

**ANALISIS PENERAPAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* (BSC)  
SEBAGAI PENGUKUR KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
(Studi Kasus Pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung)**



**Skripsi**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Strata Satu  
Dalam Ilmu Ekonomi Islam**

**Disusun Oleh :**

**Putri Yulianti Amini  
16820106**

**Dosen Pembimbing:**

**Joko Setyono, SE, M.Si.  
NIP. 19730702 200212 1 003**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2020**



## SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi Saudari Putri Yulianti Amini

Kepada  
**Yth Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**  
**UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta**  
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Putri Yulianti Amini  
NM : 16820106  
Judul Skripsi : "Analisis Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) Sebagai Pengukur Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Bank BTN Kantor cabang Syariah Bandung)"

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan/Program Studi Perbankan Syariah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Ilmu Perbankan Syariah.

Dengan ini kami berharap agar skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqosyahkan. Untuk itu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 25 November 2020

Pembimbing

Joko Setyono, SE., M.Si.  
NIP. 19730702 200212 1 003

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Putri Yulianti Amini

NIM : 16820106

Program Studi : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Analisis Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) Sebagai Pengukur Kinerja Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dalam *body note* dan daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 25 November 2020

Penyusun,



**Putri Yulianti Amini**  
**NIM.16820106**

**SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai civitas akademik Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Putri Yulianti Amini  
NIM : 16820106  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“Analisis Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) Sebagai Pengukur Kinerja Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Bandung

Pada tanggal 25 November 2020

Yang menyatakan,



(Putri Yulianti Amini)



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 550821, 512474 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-115/Un.02/DEB/PP.00.9/02/2021

Tugas Akhir dengan judul : ANALISIS PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI PENGUKUR KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PADA BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH BANDUNG)

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : PUTRI YULIANTI AMINI  
Nomor Induk Mahasiswa : 16820106  
Telah diujikan pada : Senin, 04 Januari 2021  
Nilai ujian Tugas Akhir : A/B

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang  
Joko Setyono, SE., M.Si.  
SIGNED

Valid ID: 6001596c12e12



Penguji I  
Hasan Al Banna, SEI., M.E  
SIGNED

Valid ID: 60126b712d676



Penguji II  
Dian Nuriyah Solissa, SHI, M.Si  
SIGNED

Valid ID: 6013e8e0e26a8



Yogyakarta, 04 Januari 2021  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Dr. Afdawaiza, S.Ag., M.Ag.  
SIGNED

Valid ID: 601ce573b2987

## MOTTO



**“Jadilah orang yang tahu sedikit dari yang banyak  
Dari pada  
Menjadi orang yang tahu banyak dari yang sedikit”**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **PERSEMBAHAN**

Karya ini penulis persembahkan untuk:

**Allah SWT**

**Keluarga tercinta:**

Mamah, Bapak, A Oki, Teh Siska, A Eksa dan B neng yang selalu membantu dalam hal keuangan dan logistik saya, dalam menyelesaikan penelitian ini

**Sahabat-Sahabat terbaik:**

Ardhea Prameswari, Amalia Santika, Anisa Fatimatuzzahroh, Faizatul Haniyah, Aziza Ainun Nadhir yang selalu menyemangati dan membantu perjuangan saya dalam penelitian ini.

Seluruh keluarga Perbankan Syariah khususnya keluarga PS C yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang selalu berbagi canda tawa dan informasi dalam berbagai hal.

Frinka Vidia Putri Utami, Dewi Yulianda Kania Lestari dan Ayuning Fatimah Zahra yang selalu ada dalam menemani penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA



## PEDOMAN DAN TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak Dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba"	B	Be
ت	Ta"	T	Te
ث	Sa"	Ś	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha"	H	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha"	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Dzal	Z	Zet
ر	Ra"	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Shad	Sh	Es (dengan titik di bawah)



ض	Dhad	D h	De (dengan titik di bawah)
ط	Tha"	Th	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Zha"	Zh	Zet (dengan titik di bawah)
ع	Ain	"	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G h	Ge dan ha
ف	Fa"	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Min	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
هـ	Ha"	H	Ha
ء	Hamzah	"	Apostref
ي	Ya	Y	Ye

### B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* Ditulis Rangkap

ي	Ditulis	<i>Muta"addidah</i>
نَعْدَدَةٌ		
ع	Ditulis	<i>„iddah</i>
نَعْدَةٌ		

### C. Ta'Marbuttah

Semua *ta"* marbuttah ditulis dengan *h*, baik berada pada kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang“*al*”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata arab yang

sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حِكْمَةٌ	Ditulis	<i>Hikmah</i>
عِلْمٌ	Ditulis	„ <i>illah</i>
كَرِيمَةٌ الْوَلِيِّبَاءِ	Ditulis	<i>Karamah al auliya</i> ”

#### D. Vokal Pendek dan Penerapannya

اَ	Fathah	Ditulis	A
إِ	Kasrah	Ditulis	I

أَ			
أُ	Dammah	Ditulis	U
عَمَ	Fathah	Ditulis	<i>Fa”ala</i>
كَرَ	Kasrah	Ditulis	<i>Zukira</i>
ذَهَبَ	Dammah	Ditulis	<i>Yazhabu</i>

### E. Vokal Panjang

1. fathah + alif		Ditulis	A
	جِه رَاوَة	Ditulis	<i>Jahiliyyah</i>
2. fathah + ya" Mati		Ditulis	A
	نُس ي	Ditulis	<i>Tansa</i>
3. kasrah + ya" Mati		Ditulis	I
	كِرْمَا و	Ditulis	<i>Karim</i>
4. dhammah + wawu mati		Ditulis	U
	فُرُو ض	Ditulis	<i>Furud</i>

### F. Vokal Rangkap

1. fathah + ya" mati		Ditulis	<i>Ai</i>
	بَيْكِي	Ditulis	<i>Bainakum</i>
2. fathah + wawu mati		Ditulis	<i>Au</i>
	قَوْل	Ditulis	<i>Qaul</i>

### G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata yang Dipisahkan dengan Apostof

أَتِي		Ditulis	<i>a"antum</i>
أَعَدَّتْ		Ditulis	<i>u"iddat</i>
شُرَكَائِي زَانَا		Ditulis	<i>la" in syakartum</i>

## H. Kata Sandang Alif +Lam

1. Bila diikuti huruf *qamariyyah* maka ditulis menggunakan huruf awal “al”

اَزْرَأُ	Ditulis	<i>Al-Quran</i>
اَلْقَيْسِ	Ditulis	<i>Al-Qiyas</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* maka ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

اَسَّ	Ditulis	<i>As-sama</i>
اَسَّ بَاء	Ditulis	<i>Asy-syams</i>

3. Penulisan Kata-Kata dalam Rangkaian Kalimat

اَنْ فُرُوضِ ذَوِي	Ditulis	<i>Zawi al-furud</i>
اَنْ اَهْمِ سُنَّة	Ditulis	<i>Ahl as-sunnah</i>

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat, taufiq, dan hidayah Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar dan sesuai dengan yang diharapkan. Shalawat beserta salam senantiasa tetap tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW, semoga kita semua dapat mengikuti teladan beliau, amin ya Allah.

Skripsi ini merupakan wujud karya terakhir saya sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penulisan tugas akhir ini tidak mungkin dapat penulis selesaikan sendiri, pasti ada banyak sekali bantuan dari pihak lain selain diri sendiri. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Phil. Al Makin, M.A selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Afdawaiza, S.Ag., M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Yogyakarta.
3. Ibu Dr. Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi, M.M selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Yogyakarta.
4. Bapak Joko Setyono, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan, perbaikan dengan penuh kesabaran serta memberi dukungan dari awal proses skripsi sampai tahap akhir skripsi.
5. Bapak Farid Hidayat, S.H., M.S.I selaku Dosen Pembimbing Akademik yang selalu mengarahkan, membimbing penulis selama menempuh pendidikan,

meluangkan waktu, dan memberikan semangat kepada penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.

6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan untuk penulis selama menempuh pendidikan.
7. Seluruh pegawai dan staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
8. Bapak Abdul Faqih dan karyawan Bang BTN Kantor Cabang Syariah Bandung yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melaksanakan penelitian dan meluangkan waktunya dalam mengisi kuesioner penelitian.
9. Kepada seluruh keluarga besar yang memberikan semangat dan doa kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan mereka. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Bandung, 25 November 2020



**Putri Yulianti Amini**  
**NIM: 16820106**

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja dari Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yaitu rasio profitabilitas, rasio efisiensi, dan rasio likuiditas. Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan adalah indeks kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, dan tingkat akuisisi pelanggan. Mutu pelayanan pada tingkat efisiensi waktu pelayanan serta sarana dan prasarana adalah merupakan indikator untuk mengukur perspektif proses bisnis internal. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu indeks kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, dan persentase pelatihan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, dan kinerja perspektif proses bisnis internal dan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih perlu adanya perbaikan. Jadi secara keseluruhan kinerja Bank BTN KCS Bandung adalah baik.

Kata Kunci: Kinerja karyawan, *balanced scorecard*.



## **ABSTRACT**

*This research aims to determine the performance of BTN KCS Bandung using Balanced Scorecard. Balanced scorecard is one method of measuring the overall performance of the company, which describes the company's vision and strategy into four perspectives; there are financial, customer, internal business process, and learning & growth perspective. Indicators used to measure the performance of financial perspective are profitability ratio, efficiency ratio, and liquidity ratio. Indicators used to measure the performance of customer perspective are customer satisfaction index, customer retention, and customer acquisition. Innovation and operation process are the indicators used to measure the performance of internal business process perspective. In totaling, indicators used to measure the performance of learning and growth perspective are employee satisfaction index, employee productivity, and employee retention. The result of research shows that performance of financial perspective, customer perspective, and internal business process perspective are still needs improvement. For that reason, the whole of performance of BTN KCS Bandung is passably.*

*Keyword: Employee performance, balanced scorecard.*

## DAFTAR ISI

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI.....	iv
MOTTO.....	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
PEDOMAN DAN TRANSLITERASI.....	viii
KATA PENGANTAR.....	xiii
ABSTRAK.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR GAMBAR.....	xxii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxiii
BAB I.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1

B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian.....	10
D. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II.....	13
A. Telaah Pustaka .....	13
B. Kerangka Teori .....	18
1. Konsep Kinerja.....	18
2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
C. Kerangka Penelitian .....	33
BAB III.....	34
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Teknik Pengumpulan Data .....	34
C. Devinisi Operasional.....	36
D. Metode Analisis Data .....	42
BAB IV .....	45
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	45
1. Sejarah Bank BTN Syariah .....	45
2. Visi dan Misi Bank BTN Syariah.....	47
B. Gambaran Umum Responden .....	48

C. Uji Instrumen Data.....	48
1. Uji Validitas .....	48
2. Uji Reliabilitas.....	50
D. Analisis Data.....	51
E. Hasil Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung .....	65
BAB V.....	71
A. Kesimpulan.....	71
B. Implikasi .....	73
C. Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....	75
LAMPIRAN.....	79

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Industri Perbankan Syariah .....	2
Tabel 2.1 Total Aset Bank BTN KCS .....	8
Tabel 3.2 Telaah Pustaka .....	13
Tabel 4.3 Standar Terbaik ROA .....	36
Tabel 5.3 Standar Terbaik BOPO .....	37
Tabel 6.3 Standar Terbaik FDR .....	38
Tabel 7.3 Standar Terbaik AETR .....	40
Tabel 8.4 Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah .....	48
Tabel 9.4 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan .....	49
Tabel 10.4 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah .....	50
Tabel 11.4 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan .....	51
Tabel 12.4 ROA pada Bank BTN KCS Bandung .....	52
Tabel 13.4 Nilai BOPO pada Bank BTN KCS Bandung .....	54
Tabel 14.4 Nilai FDR pada Bank BTN KCS Bandung .....	56
Tabel 15.4 Pangsa Pasar Bank BTN KCS Bandung dengan Bank lain .....	57
Tabel 16.4 Skor Kepuasan Nasabah .....	58
Tabel 17.4 Penilaian Nasabah Bank BTN KCS Bandung .....	58
Tabel 18.4 Akuisisi pada Bank BTN KCS Bandung .....	59

Tabel 19.4 Bank BTN KCS Bandung NGR Periode 2016-2018 .....	60
Tabel 20.4 Bank BTN KCS Bandung AETR Periode 2016-2018 .....	61
Tabel 21.4 Tingkat Produktivitas Bank BTN KCS Bandung .....	62
Tabel 22.4 Pelatihan Karyawan.....	63
Tabel 23.4 Skor Penilaian Kepuasan Karyawan .....	64
Tabel 24.4 Kepuasan Karyawan Bank BTN KCS Bandung .....	64
Tabel 25.4 Hasil penilaian kinerja Bank BTN KCS BAndung secara keseluruhan Tahun 2016-2018.....	66
Tabel 26.4 Hasil persentase tingkat kepuasan keseluruhan .....	67
Tabel 27.4 Rasio NPF Net dan NPF Gross Bank BTN KCS Bandung .....	69



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.2 Hubungan Setiap Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
Gambar 2.2 Proses Bisnis Internal.....	29
Gambar 3.4 Nilai ROA Bank BTN KCS Bandung .....	53
Gambar 4.4 Nilai BOPO Bank BTN KCS Syariah .....	55



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Penelitian .....	79
Lampiran 2: Kuesioner Penelitian .....	80
Lampiran 3: Data dan Hasil Penelitian .....	85
Lampiran 4: Hasil Olah Data Penelitian SPSS 21 .....	87



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Industri keuangan di Indonesia, baik perbankan ataupun lembaga keuangan lain khususnya syariah telah ada dan berkembang puluhan tahun. Mulai dari keinginan publik dalam melaksanakan transaksi yang islami atau transaksi dengan basis pembagian hasil, kemunculan perbankan syariah pun kian masyarakat Indonesia terima dan segala aspek yang ada dalam perbankan syariah semakin banyak dan variatif<sup>1</sup>.

Pada tahun 2018 perkembangan yang cukup signifikan dialami oleh industri perbankan syariah. Dimana OJK (Otoritas Jasa Keuangan) menyampaikan terdapat 12.08% pertumbuhan pembiayaan industri, dimana 285.70 triliun pada tahun 2017 meningkat hingga 320.19 triliun pada 2018. DPK (Dana pihak ketiga) mengalami peningkatan sejumlah 11.03% dengan nominal 371.83 triliun, serta aset bertumbuh sejumlah 12.53% dengan nominal 477.37 triliun<sup>2</sup>. Perbankan syariah pada 2018 mendapati prestasi yang positif mulai dari kualitas aset, pembiayaan, pendanaan, serta profitabilitas. Berdasarkan data OJK, ROA ataupun *return on assets* sejumlah 1,28%, serta NOM ataupun *net operational margin* sejumlah 1,42%. NPF ataupun

---

<sup>1</sup> <https://www.syariahbukopin.co.id/id/laporan/2019> telah diakses pada tanggal 28 Desember 2019 pukul 12.00 WIB

<sup>2</sup> *Ibid*

*non performing financing* sejumlah 3,26%, serta NPF net sejumlah 1,95%. Berikut tabel kinerja perbankan syariah mulai tahun 2016 hingga 2018:

**Tabel 1.1 Kinerja Industri Perbankan Syariah**

<b>RASIO/RATIO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
ROA(%)	0,63	0,63	1,28
NOM (%)	0,68	0,67	1,42
NPF Net (%)	2,17	2,57	1,95
FDR (%)	85,99	79,61	78,53
BOPO (%)	96,22	94,91	89,18

Sumber: OJK

Meskipun tersaji adanya perkembangan yang positif, namun industri tetap menghadapi rintangan meliputi likuiditas yang ketat. Rintangan lain yang ditemui yakni efisiensi biaya yang diindikasikan oleh peningkatan biaya operasional terkait pendapatan operasional yang mencapai sejumlah 89,18%<sup>3</sup>. Pertumbuhan dan perkembangan tersebut menuntut setiap perbankan syariah untuk mampu bertahan atas tantangan-tantangan yang ada. Setiap lembaga harus dapat mengoptimalkan SDM, supaya dapat memberi hasil paling baik untuk perusahaan. Hal yang perlu perusahaan laksanakan yaitu adanya penilaian disusul dengan perbaikan terhadap kinerja karyawan, agar perusahaan mengetahui target yang sudah ditetapkan kepada karyawan terpenuhi atau tidak, sehingga mendapatkan hasil yang diharapkan oleh suatu perusahaan.

Menurut Siegel, et al. (1989) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan-

<sup>3</sup> <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-indonesia/default.aspx> telah diakses pada tanggal 2 januari 2020 pukul 8.51 WIB

nya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa penilaian kinerja lebih ditekankan pada bagaimana karyawan sebagai bagian dari organisasi dapat mengerjakan sesuatu berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Asumsi yang mendasari pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional adalah bagaimana pekerja dapat bekerja mengerjakan sesuatu yang telah diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan, pekerja tidak dituntut berinovasi karena ukuran kinerja hanya ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel. Dalam akuntansi manajemen tradisional, pengukuran kinerja manajemen hanyalah berdasarkan pada aspek-aspek keuangan semata, hal ini disebabkan karena ukuran keuangan dapat dengan mudah dilakukan karena ukuran tersebut berupa nilai kuantitatif. Oleh karena itulah kinerja personel yang ada dalam organisasi hanya diukur pada hal-hal yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja-kinerja non-keuangan ternyata telah diabaikan karena dianggap sebagai sesuatu yang sulit pengukurannya. Dalam jangka pendek mungkin manajer dapat menghasilkan kinerja yang baik meskipun mengabaikan pengukuran nonfinansial, tapi tidak untuk jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton (1996), pengukuran kinerja keuangan memiliki kelemahan dan keterbatasan, antara lain:

- 1) Pendekatan pengukuran finansial bersifat historis, sehingga hanya mampu memberikan *lagging indicators* dari kinerja manajemen dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah lebih baik (*leading indicators*).
- 2) Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.
- 3) Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian dari struktur aset perusahaan.

Salah satu konsep baru yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David D. Norton untuk menilai kinerja suatu perusahaan adalah BSC (*Balanced Scorecard*) yaitu sistem penilaian kinerja yang berupaya menjabarkan tujuan dan strategi unit bisnis kedalam tindakan operasional, sekaligus menyeimbangkan aspek sasaran. Dalam BSC, Kaplan dan Norton memformulasikan suatu model pendekatan yang lebih komprehensif, sehingga mampu mengukur kinerja perusahaan secara *multy dimention* dan *balance*. Dalam hal ini BSC tidak hanya mengukur aspek-aspek keuangan dan hasil akhir (*outcome*) namun juga memasukan aspek non keuangan. Keuangan dan non keuangan perusahaan menetapkan tujuan strategis dengan penyeimbangan berbagai perspektif yaitu pada pertumbuhan, pembelajaran, proses bisnis internal, pelanggan, serta keuangan guna melakukan pengukuran pada kinerja perusahaan (Kaplan dan Norton).

Keunggulan metode BSC yaitu: 1) komprehensif artinya BSC tidak hanya membahas satu perspektif yang sebelumnya keuangan saja, tetapi memperluas pembahasan. Perluasan tersebut mengarah pada 3 perspektif lainnya meliputi: pertumbuhan serta pembelajaran, proses bisnis internal, serta pelanggan. Perluasan ini memberi manfaat yaitu: menjanjikan akan kinerja keuangan yang berlipat ganda serta juga dengan jangka lama, memberikan peluang bagi perusahaan guna memasuki lingkungan bisnis yang sangat kompleks, 2) Koheren artinya BSC mengharuskan anggota guna membentuk hubungan akibat sebab antara beragam sasaran strategis. Hal tersebut dapat memberi motivasi pada anggota guna mempunyai tanggung jawab untuk mencari inisiatif strategis dalam menghasilkan sasaran strategis yang bermanfaat, 3) Seimbang berarti keempat perspektif tersebut

harus memiliki keseimbangan diantara pemusatan ke luar (*external focus*) serta ke dalam (*internal focus*) dalam suatu perusahaan, 4) Terukur artinya sasaran strategis yang secara tradisional sulit diukur, namun pada BSC dilaksanakan pengukuran supaya bisa dikelola secara baik.

Subianto dan Andri (2019) dalam penelitiannya tentang Penerapan pengukuran kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada PT. Bank SumselBabel Capem Muara Beliti, menggunakan beberapa pengukuran. Pada perspektif keuangan menggunakan rasio rentabilitas dan rasio likuiditas, rasio-rasio tersebut digunakan untuk mengetahui pertumbuhan pendapatan dan penurunan biaya, rasio yang digunakan meliputi rasio ROA yang menunjukkan hasil yang sangat baik yaitu  $> 2\%$ , rasio LDR yang pada tahun 2017 dapat dikategorikan tidak baik karena berada diatas  $85\%$  yaitu sebesar  $161,23\%$  dan untuk tahun 2018 dapat diketogorikan baik karena berada dibawah  $75\%$  yaitu  $25,23\%$ , rasio BOPO pada tahun 2017 menunjukkan hasil yang baik karena berada dibawah  $92\%$  yaitu  $80,64\%$ , akan tetapi pada tahun 2018 BOPO menunjukkan hasil yang tidak baik karena berada  $>92\%$  yaitu  $112,39\%$ , rasio NIM dapat dikategorikan baik karena berada diatas  $2\%$  yaitu  $5,65\%$  dan rasio NPL dapat dikategorikan sehat karena bank tidak memiliki kredit bermasalah. Perspektif Pelanggan menggunakan Pengukuran kepuasan nasabah dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada nasabah Bank SumselBabel Capem Muara Beliti, hal ini dilakukan untuk mengukur dan mengetahui tingkat kepuasan nasabah atas pelayanan Bank SumselBabel Capem Muara Beliti. Tingkat kepuasan nasabah dianalisis dengan menggunakan analisis Multiattribute Attitude Models (MAM) berdasarkan hasil perhitungan kuesioner



menggunakan analisis MAM menunjukkan persentase 11,6668% yang berarti nasabah merasa sangat puas pada Bank SumselBabel Capem Muara Beliti. Perspektif Proses Bisnis Internal, pada pelayanan fisik sudah menyediakan sarana dan fasilitas yang memadai, sedangkan pelayanan non fisik yaitu efisiensi waktu transaksi customer service dengan nasabah dinilai cukup baik yaitu sebesar 50% sedangkan efisiensi waktu transaksi teller dengan nasabah sebesar 95% adalah sangat baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hasil perhitungan kuesioner menggunakan analisis MAM menunjukkan karyawan merasa sangat puas selama bekerja di PT Bank SumselBabel Muara Beliti yaitu sebesar 17,867%. Tahaka (2013) dalam penelitiannya tentang Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Bank Sulut, mendapatkan hasil dari perspektif keuangan sudah cukup baik karena mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, dan dalam perspektif pelanggan, pada akuisisi pelanggan dinilai belum maksimal, sedangkan dari retensi pelanggan, dinilai sudah baik untuk mempertahankan jumlah dan kepuasan pelanggan dan Bank Sulut sudah cukup baik dalam menangani keluhan pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal, peningkatan pendapatan dan berkurangnya keluhan secara menyeluruh dinilai cukup baik karena adanya peningkatan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dilihat dari retensi karyawan, PT. Bank Sulut mampu mempertahankan karyawannya, dan untuk pelatihan karyawan dinilai masih kurang sehingga mengakibatkan produktivitas karyawan belum maksimal. Dan dalam Tesis Nasution (2017) tentang Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard (Studi Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung

2010-2015), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja PT. BPRS Bandar Lampung dengan Balanced Scorecard secara keseluruhan cukup baik dengan rincian: 1) Dari perspektif keuangan menunjukkan ROA rata-rata nilai 90 dengan rata-rata score 2,86 yang berarti tingkat keuntungan yang semakin meningkat. BOPO rata-rata nilai 94 dengan rata-rata score 84.47 yang berarti dalam kondisi baik dari standar BI 92%. FDR rata-rata nilai 90 dengan rata-rata score 128.14 yang berarti kurang baik atau diatas batas maksimum standar BI 85- 110%, dan ini harus menjadi perhatian khusus untuk ditingkatkan dana pihak ketiga (DPK), karena jika FDR rendah maka berdampak pada lambatnya proses pencairan pembiayaan yang berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan, dan idealnya perusahaan pemerintah lebih muda untuk mendapatkan DPK yang memiliki sumber utama dari APBD Pemerintah Kota Bandar Lampung. AETR rata-rata nilai 90 dengan rata-rata score 3.98 dari standar BI 8,5-10%. 2) Dari perspektif customer didapat Market Share rata-rata 1.44% berarti cukup baik. Probitabilitas konsumen rata-rata 118.38% artinya semakin tinggi laba yang berhasil dicapai. 3) Dari perspektif proses bisnis internal didapat NGR 100% dengan 1 unit kerja yang artinya dapat di buka cabang baru, dan AETR 3,98% yang artinya ada peningkatan efisiensi, efektifitas serta ketepatan proses, 4) Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapat Produktivitas karyawan rata-rata Rp.4.463.612/bulan kontribusinya terhadap laba sebelum pajak, yang artinya semua karyawan memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan, dengan kata lain dapat membayar gaji masing-masing dari hasil kinerjanya. Presentase pelatihan karyawan rata-rata 78,13% karyawan di training, artinya hampir semua karyawan mendapat pelatihan terlebih dahulu

sebelum menjalankan jobdesc nya masing-masing untuk meminimalisir kesalahan kerja atau zero eror, dengan rata-rata skor kepuasan karyawan 4,44% artinya karyawan cukup puas baik dari kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, reward, salary, fasilitas kerja, serta pemberian izin atau cuti.

BTN Syariah yakni SBU (*Strategic Bussiness Unit*) Bank BTN yang mengoperasikan usaha mempergunakan prinsip syariah, awal berjalannya yakni 14 Februari 2005 di Jakarta. SBU tersebut didirikan dalam merespons keinginan publik yang tinggi terhadap jasa Syariah terkait keuangan serta memperhatikan kelebihan prinsip Syariah dalam perbankan, terdapatnya Fatwa MUI terkait bunga bank, dan menjalankan hasil RUPS tahun 2004<sup>4</sup>. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) tbk. Pada data OJK disebutkan mempunyai jaringan Kantor Pusat Operasional (KPO) sebanyak 22 unit, serta ada 49 unit Kantor Cabang Pembantu (KCP), serta 7 unit kantor kas yang ada di Indonesia<sup>5</sup>. Total aset yang dimiliki Bank BTN Syariah yaitu:

**Tabel 2.1 Total Aset Bank BTN KCS**

TOTAL ASET	
2016	18.125.394
2017	23.396.603
2018	28.339.276

<sup>4</sup> <https://www.syariahbank.com/profil-btn-syariah/> diakses pada tanggal 7 Januari 2020 pukul 6.20 WIB

<sup>5</sup> <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Documents/Pages/Stastistik-Perbankan-Syariah--September-2019/Statistik%20Perbankan%20Syariah%20September%202019.pdf> diakses pada tanggal 27 Desember 2019 pukul 18.19 WIB

Sumber: Data diolah \*dalam jutaan rupiah<sup>6</sup>

UUS (Unit Usaha Syariah) PT Bank Tabungan Negara Tbk (BTN Syariah) mendatakin kinerja positif. Desember 2017, DPK (dana pihak ketiga) BTN Syariah meningkat 25% yoy ataupun sejumlah 18.7 triliun dibandingkan pada periode pada tahun lalu 15.03 triliun. Adapun diluar kinerja penghimpunan DPK yang positif, sampai Desember 2017, perkembangan pembiayaan BTN Syariah pun mendatakin perkembangan positif. Perseroan mendata, pada Desember 2017, pembiayaan UUS BTN meningkat sejumlah 26% yoy. Melalui laju pembiayaan itu, BTN Syariah mendatakin aset yang naik pada Desember 2017 berkisar 29% yoy<sup>7</sup>.

Berdasarkan fakta dan uraian di atas, kinerja yang disebut positif oleh Bank BTN Syariah itu hanya memaparkan hasil keuangan saja, sedangkan dari sisi nonkeuangan tidak disebutkan. Penilaian untuk melihat kinerja suatu perusahaan itu akan lebih seimbang jika mencakup semua aspek keuangan ataupun non keuangan, sehingga membuat penulis mempunyai ketertarikan dalam melaksanakan penelitian berjudul: **“ANALISIS PENERAPAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* (BSC) SEBAGAI PENGUKUR KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus Pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung)”**.

<sup>6</sup> <https://www.btn.co.id/-/media/User-Defined/Document/Hubungan-Investor/ind/Laporan-Keuangan/Laporan-Triwulanan/keuangan-triwulan-IV-2017.pdf> diakses pada tanggal 7 Januari 2020 pukul 5.25 WIB

<sup>7</sup> <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3226508/btn-syariah-himpun-dana-pihak-ketiga-rp-187-triliun> diakses pada tanggal 7 Januari 2020 pukul 06.06 WIB

## **B. Rumusan Masalah**

Menilik pada uraian yang telah dijabarkan, dirumuskan sejumlah masalah pokok penelitian meliputi:

- a. Bagaimana analisis penerapan konsep *balance scorecard* berdasarkan Perspektif keuangan sebagai pengukur kinerja SDM pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung?
- b. Bagaimana analisis penerapan konsep *balance scorecard* berdasarkan Perspektif pelanggan sebagai pengukur kinerja SDM pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung?
- c. Bagaimana analisis penerapan konsep *balance scorecard* berdasarkan Perspektif proses bisnis internal sebagai pengukur kinerja SDM pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung?
- d. Bagaimana analisis penerapan konsep *balance scorecard* berdasarkan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai pengukur kinerja SDM pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung?

## **C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

1. Adapun tujuan penelitian sebagai berikut:
  - a. Mengetahui penerapan konsep *balance scorecard* berdasarkan Perspektif keuangan sebagai pengukur kinerja SDM pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung.

- b. Mengetahui penerapan konsep *balance scorecard* berdasarkan Perspektif pelanggan sebagai pengukur kinerja SDM pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung.
  - c. Mengetahui penerapan konsep *balance scorecard* berdasarkan Perspektif proses bisnis internal sebagai pengukur kinerja SDM pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung.
  - d. Mengetahui penerapan konsep *balance scorecard* berdasarkan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai pengukur kinerja SDM pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung.
2. Penelitian ini mempunyai manfaat meliputi:
- a. Secara Teoritis: penelitian ini diharap bisa memberikan sumbangan referensi ilmiah untuk keilmuan khususnya ilmu manajemen dibidang penilaian kerja perusahaan menggunakan *balance scorecard*.
  - b. Secara Praktis: **Bagi perusahaan:** sebagai alternatif pengukuran kinerja karyawan dan juga hasil penelitian dapat dijadikan acuan dalam menentukan atau menerapkan suatu kebijakan.  
**Bagi peneliti:** sebagai studi banding diantara teori yang digunakan pada fakta dilapangan juga memberikan gambaran mengenai pengaruh dari keempat perspektif *balanced scorecard* terhadap kinerja karyawan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bandung.



#### **D. Sistematika Penulisan**

Sistematika dalam penulisan ini mempunyai tujuan agar para pembaca mampu memahami dengan runtut, sistematika serta juga jelas.

**BAB I** : Pendahuluan, berisi penguraian latar belakang dari masalah yang peneliti angkat, rumusan masalah meliputi pertanyaan, penelitian ini bertujuan apa, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang menjabarkan rangkaian penelitian dengan singkat.

**BAB II** : Landasan teori, berisi penguraian teori yang digunakan serta berbagai variabel yang dipergunakan. Telaah pustaka, menjabarkan tentang berbagai penelitian sebelumnya yang menjadi patokan. Pengembangan hipotensi yang berisikan penelitian sebelumnya serta argumentasi. Serta kerangka pemikiran yang berisikan gambar skematis variabel.

**BAB III** : metode penelitian, berisi penguraian mengenai jenis penelitian, populasi serta sampel yang dipergunakan, sumber serta jenis data, definisi operasional variabel, metode dalam mengumpulkan data serta teknik analisis data yang dipergunakan.

**BAB IV** : Hal serta pembahasan, berisi terkait ilustrasi umum serta hasil analisis data dan interpretasi pembahasan hasil penelitian. Bab IV yakni pusat peneliti yang berisikan terkait intepretasi pada pengolahan data serta hasil analisis yang mencakup penguji viliditas serta reliabilitas, serta analisis deskriptif.

**BAB V** : Penutup, berisikan kesimpulan yang didapatkan melalui perolehan dari penelitian untuk merespons rumusan masalah.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian dan pembahasan tersebut diatas, kiranya dapat ditemukan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

##### 1. Perspektif keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, BOPO, FDR. Dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Bank BTN KCS Bandung tahun 2016 hingga tahun 2018 perlu memperhatikan dengan baik dalam mengelola likuiditas keuangan Bank, karena terlihat Nilai NPF yang semakin tinggi menandakan terjadinya kredit macet pada Bank BTN KCS Bandung. Maka Bank BTN KCS Bandung perlu menganalisis dengan baik calon-calon nasabah agar likuiditas keuangan Bank dapat terkelola dengan baik.

##### 2. Perspektif Pelanggan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa market share pada Bank BTN KCS Bandung mengalami penurunan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 1.04%. Bank BTN KCS Bandung perlu mempertahankan daya saing, margin, meningkatkan penguasaan segmen pasar guna memenuhi kebutuhan nasabah. Untuk mengetahui kualitas pelayanan dan akuisisi pelanggan dapat di nilai dengan melakukan survey mengenai tingkat kepuasan nasabah dengan kuesioner. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat

kepuasan nasabah mencapai hasil yang cukup baik dengan skor 119. Kemudian nilai rata-rata akuisisi pelanggan sedikit menurun menghasilkan nilai rata-rata sebesar 8.42%. Hal ini menandakan semakin turun akuisisi maka semakin rendah pangsa pasar yang dimiliki Bank BTN KCS Bandung.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Bank BTN KCS Bandung dapat segera atau mulai memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan layanan jasa purna jual dan memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas terhadap Bank BTN KCS Bandung. Hasil dari pengukuran rasio NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor dan rasio AETR menggambarkan kecukupan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan Bank BTN KCS Bandung.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan penurunan yang mengindikasikan bahwa produktifitas karyawan terus mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena berkurangnya karyawan sehingga menurunkan produktifitas yang dihasilkan setiap tahunnya. Bank perlu meningkatkan pelatihan-pelatihan yang optimal untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas meskipun dengan

kuantitas yang berkurang. Mengenai tingkat kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang baik atau puas.

## **B. Implikasi**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen, dalam melihat dan memperbaiki kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan. Begitupun pihak Bank BTN KCS Bandung bias menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja karyawan.

## **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka penulis dapat memberi saran-saran sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan BSC dapat diterapkan di Bank BTN KCS Bandung
2. Pada prespektif pelanggan, Bank BTN KCS Bandung bisa lebih meningkatkan kualitas produk atau jasa agar mampu bersaing dengan lainnya, peningkatan pada market share serta pengurangan pembiayaan bermasalah.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan menggunakan tiga tolak ukur: ROA, BOPO, FDR. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran rasio yang lebih lengkap.
4. Bagi pihak Bank BTN KCS Bandung, diharapkan terus mengembangkan jaringan atau buka cabang, sasaran strategis

disesuaikan dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

5. Bank BTN KCS Bandung diharapkan selalu mengupgrade system dan fitur teknologi yang digunakan seperti ATM, mobile banking, internet banking, notifikasi/SMS Banking dan lainnya guna memudahkan nasabah untuk bertransaksi dimanapun dan kapanpun.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Ishfaq. 2010. "Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan". *International Journal Business And Management*. Vol. 5, No. 3, Hal. 70-80.
- Antonio, Muhammad Syafi'i. 2018. "*Bank Syariah dari Teori ke Praktik*". Cetakan Kedua Puluh Sembilan. Jakarta: Gema Insani.
- Dharma, Surya. 2013. "*Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*". Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djamil, Faturrahman. 2014. "*Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah*". Jakarta: Sinar Grafika.
- Gunawan, Barbara. 2000. "Balanced Scorecard: Perspektif Baru Dalam Menilai Kinerja Organisasi". *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. Vol. 1, No. 1, Hal. 41-45.
- Harmono. 2009. "*Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus dan Riset Bisnis*". Jakarta: Bumi Aksara.
- Harun, Usman. 2016. "Pengaruh Ratio-Ratio Keuangan CAR, LDR, NIM, BOPO, NPL, Terhadap ROA". *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol. 4, No. 1, Hal 67-82.
- Ikatan Bankir Indonesia. 2018. "*Memahami Bisnis Syariah*". Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. "*Metodologi Penelitian Bisnis Untuk kuntansi dan Manajemen*". Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan, R. S dan D. P Norton. 1996. "*Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*". Harvard Bussines review, 75-85.
- Kasmir. 2012. "*Dasar-Dasar Perbankan*". Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Maguni, Wahyudin dan Haris Maupa. 2018. "Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja Dalam Al-Qur'an Serta Pleksibilitas Penerapannya Pada manajemen Perbankan Syari'ah". *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*". Vol. 3, No. 1, Hal 100-124.
- Mahfud, Yusqi. 2015. "Analisis Penerapan Balanced Scorecard BPR PD. Bank Wonosobo". *Jurnal Ekonomi UNSIQ*. Vol. 10, No. 2, Hal 1-17.

- Mariza, Ita. 2003. "Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard". *Jurnal The WinnERS*. Vol. 4, No. 02, Hal 127-137.
- Muhamad. 2016. "*Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*". Edisi Kedua. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. 2001. "*Balanced Scorecard: Alat Manajemen kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*". Jakarta: Salemba Empat.
- Munawir, S. 2002. "*Analisa laporan Keuangan*". Yogyakarta: Liberty.
- Munifatussa'idah, Asma dan Suryani Sri Lestari. 2019. "Determinan *Non Performing Financing (NPF)* Pada Bank Umum Syariah di Indonesia Periode 2014-2018". *Jurnal Sains Ekonomi dan Perbankan Syariah*. Vol. 9, No. 1, Hal. 1-15.
- Nasution, Thawap. 2017. "*Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard (Studi Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung 2010-2015)*". Tesis. Diterbitkan. Pascasarjana Ilmu Ekonomi Syariah. Universitas Islam Negeri Raden Intan: Lampung.
- Pamungkas, Ratna Dewi. 2017. "*Analisis Pengukuran Kinerja Pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta Dengan Metode Balance Scorecard*". Skripsi. Tidak diterbitkan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga: Yogyakarta.
- Pantalisa, Kamalia, Cornelius Rantelangi dan Anisa Kumawardani. 2015. "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada CV Yamaha Sinar Utama Hidayatullah Samarinda". *Jurnal Akuntabel*. Vol. 12, No. 2, Hal 176-183.
- Pramesthi, Hanifah Asma' Ayu. 2018. "*Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus pada Bank Muamalat kantor Cabang Pembantu madiun)*". Skripsi. Tidak diterbitkan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga: Yogyakarta.
- Ridha, M Rasyid. 2016. "Analisis Balance Scorecard Pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam Di Kopertais Wilayah III Yogyakarta (Studi Kasus Di Sekolah Tinggi Islam Terpadu Yogyakarta)". *Membangun Profesionalisme Keilmuan (MPNAL\_MU)*. Hal. 55-73



- Riyana, Diana. 2017. "Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard". *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi)*. Vol. 1, No. 2, Hal 42-53.
- Samsul, Muhamad. 2006. "*Pasar Modal Dan Manajemen Portofolio*". Surabaya: Erlangga.
- Sari, Maya dan Tika Arwinda. 2015. "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan". *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 15, No. 1, Hal. 28-42.
- Siegel, Gary dan Helena Ramnauskeas-Markoni. 1989. "*Behavioural Accounting*". Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2017. "*Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang solid Untuk Meningkatkan Kinerja*". Jakarta: Bumi Aksara.
- Subianto dan Charli Andri. 2019. "Penerapan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Bank SumselBabel Capem Muara Beliti". *Jurnal AkunStie (JAS)*. Vol. 5, No. 2, Hal. 35-49.
- Sunaryo. 2011. "Analisis Pengaruh ROA (*Return on Assets*), ROE (*Return on Equity*), dan EPS (*Earning per Share*) Terhadap Harga Saham Pada Kelompok Industri Barang Konsumsi yang Terdaftar di BEI (Bursa Efek Indonesia)". *Binus Business Review*. Vol. 2, No. 1, Hal 173-180.
- Suta, I Wayan Purwanta dan G.A Ayu Sri Asti Widiastuti. 2016. "Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada kantor Pusat PT Pembangunan Daerah bali". *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 12, No. 1, Hal. 32-41.
- Syarif, Achmad Fikri, Prihanti Ngesti Basuki dan Agustinus Fritz Wijaya. 2018. "Analisis Kinerja Sistem Informasi pada PT. Bank Central Asia Menggunakan IT Balance Scorecard". *Jnteti*. Vol. 7, No. 1, Hal. 1-6.
- Tahaka, Yanne Christiani. 2013. "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Bank Sulut". *Jurnal EMBA*. Vol. 1, No. 4, Hal 402-413.
- Tim Laboratorium Ekonomi dan Bisnis Islam. 2017. "*Modul Praktikum Statistika*". Yogyakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga.
- Vanni, Kartika Marella dan Wahibur Rokhman. 2017. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Non Performing Financing* pada Perbankan Syariah di



Indonesia Tahun 2011-2016”. *EQUILIBRIUM: Jurnal Ekonomi Syariah*. Vol. 5, No.2.

Wibowo. 2010. “*Manajemen Kinerja*”. Jakarta: Rajawali Pers.

Wiley, John dan Sons. 2017. “*Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan Keahlian*”. Jakarta: Salemba Empat.

Yosa, Hendri. 2004. “*Analisis Penilaian Kinerja Usaha PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Sebelum dan Sesudah Tahun 1998 yang Diukur Dengan Perspektif Balanced Scorecard*”. Tesis. Diterbitkan. Pascasarjana Manajemen. Universitas Diponegoro: Semarang.

Yuniawati, Ika dan Juli Murwani. 2014. “Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono)”. *ASSETS: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*. Vol. 3, No. 1, Hal 1-12.

<https://www.syariahbukopin.co.id/id/laporan/2019> diakses pada tanggal 28 Desember 2019 pukul 12.00 WIB.

<https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-indonesia/default.aspx> diakses pada tanggal 2 januari 2020 pukul 8.51 WIB

<https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Documents/Pages/Stastistik-Perbankan-Syariah---September-2019/Statistik%20Perbankan%20Syariah%20September%202019.pdf> diakses pada tanggal 27 Desember 2019 pukul 18.19 WIB

<https://www.btn.co.id/-/media/User-Defined/Document/Hubungan-Investor/ind/Laporan-Keuangan/Laporan-Triwulanan/keuangan-triwulan-IV-2017.pdf> diakses pada tanggal 7 Januari 2020 pukul 5.25 WIB

<https://www.liputan6.com/bisnis/read/3226508/btn-syariah-himpun-dana-pihak-ketiga-rp-187-triliun> diakses pada tanggal 7 Januari 2020 pukul 06.06 WIB

<https://www.syariahbank.com/profil-btn-syariah/> diakses pada tanggal 7 Januari 2020 pukul 6.20 WIB

<https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Documents/Pages/Stastistik-Perbankan-Syariah---September-2019/Statistik%20Perbankan%20Syariah%20September%202019.pdf> diakses pada tanggal 27 Desember 2019 pukul 18.19 WIB

## LAMPIRAN

### Lampiran 1: Surat Penelitian

**BUMN**  
Hadir untuk negeri

**Bank BTN**  
Sahabat Keluarga Indonesia

**SURAT KETERANGAN**  
No. 447/SK/BDG/SUPP/III/2020

Yang bertanda tangan dibawah ini atas nama PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Bandung, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Putri Yulianti Amini  
NIM : 16820106  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Telah melaksanakan penelitian di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Bandung dengan judul penelitian **Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Pengukur Kinerja Sumber Daya Manusia.**

Demikian Surat ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandung, 20 Maret 2020  
**PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk.**  
**KANTOR CABANG SYARIAH BANDUNG**

**Agus Darmawan**  
Operation Unit Head

**Abdul Faqih**  
Human Capital Support Staff

**STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk  
Kantor Cabang Syariah Bandung  
Jl. Diponegoro No. 8 Bandung 40115  
Jawa Barat

T - (022) 4265472, 5473, 5474  
E - kcs.bandung@btn.co.id  
www.btn.co.id

NPWP : 91.001.601.5-423.002

**Lampiran 2: Kuesioner Penelitian****KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu  
**Karyawan Bank BTN KC Syariah Bandung**

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI PENGUKUR KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PADA BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH BANDUNG)”**, dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Penelitian ini semata-mata bertujuan untuk keperluan akademis dan penelitian ilmiah, sehingga tidak terkait dengan penilaian kepegawaian. Kerahasiaan data penelitian akan dijamin dan saya mengharapkan informasi dan jawaban yang sesungguhnya dari Bapak/Ibu sesuai kondisi di tempat kerja. Atas kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

*Wasalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Hormat saya,



Putri Yulianti Amini

## 1. Identitas Responden

Nama : \_\_\_\_\_

Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Usia :  < 20 tahun  20-30 tahun  
 31-40 tahun  > 40 tahun

Pendidikan terakhir :  SMA/SMK  Diploma  
 S1  S2  
 S3

Lama bekerja :  < 5 tahun  5-10 tahun  
 > 10 tahun

Gaji :  Rp. 500.000,00 – Rp. 1.000.000,00  
 Rp. 1.000.100,00 – Rp. 2.000.000,00  
 Rp. 2.000.100,00 – Rp. 3.000.000,00  
 > 3.000.000,00

## 2. Petunjuk Pengisian

- Tulislah identitas Bapak/Ibu dengan memberikan tanda checklist (√) pada kolom yang telah disediakan dibawah ini
- Bacalah terlebih dahulu setiap butir pertanyaan atau pernyataan di dalam angket dengan cermat
- Berikan tanda centang pada kolom jawaban yang dianggap sesuai dengan kondisi
- Pilih jawaban yang paling sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, setiap pernyataan hanya boleh diisikan satu jawaban
- Berikut pilihan yang tersedia :  
 1 : Sangat Tidak Setuju

- 2 : Tidak Setuju  
 3 : Setuju  
 4 : Sangat Setuju

**KUESIONER PENELITIAN TANGGAPAN KEPUASAN KARYAWAN  
 TERHADAP ATRIBUT BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH  
 BANDUNG**

NO	PERNYATAAN	KINERJA			
		1	2	3	4
1	BTN KC Syariah Bandung telah menerapkan manajemen yang baik.				
2	BTN KC Syariah Bandung mengkomunikasikan visi dan misinya kepada saya dengan jelas.				
3	Pimpinan BTN KC Syariah Bandung memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang sangat bagus.				
4	Saya melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan BTN KC Syariah Bandung selama ini.				
5	Untuk meningkatkan produktivitas kerja, BTN KC Syariah Bandung memberikan program pelatihan karyawan.				
6	BTN KC Syariah Bandung menentukan jadwal kerja yang sudah sesuai dengan kemampuan saya.				
7	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan dapat terjalin dengan baik di BTN KC Syariah Bandung.				
8	BTN KC Syariah Bandung memberikan fasilitas kerja yang lengkap kepada karyawan.				
9	Tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang tepat, akurat diberikan BTN KC Syariah Bandung kepada saya.				
10	Saya puas dengan pemberian gaji dan insentif dari BTN KC Syariah Bandung selama ini.				

11	Saya puas dengan pemberian ijin/cuti yang diberikan BTN KC Syariah Bandung selama ini.				
12	Bank Syariah BTN KC Syariah Bandung memberikan gaji setiap bulan dengan tepat waktu.				

**KUESIONER PENELITIAN TANGGAPAN KEPUASAN NASABAH  
TERHADAP BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH BANDUNG**

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan memberikan tanda (√) pada salah satu jawaban yang tersedia.

NO	PERNYATAAN	KINERJA			
		1	2	3	4
1	BTN KCS Bandung terletak didekat pusat belanja ( <i>shopping Center</i> ) dan dekat kantor-kantor yang lain yang letaknya strategis.				
2	Kondisi eksterior BTN KCS Bandung sudah baik, misalnya: kebersihan luar gedung dan tempat parkir yang sangat luas.				
3	Jaringan ATM BTN KCS Bandung bekerja sama dengan jaringan ATM bank lain yang dapat memberikan kemudahan transaksi kepada saya.				
4	Jaringan ATM pada BTN KCS Bandung luas dan dapat memenuhi kebutuhan saya.				
5	BTN KCS Bandung menawarkan berbagai macam produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.				
6	Sikap petugas BTN KCS Bandung sopan dan ramah dalam melayani saya.				
7	BTN KCS Bandung memberikan keuntungan dalam bentuk pendapatan bagi hasil.				
8	Petugas BTN KCS Bandung mempunyai pengetahuan yang cukup untuk melayani saya.				
9	Petugas ( <i>Customer Service</i> ) BTN KCS Bandung memberikan pelayanan informasi secara jelas dan cepat dalam membuka dan menutup rekening .				
10	Petugas ( <i>Financing Service</i> ) BTN KCS Bandung memberikan pelayanan informasi pembiayaan secara jelas.				



11	Produk baru yang ditawarkan oleh petugas BTN KCS Bandung dapat memberikan kepuasan kepada saya.				
12	Saya percaya BTN KCS Bandung adalah jelas yang terbaik.				
13	Desain interior BTN KCS Bandung tertata rapi, sehingga mempermudah transaksi yang saya lakukan.				
14	Petugas BTN KCS Bandung ( <i>Teller Service</i> ) memberikan kemudahan dalam menangani transaksi secara cepat dan tepat.				





4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	1	2	3	3	36
2	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	45
3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	49
3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	43
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	52
2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	41
4	4	4	2	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	42
2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	36
1	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	34
4	3	4	2	3	1	3	1	1	2	2	3	3	3	35
4	4	4	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	40
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	1	2	3	3	36
2	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	45
3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	49
3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	43
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	52
2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	41
4	4	4	2	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	42
2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	36
1	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	34
4	3	4	2	3	1	3	1	1	2	2	3	3	3	35
4	4	4	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	40
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28

## Lampiran 4: Hasil Olah Data Penelitian SPSS 21

## HASIL UJI VALIDITAS

## d) Kepuasan Nasabah

		Correlations						
		Fasilitas Pelayana n	Fasilitas Pelayana n	Fasilitas Pelayana n	Tingkat Pelayana n	Tingkat Pelayana n	Tingkat Pelayana n	Tingkat Pelayana n
Fasilitas Pelayanan	Pearson Correlation	1	.667**	.473**	.314 <sup>†</sup>	.375 <sup>†</sup>	.041	-.002
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.049	.017	.804	.992
	N	40	40	40	40	40	40	40
Fasilitas Pelayanan	Pearson Correlation	.667**	1	.482**	.612**	.550**	.419**	.167
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.000	.007	.302
	N	40	40	40	40	40	40	40
Fasilitas Pelayanan	Pearson Correlation	.473**	.482**	1	.405**	.485**	.353 <sup>†</sup>	.046
	Sig. (2-tailed)	.002	.002		.009	.002	.025	.776
	N	40	40	40	40	40	40	40
Tingkat Pelayanan	Pearson Correlation	.314 <sup>†</sup>	.612**	.405**	1	.657**	.638**	.494**

	Sig. (2-tailed)	.049	.000	.009		.000	.000	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
Tingkat Pelayanan	Pearson Correlation	.375 <sup>+</sup>	.550 <sup>**</sup>	.485 <sup>**</sup>	.657 <sup>**</sup>	1	.497 <sup>**</sup>	.766 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.002	.000		.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Tingkat Pelayanan	Pearson Correlation	.041	.419 <sup>**</sup>	.353 <sup>+</sup>	.638 <sup>**</sup>	.497 <sup>**</sup>	1	.209
	Sig. (2-tailed)	.804	.007	.025	.000	.001		.195
	N	40	40	40	40	40	40	40
Tingkat Pelayanan	Pearson Correlation	-.002	.167	.046	.494 <sup>**</sup>	.766 <sup>**</sup>	.209	1
	Sig. (2-tailed)	.992	.302	.776	.001	.000	.195	
	N	40	40	40	40	40	40	40
Kondisi Karyawan	Pearson Correlation	.178	.433 <sup>**</sup>	.346 <sup>+</sup>	.783 <sup>**</sup>	.545 <sup>**</sup>	.851 <sup>**</sup>	.343 <sup>+</sup>
	Sig. (2-tailed)	.273	.005	.029	.000	.000	.000	.030
	N	40	40	40	40	40	40	40
Kondisi Karyawan	Pearson Correlation	-.131	.232	.151	.616 <sup>**</sup>	.452 <sup>**</sup>	.839 <sup>**</sup>	.490 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.419	.150	.352	.000	.003	.000	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40

Kondisi Karyawan	Pearson Correlation	.316*	.524**	.155	.722**	.670**	.649**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.047	.001	.341	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Kondisi Karyawan	Pearson Correlation	.028	.592**	.096	.738**	.520**	.457**	.511**
	Sig. (2-tailed)	.866	.000	.554	.000	.001	.003	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
Kualitas Karyawan	Pearson Correlation	.137	.307	.448**	.532**	.438**	.164	.498**
	Sig. (2-tailed)	.399	.054	.004	.000	.005	.312	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
Ketenangan & Kenyamanan	Pearson Correlation	.434**	.569**	.576**	.715**	.614**	.537**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Ketenangan & Kenyamanan	Pearson Correlation	.434**	.569**	.576**	.715**	.614**	.537**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL	Pearson Correlation	.428**	.706**	.554**	.877**	.794**	.735**	.584**



40	40	40	40	40	40	40	40
.545**	.452**	.670**	.520**	.438**	.614**	.614**	.794**
.000	.003	.000	.001	.005	.000	.000	.000
40	40	40	40	40	40	40	40
.851**	.839**	.649**	.457**	.164	.537**	.537**	.735**
.000	.000	.000	.003	.312	.000	.000	.000
40	40	40	40	40	40	40	40
.343*	.490**	.679**	.511**	.498**	.529**	.529**	.584**
.030	.001	.000	.001	.001	.000	.000	.000
40	40	40	40	40	40	40	40
1	.831**	.719**	.470**	.371*	.570**	.570**	.813**
	.000	.000	.002	.018	.000	.000	.000
40	40	40	40	40	40	40	40
.831**	1	.784**	.512**	.405**	.622**	.622**	.741**
.000		.000	.001	.010	.000	.000	.000
40	40	40	40	40	40	40	40
.719**	.784**	1	.524**	.314*	.719**	.719**	.838**
.000	.000		.001	.049	.000	.000	.000
40	40	40	40	40	40	40	40



.470**	.512**	.524**	1	.614**	.569**	.569**	.687**
.002	.001	.001		.000	.000	.000	.000
40	40	40	40	40	40	40	40
.371*	.405**	.314*	.614**	1	.723**	.723**	.624**
.018	.010	.049	.000		.000	.000	.000
40	40	40	40	40	40	40	40
.570**	.622**	.719**	.569**	.723**	1	1.000**	.888**
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
40	40	40	40	40	40	40	40
.570**	.622**	.719**	.569**	.723**	1.000**	1	.888**
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
40	40	40	40	40	40	40	40
.813**	.741**	.838**	.687**	.624**	.888**	.888**	1
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
40	40	40	40	40	40	40	40







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

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



## HASIL UJI RELIABILITAS

### a. Kepuasan Konsumen

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.919	14

### b. Kepuasan Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	12

**CURRICULUM VITAE****Data Riwayat Hidup**

Nama : Putri Yulianti Amini  
 Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 8 Juli 1997  
 Alamat : Kp. Sirnagalih, 01/06, Ds. Mekarmaju, Kec. Pasirjambu  
 Kabupaten Bandung, Jawa Barat

---

Pekerjaan : Mahasiswa  
 No.Telp/Hp : 085863729911  
 Email : [putriyulianti1232@gmail.com](mailto:putriyulianti1232@gmail.com)

Pendidikan : - SDN Kertawesi (2003-2009)  
 - MTs Al-Basyariyah (2009-2012)  
 - MA Al-Basyariyah (2012-2015)  
 - UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (2016-sekarang)

PengalamanKegiatan : - Ketua Andulat pramuka (andalan urusan latihan)  
 gugus depan 30072 2014/2015  
 - Anggota Organisasi Gugus Depan Al-Basyariyah 2015  
 - Pengabdian santri pondok pesantren Al-Basyariyah  
 2015/2016  
 - Relawan MPD 2017  
 - Mengajar TKA TPA TQA Anwar Rasyid 2018-sekarang