

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
KONSEP BALANCED SCORECARD PADA PT.
BANK SUMUT KCP PULO BRAYAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.AK)
Program Studi Akuntansi*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : Nia Agustina
NPM : 1905170167
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN 2023**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 22 September 2023, pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : NIA AGUSTINA
N P M : 1905170167
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
KONSEP BALANCED SCORECARD PADA PT. BANK SUMUT
KCP PULO BRAYAN

Dinyatakan : *Nia Agustina dan rekan memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

DEMI PENGUJI

(Riva Ubar, Sarjana, S.E., M.M., CMA, CPA)

(M. Masrudi, Sarjana, SE., M.Si)

DEMI PENGUJI

(Rizki Zuhri, Sarjana, SE., M.Si)

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya



(Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : NIA AGUSTINA
N P M : 1905170167
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP
BALANCED SCORECARD PADA PT. BANK SUMUT KCP
PULO BRAYAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, 18 September 2023

Pembimbing Skripsi

(REZKI ZURRIAH, SE. M.Si)

Diketahui/Disetujui
oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(Assoc. Prof. Dr. Hj. ZULIA HANUM, SE. M.Si)

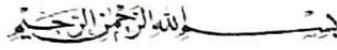
Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, SE. M.M. M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Muchtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : Nia Agustina
NPM : 1905170167
Program Studi : Akuntansi
Judul Penelitian : Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Bank Sumur KCP Pulo Brayon

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Pengethikan/penulisan di serahkan dgn pedoman - latar belakang di perbaiki, sertakan orng dgn ko - Idempotensi dan rumusan masalah di perbaiki - Penjelasan di latar belakang di tambahkan lagi	31 mri 2023 31 Mei 2023 24 10 Juni 2023	
Bab 2	- Teori di tambahkan, di susutkan - Penelitian terdahulu di tambahkan - Pengantar dalam kerangka berpikir di tambahkan	31 mri 2023 21 Juni 2023	
Bab 3	- Jenis Penelitian di susutkan - Def. Operasional di perbaiki - Tahu waktu penulisan di ksesuaikan - Permis analisis, samyul, dan populasi di perbaiki	10 Juni 2023 21 Juni 2023 10 Juli 2023 18 Juli 2023	
Bab 4	- Deskripsi Data di perbaiki - Analisa Data di perbaiki - Pembahasan di perbaiki, tambahkan papakannya	6 Sep '23 17 sep '23	
Bab 5	- kesimpulan di sesuaikan dgn hasil - Saran di perbaiki	11 sep '23 16 sep '23	
Daftar Pustaka	- Daftar pustaka dilengkapi lagi	16 sep '23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Bimbingan Skripsi selesai, ACC!!!	18 sep '23	

Medan, 18 September 2023

Diketahui/Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si

Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing

Rezki Zurriah, SE., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : Nia Agustina

Npm : 1905170167

Program Studi : Akuntansi

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Judul Penelitian : Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Konsep Balanced
Scorecard Pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan

Dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian – bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data – data dari skripsi ini merupakan hasil **Plagiat** atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, 20 September 2023

Saya yang menyatakan

Nia Agustina

ABSTRAK

ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA PT. BANK SUMUT KCP PULO BRAYAN

Nia Agustina (1905170167)
Email: niaagustina0202@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan yang diukur berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan pemilihan sampel jenuh (*simple non random sampling*). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner, dan studi pustaka, dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan bila diukur berdasarkan perspektif keuangan hasilnya adalah sangat buruk, penilaian kinerja PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan bila diukur berdasarkan perspektif pelanggan adalah baik, Penilaian kinerja PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan bila diukur berdasarkan perspektif proses bisnis internal adalah baik, dan Penilaian kinerja PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan bila diukur berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik.

Kata kunci : Penilaian Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.

ABSTRACT

PERFORMANCE ASSESSMENT ANALYSIS USING THE BALANCED SCORECARD CONCEPT AT PT. BANK SUMUT KCP PULO BRAYAN

Nia Agustina (1905170167)
Email: niaagustina0202@gmail.com

This study aims to determine and analyze the performance assessment of PT. Bank Sumut kcp Pulo Brayan which is measured from a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, growth and learning perspective. Sampling in this study is to use a saturated sample selection (simple non random sampling). Data collection techniques in this study were interviews, questionnaires, and literature study, documentacion. The data analysis method used was descriptive qualitative analysis method. The results showed that the assessment of the performance of the PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan when measured from a financial perspective the results were very bad, the performance assessment of the PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan when measured from the customer's perspective was good, the performance assessment of the PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan when measured from the perspective of internal business processes are good, and the performance appraisal of the office of PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan when measured from a growth and learning perspective is good.

Keywords: Performance Appraisal, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Growth And Learning Perspective.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT, Sang Pemilik dunia dan seisinya, tiada Tuhan selain Allah dan hanya kepada-Nya lah kita patut memohon dan berserah diri. Hanya karena nikmat kesehatan dan kesempatan dari Allah-lah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan**”. Skripsi ini di susun sebagai tugas akhir dalam memperoleh gelar sarjana akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan skripsi ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis berusaha agar skripsi ini sempurna sesuai dengan yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak mungkin terlaksana tanpa bantuan, dorongan, bimbingan, serta arahan dari berbagai pihak baik sifatnya moril maupun materil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ayahanda tersayang Bapak Zulpan Arif Efendi dan Ibunda tercinta Ibu Miswati, yang memberikan kasih sayang kepada penulis sedari kecil sampai saat ini dan untuk yang seterusnya dan memberikan motivasi untuk selalu semangat berjuang demi masa depan yang cerah. Hanya doa yang penulis panjatkan untuk saat ini dan seterusnya kepada Allah SWT kiranya ayah dan ibu diberi selalu kesehatan, panjang umur hingga dapat menyaksikan penulis di wisuda

nantinya dan diampuni segala dosa. Serta tak lupa pula kakak tersayang Tika Damayanti yang selalu memotivasi penulis.

Selain itu, penulis juga ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera utara.
2. Bapak Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc.Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE., MBA., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, S.E, M.Si selaku Ketua Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Riva Ubar Harahap, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA selaku Sekertaris Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Rezki Zurriah S.E., M.Si selaku Dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan proposal ini.
8. Pimpinan Bank Sumut KCP Pulo Brayon yang telah berkenaan menerima serta memberikan data-data dan menjawab angket yang di perlukan dalam penelitian ini.

9. Terimakasih kepada teman seperjuangan Cut Fitriani dan Donna Rizky, yang telah menemani, membantu, mendorong semangat penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.

Akhir kata, Penulis mengucapkan banyak terima kasih. Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum begitu sempurna, masih terdapat kekurangan yang perlu diperbaiki lagi. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat yang banyak bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi Wabarkatuh

Medan, September 2023

Nia Agustina
1905170167

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Batasan Masalah	8
1.3 Rumusan Masalah.....	9
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	11
2.1.2 Pengertian Balanced Scorecard.....	14
2.1.3 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.1.4 Manfaat Balanced Scorecard.....	22
2.1.5 Keunggulan Balanced Scorecard.....	23
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Kerangka Berfikir Konseptual	30
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Definisi Operasional.....	32
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	35
3.5 Teknik Pengumpulan Data	36
3.6 Teknik Analisis Data.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40

4.1	Gambaran Umum Perusahaan	40
4.1.1	Sejarah PT. Bank Sumut Kcp pulo Brayan	40
4.1.2	Visi dan Misi PT Bank Sumut.....	41
4.1.3	Logo PT. BANK SUMUT.....	42
4.1.4	Struktur Organisasi PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan	43
4.2	Hasil Analisis Data.....	44
4.2.1	Perspektif keuangan.....	44
4.2.2	Perspektif Pelanggan	48
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	51
4.2.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	53
4.2.5	Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan	56
4.3	Hasil Pembahasan	58
4.3.1	Perspektif Keuangan.....	58
4.3.2	Perspektif Pelanggan	61
4.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	62
4.3.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	63
BAB V PENUTUP		65
A.	Kesimpulan	65
1.	Perspektif Keuangan.....	65
2.	Perspektif Pelanggan	65
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	66
4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	66
B.	Saran	66
DAFTAR PUSTAKA		68

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 DPK (<i>Dana Pihak Ketiga</i>) Perusahaan PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan	4
Tabel 1.2 Pengaduan Produk / Layanan PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	34
Tabel 3.2 Waktu Penelitian	35
Tabel 4.1 <i>Loan to Deposit</i> (LDR) PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan.....	45
Tabel 4.2 <i>Return On Asset</i> (ROA) PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan.....	47
Tabel 4.3 Jumlah Nasabah Berdasarkan Jenis Kelamin.....	49
Tabel 4.4 Jumlah Nasabah Berdasarkan Tingkat Umur	49
Tabel 4.5 Jumlah Nasabah Berdasarkan Tingkat Pendidikan	49
Tabel 4.6 Perhitungan Terhadap Persepektif Pelanggan	51
Tabel 4.7 Perhitungan Persepektif Internal PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan	52
Tabel 4.8 Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 4.9 Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Umur	54
Tabel 4.10 Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
Tabel 4.11 Jumlah Berdasarkan Agama	55
Tabel 4.12 Jumlah Karyawan Berdasarkan Status	55
Tabel 4.13 Jumlah Karyawan Berdasarkan Lama Kerja	55
Tabel 4.14 Perhitungan terhadap Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan	56
Tabel 4.15 Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan Persepektif.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perspektif Proses Bisnis Internal	19
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Konseptual	30
Gambar 4.1 Logo PT Bank Sumut	42
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Dan Cabang Pembantu Pulo Brayon	43

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Secara umum, era digital merupakan kondisi dimana zaman semakin canggih yang dapat mendukung semua kegiatan dunia online dan produksi industri dengan adanya teknologi. Perkembangan era digital memungkinkan otomatisasi peralatan-peralatan dengan sistem gabungan saling bekerja satu sama lain. Teknologi juga membantu memecahkan masalah dan meningkatkan produktivitas dalam dunia bisnis dan industri di berbagai ukuran secara praktis dan efisien.

Menurut (Kasmir, 2017) Perbankan adalah industri yang menangani uang tunai, kredit, dan transaksi keuangan lainnya. Awal terjadinya kegiatan perbankan dimulai dari jasa penukaran uang. Perkembangan selanjutnya kegiatan operasional perbankan menjadi tempat penitipan uang atau disebut kegiatan simpanan. Kemudian kegiatan perbankan berkembang menjadi kegiatan peminjaman uang yaitu dengan cara uang yang semula disimpan oleh masyarakat, oleh perbankan dipinjamkan kembali dengan cara menyalurkan kemasyarakat yang membutuhkannya. Jasa keuangan semakin meningkat karena banyaknya kebutuhan masyarakat, maka dari itu dunia perbankan sangatlah dibutuhkan oleh seluruh lapisan masyarakat baik di Negara maju maupun Negara berkembang.

Semakin berkembangnya dunia perbankan, pengukuran kinerja sangatlah di perlukan. Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk menentukan tindakan apa yang harus dilakukan agar bisnis dapat berkembang. Apalagi pengukuran kinerja sangat

berhubungan dengan keadaan keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja juga dapat dilakukan untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerja perbankan dalam setiap periode sehingga perbankan bisa memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan periode tersebut.

(Kasnawati, 2011) berpendapat bahwa kinerja merupakan seluruh atau sebagian aktivitas dari organisasi dalam suatu periode dengan standar seperti biaya yang di proyeksikan, pertanggung jawaban, dan sebagainya. Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. (Henry Simamora, 2006:338).

Dalam penelitian ini penulis fokus terhadap kinerja keuangan dan kinerja non keuangan, hal ini dikarenakan pada kinerja keuangan terdapat penurunan laba yang sangat signifikan. Pada kinerja non keuangan khusus nya pada kinerja pelanggan masih banyak nasabah yang kurang puas terhadap pelayanan. Pada bisnis internal fasilitas yang diberikan kurang memuaskan, dan pada pertumbuhan dan perkembangan kualitas layanan teknologi yang digunakan pegawai dalam mengakses informasi yang terdapat dalam perusahaan kurang memadai.

Sebagaimana telah di jelaskan di atas bahwa pengukuran kinerja PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan tidak hanya mempertimbangkan persepektif keuangan saja, namun mencakup persepektif non keuangan diantaranya persepektif pelanggan dalam hal ini nasabah, persepektif bisnis internal dan persektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan persepektif keuangan dan non keuangan dikenal dengan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh (Kaplan & Norton, 2000).

Balanced Scorecard merupakan pengukuran kinerja sebuah perusahaan modern dengan mempertimbangkan empat persepektif (yang saling berhubungan) yang merupakan strategi dan tujuan yang ingin di capai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan.

Melalui konsep pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja yang ada saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan jangka panjang, memperbaiki sistem dan prosedur kinerja di masa mendatang, serta perusahaan dapat menilai aset tak berwujud (*intangible asept*) . Dengan menerapkan *balanced scorecard* pimpinan akan mampu mengukur bagaimana pengembangan perusahaan dalam menciptakan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa yang akan datang. Di samping itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas akhir (*driver*).

PT. Bank Sumut merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Bank Sumut termasuk dalam barisan Bank Pembangunan Daerah yang mempunyai aset terbesar. Untuk mengukur penilaian kinerja, perusahaan ini memakai sistem yang biasa disebut dengan *Key Performance Indikator (KPI)*. *Key Performance Indikator (KPI)* adalah indikator atau ukuran yang dicapai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi perusahaan. Konsep *balanced scorecard* dipilih dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan karena konsep ini dapat menyeimbangkan antara persepektif keuangan dalam mengukur kinerja dengan aspek-aspek diluar keuangan yaitu yang sama pentingnya bagi perkembangan perusahaan. Hubungan dengan pelanggan ,karyawan, proses bisnis yang sebenarnya merupakan satu

kesatuan dari kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu panjang tidak bisa terlihat dalam ukuran-ukuran finansial saja. Untuk itu maka dikenalkan pengukuran menggunakan konsep *balanced scorecard*.

Dari segi persepektif keuangan, ukuran finansial sangatlah penting sebagai tolak ukur tindakan ekonomi yang harus di ambil. Ukuran finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada perusahaan, akan tetapi tidak mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai(*value*) bagi perusahaan.

Tabel 1.1
Dana Pihak Ketiga (DPK)
Perusahaan PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan

Tahun	DPK
2018	Rp. 8.948.740.133
2019	Rp. 9.384.930.347
2020	Rp. 8.934.167.106
2021	Rp. 8.891.556.933
2022	Rp. 8.390.368.225

Sumber: PT.Bank Sumut KCP Pulo Brayan

Pada tahun 2018 DPK perusahaan PT.Bank Sumut Cabang Pulo Brayan adalah sebesar 8.948.740.132. Pada tahun 2019 DPK perusahaan PT.Bank Sumut Cabang Pulo Brayan menurun menjadi 9.384.930.347. Pada tahun 2020 DPK perusahaan PT.Bank Sumut Cabang Pulo Brayan menurun menjadi 8.934.167.106. Pada tahun 2021 DPK perusahaan PT.Bank Sumut Cabang Pulo Brayan menurun menjadi 8.891.556.993. Dan tahun 2022 DPK perusahaan PT. Bank Sumut Cabang Pulo Brayan menurun menjadi 8.390.368.225.

Data diatas menunjukkan bahwa tingkat efisiensi kemampuan bank dalam menjalankan kinerja operasionalnya pada bank BUMD selama 5 tahun terakhir DPK (*Dana Pihak Ketiga*) penurunan. Menurut Kasmir (2017:50) dana yang bersumber dari pihak ketiga (DPK) merupakan sumber dana terpenting bagi kegiatan operasional suatu bank dan merupakan ukuran keberhasilan bank jika mampu membiayai operasinya dari sumber dana ini.

Penyusunan laporan keuangan suatu perusahaan menggunakan rasio keuangan. Rasio keuangan dapat membantu pelaku bisnis, pemerintah dan pemakai laporan keuangan lainnya dalam menilai laporan keuangan perusahaan. Adapun rasio yang digunakan untuk mengukur pertumbuhan laba pada perusahaan perbankan dalam penelitian ini yaitu Rasio Likuiditas di ukur dengan *Loan Deposit Ratio* (LDR) dan Rasio Profitabilitas di ukur dengan *Return On Asset* (ROA).

Dari segi persepektif pelanggan, adanya kepuasan nasabah bisa memberikan banyak manfaat misalnya hubungan antara perusahaan dan nasabah yang menjadi harmonis, pembelian ulang produk yang di promosikan dan terciptanya loyalitas nasabah serta rekomendasi dari orang ke orang yang menguntungkan suatu perusahaan (Tjipono,2002). Tetapi masih ada nasabah yang kurang puas pada pelayanan dan produk yang diberikan PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan.

Tabel 1.2
Pengaduan Produk/Layanan
Perusahaan PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan

No.	Isi Ringkas Pengaduan
1.	Pembayaran pasang baru/distribusi PDAM belum terdaftar di PDAM

2.	Saat melakukan transaksi penarikan di ATM uang keluar tapi saldo terdebit.
3.	Saat melakukan transaksi penarikan di ATM kartu nya tidak keluar
4.	Informasi produk yang diberikan kurang jelas
5.	Adanya gangguan jaringan saat melakukan transaski

Sumber: PT.Bank Sumut KCP Pulo Brayon

Perseptif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi dapat melakukan identifikasi pelanggan dan mengetahui segmen pasar yang melingkupinya. Pada penguasaan pasar berkaitan erat pula dengan pasar bersangkutan, artinya penguasaan pasar dapat terjadi karena adanya posisi dominan pada pasar bersangkutan. Secara umum, pasar bersangkutan memiliki 2 (dua) dimensi, yaitu dimensi produk yang merupakan pembatasan produk (barang atau jasa) yang dianggap saling bersaing dan bersubstitusi, dan dimensi geografis yang merupakan pembatasan wilayah dimana kondisi persaingan antara produk-produk tersebut terjadi dan memiliki kesamaan (*homogen*) serta yang dapat dibedakan dengan wilayah di sekitarnya yang memiliki kondisi persaingan yang berbeda.

Tolak ukur pada kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan mampu memenuhi harapan pelanggan atau tidak. Menurut Kotler, et al dalam (Putra & Aziz, 2019) ada empat metode yang digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan yaitu antara lain 1) sistem keluhan dan saran, 2) *ghost shopping*, 3) *Lost customer analysis*, 4) survey kepuasan pelanggan. Pada profitabilitas pelanggan merupakan sebuah pendekatan manajemen biaya yang mengidentifikasi biaya dan

manfaat melayani pelanggan individu atau kelompok pelanggan untuk meningkatkan profit perusahaan secara keseluruhan.

Persepektif bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual. Pada proses inovasi diukur berdasarkan kriteria dengan banyaknya produk-produk yang dihasilkan, besarnya penjualan produk. Pada proses operasi diukur dengan kriteria karakter biaya, mutu, waktu dan kinerja yang akan memungkinkan menghasilkan produk dan jasa kepada pelanggan. Pada proses layanan purna jual diukur dengan kriteria jangka waktu untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, kecepatan pelayanan dan banyaknya pelanggan yang dilayani.

Persepektif pertumbuhan dan perkembangan diukur menggunakan kepuasan pekerja, retensi pekerja, produktivitas pekerja. Pada kepuasan pekerja merupakan meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Pada retensi pekerja teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri pekerja, sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Pada Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.

Para nasabah merasa yakin terhadap perusahaan PT. Bank Sumut merupakan hal yang sangat baik. Hubungan tersebut haruslah tetap dipertahankan dengan baik antara nasabah prioritas maupun nasabah non-prioritas sehingga kemampuan dalam mempertahankan nasabah lama dan pelayanan kepada nasabah tetap terjaga. Kepuasan para nasabah dapat menentukan bagaimana sudut pandang proses bisnis internal bisa

tercapai yang di dalamnya indikator-indikator pelayanan telah memiliki standar dan produk yang memuaskan para nasabah (Alimudin, A., & Yoga,2015).

Dalam segi persepektif keuangan penulis mengamati adanya penurunan DPK pada tahun 2019 hingga tahun 2022, Sedangkan dari persepektif pelanggan masih ada nasabah yang merasa kurang puas dengan produk dan layanan yang diberikan Bank Sumut seperti kartu ATM terdebet, adanya gangguan jaringan dalam melakukan transaksi, dan kurangnya kerja sama PT. Bank Sumut dengan pihak-pihak lain. Pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan misi PT. Bank Sumut. Pelayanan tersebut juga akan mempengaruhi proses bisnis internal perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul penelitian **“Analisis Kinerja dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan”**.

1.1 Identifikasi Masalah

1. Adanya penurunan DPK (*Dana Pihak Ketiga*) perusahaan PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan.
2. Kualitas produk dan layanan yang diberikan PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan kepada nasabah kurang memuaskan.

1.2 Batasan Masalah

Objek dalam penelitian ini adalah PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan yaitu menilai kinerja dilihat pada aspek keuangan dan non keuangan. Aspek keuangan hanya di ukur menggunakan *Loan to Deposit Ratio* (LDR). Pada persepektif pelanggan yang

diteliti hanya 50 orang responden untuk mengetahui respon nasabah terhadap PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan. Pada proses bisnis internal diukur melalui mutu layanan dan diperoleh melalui respon pelanggan juga, sedangkan pada persepektif pertumbuhan dan pembelajaran ini yang diteliti ada 16 orang karyawan PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penilaian kinerja PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan apabila diukur menggunakan konsep *Balanced Scorecard*?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja PT. Bank Sumut KCP Pulo Barayan apabila diukur berdasarkan persepektif keuangan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja PT. Bank Sumut KCP Pulo Barayan apabila diukur berdasarkan persepektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja PT. Bank Sumut KCP Pulo Barayan apabila diukur berdasarkan proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja PT. Bank Sumut KCP Pulo Barayan apabila diukur berdasarkan proses pertumbuhan dan pembelajaran.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis

Sebagai bahan perbandingan antara ilmu yang diperoleh selama masa kuliah dengan keadaan dilapangan.

2. Bagi akademis

Agar dapat digunakan sebagai sumber informasi dan juga sebagai bahan sumbangan dari pemikiran tentang fungsi dan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang penilaian kinerja organisasi dengan konsep Balanced Scorecard.

3. Bagi perusahaan PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan

Dapat dijadikan koresksi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan dapat memperbaiki kinerja bila ada kekurangan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut (Safwan et al., 2014) kinerja merupakan suatu prestasi yang didapatkan oleh perusahaan atau individu pada tingkatan tertentu dimana karyawan dapat memenuhi persyaratan kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Sementara, menurut (Nursam, 2017) kinerja merupakan adalah seseorang atau kelompok yang bersedia melakukan sesuatu kegiatan dengan sempurna sesuai tanggung jawabnya dengan hasil yang memuaskan.

Kinerja merupakan seorang karyawan yang memiliki kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan yang sesuai dengan peran dalam organisasi dan kemudian akan di evaluasi (Tewal et al., 2015). Kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh sejumlah orang di dalam perusahaan dalam upaya untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang baru. (Setiobudi, 2017)

Menurut (Arianty, 2016) penerimaan, penjelasan, serta kemampuan dan minat kerja seseorang pekerja dalam menjalankan tugas dan perannya dikatakan sebagai kinerja. Sementara menurut (Moehariono, 2012) kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut (Hafiz & Wahyuni, 2018) “kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas pada dasarnya kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tujuannya. Dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja itu merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang pada suatu organisasi yang memiliki sasaran dan tujuan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dinilai. Di setiap instansi maupun organisasi pasti mempunyai kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan dan pastinya pihak organisasi tersebut punya cara khusus untuk mengukur kinerja yang dilakukannya.

Menurut (Gibson, 2003) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga yaitu:

1. Faktor individual, seperti: kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, tingkat sosial, penggajian, dan demografis.
2. Faktor organisasional, seperti: kepemimpinan, sumber daya, struktur desain pekerjaan, serta imbalan.
3. Faktor psikologis, seperti sikap, kepribadian, persepsi, belajar, dan motivasi.

(Saragih. F, 2013)

Penilaian kinerja adalah proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. (Henry Simamora, 2006:338). (Ambar Teguh Sulistyani & Rosidah, 2009) dalam (Hamzah et al., 2010) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu kontribusi yang dilakukan individu dalam suatu instansi yang dapat diukur.

Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan penilaian sistematis terhadap tampilan kinerja karyawan terhadap potensinya ketika mengembangkan diri untuk kepentingan suatu instansi.

Secara umum penilaian kinerja merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Supaya penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik dan efektif, maka pengukuran tentang penilaian kinerja harus dilakukan secara berkala. Hal ini dapat membantu meringankan terjadinya kesalahan dan penyimpangan dalam pelaksanaan kerja, sehingga karyawan diharapkan berusaha memperbaiki kinerjanya secara terus-menerus. (Handayani, 2015)

Ada beberapa tujuan penilaian kinerja (Hamzah et al., 2010) yaitu sebagai berikut :

1. Untuk memotivasi para karyawan dalam hal memperbaiki kinerjanya.
2. Untuk mengetahui sasaran dan tujuan pegawai.
3. Sebagai penghargaan dari perusahaan berupa bonus dan promosi jabatan.
4. Sebagai motivasi karyawan untuk mematuhi standar perilaku yang ditetapkan perusahaan.

Selain tujuan ada pula manfaat dari penilaian kinerja bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Penyesuaian imbalan yang diberikan.
2. Memperbaiki kinerja karyawan.
3. Sebagai pelatihan dan pengembangan diri.
4. Sebagai pengambilan keputusan dalam persencanaan tenaga kerja.
5. Membantu menganalisis kesalahan para pegawai.

Sasaran dan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas karyawan serta pencapaian sasaran merupakan penilaian kinerja terhadap *key performance indicator* atau *key performance index*. Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan feed back yang baik terhadap perubahan perilaku dalam meningkatkan produktivitas kinerja yang diharapkan. (Dahrani, 2018)

Para pemimpin perusahaan atau instansi lainnya perlu menggunakan sistem penilaian kinerja untuk mengukur para kinerja karyawan dan manajer perusahaan bisa mengambil keputusan dari hasil penilaian kinerja tersebut agar dapat menentukan langkah apa yang harus diambil ke depannya bisa lebih baik lagi. Banyak metode yang bisa digunakan para manajer atau atasan untuk menilai kinerja.

Selain tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja, ada pula kelemahan dari pengukuran kinerja yang disampaikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) bahwa kelemahan yang menitikberatkan pada kinerja keuangan tidak mampu menilai kinerja aset yang tidak nampak (*intangible assets*) serta aset *intelektual* / sumber daya manusia perusahaan dan hanya mampu menceritakan sedikit masa lampau perusahaan dan tidak sepenuhnya mampu menuntun perusahaan ke arah yang lebih bagus.

2.1.2 Pengertian Balanced Scorecard

Hansen dan Mowen berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* (tanggapan strategis sistem pencatatan kemampuan) adalah tanggung jawab dari tujuan dan ukuran sistem akuntansi untuk empat sudut pandang berbeda yaitukeuangan, sudut pandang

pelanggan, sudut pandang proses, sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). Model kausal dari indikator *leading* dan *lagging* yang mendemonstrasikan bagaimana perubahan dalam satu penyebab operasi diseimbangkan dengan perubahan pada penyebab lainnya adalah *Balanced Scorecard* menurut Hilton, Maher, dan Selto.

Morse, Havis, dan Hartgraves juga menyampaikan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang mencakup keuangan dan langkah-langkah operasional yang terkait dengan tujuan organisasi. Premis dasarnya adalah bahwa menetapkan seperangkat metrik yang dapat digunakan untuk memantau kemajuan kinerja, dan kemudian membandingkan tujuan dengan hasil. Sedangkan menurut Edward J. Blocker, Kung A Chen & Thomas W. Lin laporan akuntansi yang mencakup faktor keberhasilan kritis yang solid dalam empat zona *bellow* yaitu indikator keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran adalah *Balanced Scorecard*.

Menurut (Nasution, 2003) laporan akuntansi yang meliputi empat faktor, yaitu keuangan, konsumen, internal perusahaan, dan adanya inovasi serta pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan merupakan pengertian *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard adalah seperangkat indikator keuangan dan non- keuangan, faktor keuangan berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan perusahaan. Dikemukakan oleh (Chen dkk, 1997). Sementara,(Tunggal, 2001) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis dengan "Ringkasan Misi dan Strategi". Organisasi untuk 4 tujuan operasional dan tolok ukur kinerja berbagai perspektif, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Untuk mengukur kinerja keuangan diukur nilai LDR dapat dipengaruhi melalui suatu formula yang ditentukan Bank Indonesia melalui Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 3/30/DPNP lepas 14 Desember 2001 yaitu :

$$\text{LDR} = \frac{\text{Total Kredit} \times 100 \%}{\text{Total DPK}}$$

Menurut Bank Indonesia, standar terbaik LDR (*Loan to Deposit Ratio*) yaitu antara 85% - 110%. Indikator ini mempunyai bobot 20%. Skor nilai LDR ditentukan sebagai berikut :

- a. Kurang dari 50%, skor nilai = 0
- b. Antara 50% - 85%, skor nilai = 80
- c. Antara 85% - 110%, skor nilai = 100
- d. Lebih dari 110%, skor nilai = 90

Misalnya, jika Bank memiliki LDR (*Loan to Deposit Ratio*) 86,93%, maka skor akhir LDR (*Loan to Deposit Ratio*) adalah $20\% \times 100 = 20$

Untuk mengukur kinerja keuangan diukur dengan *return on asset* (ROA) yaitu merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aset yang ada pada perusahaan. (Kalsum et al., 2015)

$$\text{ROA} = \frac{\text{laba bersih} \times 100 \%}{\text{Total aset}}$$

Menurut (Dahrani, 2021) *return on assets* adalah rasio profitabilitas, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. *Return on Assets* digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam

menghasilkan laba dengan memanfaatkan aset. Menurut Kasmir (2012) dalam (Basri & Dahrani, 2017) Faktor yang seharusnya mendapatkan perhatian khusus adalah profitabilitas, karena untuk melangsungkan hidup suatu perusahaan maka perusahaan harus dalam keadaan yang menguntungkan.

2. Perspektif Pelanggan

Menurut (Istiqlal, 2009) untuk mengukur perspektif ini terdapat beberapa faktor yaitu:

a. Tingkat kepuasan nasabah

Dapat diukur melalui survei kepada nasabah secara periodik dan kualitas pelayanan.

b. Penguasaan pangsa pasar

Dihitung dari besarnya jumlah nasabah yang berhasil dikuasai dibandingkan dengan total pasar atau jumlah nasabah dalam bisnis perbankan.

c. Retensi nasabah

Mengukur kemampuan bank dalam mempertahankan nasabah lama.

d. Akuisisi nasabah

Untuk mengukur kemampuan memperoleh nasabah baru.

Menurut (Kaplan & Norton, 2000) ukuran perspektif pelanggan pada umumnya sama untuk jenis perusahaan produk atau jasa. Kelompok ukuran ini terdiri dari ukuran:

1. Penguasaan segmen pasar

Kepercayaan para nasabah terhadap perusahaan serta kerja sama perusahaan dengan pihak lain.

Menurut (Gambetta,2000) dalam (Dahrani et al., 2021) Kepercayaan merupakan

hubungan antara orang dengan suatu kelompok ataupun sebaliknya dalam melakukan suatu kegiatan yang dapat menimbulkan rasa percaya akan suatu hal.

2. Kepuasan pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atas kinerja perusahaan.

3. Profitabilitas pelanggan

Mengukur keuntungan yang di dapatkan para nasabah akan jasa perusahaan. Ukuran perspektif pelanggan akan terlihat dari penguasaan segmen pasar, kepuasan pelanggan dan juga profitabilitas pelanggan.

1. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut (Kaplan & Norton, 2000) kinerja pada perspektif ini terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu:

1. Inovasi

Pada proses ini perusahaan mengidentifikasi segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan dimasa depan, kemudian merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen pasar atau pelanggan.

Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup banyak terhadap riset, perancangan, dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa dan pasar yang baru.

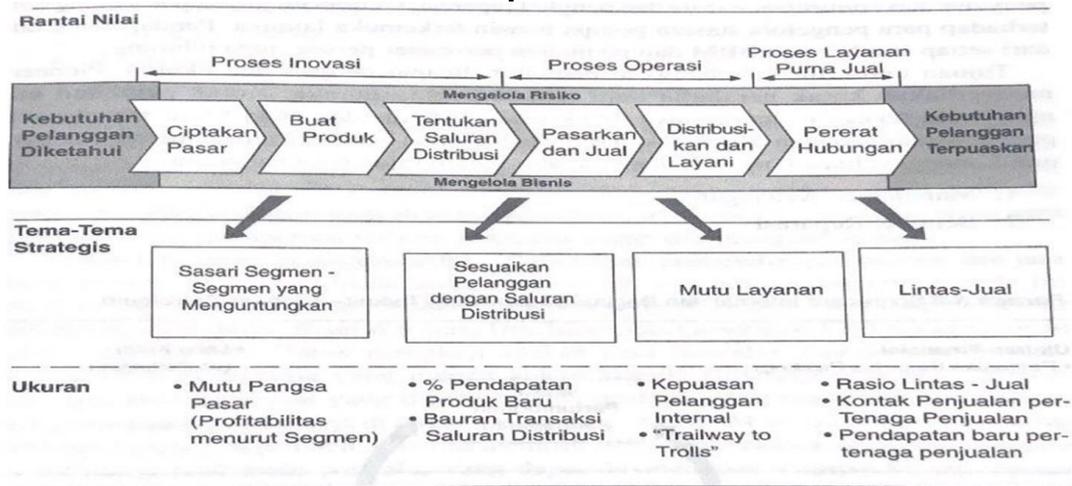
2. Operasi

Pada proses ini perusahaan mengidentifikasi karakter biaya, mutu, waktu, dan kinerja yang akan memungkinkannya menghasilkan produk dan jasa kepada pelanggan.

3. Layanan purna jual

Pada proses ini, untuk menentukan berbagai aspek penting mutu layanan yang diberikan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke tangan pelanggan.

Gambar 2.1 Perspektif Proses Bisnis Internal



Sumber : (Kaplan & Norton, 2000)

2. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Terdapat dua sasaran strategis dalam perspektif ini:

- Meningkatkan profesional karyawan dengan tingkat kepuasan pegawai dan pengembangan pegawai dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian.
- Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan.

Menurut (Kaplan & Norton, 2000) kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan ukuran :

- Kepuasan pekerja
- Retensi pekerja
- Produktivitas pekerja

Ukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan terlihat dari kepuasan pekerja, dan produktivitas pekerja. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja dapat meliputi pelayanan yang diberikan, fasilitas yang diberikan dan penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik. Sedangkan unsur dalam survei produktivitas pekerja adalah kualitas Sumber Daya Manusia.

2.1.3 Sejarah *Balanced Scorecard*

Awal dari terciptanya ide dan metodologi *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton (1990) memimpin suatu studi terhadap 10 perusahaan termasuk CIGNA, Apple Computer, dan Hewlett Packard. Studi ini berawal dari alasan untuk mencari kesadaran yang tumbuh antara pimpinan perusahaan mengenai kesadaran matrik keuangan.

Kaplan dan Norton mengkaji ulang dan menerima suatu presentasi dari Analog Devices. Kemudian orang yang menjadi wakil presiden direktur dari perbaikan kualitas dan produktivitas, Art Shneiderman, menjelaskan kepada kelompok studi tersebut bagaimana Analog Devices telah berhasil menggunakan apa yang disebutnya sebagai “sebuah *scorecard* perusahaan” untuk memonitor kinerjanya. *Scorecard* tersebut termasuk ukuran kinerja yang berhubungan dengan waktu pengiriman konsumen, kualitas, waktu siklus untuk proses manufaktur, dan efektivitas dari pengembangan produk baru, serta juga ukuran keuangan.

Kelompok studi tersebut mempertimbangkan pendekatan Analog sebagai awal yang menjanjikan untuk suatu sistem pengukuran seimbang yang baru, dan mengadopsi istilah *scorecard*. Hasilnya, atas dasar program penelitian tersebut, Kaplan dan Norton

memformulasikan *Balanced Scorecard* yang pertama.

Menurut (Rangkuti, 2017) berdasarkan metode yang digunakan dalam *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan akumulasi berbagai kegiatan *non-keuangan* seperti kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, kinerja peningkatan proses bisnis internal dan kinerja SDM yang produktif dan memiliki komitmen.

Berdasarkan Surat Edaran No.13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Pokok-pokok pengaturan dalam Surat Edaran ini adalah sebagai berikut:

- a. Prinsip-prinsip umum yang menjadi dasar dalam melakukan penilaian Tingkat Kesehatan Bank baik secara individual maupun konsolidasi yang mencakup prinsip berorientasi risiko, proporsionalitas, materialitas atau signifikansi, dan komprehensif dan terstruktur.
- b. Faktor-faktor penilaian tingkat Kesehatan Bank terdiri dari: Profil risiko (*risk profile*), *Good Corporate Governance* (GCG), Rentabilitas (*earnings*), dan Permodalan (*capital*).
- c. Mekanisme penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum yang meliputi:
 1. Tata cara penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum secara individual atas 4 (empat) faktor penilaian dengan berpedoman pada parameter/indikator yang disediakan.
 2. Tata cara penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum secara konsolidasi bagi Bank yang mengendalikan Perusahaan Anak atas 4 (empat) faktor penilaian. Penilaian Tingkat Kesehatan Bank secara konsolidasi dilakukan

dengan memperhatikan: (i) materialitas atau signifikansi pangsa perusahaan anak terhadap pangsa atau kinerja Bank secara konsolidasi; dan/atau (ii) signifikansi permasalahan perusahaan anak pada Profil Risiko, GCG, Rentabilitas, dan Permodalan Bank secara konsolidasi.

- d. Definisi peringkat faktor penilaian dan peringkat komposit Tingkat Kesehatan Bank.
- e. Periode penilaian Tingkat Kesehatan Bank yang paling kurang dilakukan setiap semester (untuk posisi akhir bulan Juni dan Desember) serta pengkinian sewaktu-waktu apabila diperlukan.
- f. Format laporan yang wajib disampaikan oleh Bank kepada Bank Indonesia atas penilaian sendiri (*self assessment*) penilaian Tingkat Kesehatan Bank yang dilakukannya.

Penilaian Tingkat Kesehatan Bank sesuai ketentuan ini secara efektif dilaksanakan sejak tanggal 1 Januari 2012 yaitu untuk penilaian Tingkat Kesehatan Bank posisi akhir bulan Desember 2011.

2.1.4 Manfaat Balanced Scorecard

Kaplan & Norton (2000) mengemukakan bahwa manfaat Balanced Scorecard adalah sebagai berikut :

1. Perjelas dan hasilkan konsensus strategi.
2. Strategi komunikasi yang konsisten masyarakat.
3. Mengkoordinasikan tujuan untuk departemen yang berbeda dan secara pribadi dengan strategi perusahaan.

4. Menghubungkan berbagai tujuan strategis dari perspektif dan anggaran jangka panjang setiap tahun.
5. Identifikasi dan sesuaikan berbagai inisiatif strategis.
6. Melakukan tinjauan strategis secara teratur dan sistematis.
7. Dapatkan umpan balik yang Anda butuhkan dalam mempelajari dan tingkatkan strategi.

2.1.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2001) mengemukakan bahwa keunggulan dari *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Kartu skor yang komprehensif dan seimbang memperluas dari perencanaan strategis. Sejauh ini, perspektifnya terbatas pada perspektif keuangan, saat ini memperluas tiga perspektif lainnya yaitu pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. ekspansi dibuat oleh empat perspektif manfaat, atau kinerja yang menjanjikan beberapa dana jangka panjang, tetapi memungkinkan perusahaan masuk ke lingkungan yang kompleks.
2. Membutuhkan *Balanced Scorecard* yang konsisten, staf membangun hubungan sebab dan akibat (hubungan sebab akibat) antara berbagai tujuan strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis.
3. Tujuan strategis yang seimbang dihasilkan oleh sistem perencanaan produksi strategis sangat penting dalam kinerja keuangan jangka panjang.
4. Sasaran strategis yang terukur dan tidak dapat diandalkan dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategis yang dihasilkan berbeda oleh

sistem. Sasaran strategik yang sulit diukur, dapat diukur dengan *Balanced Scorecard*.

Kendala-kendala yang muncul ketika mengimplementasikan *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* akan sulit dicapai jika tim manajemen tidak dapat dengan jelas menyajikan bagian dari visi strategis perusahaan tidak jelas, perbedaan antara kepemimpinan dan anggota tim pada strategi bisnis.
2. Mengembangkan dan memelihara *balanced scorecard* dapat menciptakan beban kerja untuk beberapa pegawai. Para direksi yang telah memiliki beban kerja penuh, sangat bersemangat untuk mengubah/menambahkan beban kerja.
3. Ditolak sebagai beban kerja karena kurangnya kejelasan dan kesalahpahaman dari semua yang terkait dalam *Balanced Scorecard* dan kekhawatiran untuk beberapa manajer karena kontrol berwawasan ke depan mengharuskan transparan.
4. *Balanced Scorecard* terus berkembang, tetapi harus bertahan dan berhasil dalam menghasilkan laporan.

Dalam *Balanced Scorecard* suatu pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dijelaskan empat faktor penghambat dalam implementasi rancangan bisnis agar strategis yaitu sebagai berikut :

1. Hambatan visi; terdapat banyak orang dalam perusahaan yang dapat memahami strategi perusahaan mereka. Dalam perusahaan tersebut, sekitar 5% karyawan yang dapat memahami strategi perusahaannya.
2. Hambatan orang; banyak sumber daya manusia yang memiliki tujuan tidak terkait dengan tujuan perusahaannya. Hanya sekitar 25% terkait dengan strategi perusahaan.

3. Hambatan sumber daya; tidak hanya sumber daya manusia saja tetapi banyak waktu, uang, dan tenaga tidak disalurkan kepada hal penting dalam perusahaannya. Pemborosan 60% anggaran perusahaan tidak dikaitkan dengan strategi perusahaan.
4. Hambatan manajemen; terlalu banyaknya waktu yang dihabiskan manajemen untuk membuat keputusan taktis jangka pendek. Sekitar 86% pimpinan perusahaan dari 1 jam dalam sebulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka.

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis.

Fokus pengukuran *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut:

1. Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi serta strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan serta mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja.
3. Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan banyak program strategis.
4. Mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus-menerus di masa mendatang.

Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi dan menggambarkan aspek- aspek terpenting dalam bisnisnya.

Sebagai sistem manajemen (Galib & Hidayat, 2018), *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan manajemen untuk melaksanakan berbagai proses manajerial yang penting dalam organisasi yaitu :

1. Balanced Scorecard bisa digunakan sebagai alat untuk menjelaskan visi, misi serta strategi perusahaan sehingga mempermudah manajemen dalam mengarahkan perusahaan dalam mencapai tujuan.
2. Manajemen dapat mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan strategis dengan himpunan tolok ukur pendukungnya.
3. Manajemen dapat merencanakan, menentukan target, dan menyesuaikan inisiatif strategis.
4. Menyempurnakan umpan balik dan proses pembelajaran strategis.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

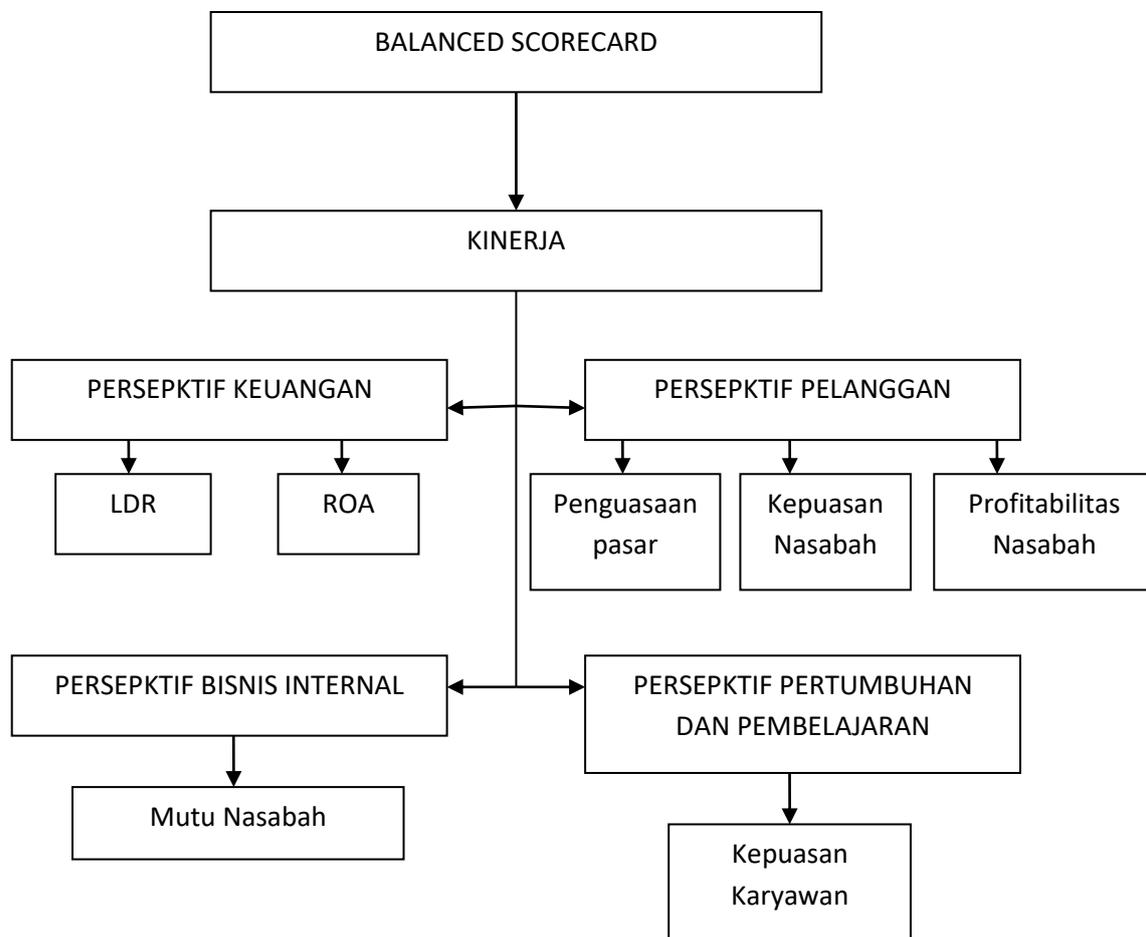
Nama	Judul	Hasil Penelitian
Leya Angelia Misero (2015)	Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi kasus pada PT.Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ahmad Yani)	Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ahmad Yani menggunakan Balanced Scorecard dapat dikatakan dengan baik. Kinerja tersebut diukur dengan empat persepektif keuangan, pelanggan, persepektif bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Dimana persepektif keuangan menunjukkan hasil rata-rata dari ROA tetap diatas 3% dan rasio LDR terus meningkat daei tahun ke tahun. Persepektif pelanggan menunjukkan bahwa hubungan pelanggan

		<p>sudah baik ditunjukkan dari nilai rata-rata indikator persepektif pelanggan yaitu 3,95. Persepektif bisnis Internal dengan terus mengadopsi teknologi</p> <p>Dalam perusahaan, serta memperkenalkan produk pada masyarakat dan mendekati diri melalui produk dengan nasabah. Perpektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator produktivitas dan kualitas SDM dan kepuasan karyawan sudah sangat baik dengan nilai rata-rata yaitu 4,15.</p>
Ambar Sri Lestari (2013)	<p>Analisis Penilaian kinerja lembaga pendidikan tinggi dengan metode Balanced Scorecard</p> <p>Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang</p>	<p>Penerjemahan strategi UB menghasilkan 18 sasaran strategis pada keempat perspektif Balanced Scorecard dan 40 KPI yang akan digunakan sebagai ukuran didalam scorecard.</p> <p>Jumlah ukuran yang diberikan pada perspektif pelanggan berimbang dengan ukuran pada perspektif keuangan yaitu sebesar 15%, dimana UB menitikberatkan pada ukuran proses internal sebesar 58% untuk memuaskan pelanggan dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran sebesar 12%.</p>
Anastya Dwi Isti Astari (2022)	<p>Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan konsep Balanced Scorecard (Studi pada kasus PT.Bank Rakyat Indonesia Tbk.</p>	<p>Kinerja kantor BRI cabang Binjai bila diukur berdasarkan persepektif keuangan dengan mengukur retron on aset (ROA) dan Loan To deposit Ratio (LDR) maka hasil nya netral. Bila diukur berdasarkan persepektif pelanggan adalah</p>

	Cabang Binjai	sangat baik. Serta bila diukur pada proses bisnis internal dan persepektif pertumbuhan pembelajaran hasilnya baik.
M.Rasyid Ridla (2016)	Analisis Balance Scorecard Pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam di Kopertais Wilayah III Yogyakarta ((Studi Kasus di Sekolah Tinggi Islam Terpadu Yogyakarta)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, pengelolaan keuangan disajikan dengan baik serta secara berkala dan biaya operasional selalu diupayakan seefisien mungkin. Dari perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa mahasiswa merasakan sangat puas atas layanan yang diberikan. Dari aspek bisnis internal, menunjukkan bahwa pengelola sangat mendorong karyawan untuk memunculkan ide-ide baru yang inovatif. Dan dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan bahwa STAIT Yogyakarta sangat memperhatikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan
Testianto Hanung Fajar Prabowo (2020)	Analisis Perencanaan Kinerja dalam Persepektif <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus: Badan Standarisasi Nasional)	Hasilnya diketahui bahwa perencanaan kinerja dalam perspektif BSC di BSN tidak melalui tahapan inisiatif strategis dan otomatisasi. Selain itu pada tahapan assesment, penyusunan strategi dan tujuan tidak menggunakan empat perspektif balanced scorecard, sehingga mempengaruhi dalam penerapan kinerjanya.
Maria Nurhayaty (2017)	Pengukuran Kinerja Koperasi Baitulmal Tafakul	Pada sistem pengukuran kinerja berbasis balanced scorecard dihasilkan rancangan strategy

	Bustanul Falah Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard	maps KBMT Bustanul Falah dengan menggambarkan strategi kedalam empat prespektif. Dari keseluruhan yang dihasilkan 17 sasaran strategi dan 18 key performace indikator kinerja yang merupakan hasil penyesuaian dan pengembangan.
Dian Jingga Permana (2023)	Perancangan sistem pengukuran kinerja usaha kecil menengah melalui pendekatan balanced scorecard dan Standar Nasional Indonesia	Hasil rancangan dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat lima sub kriteria yang memiliki bobot nilai >10% yaitu terdiri dari: Strategi (14,55%) , Kinerja Non Keuangan (13,61%), Suara Pelanggan (13,26%) , Kepuasan dan Keterikatan Pelanggan terhadap Organisasi (11,74%) dan Kinerja Keuangan (11,39%). Disimpulkan bahwa kriteria Strategi (14,55%) dianggap memiliki kontribusi tertinggi dalam perancangan sistem pengukuran kinerja UKM yang komperhensif berbasis kerangka kerja BSC dan perbedaan kerangka kerja dalam sistem pengukuran kinerja akan berdampak terhadap bobot nilai setiap kriteria yang ada.
Muh Rokhim (2017)	Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Hasil pencapaian dari KPI performance juga bisa dijadikan alat pengukur kinerja yang efektif bagi manajer dalam memberikan penilaian kinerja tahunan bagi semua engineer dan menghindarkan dari penilaian subjective seperti saat ini yang sudah berjalan.

2.3 Kerangka Berfikir Konseptual



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Konseptual

Sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa dengan menerima dan menyalurkan dana kepada nasabah yaitu PT. Bank SUMUT agar mengetahui bagaimana kinerja sebuah perusahaan tersebut baik atau tidaknya, maka perlunya untuk mengukur kinerja tersebut. Pengukuran kinerja tersebut bisa dilakukan dengan salah satu metode yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan dilihat dari laporan keuangan diukur menggunakan LDR (*Loan to Deposit Ratio*) dan ROA (*Return On Asset*).

Perspektif pelanggan diukur menggunakan penguasaan pasar dimana perusahaan dapat memberikan kepercayaan terhadap nasabah dan dapat bekerjasama dengan perusahaan lain. Kepuasan pelanggan dimana nasabah merasa puas atas pelayanan yang diberikan, dan profitabilitas pelanggan dimana perusahaan mendapatkan keuntungan dari para nasabah.

Perspektif proses bisnis internal diukur dengan layanan mutu nasabah pada proses ini, perusahaan dapat menentukan berbagai aspek penting tentang mutu layanan yang diberikan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke tangan nasabah. Instrumen pada mutu layanan ini adalah tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan pelayanan.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur menggunakan kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan dilihat dari pelayanan yang diberikan, fasilitas yang diberikan dan penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik..

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Di dalam skripsi ini jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif. Menurut Jane Richie dalam (Sidiq & moh miftachul choiri, 2019) penelitian kualitatif adalah upaya untuk menyajikan dunia sosial dan perspektifnya di dalam dunia, dari segi konsep, perilaku, persepsi dan persoalan tentang manusia yang diteliti.

3.2 Definisi Operasional

1. Balanced Scorecard

Balanced scorecard ini memiliki empat perspektif, yaitu :

a. Perspektif keuangan

Di dalam perspektif keuangan penelitian ini menggunakan rasio keuangan sesuai laporan keuangan sebagai berikut :

a. Rasio LDR (*Loan to Deposit Ratio*)

Simorangkir (2004) menyatakan *Loan to Deposit Ratio* dinyatakan sebagai “*Loan to Deposit Ratio* merupakan perbandingan antara kredit yang diberikan menggunakan dana pihak ketiga, termasuk pinjaman yang diterima, tidak termasuk pinjaman subordinasi.” Rasio yang di pakai adalah rasio pinjaman.

$$\text{LDR} = \frac{\text{Total Kredit} \times 100 \%}{\text{Total DPK}}$$

b. Rasio ROA (*Return on Assets*)

Menurut Kasmir (2018) *Return on Assets* (ROA) merupakan rasio yang memberikan hasil atas jumlah aset yang dipergunakan dalam perusahaan. Return on Assets (ROA) sendiri artinya keliru satu rasio yang ada di rasio profitabilitas yang bisa mengukur kemampuan perusahaan pada membuat laba pada masa lalu buat lalu diproyeksikan pada masa yg akan datang. Aset yg dimaksud disini ialah holistik harta perusahaan yang didapatkan berasal kapital sendiri juga asal modal asing yg sudah diubah perusahaan menjadi aset-aset perusahaan yg digunakan untuk kelangsungan hayati perusahaan.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih} \times 100 \%}{\text{Total Aset}}$$

b. Perspektif pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Indikator yang digunakan adalah kepuasan nasabah, meningkatnya penguasaan segmen pasar dan meningkatnya profitabilitas nasabah. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3.

c. Perspektif bisnis internal.

Pengukuran kinerja pada perspektif ini juga menggunakan mutu pelanggan dimana dengan indikator mutu layanan dan instrumen yang diukur meliputi: fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kualitas karyawan, dan kenyamanan.

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Ukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan di survei melalui kepuasan pekerja. Menurut (Setiobudi, 2017) penilaian kinerja adalah sebuah sistem yang formal digunakan dalam periode waktu tertentu untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan.

Adapun definisi operasional menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional
Pendekatan Balanced Scorecard

PERSEPTIF	DEFINISI OPERASIONAL	UKURAN KINERJA	SKALA
Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loan Deposit Ratio (LDR) merupakan rasio yang mengukur kemampuan bank untuk memenuhi kewajiban keuangannya. Rasio ini digunakan untuk mengetahui tingkat likuiditas bank, sekaligus menjadi alat ukur fungsi intermediasi perbankan. 2. Return On Asset (ROA) merupakan jenis dari rasio profitabilitas dimana biasanya di manfaatkan untuk menilai kemampuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam memperoleh laba lewat aktiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. $\frac{\text{Total Kredit}}{\text{Total DPK}} \times 100\%$ 2. $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$ 	Rasio
Pelanggan	Setiap orang yang menuntut pemberian jasa (perusahaan) untuk memenuhi standar kualitas tertentu, sehingga dapat memberi pengaruh pada performasi (performance)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan nasabah 2. Meningkatnya penguasaan segmen pasar 3. Meningkatnya profitabilitas nasabah 	

Operasional Bank Sumut Kcp Pulo Brayan.

2. Dokumentasi merupakan suatu metode pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dari instansi yang bersangkutan. Dokumentasi ini dilakukan bertujuan agar mendapatkan bukti tertulis dari pihak yang bersangkutan.

3. Kuesioner

Kuesioner akan disebarakan kepada nasabah sebanyak 50 responden dan karyawan sebanyak 16 responden Bank Sumut Kcp Pulo Brayan.

4. Studi Pustaka

Pengumpulan data ini dengan cara mempelajari literature-literature yang relevan agar memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis data deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data yang terdapat pada perusahaan. Metode analisis deskriptif kualitatif adalah menganalisis, menggambarkan, dan meringkas berbagai kondisi, situasi dari berbagai data yang dikumpulkan berupa hasil wawancara atau pengamatan mengenai masalah yang diteliti yang terjadi di lapangan.

Penelitian ini menggunakan data keuangan dan non keuangan. Data keuangan di dapat dari laporan keuangan tahun 2018, 2019, 2020, 2021, dan 2022 yang di berikan pihak PT Bank Sumut Kcp Pulo Brayan. Kemudian data non keuangan di dapat melalui wawancara dan menebarkan kuesioner kepada nasabah. Adapun tahapan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menyusun pernyataan kuesioner dengan mengacu pada indikator-indikator yang di teliti dengan menggunakan skala likert menggunakan merespon lima titik pilihan di setiap buah pernyataan yaitu, sangat baik, baik, netral, buruk, serta sangat buruk.
2. Membagikan kuesioner kepada responden agar mengisi kuesioner tersebut.
3. Setelah kuesioner di isi, peneliti membuat rekapitulasi jawaban responden (tabulasi data).
4. Kemudian data dianalisa dan diinterpretasikan agar mudah dibaca dan dibuat kesimpulan serta saran.

Hasil perhitungan kuesioner sehubungan dengan analisis menggunakan perhitungan dengan ukuran sebagai berikut:

Nilai Rata-Rata	Skala	Kriteria
4 – 5	5	Sangat Baik
3 – 4	4	Baik
3 – 2	3	Netral
2 – 1	2	Buruk
0 – 1	1	Sangat Buruk

Dimana pada LDR untuk mendapatkan skor tersebut akan dilihat dengan :

a. *Loan to Deposits (LDR)*

- Kurang dari 40% adalah skala 1
- Diantara 40% - 60% adalah skala 2
- Diantara 60% - 80% adalah skala 3

- Diantara 80% - 100% adalah skala 4
- Diatas 100% adalah skala 5

b. *Return on Assets* (ROA)

- Kurang dari 0% adalah skala 1
- Diantara 0% - 1% adalah skala 2
- Diantara 1% - 2% adalah skala 3
- Diantara 2% - 3% adalah skala 4
- Diatas 3% adalah skala 5

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah PT. Bank Sumut Kcp pulo Brayan

Bank pembangunan Daerah Sumatera Utara atau sekarang yang disebut PT. Bank Sumut di dirikan pada tanggal 04 November 1961 dengan Akte Notaris Rusli Nomor 22 dalam bentuk Perseroan Terbatas dengan nama BPDSU. Pada tahun 1962 berdasarkan Undang- undang Nomor 13 Tahun 1962 tentang ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah Tingkat I Sumatera Utara Nomor 5 Tahun 1965. Modal dasar pada saat itu sebesar Rp. 100.000.000 dengan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Tingkat I Sumatera Utara dan pemerintahan Daerah Tingkat II se- Sumatera Utara.

Pada tanggal 16 April 1999, berdasarkan peraturan Daerah Tingkat I Sumatera Utara No.2 Tahun 1999, bentuk badan dirubah kembali menjadi perseroan terbatas dengan nama Bank SUMUT. Perubahan tersebut di tuangkan dalam Akte Pendirian Alina Hanum Nasution SH, dan telah mendapat pengesahandari menteri Kehakiman Republik Indonesia dibawah Nomor C-8224 HT.01.01 TH 99, serta di umumkan dala berita Negara Republik Indonesia Nomor 54 Tanggal 06 Juli 1999. PT Bank Sumut memiliki 200 unit kantor yang terdiri dari Kantor Cabang Utama, Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu dan Cabang Unit Mikro yang salah satunya Kantor Cabang Pembantu Pulo Brayan.

4.1.2 Visi dan Misi PT Bank Sumut

A. Visi Bank Sumut

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

B. Misi Bank Sumut

Mengelolah dana pemerintah dan masyarakat secara profesional yang di dasarkan pada prinsip-prinsip compliance.

Steatment Budaya PT Bank Sumut

Memberikan “Pelayanan Terbaik” merupakan tekad seluruh staf atau pegawai PT Bank Sumut untuk memenuhi ekspetasi dan keputusan nasabah atas pelayanan yang diberikan PT Bank Sumut.

Steatment Budaya ini memiliki arti, yaitu :

- T** : Berusaha untuk selalu **Terpercaya**
- E** : **Energik** dalam melaksanakan setiap kegiatan
- R** : Senantiasa bersikap **Ramah**
- B** : Membina hubungan secara **Bersahabat**
- A** : Menciptakan suasana yang **Aman** dan nyaman
- I** : Memiliki **Integritas** yang tinggi
- K** : **Komitmen** penuh untuk memberikan yang terbaik

4.1.3 Logo PT. BANK SUMUT



Gambar 4.1 Logo PT Bank Sumut

Logo merupakan cerminan jiwa dan identitas bagi PT. Bank Sumut yang merefleksikan visi dan misi yang telah diterapkan serta mengandung makna yang optimis, dinamis, profesional, semangat tinggi dan memiliki kemampuan antisipatif terhadap perubahan.

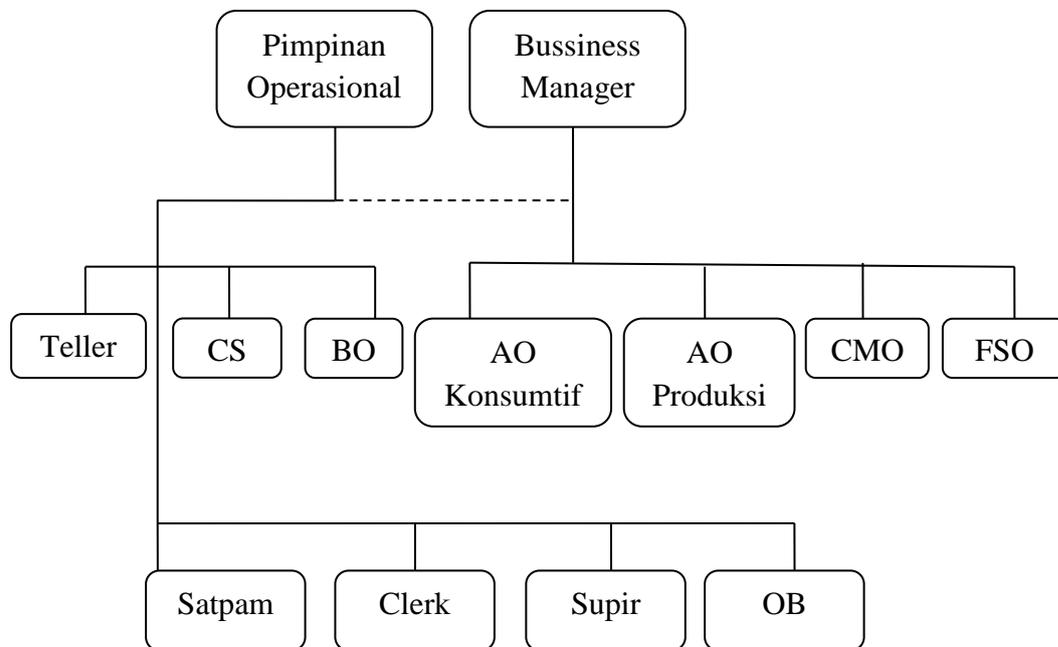
Bentuk Logo menggambarkan dua elemen dalam bentuk huruf “U” yang saling berkait ber-sinergy membentuk huruf “S” yang merupakan kata awal “Sumut”. Sebuah penggambaran bentuk kerjasama yang sangat erat antara Bank SUMUT dengan masyarakat Sumatera Utara sebagaimana visi Bank SUMUT. **Warna Oranye** sebagai simbol suatu hasrat untuk terus maju yang dilakukan dengan energik yang dipadu dengan **warna biru** yang sportif dan profesional sebagaimana misi Bank SUMUT. **Warna putih** sebagai ungkapan ketulusan hati untuk melayani sebagaimana statemen Bank SUMUT. Jenis huruf “Palatino Bold” sederhana dan mudah dibaca.

Penulisan Bank dengan huruf kecil dan SUMUT dengan huruf kapital guna lebih mengedepankan Sumatera Utara, sebagai gambaran keinginan dan dukungan untuk membangun dan membesarkan Sumatera Utara.

Tujuan dari logo Bank Sumut adalah untuk menumbuhkan semangat dan meningkatkan kinerja sehingga dapat menampilkan citra Bank SUMUT sebagai bank yang diandalkan.

Kata logo adalah “**SINERGY**” yaitu kerjasama yang erat sebagai langkah lanjut dalam rangka meningkatkan taraf hidup yang lebih baik, berbekal kemauan kerja kerja keras yang didasari dengan profesionalisme dan siap memberikan pelayanan terbaik.

4.1.4 Struktur Organisasi PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Perspektif keuangan

Pengukuran kinerja melalui perspektif keuangan ini untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam segi keuangan ada atau tidaknya peningkatan. Perspektif keuangan ini dapat diukur dengan menggunakan rasio-rasio keuangan sesuai laporan keuangan perusahaan pada tahun 2018, 2019, 2020, 2021, dan 2022. Rasio yang peneliti gunakan ialah *loan to deposit ratio* (LDR) yaitu:

1. *Loan to deposit ratio* (LDR)

$$\text{Rumusnya: LDR} = \frac{\text{Total Kredit}}{\text{Total DPK}} \times 100\%$$

$$\text{- Pada tahun 2018 : LDR} = \frac{\text{Total Kredit}}{\text{Total DPK}} \times 100\%$$

$$\text{LDR} = \frac{\text{Rp. 849.325.364}}{\text{Rp. 8.948.740.133}} \times 100\%$$

$$\text{LDR} = 1,96\%$$

$$\text{- Pada tahun 2019 : LDR} = \frac{\text{Total Kredit}}{\text{Total DPK}} \times 100\%$$

$$\text{LDR} = \frac{\text{Rp.1.491.864.184}}{\text{Rp. 9.384.930.347}} \times 100\%$$

$$\text{LDR} = 15,89\%$$

$$\text{- Pada tahun 2020 : LDR} = \frac{\text{Total Kredit}}{\text{Total DPK}} \times 100\%$$

$$\text{LDR} = \frac{\text{Rp. 2.471.691.318}}{\text{Rp. 8.934.167.106}} \times 100\%$$

$$\text{LDR} = 27,66\%$$

$$\text{- Pada tahun 2021 : LDR} = \frac{\text{Total Kredit}}{\text{Total DPK}} \times 100\%$$

$$\text{LDR} = \frac{\text{Rp. 2.703.125.775}}{\text{Rp. 8.891.556.993}} \times 100\%$$

$$\text{LDR} = 30,40\%$$

$$\text{- Pada tahun 2022 : LDR} = \frac{\text{Total Kredit}}{\text{Total DPK}} \times 100\%$$

$$\text{LDR} = \frac{\text{Rp. 263.123.133}}{\text{Rp. 8.390.368.225}} \times 100\%$$

$$\text{LDR} = 3,13\%$$

$$\text{Jadi, Rata-rata nilai LDR} = \frac{\text{Total Nilai LDR}}{\text{Total Tahun}}$$

$$= \frac{79,04\%}{5} = 15,80\%$$

Hasil perhitungan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan dapat dilihat dari tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Loan to Deposit (LDR) PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan

Tahun	Total Kredit	Total DPK	LDR
2018	Rp. 849.325.364	Rp. 8.948.740.133	1,96%
2019	Rp. 1.491.864.184	Rp. 9.384.930.347	15,89%
2020	Rp. 2.471.691.318	Rp. 8.934.167.106	27,66%
2021	Rp. 2.703.125.775	Rp. 8.891.556.933	30,40%
2022	Rp. 263.123.133	Rp. 8.390.368.225	3,13%
Rata – Rata			15,80%

*Sumber data : PT. Bank Sumut Kcp Pulo Barayan

Dari hasil yang diperoleh pada tabel 4.1 rasio *loan to deposit ratio* (LDR) dari PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan pada tahun 2018 sekitar 1,96%, ditahun 2019 sekitar 15,89%, di tahun 2020 sekitar 27,66%, di tahun 2021 sekitar 30,40% dan di tahun 2022 sekitar 3,13%. Pada tahun 2019 hingga tahun 2021 rasio LDR mengalami kenaikan, tetapi tahun 2022 terjadi penurunan yang sangat drastis.

Menurut Bank Indonesia, standar terbaik LDR (*Loan to Deposit Ratio*) yaitu antara 85% - 110%. Indikator ini mempunyai bobot 20%. Skor nilai LDR ditentukan sebagai berikut :

- a. Kurang dari 50%, skor nilai = 0
- b. Antara 50% - 85%, skor nilai = 80
- c. Antara 85% - 110%, skor nilai = 100
- d. Lebih dari 110%, skor nilai = 90

Misalnya, jika Bank memiliki LDR (*Loan to Deposit Ratio*) 86,93%, maka skor akhir LDR (*Loan to Deposit Ratio*) adalah $20\% \times 100 = 20$. Apabila diukur dengan menggunakan standar dari Bank Indonesia rasio LDR ini memiliki bobot 20%. Dilihat pada tabel 4.1 maka skornya adalah sebagai berikut:

1. Pada tahun 2019, 2020, 2021, dan 2022 : $20\% \times 0 = 0$.
2. Jika dilihat dari rata-rata kelima tahun tersebut skor LDR nya adalah $20\% \times 0 = 0$.

Walaupun nilai loan to depositnya berbeda-beda tetapi dari kelima tahun tersebut kurang dari 50% artinya skor nya 0.

2. Return On Asset (ROA)

$$\text{Rumusnya: ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\text{- Pada tahun 2018 : ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Rp. 2.436.439.653}}{\text{Rp. 84.670.100.847}} \times 100\%$$

$$\text{ROA} = 2,88\%$$

- Pada tahun 2019 : $ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$
 $ROA = \frac{\text{Rp. 1.735.132.498}}{\text{Rp. 88.965.309.929}} \times 100\%$
 $ROA = 1,95\%$
- Pada tahun 2020 : $ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$
 $ROA = \frac{\text{Rp. 256.878.681}}{\text{Rp. 84.670.100.846}} \times 100\%$
 $ROA = 0,30\%$
- Pada tahun 2021 : $ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$
 $ROA = \frac{\text{Rp. 851.502.431}}{\text{Rp. 86.446.223.529}} \times 100\%$
 $ROA = 0,98\%$
- Pada tahun 2022 : $ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$
 $ROA = \frac{\text{Rp. 3.558.821.998}}{\text{Rp. 89.328.828.038}} \times 100\%$
 $ROA = 3,98\%$

$$\begin{aligned} \text{Jadi, Rata-rata nilai ROA} &= \frac{\text{Total Nilai ROA}}{\text{Total Tahun}} \\ &= \frac{10,09\%}{5} = \\ &= 2,00\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *Return On Asset* (ROA) PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan dapat dilihat dari tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Return On Asset (ROA) PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan

Tahun	Laba Bersih	Total Aset	ROA
2018	Rp. 2.436.439.653	Rp. 84.670.100.847	2,88%

2019	Rp. 1.735.132.498	Rp. 88.965.309.929	1,95%
2020	Rp. 256.878.681	Rp. 84.670.100.846	0,30%
2021	Rp. 851.502.431	Rp. 86.446.223.529	0,98%
2022	Rp. 3.558.821.998	Rp. 89.328.828.038	3,98%
Rata – Rata			2,00%

*Sumber data : PT. Bank Sumut Kcp Pulo Barayan

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa *return on asset* (ROA) pada tahun 2018 sekitar 2,88%, di tahun 2019 sekitar 1,95%, di tahun 2020 sekitar 0,30%, di tahun 2021 sekitar 0,98% dan di tahun 2022 sekitar 3,98%. Pada tahun 2019 hingga tahun 2021 *return on asset* (ROA) mengalami penurunan terus-menerus. Sedangkan pada tahun 2022 *return on asset* (ROA) mengalami kenaikan yang signifikan.

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan orang yang berperan penting agar perusahaan bisa mendapatkan keuntungan yang diinginkan. Dengan pelanggan yang semakin banyak maka semakin banyak pula keuntungan yang bisa didapatkan oleh perusahaan. Apabila pelanggan merasa puas dengan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan maka pelanggan akan lebih banyak membeli produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan.

Dengan begitu untuk mengetahui kepuasan pelanggan, maka disebarakanlah kuesioner kepada nasabah PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan yang berjumlah 50 nasabah. Adapun gambaran umum para responden ini adalah sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Tabel 4.3
Jumlah Nasabah Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Jumlah
1.	Laki-laki	23
2.	Perempuan	27
Jumlah		50

*Kuesioner penelitian tahun 2023

Dari tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa nasabah dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 23 nasabah. Sedangkan untuk jenis kelamin perempuan berjumlah 27 nasabah.

2. Tingkat Umur

Tabel 4.4
Jumlah Nasabah Berdasarkan Tingkat Umur

No	Umur (tahun)	Jumlah
1.	< 20 tahun	6
2.	21 – 30 tahun	44
Jumlah		50

* Kuesioner Penelitian tahun 2023

Dari tabel 4.3 diketahui bahwa yang paling banyak respondennya adalah yang berumur antara 21 – 30 tahun yaitu berjumlah 44 nasabah. Sedangkan pada umur < 20 tahun hanya 6 nasabah.

3. Tingkat Pendidikan

Tabel 4.5
Jumlah Nasabah Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1.	SMA/Sederajat	27
2.	Diploma	4
3.	Sarjana	19
Jumlah		50

* Kuesioner Penelitian tahun 2023

Dari tabel 4.4 diatas dapat dilihat bahwa, bahwa umumnya nasabah yang tingkat pendidikannya SMA/Sederajat berjumlah 27 nasabah, untuk pendidikan Diploma berjumlah 4 nasabah. Sedangkan untuk tamatan Sarjana berjumlah 19 nasabah.

Setelah disebarkannya kuesioner kepada nasabah PT. Bank Sumut Kcp Pulo Baryan, selanjutnya data diolah dan dapatlah hasilnya yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{- Rata-rata (Kepuasan Nasabah)} &= \frac{\text{Jumlah skor nilai keseluruhan}}{\text{Jumlah nasabah}} \\ &= \frac{608}{50} = 12,16 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} n &= \frac{\text{Jumlah rata-rata}}{\text{Jumlah Indikator}} \\ &= \frac{12,6}{3} = 4,05 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{- Rata-rata (Penguasaan Segmen Pasar)} &= \frac{\text{Jumlah skor nilai keseluruhan}}{\text{Jumlah nasabah}} \\ &= \frac{610}{50} = 12,20 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} n &= \frac{\text{Jumlah rata-rata}}{\text{Jumlah Indikator}} \\ &= \frac{12,20}{3} = 4,07 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{- Rata-rata (Profitabilitas Nasabah)} &= \frac{\text{Jumlah skor nilai keseluruhan}}{\text{Jumlah nasabah}} \\ &= \frac{584}{50} = 11,68 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= \frac{\text{Jumlah rata-rata}}{\text{Jumlah Indikator}} \\ &= \frac{11,68}{3} = 3,89 \end{aligned}$$

$$\text{- Jumlah rata-rata} = \frac{\text{Jumlah nilai rata-rata}}{\text{Jumlah Indikator}}$$

$$= \frac{12,01}{3} = 4,00$$

Hasil perhitungan terhadap persepektif pelanggan PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan dapat dilihat dari tabel 4.5 sebagai berikut :

Tabel 4.6
Perhitungan Terhadap Persepektif Pelanggan

N	Kepuasan Nasabah	Penguasaan Segmen Pasar	Profitabilitas Nasabah	Rata-rata
Jumlah rata-rata (50 nasabah)	4,05	4,07	3,89	4,00

*Sumber: data sekunder yang diperoleh melalui kuesioner 2023

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata dari kepuasan pelanggan adalah 4,05 dimana jika di interprestasikan mempunyai penilaian dengan kategori baik. Pada indikator penguasaan segmen pasar dapat dilihat bahwa nilai rata-ratanya adalah 4,07 dengan interprestasi yang sama pada indikator sebelumnya yaitu baik dan pada indikator profitabilitas nasabah mempunyai nilai rata-rata 3,89.

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perpektif proses bisnis internal ini mencakup proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual. Pada proses inovasi ini, merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang lebih baik lagi untuk masa depan. Pada proses operasi ini mengindentifikasi karakter biaya, waktu dan kinerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut. Pada proses layanan purna jual ini merupakan mutu layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Pada penelitian ini peneliti hanya mengukur pada proses layanan purna jual yaitu terhadap mutu layanan. Instrumen dari mutu layanan ini adalah tingkat pelayanan,

fasilitas pelayanan, kualitas karyawan, dan kenyamanan. Instrumen tersebut diukur melalui kuesioner yang dibagikan kepada para nasabah bersamaan dengan mengukur perspektif pelanggan.

Setelah disebarkannya kuesioner kepada nasabah PT. Sumut Kcp Pulo Brayan, selanjutnya data diolah dan dapatlah hasilnya yaitu sebagai berikut:

- Rata-rata (Tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan kenyamanan)

$$= \frac{\text{Jumlah skor nilai keseluruhan}}{\text{Jumlah nasabah}}$$

$$= \frac{1.819}{50} = 36,38$$

$$N = \frac{\text{Jumlah rata-rata}}{\text{Jumlah Indikator}}$$

$$= \frac{36,38}{9} = 4,04$$

Hasil perhitungan terhadap persepektif Bisnis Internal PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan dapat dilihat dari tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.7
Perhitungan terhadap Perspektif Bisnis Internal PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan

N	Tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan kenyamanan
Jumlah rata-rata (50 nasabah)	4,04

*Sumber: data sekunder yang diperoleh melalui kuesioner 2023

Dalam proses bisnis internal diukur dari segi mutu layanan yang akan diketahui dari hasil kuesioner terhadap nasabah dengan instrumennya yaitu tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan kenyamanan. Dilihat dari tabel 4.6 diatas hasil perhitungan terhadap persepektif bisnis internal pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan

rata-rata nya adalah 4,04 yang berarti tingkat pelayanan,fasilitas pelayanan, kualitas karyawan, dan kenyamanan yang sedang terjadi itu baik.

4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini tujuannya adalah menyediakan infrastruktur yang memadai agar perspektif lainnya dapat tercapai. Infrastruktur yang dimaksud disini adalah para pekerja. Para pekerja ini merupakan salah satu aset perusahaan yang perlu dijaga oleh perusahaan. Untuk menjaganya agar kinerja pekerja lebih baik perusahaan perlu memperhatikan kepuasan pekerja agar perusahaan bisa terus tumbuh dan berkembang lebih maju lagi.

Dalam indikator kepuasan pekerja ini instrumen yang digunakan adalah penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang memadai terkait fasilitas yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan pelayanan yang diberikan. Dalam instrumen penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik dan akses yang memadai terkait fasilitas yang diberikan disini maksudnya adalah bagaimana cara perusahaan menghargai kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai serta fasilitas yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya. Pada pelayanan yang diberikan disini bermaksud bagaimana para karyawan memberikan pelayanan kepada nasabah apakah mereka telah melakukan pelayanan sesuai dengan steatment budaya Bank Sumut atau tidak yaitu“ memberikan pelayanan terbaik”.

Untuk mengetahuinya, maka disebarlanlah kuesioner kepada karyawan PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan yang berjumlah 16 responden. Adapun gambaran umum para responden ini adalah sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Tabel 4.8
Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Jumlah
1.	Laki-laki	8
2.	Perempuan	8
Jumlah		16

*Kuesioner penelitian tahun 2023

Dari tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa jumlah karyawan dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan memiliki jumlah yang sama. Untuk Laki-laki dengan jumlah 8 karyawan, dan untuk perempuan 8 karyawan.

2. Tingkat Umur

Tabel 4.9
Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Umur

No	Umur (tahun)	Jumlah
1.	< 20 tahun	2
2.	21 – 30 tahun	5
3	>31 tahun	9
Jumlah		16

* Kuesioner Penelitian tahun 2023

Dari tabel 4.8 diketahui bahwa yang karyawan yang berumur antara >31 tahun yaitu sebanyak 9 karyawan. Karyawan yang berumur 21-30 tahun berjumlah 5. Sedangkan karyawan yang berumur <20 tahun hanya 2 karyawan.

3. Tingkat Pendidikan

Tabel 4.10
Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1.	SMA/Sederajat	4
2.	SMK/Sederajat	3
3.	S1	7
4.	S2	2
Jumlah		16

* Kuesioner Penelitian tahun 2023

4. Agama

Tabel 4.11
Jumlah Karyawan Berdasarkan Agama

No	Agama	Jumlah
1.	Islam	14
2.	Kristen	2
Jumlah		16

* Kuesioner Penelitian tahun 2023

Dari tabel 4.10 diketahui bahwa yang karyawan yang beragama islam berjumlah 14 karyawan. Sedangkan karyawan yang beragama kristen berjumlah 2 karyawan.

5. Status

Tabel 4.12
Jumlah Karyawan Berdasarkan Status

No	Status	Jumlah
1.	Menikah	12
2.	Belum Menikah	4
Jumlah		16

* Kuesioner Penelitian tahun 2023

Dari tabel 4.10 diketahui bahwa yang karyawan yang sudah menikah berjumlah 12 karyawan. Sedangkan karyawan yang belum menikah berjumlah 4 karyawan.

6. Lama Bekerja

Tabel 4.13
Jumlah Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah
1.	<5 tahun	7
2.	6-10 tahun	3
3	>11 tahun	6
Jumlah		16

* Kuesioner Penelitian tahun 2023

Dari tabel 4.11 diketahui bahwa yang karyawan yang bekerja <5 tahun berjumlah 7 karyawan. Karyawan yang bekerja 6-10 tahun berjumlah 3 karyawan. Sedangkan karyawan yang bekerja >11 tahun berjumlah 6 karyawan.

Setelah disebarkannya kuesioner kepada karyawan PT. Sumut Kcp Pulo Brayan, selanjutnya data diolah dan dapatlah hasilnya yaitu sebagai berikut:

- Rata-rata (Penghargaan kerja, tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan)

$$= \frac{\text{Jumlah skor nilai keseluruhan}}{\text{Jumlah nasabah}}$$

$$= \frac{627}{16} = 39,19$$

$$N = \frac{\text{Jumlah rata-rata}}{\text{Jumlah Indikator}}$$

$$= \frac{39,19}{9} = 4,35$$

Hasil perhitungan terhadap persepektif pelanggan PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan dapat dilihat dari tabel 4.13 sebagai berikut :

Tabel 4.14
Perhitungan terhadap Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT.
Bank Sumut KCP Pulo Brayan

N	Penghargaan kerja, Tingkat pelayanan, Fasilitas pelayanan
Jumlah rata-rata (16 karyawan)	4,35

4.2.5 Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

Setelah melakukan penilaian pada masing-masing perspektif, maka akan kita lihat kinerja secara keseluruhan dengan memberi skor sesuai dengan data yang telah diolah. Berikut hasil penilaian kinerja berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu:

Tabel 4.15
Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan Perspektif

Persepektif	No. Tabel	Nama Tabel	Rata-rata	Skor	Kriteria
Keuangan	4.1	<i>Loan to Deposit Ratio (LDR)</i>	15,80%	1	Sangat Buruk
	4.2	<i>Return On Asset (ROA)</i>	2,00%	3	Netral
Pelanggan	4.6	Persepektif Pelanggan	4,00	4	Baik
Bisnis Internal	4.7	Persepektif Bisnis Internal	4,04	4	Baik
Pertumbuhan dan Pembelajaran	4.14	Persepektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	4,35	4	Baik

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner dan wawancara mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Barayan, maka ditarik kesimpulan bahwa perspektif-perspektif itu saling mempengaruhi satu sama lain, dimana perspektif ini saling berkaitan jika kita ingin melihat sejauh mana perusahaan telah berusaha untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan. Dalam manajemen strategis, keempat persepektif tersebut memiliki peranan dalam menciptakan dan memilih strategi, menerapkan serta mengevaluasi kerja. Selain itu kemampuan *Balanced scorecard* dalam mencantumkan aspek-aspek dapat diukur oleh perusahaan agar mendapatkan sudut pandang yang seimbang.

Sehingga hasil penilaian secara keseluruhan perspektif dapat dilihat pada tabel diatas perspektif keuangan bila di ukur menggunakan *Loan Deposit to Ratio (LDR)* memiliki skor 1, sedangkan bila diukur menggunakan *Return On Asset (ROA)* memiliki skor 3, pada perspektif pelanggan memiliki skor 4, pada perspektif bisnis internal memiliki skor 4, dan pada perspektif pertumbuhan pembelajaran memiliki skor 4.

4.3 Hasil Pembahasan

4.3.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon bila diukur menggunakan *Loan Deposit to Ratio (LDR)* memiliki skor 1 bila diinterpretasikan nilainya sangat buruk, sedangkan bila diukur menggunakan *Return On Asset (ROA)* memiliki skor 3 bila diinterpretasikan nilainya netral. Maka dari itu perusahaan harus meningkatkan kinerja keuangannya khususnya pada *Loan Deposit to Ratio (LDR)* agar interpretasi nilainya menjadi baik.

Berdasarkan hasil penelitian (Puspitaningtyas, 2017) menyatakan bahwa pengelolaan keuangan berbasis akuntansi bisa memberikan manfaat bagi pelaku UKM agar dapat mengetahui kondisi keuangan, mengatur dan mengontrol seluruh transaksi yang terjadi selama usaha itu berlangsung. Pelaku usaha harus bisa menerapkan pengelolaan keuangan berbasis akuntansi paling tidak bisa melakukan pencatatan akuntansi secara sederhana. Pengetahuan tersebut menjadi peranan penting bagi pengusaha dan merupakan modal dasar dalam pengelolaan usaha dari sisi keuangan.

Dalam penelitian (Dahrani et al., 2022) juga menyatakan bahwa literasi keuangan berpengaruh positif terhadap manajemen keuangan. Menurut saya pengetahuan dalam pengelolaan keuangan memang sangat penting dan literasi keuangan akan berpengaruh terhadap manajemen keuangan bukan hanya pada pelaku usaha saja dalam kehidupan sehari-hari juga sangat membantu agar keuangan kita menjadi lebih baik. Kita harus bisa memajemen uang yang kita miliki dengan baik agar kita bisa memprediksi langkah apa yang harus kita ambil selanjutnya agar pengeluaran kita tidak boros dengan membeli hal-hal yang tidak terlalu kita butuhkan. Sebab, itu akan

membuat kita lebih terlihat boros. Sama halnya dengan perusahaan, perusahaan perlu mengelola keuangan dengan sebaik mungkin. Dengan pengetahuan yang baik maka manajemen keuangan yang dihasilkan akan lebih terarah dan menjadi lebih baik kedepannya.

4.3.1.1 *Loan to Deposit Rasio (LDR)*

Loan to deposit to ratio (LDR) pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon memiliki skor 1 yang artinya relatif rendah, hasil interpretasinya adalah sangat buruk. Dimana artinya perusahaan tersebut dalam keadaan buruk dan keadaan yang tidak baik-baik saja. Sehingga perusahaan perlu untuk meningkatkan kinerjanya dalam perspektif keuangan ini.

Jika dilihat dari standar yang ditetapkan Bank Indonesia, *rasio loan to deposit (LDR)* yang baik antara 85%-100%. Berdasarkan analisis data pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2022 tidak ada yang memenuhi standar. Maka dari itu masih diperlukan usaha untuk mencapai standar yang telah ditetapkan Bank Indonesia.

(Amalia, 2014) menyatakan bahwa *loan to deposit (LDR)* merupakan rasio antara total jumlah kredit yang diberikan bank dengan dana pihak ketiga yang diterima bank. *Loan to deposit* tersebut menyatakan seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan oleh deposan dengan mengandalkan kredit sebagai sumber likuiditasnya kepada debitur. Semakin tinggi *loan to deposit (LDR)* pada suatu bank maka akan mengakibatkan semakin rendahnya likuiditas bank tersebut karena jumlah dana yang diperlukan untuk membiayai kredit semakin besar,

sebaliknya jika semakin rendah loan to deposit pada suatu bank maka akan mengakibatkan semakin tinggi likuiditas bank yang bersangkutan.

Usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas *loan to deposit ratio* (LDR) adalah “ Mengumpulkan dan meningkatkan dana dari pihak ketiga sehingga penyaluran kredit pun akan naik.” (Informan). Maka dapat disimpulkan *rasio Loan to Deposit Ratio* (LDR) mempunyai peranan penting sebagai indikator yang menunjukkan tingkat ekspansi kredit yang dilakukan bank sehingga *Loan to Deposit Ratio* (LDR) juga dapat digunakan untuk mengukur berjalan tidaknya fungsi bank sebagai lembaga intermediasi. *Loan to Deposit Ratio* (LDR) dapat pula digunakan untuk menilai strategi manajemen suatu bank. Manajemen bank yang konservatif biasanya memiliki kecenderungan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) yang relatif rendah, sebaliknya manajemen yang agresif memiliki *Loan to Deposit Ratio* (LDR) yang tinggi atau melebihi batas toleransi.

4.3.1.2 Return On Asset (ROA)

Return on asset (ROA) pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon memiliki rata-rata 2,00% dan bila nilai tersebut diinterpretasikan maka termasuk dalam skala 3 yang berarti netral. Dalam kerangka penilaian kesehatan bank, BI akan memberikan skor maksimal 100 dengan kategori sehat apabila bank memiliki ROA >1,5%. Efisiensi dan tingkat profitabilitas PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon pada tahun 2018, 2019, dan 2022 nilai *return on asset (ROA)* nya diatas 1,5% sudah sangat baik walaupun pada tahun 2020 hingga 2021 efisiensi dan tingkat profitabilitas PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon menunjukkan kurang baik karena nilainya dibawah standar yang telah ditetapkan Bank Indonesia.

(Prasnanugraha, 2007) menyatakan tingkat rasio rentabilitas ini akan semakin baik atau sehat jika nilai rasio ini semakin besar. Dalam penelitian (Hasibuan, 2007) juga menyatakan bahwa semakin besar *return on asset* (ROA), semakin besar tingkat keuntungan yang dicapai oleh bank sehingga kecil kemungkinan bank akan bermasalah.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai efisiensi dan kemampuan dalam kegiatan operasional dan peningkatan *return on asset* (ROA) adalah “ dengan meningkatkan kualitas produk serta pelayanan dan melakukan inovasi terhadap perkembangan teknologi-teknologi dalam sarana pelayanan sehingga dengan begitu masyarakat akan membeli produk dan perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari penjualan produk tersebut.” Dalam wawancara tersebut informan menjelaskan bahwa dengan melakukan inovasi serta meningkatkan kualitas pelayanan maka akan mempengaruhi laba. Jika laba meningkat, *return on asset* juga akan ikut meningkat.

4.3.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan indikator yang digunakan adalah kepuasan nasabah, penguasaan segmen pasar dan profitabilitas nasabah dengan nilai rata-rata yang diperoleh adalah 4,00 dimana bila diinterpretasikan sebagai kategori baik, sehingga dapat para nasabah merasa apa yang diberikan oleh PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon sudah memuaskan dan harus lebih ditingkatkan lagi dalam persepektif pelanggan.

Perspektif pelanggan dikembangkan berdasarkan hasil penelitian sebelumnya meliputi : kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan, hubungan yang baik dengan pelanggan baik internal maupun eksternal, kemampuan mempertahankan

pelanggan lama dan pelayanan kepada pelanggan (Alimudin, Falani, Setiawan, & Arifin, 2017)

Dalam hal peningkatan segmen pasar & laba perusahaan, usaha yang dilakukan PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon adalah “ Menarik perhatian masyarakat untuk menabung serta melakukan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya yang dapat menambah laba perusahaan. Sedangkan dalam meningkatkan kepuasan nasabah, usaha yang dilakukan oleh PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon dan cara mempertahankannya adalah memberikan pelayanan terbaik kemudian memberikan undian, hadiah, dan hal-hal yang menarik lainnya”. Itulah yang disampaikan oleh informan.

4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memiliki rata-rata dari instrumen tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan kenyamanan adalah 4,04 tersebut berarti PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon telah melakukan usaha pelayanan yang dapat menguntungkan perusahaan dalam menjalankan proses bisnis internal. Dan jika nilai tersebut diinterpretasikan maka interpretasinya adalah baik. Dengan begitu perusahaan tersebut dapat mempertahankan kinerjanya dalam proses bisnis internalnya terhadap mutu pelayanan serta meningkatkannya kearah yang lebih baik lagi.

Penelitian yang dilakukan oleh Roslinda Sahrah (2015) mengenai “ Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jakarta Utara”. Hasil penelitian membuktikan bahwa : Perspektif Proses Bisnis Internal Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal dilihat dari

perkembangan inovasi produk , proses operasional dan layanan purna jasa mengenai keluhan pelanggan menunjukkan hasil kinerja yang baik disebabkan pada perkembangan inovasi produk.. Dapat dilihat juga proses operasional dan layanan purna jasa mengenai keluhan pelanggan dapat dikatakan kinerja yang sudah dilakukan menunjukkan hasil yang baik karena proses operasional telah sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan layanan purna jasa mengenai keluhan pelanggan telah memberikan yang terbaik kepada pelanggan untuk membantu keluhan para pelanggan.

Pada perspektif proses bisnis internal ini PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon ini terus melakukan inovasi terhadap produknya, membangun teknologi-teknologi dan menambah jaringan-jaringan hingga ke daerah-daerah terpencil serta memberikan pelayanan yang terbaik sesuai steatment budaya PT.Bank Sumut kepada para nasabah.

Usaha yang dilakukan oleh pihak PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon dalam meningkatkan produk adalah dengan "Menjadikan para karyawan dan keluarganya sebagai pengguna utama produk." Yang dilakukan PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon dalam rangka peningkatan proses bisnis internal adalah dengan "Kredit mikro yang diberikan kepada nasabah menengah dan kami memperluas jaringannya hingga ke daerah-daerah serta terus mengevaluasi pelayanan terhadap proses bisnis." Itulah yang disampaikan informan.

4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajara indikator yang digunakan adalah kepuasan karyawan. Dimana instrumen yang digunakan adalah penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang memadai terkait fasilitas yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, dan pelayanan yang diberikan.

Rata-rata pada indikator tersebut adalah 4,35. Jika nilai tersebut diinterpretasikan maka interpretasinya adalah baik. Dimana nilai tersebut menggambarkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon adalah baik. Untuk itu PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon kedepannya harus bisa menjaga dan mempertahankannya serta meningkatkan kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada indikator kepuasan karyawan.

Penelitian dari (Dahrani & Mirhanifah, 2014) menyatakan bahwa agar mencapai tujuan yang lebih baik dan efisiensi perusahaan dan kualitas Sumber Daya Insani serta meningkatkan pemasaran dan pelayanannya. Pada perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Binjai ini akan memberikan pelatihan pelatihan kepada para karyawan agar kualitas sumber daya manusianya lebih baik lagi. Dengan begitu masyarakat akan lebih banyak membeli produk dari perusahaan dan akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

Tanggapan Informan mengenai kebutuhan karyawan baik dalam meningkatkan kualitas maupun kepuasan karyawan adalah " Dengan memberikan kemudahan terhadap karyawan, sehingga karyawan dapat memberikan hasil pekerjaan yang maksimal. Karena Karyawan merupakan salah satu sumber daya utama bagi perusahaan dalam melakukan usaha perbankan. Maka dari itu perlu adanya pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas karyawan tersebut. Dengan adanya pelatihan yang diberikan perusahaan secara berulang-ulang, karyawan akan lebih berpengetahuan lebih luas dan menambah wawasan serta lebih memahami apa yang belum diketahui oleh karyawan tersebut. Sehingga karyawan bisa lebih produktif dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh atasannya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan informasi yang telah disajikan diatas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dikatakan sangat baik. Kinerja perusahaan tersebut diukur dengan empat perspektif yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon bila diukur berdasarkan perpektif keuangan dengan mengukur *loan to deposit ratio* (LDR) maka hasilnya adalah sangat buruk. Dimana artinya perusahaan tersebut dalam keadaan yang baik pula., sedangkan bila diukur menggunakan *Return On Asset* (ROA) hasilnya netral. Sehingga perusahaan perlu untuk meningkatkan kinerjanya dalam perspektif keuangan ini.

2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon bila diukur berdasarkan perpektif pelanggan adalah baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa para nasabah merasa apa yang diberikan oleh PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon dirasa memuaskan dan harus ditingkatkan dalam indikator kepuasan nasabah, penguasaan segmen pasar dan profitabilitas nasabah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan bila diukur berdasarkan perpektif proses bisnis internal adalah baik dalam hal tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan, kualitas karyawan dan kenyamanan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan bila diukur berdasarkan perpektif perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik. Untuk itu PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan kedepannya harus bisa menjaga dan mempertahankannya serta meningkatkannya pada indikator kepuasan karyawan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian dari penelitian analisis penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* studi kasus pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan, maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat diperhatikan, yaitu sebagai berikut:

1. Disarankan kepada manajemen PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan dapat mengumpulkan dan meningkatkan dana dari pihak ketiga sehingga penyaluran kredit pun akan mengalami peningkatan.
2. Disarankan pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan memberikan pelatihan terhadap karyawan, pelatihan ini berupa pelatihan skill, kreativitas dan teknis, karena pelatihan ini akan memberikan manfaat yang positif untuk membantu mengembangkan pelayanan, kemampuan dan keahlian karyawan. Jika karyawan

memiliki keahlian dan pelayanan yang tinggi, hal ini akan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

3. Diharapkan pada peneliti selanjutnya dalam perspektif keuangan dapat menambahkan rasio keuangan yang lebih lengkap seperti ROE, CAR, NPL agar mendapatkan hasil yang lebih akurat. Pada perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat mengembangkan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta memperbanyak jumlah sampel.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Y. (2014). Pengaruh LDR, CAR, ROA, dan NPL terhadap Penyaluran Kredit pada Bank Umum di Indonesia Periode 2008- 2013. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(3), 169–186.
- Alimudin, A., Falani, A. Z., Setiawan, E., & Arifin, B. (2017). The Use of Fuzzy Logic in Developing Competitiveness Strategy Toward Small and Medium Enterprises(Grocery),23(12), 11867–11873<https://doi.org/10.1166/asl.2017.10534>
- Arianty, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelindo Cabang Belawan. In *Jurnal Manajemen Perpajakan: Vol. 4 (2)* (pp. 400–410).
- Basri, M., & Dahrani. (2017). Efek Moderasi Ukuran Perusahaan pada Pengaruh Debt to Ratio dan Longterm Debt to Ratioterhadap Return on Equity Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Riset Financial Bisnis*, 1(1), 65–78. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1048970>
- Budiaji, W. (2013). Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert (The Measurement Scale and The Number of Responses in Likert Scale). *Ilmu Pertanian Dan Perikanan*, 2(2), 127–133.
- Dahrani. (2018). *Peningkatan Profesionalisme Sumber Daya Insani (SDI) melalui Penerapan Sistem Akuntansi Remunerasi Syariah (Kajian Persepsional BPRS di Sumut)* (Vol. 7, Issue 2).
- Dahrani, D., Saragih, F., & Ritonga, P. (2022). Model Pengelolaan Keuangan Berbasis Literasi Keuangan dan Inklusi Keuangan: Studi pada UMKM di Kota Binjai. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1509–1518. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.778>
- Dahrani, & Mirhanifah. (2014). Analisis Mekanisme Pembiayaan Mudharabah Pada Pt. Bank Bni Syariah Kantor Cabang Medan. *Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14(1), 137–157.
- Dahrani. (2021). Effect Of Return On Asset And Debt To Equity Ratio To Tax Avoidance In Company. *International Journal of Economics, Technology and Social Sciences*, 2(2), 454–461. <http://ypppalamsor.id/penelitian/index.php/IFR/article/view/3>
- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). *Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo*. 2(1), 92–112. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>

- Hafiz, M. S., & Wahyuni, S. F. (2018). Analisis Rasio Likuiditas , Leverage , Aktivitas , Dan Profitabilitas Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perkebunan. *Effektif Jurnal Manajemen*, 1(2), 1–17.
- Handayani, T. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru. *Utilitas*, 1(1), 24–34.
- Hanum, Z., & Manullang, J. H. (2022). Pengaruh Return On Asset Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Manajemen Pajak. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 6(4), 4050-4061.
- Hasibuan, Malayu S.P 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung, PT. Bumi Ak
- Istiqlal, C. H. (2009). Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard. *La_Riba*, 3(2), 167–180. <https://doi.org/10.20885/lariba.vol3.iss2.art3>
- Kasnowati. 2011. Pengaruh Penerapan Balance Scorecard terhadap Kinerja Manajemen PT Bank Danamon Indonesia Tbk.
- Kaplan, R. s, & Norton, D. p. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi menjadi Aksi* (Y. Sumiharti & wisnu chandra Kristiaji (eds.)). Erlangga.
- Kalsum, U., Lubis, ade fatma, & Lubis, tapi anda sari. (2015). Pengaruh ukuran perusahaan, likuiditas, kinerja keuangan dan kebijakan hutang terhadap nilai perusahaan dividen sebagai variabel moderating pada perusahaan perbankan di bursa efek indonesia BEI. *Jurnal Akuntansi & Bisnis Indonesia*, 03(04), 362–477.
- Kasmir. (2017). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya* (Revisi). Rajawali Pers.
- Kasmir. (2017). *Analisis laporan keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Revisi). PT Raja Grafindo Persada.
- Nasution. (2003). Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard. *Ita Mariza*, 04(02), 127–137.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Prasnanugraha, P. (2007). Analisis Pengaruh Rasio-rasio Keuangan Terhadap Kinerja Bank Umum di Indonesia (Studi Empiris Bank-bank Umum Yang Beroperasi Di Indonesia). *Tesis*, 1–65.
- Puspitaningtyas, Z. (2017). Pembudayaan Pengelolaan Keuangan Berbasis Akuntansi Bagi Pelaku Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Akuntansi*, 21(3), 361. <https://doi.org/10.24912/ja.v21i3.242>

- Putra, Y. E., & Aziz, N. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Nasabah Pt Bank Rakyat Indonesia Cabang Padang. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "KBP" Padang*, 71–86.
- Rangkuti, F. (2017). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara mengelola Kinerja dan Risiko*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Safwan, Nadirsyah, & Abdullah, S. (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya. *Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 7(1), 133.
- Saragih, F. (2013). Analisis Rasio Profitabilitas Dalam Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Sidiq, U., & moh miftachul choiri. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. CV Nata Karya.
- Setiobudi, E. (2017). Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT. Tridharma Kencana. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(3), 170–182. <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i3.1768>
- Simamora, Henry, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Jakarta : Rajawali Pers.
- Tewal, B., Tangkuman, K., & Trang, I. (2015). Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero). *Jurnal EMBA*, 3(2), 884–895.

WAWANCARA

24 Agustus 2023

No	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Mengapa pendapat dan pemahaman Bapak/Ibu apakah itu <i>Balanced Scorecard</i> ?	Salah satu metode untuk penilaian kinerja. Dimana metode ini menilai tidak hanya dari segi keuangan tetapi juga dari segi non keuangan.
2	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu untuk meningkatkan kualitas loan deposit ratio (LDR) ?	Dengan meningkatkan kualitas produk serta pelayanan dan melakukan inovasi terhadap perkembangan teknologi teknologi dalam sarana pelayanan sehingga dengan begitu masyarakat akan membeli produk dan perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari penjualan tersebut.
3.	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai peningkatan efisiensi & kemampuan dalam kegiatan operasional & peningkatan ROA (<i>Return on Assets</i>) ?	Dengan meningkatkan kualitas produk serta pelayanan dan melakukan inovasi terhadap perkembangan teknologiteknologi dalam sarana pelayanan sehingga dengan begitu masyarakat akan membeli produk dan perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari penjualan produk tersebut.
4.	Dalam hal peningkatan segmen pasar & laba perusahaan, usaha apakah yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia?	Menarik perhatian masyarakat untuk menabung serta melakukan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya
5.	Dalam meningkatkan kepuasan Nasabah, usaha apakah yang dilakukan oleh Bank Sumut Kcp Pulo Brayon dan bagaimana cara	Usaha yang dilakukan adalah memberikan pelayanan terbaik kemudian memberikan undian, hadiah,

	mempertahkannya?	dan hal-hal yang menarik lainnya.
6.	Usaha apakah yang dilakukan oleh pihak Bank Sumut Kcp Pulo Brayan dalam meningkatkan produk?	Menjadikan para karyawan dan keluarganya sebagai pengguna utama produk.
7.	Apa yang dilakukan Bank Sumut Kcp Pulo Brayan dalam rangka peningkatan proses bisnis internal?	Kredit mikro yang diberikan kepada nasabah menengah dan kami memperluas jaringannya hingga ke daerah-daerah serta terus mengevaluasi pelayanan terhadap nasabah yang akan berpengaruh terhadap proses bisnis.
8.	Bagaimanakah tanggapan Bapak/Ibu mengenai kebutuhan karyawan baik dalam meningkatkan kualitas maupun kepuasan karyawan?	Dengan memberikan kemudahan terhadap karyawan, sehingga karyawan dapat memberikan hasil pekerjaan yang maksimal.
9.	Puaskah Bapak/Ibu dengan pelayanan yang Bapak/Ibu berikan kepada Nasabah? Jika belum, tolong jelaskan mengapa dan solusi menurut Bapak/Ibu?	Belum puas, karena karyawan akan terus memperbaiki serta memberikan pelayanan yang lebih baik lagi.
10.	Bisakah Bapak/Ibu memberikan pendapat mengenai Metode <i>Balanced Scorecard</i> yang digunakan?	-
11.	Menurut Bapak/Ibu, apakah <i>Balanced Scorecard</i> ini efisien/tidak? Bisa Bapak/Ibu jelaskan mengapa?	Efisien, karena metode ini tidak hanya menilai dari segi keuangan saja.

Lampiran**KUESIONER KINERJA PT. BANK SUMUT KCP PULO BRAYAN
DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA
PERSEPEKTIF PELANGGAN DAN PERSEPEKTIF PROSES BISNIS
INTERNAL****Data Demografi Responden Nasabah**

1. Jenis kelamin

 Laki-laki Perempuan

2. Umur

 < 20 Tahun 21-30 Tahun 31-40 Tahun > 40 Tahun

3. Pendidikan

 SD/Sederajat SMP/Sederajat SMA/Sederajat Diploma Sarjana

No	Keterangan	Sangat Baik	Baik	Netral	Buruk	Sangat Buruk
A	PERSEPEKTIF PELANGGAN					
1.	Kepuasan Pelanggan					
	Apakah <i>Teller dan customer service</i> PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan menyelesaikan transaksi/ menyampaikan jasa dalam waktu yang singkat ?					
2.	Apakah <i>Teller dan customer service</i> PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan memperlakukan nasabah dengan sikap santun ?					
3.	Apakah <i>Teller dan customer service</i> PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan menyampaikan informasi kepada nasabah menggunakan bahasa yang mudah di pahami ?					
4.	Penguasaan Segmen Pasar					
	Bagaimana kualitas produk yang di berikan PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan ?					
5.	Bagaimana PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan menawarkan keberagaman produk kredit ?					
6.	Bagaimana PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan dalam merefensikan produk dan jasa nya ?					
7.	Profitabilitas Pelanggan					

	kepada nasabah ?					
6	Bagaimana kualitas prasarana PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan ?					
7.	Kualitas karyawan dan Kenyamanan Apakah PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan menyampaikan informasi kepada nasabah menggunakan bahasa yang mudah di pahami ?					
8.	Apakah PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan memiliki lingkungan kerja yang kondusif ?					
9	Apakah karyawan PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu ?					

**KUESIONER KINERJA PT. BANK SUMUT KCP PULO BRAYAN
DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA
PERSEPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN**

PERNYATAAN DIISI PEGAWAI

Nama :
Umur :
Agama :
Jenis Kelamin :
Pendidikan :
Status Perkawinan :
Lama bekerja :

No	Keterangan	Sangat Baik	Baik	Netral	Buruk	Sangat Buruk
C.	PERSEPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN					
1.	Penghargaan Apakah karyawan menerima gaji yang diberikan PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan sesuai kinerja ?					
2.	Apakah PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang bagus ?					
3.	Apakah PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan memberikan insentif kepada pegawai yang berprestasi ?					

4.	Fasilitas Bagaimana kualitas layanan teknologi yang digunakan pegawai pada PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan?					
5.	Bagaimana fasilitas PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan memadai untuk di gunakan karyawan ?					
6.	Bagaimana kualitas layanan informasi yang digunakan pegawai dalam mengakses informasi pelanggan ?					
7.	Pelayanan Bagaimana pelayanan antara kerjasama pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan laba PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan ?					
8.	Bagaimana pelayanan PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan ketika karyawan mengalami kendala saat bekerja ?					
9.	Bagaimana PT. BANK SUMUT Kcp Pulo Brayan menerapkan jam kerja yang ideal kepada karyawan nya ?					

TABULASI DATA PERSEKTIIF PELANGGAN

Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan Terakhir	Jawaban Responden									Total	Rata-rata		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9				
Perempuan	< 20 tahun	Sarjana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	
Perempuan	< 20 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	
Laki-laki	21 - 30 tahun	Diploma	5	5	2	4	3	4	4	4	4	4	34	3,78	
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	3,89	
Laki-laki	< 20 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	1	5	5	4	3	34	3,78	
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	34	3,78	
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	43	4,78	
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	33	3,67
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	45	5,00
Perempuan	< 20 tahun	SMA/Sederajat	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	38	4,22	
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	45	5,00	
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	33	3,67	
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	36	4,00	
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	42	4,67	
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00	
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	33	3,67	
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	41	4,56	
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	30	3,33	
Perempuan	< 20 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	35	3,89	
Laki-laki	21 - 30 tahun	Sarjana	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	33	3,67	
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	32	3,56	
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	33	3,67	
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38	4,22	
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	36	4,00	
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	5	5	5	5	5	5	4	3	3	40	4,44		
Perempuan	< 20 tahun	SMA/Sederajat	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	42	4,67	
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	42	4,67	
Laki-laki	21 - 30 tahun	Sarjana	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3,00	
Laki-laki	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	42	4,67	
Laki-laki	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	42	4,67	
Laki-laki	21 - 30 tahun	Sarjana	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	42	4,67	
Laki-laki	21 - 30 tahun	Sarjana	3	3	4	5	4	5	4	3	3	3	35	3,89	
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	36	4,00	
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	3,89	
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	4	3	3	5	5	3	4	3	3	3	32	3,56	
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	5	4	3	3	2	3	3	3	3	3	27	3,00	
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	40	4,44	
Perempuan	21-30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	33	3,67	
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3,00	
Perempuan	21-30 tahun	Sarjana	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	32	3,56	
Perempuan	21-30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	30	3,33	
Perempuan	21-30 tahun	Diploma	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	33	3,67	
Perempuan	21-30 tahun	Sarjana	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	33	3,67	
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	
Perempuan	21-30 tahun	Sarjana	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	34	3,78	
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	37	4,11	
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	37	4,11	
Laki-laki	21-30 tahun	Diploma	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28	3,11	
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3,00	
			205	203	200	206	200	204	199	194	191	1757	195,22		
TA			4,10	4,06	4,00	4,12	4,00	4,08	3,98	3,88	3,82	35,14	4,00		

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-laki	23
Perempuan	27
Jumlah	50

Umur	Jumlah
< 20 tahun	6
21-30 tahun	44
Jumlah	50

Pendidikan	Jumlah
SMA/Sederajat	27
Sarjana	4
Diploma	19
Jumlah	50

TABULASI DATA PERSEPTIF BISNIS INTERNAL

Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan Terakhir	Jawaban Responden									Total	Rata-rata	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Perempuan	< 20 tahun	Sarjana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
Perempuan	< 20 tahun	SMA/Sederajat	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	33	3,67
Laki-laki	21 - 30 tahun	Diploma	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	33	3,67
Laki-laki	< 20 tahun	SMA/Sederajat	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	3	3	5	3	3	36	4,00
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	45	5,00
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	37	4,11
Perempuan	< 20 tahun	Sarjana	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	45	5,00
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	33	3,67
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	35	3,89
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	3	4	5	4	5	3	3	3	37	4,11
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4,89
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4,89
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4,89
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	38	4,22
Perempuan	< 20 tahun	SMA/Sederajat	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	32	3,56
Laki-laki	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	34	3,78
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	5	3	3	4	4	4	3	4	3	3	32	3,56
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	35	3,89
Laki-laki	21 - 30 tahun	Diploma	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	40	4,44
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	3	2	3	4	3	2	3	5	2	2	27	3,00
Perempuan	< 20 tahun	SMA/Sederajat	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	39	4,33
Perempuan	< 20 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	32	3,56
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	34	3,78
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
Laki-laki	21 - 30 tahun	Sarjana	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	4,67
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	41	4,56
Laki-laki	21 - 30 tahun	Sarjana	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	31	3,44
Laki-laki	21 - 30 tahun	Sarjana	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	35	3,89
Laki-laki	21 - 30 tahun	Sarjana	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	29	3,22
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	29	3,22
Perempuan	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	41	4,56
Laki-laki	21 - 30 tahun	SMA/Sederajat	5	3	5	4	3	4	3	4	5	5	36	4,00
Perempuan	21 - 30 tahun	Sarjana	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	33	3,67
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	27	3,00
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	34	3,78
Perempuan	21-30 tahun	SMA/Sederajat	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	32	3,56
Laki-laki	21-30 tahun	Sarjana	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	32	3,56
Perempuan	21-30 tahun	SMA/Sederajat	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	30	3,33
Perempuan	21-30 tahun	SMA/Sederajat	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	26	2,89
Perempuan	21-30 tahun	Diploma	5	3	5	3	4	5	5	5	4	4	39	4,33
Perempuan	21-30 tahun	Sarjana	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26	2,89
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	5	3	3	4	2	5	4	3	3	3	32	3,56
Perempuan	21-30 tahun	Sarjana	3	5	3	3	4	4	4	4	3	3	33	3,67
Laki-laki	21-30 tahun	Sarjana	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	28	3,11
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	34	3,78
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	4	4	3	5	3	4	4	4	3	3	34	3,78
Laki-laki	21-30 tahun	Diploma	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	34	3,78
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	3	3	5	3	4	4	4	5	3	3	34	3,78
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	3	3	5	3	4	4	4	5	3	3	34	3,78
Laki-laki	21-30 tahun	SMA/Sederajat	206	197	198	198	193	203	208	213	203	1774	197,11	
			4,12	3,94	3,96	3,96	3,86	4,06	4,16	4,26	4,06	35,48	4,04	

Jenis kelamin	Jumlah
Laki-laki	23
Perempuan	27
Jumlah	50

Umur	Jumlah
<20 tahun	6
21-30 tahun	44
Jumlah	50

Pendidikan	Jumlah
SMA/Sederajat	27
Diploma	4
Sarjana	19
Jumlah	50

TABULASI DATA PESEKTIFF PERTUMBUHAN DAN PERILAKUAN

No	Umur	Jenis kelamin	Agama	Pendidikan terakhir	Status	Lama bekerja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total	Rata-rata	
1	29 tahun	Pernikahan	Islam	ST	Menikah	5 tahun	1	4	4	4	5	6	7	8	9	39	4,33	
2	30 tahun	Laki laki	Islam	SMA	Menikah	15 tahun	4	4	4	4	5	5	5	4	4	37	4,11	
3	45 tahun	Laki laki	Islam	S2 sarjana	Menikah	18 tahun	6	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4,11	
4	45 tahun	Pernikahan	Islam	ST	Menikah	10 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43	4,78	
5	50 tahun	Laki laki	Islam	SMA	Belum menikah	12 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,50	
6	45 tahun	Laki laki	Islam	S2	Menikah	12 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00	
7	40 tahun	laki laki	Islam	lmt	Menikah	12 tahun	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	3,89	
8	18 tahun	Pernikahan	Islam	Smt	Belum menikah	3 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00	
9	20 tahun	Pernikahan	Islam	ST	Menikah	1 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00	
10	25 tahun	Pernikahan	Islam	ST	Belum menikah	1 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00	
11	22 tahun	Pernikahan	Islam	ST	Belum menikah	1 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4,56	
12	35 tahun	laki laki	Islam	ST	Menikah	5 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,22	
13	30 tahun	laki laki	Islam	ST	Belum Menikah	4 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,22	
14	32 tahun	Pernikahan	Islam	SMA	Menikah	10 tahun	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3,78	
15	28 tahun	Pernikahan	Islam	SMA	Menikah	8 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4,11	
16	28 tahun	laki laki	Islam	SMA	Menikah	3 tahun	3	5	4	4	4	4	4	4	4	38	4,22	
17	28 tahun	laki laki	Islam	SMA	Menikah	3 tahun	5	4	3	3	3	3	3	3	3	33	3,87	
TOTAL							69	69	66	66	69	72	71	71	72	627	89,87	
RAKATA							4,31	4,31	4,13	4,25	4,31	4,50	4,53	4,31	4,44	4,31	98,19	4,35

Jenis kelamin	Jumlah
Laki laki	8
Perempuan	16

Agama	Jumlah
Islam	12
Menikah	4
Belum Menikah	16

Umur	Jumlah
<20 tahun	2
21-30 tahun	5
>31 tahun	9
Jumlah	16

Pendidikan	Jumlah
SMA/Samad	4
SMA/Samad	3
ST	7
S2	2
Amban	16

Status	Jumlah
Menikah	12
Belum Menikah	4
Amban	16



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/05/01/2023

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 05/01/2023

Dengan hormat,
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : NIA AGUSTINA
NPM : 1905170167
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

- Identifikasi Masalah : Adanya fenomena belum optimalnya penyaluran kredit perbankan dan penyaluran kredit pada perbankan mengalami kenaikan dan penurunan yang tidak konsisten.
- Rencana Judul : 1. PENGARUH GIRO, TABUNGAN, DAN DEPOSITO TERHADAP PENYALURAN KREDIT
2. ANALISIS TINGKAT SUKU BUNGA PINJAMAN DAN BIAYA BANK KOMPETITOR DALAM MENINGKATKAN KREDIT MULTI GUNA
3. PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Objek/Lokasi Penelitian : PT. BANK SUMUT KCP PULO BRAYAN

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(NIA AGUSTINA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/05/01/2023

Nama Mahasiswa : NIA AGUSTINA
NPM : 1905170167
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Tanggal Pengajuan Judul : 05/01/2023
Nama Dosen pembimbing*) : Rezky Zuriah, SE., M.Si (18 Januari 2023)

Judul Disetujui**)

ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD
PADA PT. BANE SUMUT KCP PULO BRAYAN

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi

(Dr. Julia Hanum, S.E., M.Si.)

Medan, 10 Mei 2023

Dosen Pembimbing

(REZKY ZURIAH, SE., M.Si.)

Keterangan:

*) Ditai oleh Pimpinan Program Studi

**) Ditai oleh Dosen Pembimbing

setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen Pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada firm online "Upload pengajuan Judul Skripsi"



MSU

pada Yth.

Bapak Dekan

Fakultas Ekonomi

Jl. Muhammadiyah Sumatera Utara

PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, 10 - Mei - 2023

salammu'alaikum Wr.Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : N I A A G U S T I N A
 NPM : 1 9 0 5 1 7 0 1 6 7
 Tempat/Tgl Lahir : S E N G O N S A R I 0 2 - 0 8 - 2 0 0 1
 Program Studi : Akuntansi
 Alamat Mahasiswa : S E N G O N S A R I D U S U N 2
 Tempat Penelitian : B A N K S U M U T K C P P U L O
 Alamat Penelitian : J L . K O L . Y O S S U D A R S O P U L O
 B R A Y A N

ohon kepada Bapak untuk pembuatan izin penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan
 verifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain :

Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikian permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui :
 Ketua jurusan / Sekretaris

(Riva Ubar Harahap, SE., Msi., Ak)

Wassalam
 Pemohon

(Nia Agustina)

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
 Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor : 1121/II.3-AU/UMSU-05/F/2023
 Lampiran : -
 Perihal : **Izin Riset Pendahuluan**

Medan, 22 Syawal 1444 H
 11 Mei 2023 M

Kepada Yth.
 Bapak/Ibu Pimpinan
PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayon
 Jln K.L Yos Sudarso Komp. Gesit Agung Blok A No. 7- KL Medan
 di-
 Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Nia Agustina
 Npm : 1905170167
 Program Studi : Akuntansi
 Semester : VIII (Delapan)
 Judul Skripsi : Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayon

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :
 1. Pertinggal

Dekan

Dr. H. Jantri, SE., MM., M.Si
 NIDN : 0109086502



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
 Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
 PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 1122/TGS/IL3-AU/UMSU-05/F/2023

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan
 Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :
 Program Studi : Akuntansi
 Pada Tanggal : 10 Mei 2023

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Nia Agustina
 N P M : 1905170167
 Semester : VIII (Delapan)
 Program Studi : Akuntansi
 Judul Proposal / Skripsi : Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan

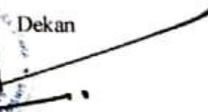
Dosen Pembimbing : **Rezki Zurriah, SE., M.Si**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **11 Mei 2024**
4. Revisi Judul

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
 Pada Tanggal : 22 Syawal 1444 H
 11 Mei 2023 M

Dekan

Dr. Rezki Zurriah, SE., MM., M.Si
 NIDN : 0109086502



Tembusan :
 1. Peringgal



KANTOR PUSAT

Jl. Imam Bonjol No. 18, Medan
 Phone : (061) 415 5100 - 451 5100
 Facsimile : (061) 414 2937 - 451 2652
 Medan, 24 Mei 2023

No. : 0202 /KCK01/KCP010/L/2023
 Lamp : -

Kepada Yth,
 Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
 Fakultas Ekonomi dan Bisnis
 Medan.-

Hal : Izin Riset

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat saudara Nomor 1121/IL3-AU/UMSU-05/F/2023 Tanggal 11 Mei 2023, perihal Permohonan Izin Riset di PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan, maka dengan ini kami sampaikan sebagai berikut :

1. Permohonan izin Praktek Kerja Lapangan yang diajukan oleh Mahasiswi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Jurusan Akuntansi melalui surat tersebut diatas **dijetujui** dilaksanakan di PT. BANK SUMUT KCP Pulo Brayan dengan data sebagai berikut:

NO	NAMA	NPM	Program Study
1	Nia Agustina	1905170167	Akuntansi

2. Selama Pelaksanaan Riset mahasiswi tersebut dibimbing oleh Pemimpin KCP Pulo Brayan, Menjaga Kerahasiaan Bank dan diharapkan dapat mensosialisasikan keberadaan Bank Sumut dilingkungannya.
3. Setelah selesai Riset mahasiswa bersangkutan diwajibkan menyerahkan Laporan kepada PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih

Hormat kami,
 Bank Sumut KCP Pulo Brayan

Arganda Mulia
 Pemimpin Operasional



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Muchtar Basri No.3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL SKRIPSI

Nama Mahasiswa
N.P.M
Dosen Pembimbing
Program Studi
Konsentrasi
Judul Penelitian

: NIA AGUSTINA
: 1905170167
: REZKI ZURRIAH S.E., M.Si
: AKUNTANSI
: AKUNTANSI MANAJEMEN
: ANALISIS KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED
SCORECARD PADA PT. BANK SUMUT KCP PULO BRAYAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	<ul style="list-style-type: none"> Pengetikan / penulisan disesuaikan dengan pedoman skripsi Latar belakang diperbaiki, sebariskan masalah dgn terangnya Identifikasi dan rumusan masalah diperbaiki pengelompokan di latar belakang ditambahkan lagi 	31 Mei 2023 31 Mei 2023 10 Juni 2023	
Bab 2	<ul style="list-style-type: none"> Teri ditambahkan, disesuaikan penelitian terdahulu ditambah pengelasan dalam kerangka berpikir ditambahkan 	31 Mei 2023 21 Juni 2023	
Bab 3	<ul style="list-style-type: none"> Jenis penelitian di sesuaikan Def. operasional di perbaiki Tabel waktu penelitian disesuaikan Teknik analisis data di perbaiki Sampel dan populasi di perbaiki 	10 Juni 2023 21 Juni 2023 10 Juli 2023 18 Juli 2023	
Daftar Pustaka	<ul style="list-style-type: none"> Daftar pustaka di lengkapi, sika dosen Daftar pustaka pakai mendelay 	31 Mei 2023 31 Mei 2023	
Persetujuan Seminar Proposal	Bimbingan proposal selesai, ACC !!!	20 Juli 2023	

Medan, 2023

Diketahui / Disetujui

Ketua Program Studi Akuntansi

Dosen Pembimbing Skripsi

(Rezki Zurriah S.E., M.Si)

(Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.Si)



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mughtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Jumat, 28 Juli 2023* telah diselenggarakan seminar Program Studi Akuntansi
berangkan bahwa :

Nama : *Nia Agustina*
NPM. : *1905170167*
Tempat / Tgl. Lahir : *Sengon Sari, 02 Agustus 2001*
Alamat Rumah : *Sengon Sari Dusun II, Aek Kuasan*
Judul Proposal : *Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard*
Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
abul	
ab I	<i>Latar belakang masalah, sebutkan fenomena yang ada identifikasi masalah rumusan masalah</i>
ab II	<i>Kerangka berfikir</i>
ab III	<i>Jadual penelitian tahapan analisis</i>
lainnya	<i>Sistematika penulisan buku pedoman</i>
kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, 28 Juli 2023

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Rezki Zurriah, S.E., M.Si

Pemanding

Elizar Sinambela, S.E., M.Si



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari *Jumat, 28*
2023 menerangkan bahwa:

Nama : Nia Agustina
Mata Kuliah : 1905170167
Tempat / Tgl.Lahir : Sengon Sari, 02 Agustus 2001
Alamat Rumah : Sengon Sari Dusun II, Aek Kuasan
Judul Proposal : Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi -Syarat untuk menulis Sekripsi dengan
Pembimbing : *Rezki Zurriah, S.E., M.Si*

Medan, 28 Juli 2023

Ketua

TIM SEMINAR

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Pembimbing

Rezki Zurriah, S.E., M.Si

Elizar Sinambela, S.E., M.Si

Diketahui / Disetujui
a.n.Dekan
Wakil Dekan I

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE, M.Si
NIDN : 0105087601



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/08/2019
 Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor : 2584/II.3-AU/UMSU-05/F/2023
 Lamp. : -
 Hal : Menyelesaikan Riset

Medan, 26 Shafar 1445 H
 12 September 2023 M

Kepada Yth.
 Bapak/ Ibu Pimpinan
PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan
 Jln. Kol Yos Sudarso Pulo Brayan
 Di-
 Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV – V*, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi **Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Nia Agustina
 N P M : 1905170167
 Semester : VIII (Delapan)
 Program Studi : Akuntansi
 Judul Skripsi : Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Bank Sumut Kcp Pulo Brayan

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :
 1. Peringgal



Dekan

Dr. H. Jauhari, SE., MM., M.Si., CMA
 NIDN : 0109086502



KANTOR PUSAT

Jl. Imam Bonjol No. 18, Medan
 Phone : (061) 415 5100 - 451 5100
 Facsimile : (061) 414 2937 - 451 2652

No. : 501 /KCK01/KCP010/L/2023
 Lamp : -

Medan, 18 September 2023

Kepada Yth,
Dekan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Jurusan Akuntansi
 di -
 Tempat.-

Hal : Pemberitahuan Berakhirnya Masa Riset

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat saudara Nomor 2584/IL.3-AU/UMSU-05/F/2023 Tanggal 12 September 2023, perihal Menyelesaikan Riset, maka dengan ini kami sampaikan sebagai berikut :

Mahasiswi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan data di bawah ini :

Nama	: Nia Agustina
NIM	: 1905170167
Semester	: VIII (Delapan)
Program Study	: Akuntansi
Judul Skripsi	: Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Sumut KCP Pulo Brayan.

Telah menyelesaikan Riset di Bank Sumut Capem Pulo Brayan Medan yang berakhir pada tanggal 15 September 2023.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih

Hormat kami,
 KCP Pulo Brayan
 Pemimpin Operasional



Arganda Mulia
 NPP. 1270.210778.010805

DAFTAR RIWAYAT HIDUP**I. DATA PRIBADI**

Nama : Nia Agustina
 NPM : 1905170167
 Tempat dan Tanggal Lahir : Sengon Sari, 02-08-2001
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Agama : Islam
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Anak ke : 2 dari 2 bersaudara
 Alamat : Dusun II Sengon Sari
 Nomor Telepon / HP : 0859-4281-5970
 E-mail : niaagustina0202@gmail.com

II. DATA ORANG TUA

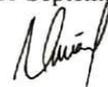
Nama Ayah : Zulpan Arif Efendi
 Pekerjaan Ayah : Wiraswasta
 Alamat : Dusun II Sengon Sari
 Nomor Telepon / HP : 0823-6948-6121

Nama Ibu : Miswati
 Pekerjaan Ibu : Ibu Rumah Tangga
 Alamat : Dusun II Sengon Sari
 Nomor Telepon / HP : 0812-6950-3396

III. Pendidikan Formal

Sekolah Dasar : SD Negeri 013826 Sengon Sari
 Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 1 Aek Kuasan
 Sekolah Menengah Atas : SMA Swasta Swadaya Pulau Rakyat
 Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, 20 September 2023



(Nia Agustina)