidak mungkin dilakukan oleh bank **swasta**.

Kerangka Konseptual



Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan tujuan, landasan teori serta kerangka pemikiran teoritis, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1: Diduga variabel perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.
- H2: Diduga variabel perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.
- H3: Diduga variabel perspektif Proses Bisnis Internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.
- H4: Diduga variabel perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.
- H5: Diduga variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.

METODE PENELITIAN

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk jawaban terhadap pertanyaan yang diberikan. Data berupa respon tertulis dari data responden berkaitan dengan butir-butir pernyataan atau pertanyaan yang diadopsi dari masing-masing indikator dari setiap variabel yang di aplikasikan melalui kuesioner penelitian sebagai instrument penelitian.

Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Adapun data primer menurut Sugiyono (2017:137), yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian, yang memerlukan pengolahan lebih lanjut oleh penulis. Data primer ini berupa kuesioner kepada pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan kebijakan didalam manajemen. Sedangkan data sekunder menurut Sugiyono (2017:137) yaitu data yang diperoleh dari sumber lain di luar responden. Data sekunder ini berupa arsip dan dokumen-dokumen perusahaan yang terkait dengan kebijakan perusahaan.

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang yang berjumlah 257 orang dan pelanggan (nasabah) PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.

Sampel

Penentuan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu metode pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut adalah kriteria – kriteria pada penelitian ini :

1. Karyawan yang berkaitan atau berhubungan dengan indikator perspektif balanced scorecard.
2. Karyawan yang bekerja berdasarkan tingkatan yang ada pada manajemen.
3. Pelanggan atau nasabah pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatra Barat di Padang.

Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 64 orang yang terdiri atas karyawan dan juga pelanggan atau nasabah PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.

Defenisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Perspektif Keuangan (X ₁)	1. Berkembang 2. Bertahan 3. Panen Sumber: Sugianto dan Anwar (2013)	Skala Likert
Perspektif Pelanggan(X ₂)	1. Kepuasan pelanggan 2. Customer Relationship 3. Kecepatan layanan Sumber: Kaplan dan Norton (2000)	Skala likert
Perspektif Proses Bisnis Internal(X ₃)	1. Inovasi 2. Proses Operasi 3. Layanan Purna jual Sumber: Putri (2008)	Skala Likert
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X ₄)	1. Kemampuan Pekerja 2. Sistem Informasi 3. Motivasi pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan Sumber : Kaplan dan Norton (2000)	Skala Likert
Kinerja Manajemen(Y)	1. Kinerja berorientasi pada pengetahuan 2. Kinerja berorientasi pada perilaku 3. Kinerja berorientasi pada bakat dalam melaksanakan tugas Sumber: Aji(2013)	Skala Likert

Uji Instrumen

Uji Realibilitas

Salah satu tahap dalam penelitian ini adalah perancangan instrumen pengukuran yang dilengkapi dengan uji reliabilitas yang dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016).

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang cukup kuat antara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi yang cukup kuat antara variabel independen.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

Metode Analisis Data

Analisis Regresi Sederhana

Model persamaan regresi linier sederhana dalam penelitian ini adalah :

$$KM = a + B_2 PPL + e$$

Keterangan :

a = Konstanta

KM = Kinerja Manajemen

PPL = Perspektif Pelanggan

B = Koefisien regresi (menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada hubungan nilai variabel independen)

e = error

Analisis Regresi Linier Berganda

Model persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah :

$$KM = a + B_1 PK + B_3 PPB + B_4 PPP + e$$

Keterangan:

KM : Kinerja Manajemen(Y)

PK : Perspektif Keuangan

PPB : Perspektif Proses Bisnis

PPP : Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

A : Konstanta

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

E : Error

Analisa Koefisien Determinasi [(R) ^2]

Uji koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara nol sampai satu (0 < R² < 1). Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai R² yang mendekati satu (1) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Imam Ghozali, 2016).

Metode Pengujian Hipotesis

Uji t

Uji signifikansi koefisien regresi (Uji t) dilakukan untuk menguji apakah suatu variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependen dan juga untuk menguji signifikansi konstanta dari setiap variabel untuk pengambilan keputusan dalam menerima atau menolak hipotesis penelitian yang sebelumnya telah penulis buat. Kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian ini menurut Imam Ghozali (2016) adalah jika $p \text{ value} < 0,05$ maka H_a diterima. Sebaliknya, jika $p \text{ value} \geq 0,05$ maka H_a ditolak.

Uji F

Uji Simultan (Uji F) digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas (independen) yaitu tingkat kepatuhan, pemahaman dan ketegasan sanksi perpajakan yang dimasukkan dalam model regresi mempunyai pengaruh secara bersama sama (simultan) atau tidak terhadap variabel dependen yaitu dividen kas. Kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian yang menggunakan ($p \text{ value}$) atau F hitung menurut Imam Ghozali (2016) adalah jika $p \text{ value} < 0,05$ atau F hitung $> F$ tabel maka H_a diterima. Sebaliknya, jika $p \text{ value} \geq 0,05$ atau F hitung $< F$ tabel maka H_a ditolak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Pada penelitian ini meneliti dua variabel independen (Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran) apakah berpengaruh terhadap variabel dependen (Kinerja Manajemen). Secara statistik dilakukan dengan pengujian baik secara parsial maupun secara simultan dengan model regresi dengan menggunakan software SPSS 23.

Uji Instrumen

Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Perspektif Keuangan	0,737	Reliabel
Perspektif Pelanggan	0,744	Reliabel
Perspektif Proses Bisnis Internal	0,730	Reliabel
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,773	Reliabel
Kinerja Manajemen	0,787	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.7 maka dapat dilihat bahwa seluruh pernyataan dinyatakan reliabel atau memenuhi persyaratan. Karena suatu daftar pernyataan dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha > 0,60.

Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perspektif Keuangan	59	34	50	42.17	4.001
Perspektif Pelanggan	59	33	47	41.85	3.796
Perspektif Proses Bisnis Internal	59	30	50	40.64	4.205
Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	59	18	50	40.20	5.119
Kinerja Manajemen	59	10	50	42.42	5.902
Valid N (listwise)	59				

Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukkan nilai N atau jumlah data yang akan diteliti berjumlah 59 sampel. Perspektif Keuangan memiliki nilai mean atau rata-rata sebesar 42,17 yang artinya rata-rata kontribusi perspektif keuangan terhadap Kinerja Manajemen sebesar 42,17. Nilai minimum sebesar 34, nilai maximum sebesar 50, dengan standar deviasi 4,001.

Perspektif Pelanggan memiliki nilai mean sebesar 41,85 yang artinya rata-rata kontribusi Kinerja Manajemen sebesar 41,85. Nilai minimum sebesar 33, nilai maximum sebesar 47. Dengan standar deviasi sebesar 3,796. Perspektif proses Bisnis Internal memiliki nilai mean sebesar 40,64. Nilai minimum sebesar 30, nilai maximum sebesar 50. Dengan standar deviasi sebesar 4,205. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki nilai mean sebesar 40,20. Nilai minimum sebesar 18, nilai maximum sebesar 50. Dengan standar deviasi sebesar 5,119. Kinerja Manajemen memiliki nilai mean sebesar 42,42. Nilai minimum sebesar 10. Nilai maximum sebesar 50. Dengan standar deviasi sebesar 5,902.

Uji Asumsi Klasik
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		59
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.34254062
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.102
	Positive	.102
	Negative	-.092
Test Statistic		.102
Asymp. Sig. (2-tailed)		.199 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Dari hasil uji normalitas tersebut dengan Kolmogrove-Smirnov terlihat bahwa nilai Asymp.Sig. (2-tailed) sebesar 0,199 yang berarti lebih besar dari 0,05. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Perspektif Keuangan	0.561	1.783
Perspektif Pelanggan	0.974	1.026
Perspektif Proses Bisnis Internal	0.397	2.518
Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	0.557	1.795

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJEMEN

Berdasarkan dari hasil uji Variance Inflation Factor (VIF) pada Hasil Output SPSS 23 tabel Coefficients, diketahui bahwa nilai VIF masing – masing variabel independen memiliki nilai VIF < 10 dan nilai Tolerance > 0,10 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi linear berganda tidak terdapat multikolinieritas antara variabel dependen dengan variabel independen. Sehingga model regresi layak atau dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Heteroskedastisitas
Uji Glejser

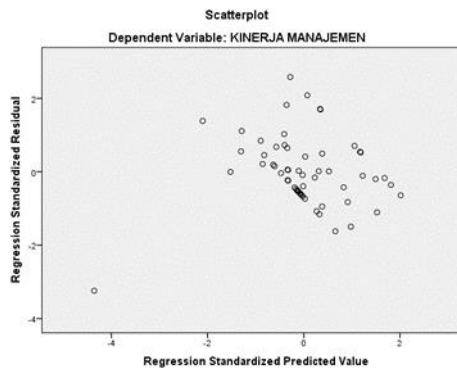
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.809	.590		1.372	.176
Perspektif Keuangan	-.090	.061	-.205	-1.461	.150
Perspektif Pelanggan	-.003	.010	-.044	-.318	.752
Perspektif Proses Bisnis Internal	-.008	.011	-.125	-.708	.482
Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	.005	.010	.095	.526	.601

a. Dependent Variable: Abs_Res

Uji Sacatter Plot

Berdasarkan gambar di atas dapat disimpulkan tidak terdapat pola-pola tertentu yang mana pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.



Metode Analisis Data
Analisis Regresi Sederhana

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	51.397	8.571		5.997	.000
Perspektif Pelanggan	-.214	.204	-.138	-1.051	.298

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

Berdasarkan table diatas diperoleh hasil dari regresi linear sederhana yaitu:

$$KM = 51,397 - 0,214 (PPL) + e$$

Dari persamaan regresi linear Sederhana diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Konstanta dengan nilai mutlak Y apabila Perspektif Pelanggan = 0, nilai kinerja manajemen konstanta sebesar 51,397 satuan.
2. Nilai koefisien regresi Perspektif Keuangan sebesar -0,214, berarti bahwa apabila Perspektif Keuangan naik sebesar satu satuan, maka kinerja manajemen penurunan sebesar -0,214 satuan, apabila variabel independen lainnya bernilai nol satuan.

Hasil uji multikolonieritas diatas terlihat bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0.10 dan hasil perhitungan Variance inflation factor (VIF) juga menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel independen yang memiliki VIF lebih dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi yang diajukan bebas dari multikolonieritas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	28.107	3.988		7.048	.000
PERSPEKTIF KEUANGAN	.299	.117	.408	2.566	.013
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL	.841	.149	.599	5.655	.000
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN	.945	.088	.820	10.796	.000

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJEMEN

Berdasarkan table diatas diperoleh hasil dari regresi linear berganda yaitu:

$$KM = 28,107 + 0,299 (PK) + 0,841 (PP) + 0,945 (PPP) + e$$

Dari persamaan regresi linear berganda diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Konstanta dengan nilai mutlak Y apabila Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran = 0, nilai kinerja manajemen konstanta sebesar 28,107 satuan.
2. Nilai koefisien regresi Perspektif Keuangan sebesar 0,299, berarti

bahwa apabila Perspektif Keuangan naik sebesar satu satuan, maka kinerja manajemen kenaikan sebesar 0,299 satuan, apabila variabel independen lainnya bernilai nol satuan.

3. Nilai koefisien regresi Perspektif proses bisnis internal sebesar 0,841, berarti bahwa apabila Perspektif proses bisnis internal naik sebesar satu satuan, maka kinerja manajemen kenaikan sebesar 0,841 satuan, apabila variabel independen lainnya bernilai nol satuan.
4. Nilai koefisien regresi Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,945, berarti bahwa apabila Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan naik sebesar satu satuan, maka kinerja manajemen kenaikan sebesar 0,945 satuan, apabila variabel independen lainnya bernilai nol satuan.

Analisa Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.824a	.679	.656	3.464	2.106

A. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal
 B. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

Berdasarkan table koefisien determinasi ditunjukkan oleh angka adjusted R square yaitu sebesar 0,656%. Hal ini berarti variabel kinerja manajemen dijelaskan oleh variabel Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan tidak mempengaruhi atau tidak dijelaskan oleh Kinerja Manajemen hanya sebesar 0,656%. Yang mana sisanya $100\% - 0,656\% = 34,4\%$ yang datanya ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Metode Pengujian Hipotesis

Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	51.397	8.571		5.997	.000
Perspektif Pelanggan	-.214	.204	-.138	-1.051	.298

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	28.107	3.988		7.048	.000
PERSPEKTIF KEUANGAN	.299	.117	.408	2.566	.013
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL	.841	.149	.599	5.655	.000
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN	.945	.088	.820	10.796	.000

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJEMEN

1. Pengaruh variabel Perspektif Keuangan (PK) terhadap kinerja manajemen (KM). Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai t-hitung = 2,566 > t-tabel = 2,060, tingkat signifikansi menunjukkan 0,013 < dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti H1 diterima dan dapat disimpulkan bahwa Perspektif Keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.
2. Pengaruh variabel Perspektif Pelanggan (PP) terhadap kinerja manajemen (KM). Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai t-hitung = -1.051 < t-tabel = 2,060, tingkat signifikansi menunjukkan 0,298 > dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti H2 ditolak dan dapat disimpulkan bahwa Perspektif Pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.
3. Pengaruh variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (PPBI) terhadap kinerja manajemen (KM). Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai t-hitung = 5.655 > t-tabel = 2,060, tingkat signifikansi menunjukkan 0,000 < dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti H3 diterima dan dapat disimpulkan bahwa Perspektif Proses Bisnis Internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.
4. Pengaruh variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (PPP) terhadap kinerja manajemen (KM). Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai t-hitung = 10.796 > t-tabel = 2,060, tingkat signifikansi menunjukkan 0,000 < dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti H4 diterima dan dapat disimpulkan bahwa Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

Uji F

ANOVAa

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1372.397	4	343.099	28,591	.000b
Residual	648.010	54	12.000		
Total	2020.407	58			

A. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

B. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari table diatas, diperoleh nilai F sebesar 28,591 > F-tabel = 2,74 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H5 diterima, artinya Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen.

PEMBAHASAN**Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Kinerja Manajemen**

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai t-hitung = 2,566 > t-tabel = 2,060, tingkat signifikansi menunjukkan 0,013 < dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti H1 diterima dan dapat disimpulkan bahwa Perspektif Keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kasnawati (2011) yang menyatakan bahwa perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen perusahaan.

Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Manajemen

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai t-hitung = -1.051 < t-tabel = 2,060, tingkat signifikansi menunjukkan 0,298 > dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti H2 ditolak dan dapat disimpulkan bahwa Perspektif Pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

Hasil Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulasni (2014) yang menyatakan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen. Perbedaan hasil penelitian bisa disebabkan oleh kondisi daerah masing-masing tempat objek penelitian.

Pengaruh Proses Bisnis Internal terhadap Kinerja Manajemen

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai t-hitung = 10.796 > t-tabel = 2,060, tingkat signifikansi menunjukkan 0,000 < dari taraf

signifikansi 0,05. Hal ini berarti H4 diterima dan dapat disimpulkan bahwa Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulasni (2014) yang menyatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

Pengaruh Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif Proses bisnis internal dan Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Berdasarkan hasil dari Uji F hasilnya adalah diperoleh nilai F sebesar $28,591 > F\text{-tabel} = 2,74$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H5 diterima, artinya Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen. Hasil dari koefisien determinasi ditunjukkan oleh angka adjusted R square yaitu sebesar 0,656%. Hal ini berarti variabel kinerja manajemen dijelaskan oleh variabel Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan tidak mempengaruhi atau tidak dijelaskan oleh Kinerja Manajemen hanya sebesar sebesar 0,656%. Yang mana sisanya $100\% - 0,656\% = 34,4\%$ yang datanya ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agus Nanda Wijaya (2016) yang menyatakan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan uji hipotesis pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa :

Variabel Perspektif Keuangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen, Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t\text{-hitung} = 2,566 > t\text{-tabel} = 2,060$, tingkat signifikansi menunjukkan $0,013 <$ dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti H1 di terima dan dapat disimpulkan bahwa Perspektif Keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen yang diterapkan di PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.

Variabel Perspektif Pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen, hal ini dibuktikan dengan hasil uji statistik dimana nilai $t\text{-hitung} = -1,051 < t\text{-tabel} = 2,060$, tingkat signifikansi menunjukkan $0,298 >$ dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan

bahwa H2 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa Perspektif Pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen yang diterapkan di PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.

Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen, Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai t-hitung = 5.655 > t-tabel = 2,060, tingkat signifikansi menunjukkan $0,000 < \alpha < 0,05$. dan dapat disimpulkan bahwa Perspektif Proses Bisnis Internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen yang diterapkan di PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat di Padang.

Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen, Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai t-hitung = 10.796 > t-tabel = 2,060, tingkat signifikansi menunjukkan $0,000 < \alpha < 0,05$. Hal ini berarti H4 diterima dan dapat disimpulkan bahwa Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

Variabel Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen, Berdasarkan hasil dari Uji F hasilnya adalah diperoleh nilai F sebesar 28,591 > F-tabel = 2,74 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < \alpha < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H5 diterima, artinya Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada perusahaan selain bank seperti rumah sakit dan hotel sehingga dapat diketahui karakteristik yang lebih spesifik terkait kebutuhan Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.
2. Penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah jumlah sampelnya dengan semakin banyak sampel yang digunakan maka baik pula hasilnya.
3. Disarankan kepada perusahaan untuk benar-benar melaksanakan dan menerapkan Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. khususnya dalam hal pengambilan kebijakan operasional, hal ini akan semakin mendorong manajemen dan timnya untuk lebih kreatif menentukan gagasan-gagasan baru untuk

mendukung tercapainya tujuan organisasi dan terciptanya kinerja manajemen yang lebih baik.

4. Kepercayaan yang diberikan kepada manajemen justru sangat memungkinkan untuk memperoleh informasi karena mereka yang paling mengerti solusi atas permasalahan-permasalahan yang harus dipecahkan dalam bidangnya masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Agussalim Manguluang, 2010. Metodologi Penelitian, Ekasakti Press, Padang.
- Agussalim Manguluang, 2010. Statistik. Ekasakti Press, Padang.
- Agussalim Manguluang, 2014. Statistik Lanjutan. Ekasakti Press, Padang.
- Amos Neolaka, 2014. Metode Penelitian dan Statistik. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Arman Poureisa, Mohaddeseh, Bolouki Asli, Ako Efteghar. 2013. Balanced Scorecard : A new Tool For Performace Evaluasion.
- Dr. Sagar R. Dave, Dr Swati R. Dave. 2012. Aplying Balanced Scorecard in Indian Banking Sector : An Empirical Study of the State Bank of India.
- Gaspersz, Vincent. 2003. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balance Scorecard dengan Six Sigma. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- George Giannopoulos, Andrew Holt, Ehsan Khansarlar & Stephanie Cleanthous. 2013. The Use of Scorecard in Small Companies.
- Ilham, Fahmi. 2010. Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi. Bandung : Alfabeta.
- Imam, Ghozali. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen . BPFE. Jakarta.
- Kasnawati. 2011. Pengaruh Penerapan Balance Scorecard terhadap Kinerja Manajemen PT Bank Danamon Indonesia Tbk.
- Kaplan, R.S dan Norton, D.P. 1992. The Balanced Socrecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review. Januari/Februari , pp. 71-9. Balanced Socrecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Erlangga : Jakarta.
- KEPMENDRAGI Nomor 62 Tahun 1999 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja BPD

- Moeheriono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kinerja . Edisi Revisi. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Moh, Pabundu Tika. 2008. Budaya Organisasi dan peningkatan Kinerja Perusahaan. Cetakan kedua. Bumi Aksara : Jakarta
- Monica Kartika Sari. 2016. Analisis Kinerja Perusahaan dengan menggunakan metode Balance Scorecard.
- Nina, Lamatenggo. 2015. Teori Kinerja dan Pengukurannya. Jakarta : Bayumedal Publishing.
- Nurlaila. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia I. Lepkhair.
- Ondrej Zizlavsky. 2014. The Balance Scorecard : Innovative Performance Measurement and Management and Management Control System.
- Petera Petr, Wagner Jaroslav, Mensik Michal. 2012. Strategik Performance Systems Implemented in the biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard an Empirical Study.
- Peraturan Pemerintah
- Rai, I Gusti Agung. 2008. Audit Kinerja pada Sektor Publik. Jakarta : Salemba Empat.
- Rival, Vethzal. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sanra Janita Wirya Putri. 2012. Analisis Balance Scorecard sebagai Alat penilaian untuk mengukur Kinerja.
- Sulasni. 2014. Pengaruh Penerapan Balance Scorecard terhadap Kinerja Manajemen pada PT Bank BRI Cabang Ponorogo.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung : CV Alfabeta
- Suyadi, P.S. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Raja Grafindo Utama
- Soeprihantono, John. 2003. Penilaian Kinerja Pengembangan Karyawan. Yogyakarta : BPFE.
- Santoso, Singgih. 2004. Buku Latihan SPSS Statistik Parametik. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Suardi, Luis, Prima A, Biromo. 2009. Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-undang Nomor 13 Tahun 1962 tentang Asas – asas Ketentuan Bank Pembangunan Daerah

ISSN Cetak 2655-1934, ISSN Online 2655-6685

Wayan Adhitya Nugroho. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja
Perusahaan dengan konsep Balance Scorecard.

www.jurnalskripsi.com