

Jurnal Riset Akuntansi dan Perbankan
Volume 17 Nomor 1, Februari 2023 Hal 892-906
ISSN 2088-5008
E-ISSN 2722-4104

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

Shela Puspita Dewi ¹

Hery Syaerul Homan ²

hery.syaerul@ekuitas.ac.id

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung^{1,2}

Abstrak

Penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja manajemen, seperti yang diketahui bahwa pada umumnya, perusahaan hanya menggunakan pendekatan keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan, namun ukuran keuangan saja tidak cukup untuk mencerminkan bagaimana kinerja perusahaan yang sesungguhnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran dan pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) secara parsial dan simultan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah keempat perspektif dalam BSC (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sedangkan variabel dependen adalah kinerja manajemen.

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

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

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

Pendahuluan

Kinerja atau *performance* memiliki arti prestasi kerja atau hasil kerja, dimana pengertian kinerja tidak hanya sebatas mengenai prestasi dan hasil kerja saja, melainkan proses bagaimana itu berlangsung juga disebut dengan kinerja. Menurut Jufrizen dan Rahmadhani (2020), kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dipercayakan kepadanya.

Pengukuran kinerja penting untuk dilakukan oleh setiap perusahaan agar menjadi bahan evaluasi untuk memperbaiki kualitas dari kinerja itu sendiri agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja akan menghasilkan informasi yang akurat mengenai perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi (Chusminah dan Haryati, 2019). Menurut Dipang (2013), peningkatan kinerja

merupakan cara bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai, selain itu, agar strategi peningkatan kinerja berhasil, organisasi harus mengetahui sasaran kerjanya.

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

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

Bank BJB merupakan badan usaha yang memberikan layanan jasa kepada masyarakat atau nasabah berupa penghimpunan dan penyaluran dana. Menurut Galib (2018), dalam menghadapi persaingan dengan bank umum yang lain, maka kualitas produk, efektivitas kerja, dan pelayanan yang memuaskan perlu dijaga, namun menurut Rani, dkk (2022), visi dan misi mengenai kepuasan pelanggan serta kualitas produk pada Bank BJB belum diimplementasikan secara spesifik dan hanya mengimplementasikan kinerja perusahaan dari segi keuangan. Dengan hanya menggunakan perspektif keuangan sebagai indikator dalam pengukuran kinerja, maka tidaklah cukup untuk mencerminkan bagaimana kinerja perusahaan yang sesungguhnya, sehingga untuk penilaian dari perspektif non-keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan belum diketahui baik atau tidaknya.

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

Tabel 1. Penilaian Tingkat Kepuasan Pelanggan Bank BJB

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

Sumber: Laporan Tahunan Bank BJB, 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan (nasabah) Bank BJB dibandingkan dengan kelima bank lainnya adalah yang paling rendah dengan nilai 78,31, jika

dibandingkan dengan rata-rata nilai industri yang memiliki nilai 84,00, tingkat kepuasan pelanggan Bank BJB memiliki *gap* sebesar 5,69. Rendahnya tingkat kepuasan pelanggan diakibatkan oleh rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan (Maulana, 2016).

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

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

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

Sumber: Laporan Tahunan Bank BJB, 2021

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel di atas, terlihat bahwa jumlah karyawan Bank BJB mengalami penurunan dari tahun ke tahun (2019-2021). Untuk periode 2019-2020 jumlah karyawan mengalami penurunan sebesar 3,3% dan untuk periode tahun 2020-2021 jumlah karyawan mengalami penurunan sebesar 1,44%. Penurunan karyawan dapat terjadi di karenakan beberapa faktor, di antaranya adalah kurangnya motivasi dan dukungan yang diberikan oleh perusahaan (Wahyuni, 2019).

Balanced Scorecard merupakan metode yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan karena dengan *Balanced Scorecard* manajemen akan mengukur kinerja dengan empat perspektif yang ada, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan metode *Balanced Scorecard*, tujuan dari perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam ukuran non-keuangan, seperti bagaimana manajemen menciptakan nilai bagi pelanggan saat ini dan masa depan, bagaimana manajemen meningkatkan kapabilitas internalnya dan untuk investasi pada manusia, sistem, serta proses yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa depan (Krismiaji dan Aryani, 2019:368).

Melihat bahwa masih terdapat hasil yang menunjukkan kinerja manajemen yang rendah pada Bank BJB dilihat dari perspektif non-keuangan, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengukur kinerja manajemen dilihat dari perspektif keuangan dan non-keuangan dengan menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

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

Kajian Literatur

Balanced Scorecard menjadi seperangkat alat untuk memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja, tetapi juga sebagai suatu sistem manajemen yang berfokus pada upaya karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. *Balanced Scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur dari segi keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam ukuran non-keuangan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang (Krismiaji dan Aryani, 2019:386).

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

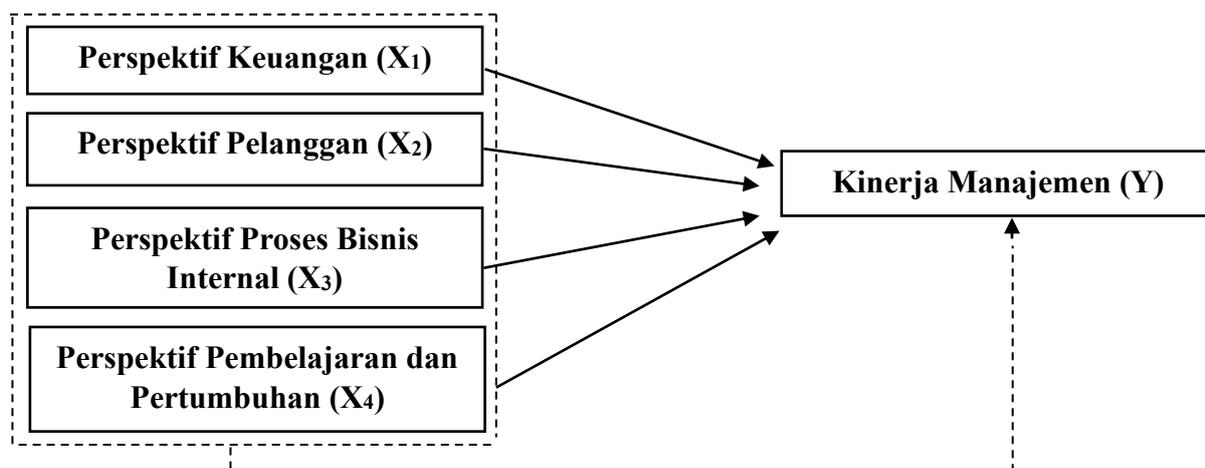
Pelanggan merupakan faktor utama dalam menentukan perusahaan dapat bertahan atau tidak. Pelanggan juga menjadi faktor untuk meningkatkan kinerja keuangan. Untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan tersebut, maka perusahaan harus mendapatkan, memelihara, dan terus meningkatkan jumlah konsumennya (Hery,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

Perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada di dalam suatu perusahaan untuk menciptakan produk/jasa dengan tujuan untuk memenuhi harapan pelanggan. Proses bisnis internal menggambarkan bagaimana proses bisnis yang dikelola dalam memberikan layanan dan nilai kepada para pemangku kepentingan dan pelanggan (Paramansyah, 2022:140).

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

Kinerja manajemen adalah kemampuan atau prestasi kerja yang dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja manajemen merupakan suatu konsep yang menggambarkan ukuran kemampuan strategis manajemen dalam meningkatkan aktivitas manajemen ke arah yang lebih terorganisir (Harefa, 2013).

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

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

- H₁: Perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.
- H₂: Perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.
- H₃: Perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.
- H₄: Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.
- H₅: Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung.

Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Metode kuantitatif diartikan sebagai suatu metode penelitian yang digunakan untuk mempelajari populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2017:23). Pengumpulan data dalam metode ini menggunakan instrumen penelitian dan analisis data kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang diberikan. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen dalam memperoleh data. Kuesioner disebar dengan menggunakan teknik sampling *nonprobability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling* dan menghasilkan 60 responden. *Purposive sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel dengan adanya pertimbangan-pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2019:133). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pelanggan (nasabah) Bank BJB Kantor Pusat Bandung, sedangkan untuk sampel menggunakan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu sebagai berikut:

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

Variabel independen dalam penelitian ini adalah Perspektif Keuangan (X_1), Perspektif Pelanggan (X_2), Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3), serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_4). Sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Manajemen (Y). Variabel dan indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel operasionalisasi variabel sebagai berikut:

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Ukuran	No. Item	Skala
Perspektif Keuangan (X_1)	Perspektif keuangan menentukan tujuan kinerja keuangan dalam jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan strategi organisasi. (Kaplan dan Norton (1998) dalam Hery, 2018)	1. Pertumbuhan Pendapatan 2. Pengurangan Biaya 3. Penggunaan Aset (Kaplan dan Norton (1998) dalam Hery, 2018)	1-5	K1, K2 K3, K4 K5, K6	Interval
Perspektif Pelanggan (X_2)	Pelanggan merupakan faktor utama dalam menentukan perusahaan dapat bertahan atau tidak. Pelanggan juga menjadi faktor untuk meningkatkan kinerja keuangan. Untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan tersebut, maka perusahaan harus mendapatkan, memelihara, dan terus meningkatkan jumlah konsumennya. (Hery, 2018)	1. Kepuasan Pelanggan 2. Retensi Pelanggan 3. <i>Customer Relationship</i> (Kaplan dan Norton (1998) dalam Hery, 2018)	1-5	K1, K2 K3, K4 K5, K6	Interval
Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3)	Perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada di dalam suatu perusahaan untuk menciptakan produk/jasa dengan tujuan untuk memenuhi harapan pelanggan. Proses bisnis internal menggambarkan bagaimana proses	1. Inovasi 2. Operasi 3. Layanan Purna Jual (Kaplan dan Norton (1998) dalam Setiawan dan Purwanti, 2021)	1-5	K1, K2 K3, K4 K5, K6	Interval

	bisnis yang dikelola dalam memberikan layanan dan nilai kepada para pemangku kepentingan dan pelanggan. (Paramansyah, 2022)				
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X ₄)	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengacu pada tiga prinsip utama sumber daya, yaitu: (1) manusia, (2) sistem, dan (3) prosedur organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan kinerjanya. (Setiawan dan Purwanti, 2021)	1. Kemampuan Pekerja 2. Kemampuan Sistem Informasi 3. Budaya Organisasi (Thian, 2021)	1-5	K1, K2 K3, K4 K5, K6	Interval
Kinerja Manajemen (Y)	Suatu pendekatan strategis dan terintegrasi untuk mencapai hasil yang sukses dalam organisasi dengan meningkatkan kinerja dan mengembangkan keterampilan tim dan individu. (Armstrong dan Baron (1998) dalam Dwi, dkk, 2021)	1. Kinerja berorientasi pada <i>input</i> 2. Kinerja berorientasi pada proses 3. Kinerja berorientasi pada <i>output</i> (Wardhana, 2022)	1-5	K1, K2, K3 K4, K5, K6 K7, K8, K9	Interval

Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner dalam setiap variabel. Penyebaran kuesioner menghasilkan 60 responden dengan jumlah pertanyaan sebanyak 27 item. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *pearson product moment*. Jika nilai r hitung > nilai r tabel (0,254), maka pertanyaan/pernyataan dinyatakan valid. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Uji Validitas

Perspektif Keuangan (X1)			Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)		
No. Item	R hitung	Keterangan	No. Item	R hitung	Keterangan
1	0,577	Valid	1	0,725	Valid
2	0,702	Valid	2	0,797	Valid
3	0,849	Valid	3	0,823	Valid
4	0,729	Valid	4	0,785	Valid
5	0,656	Valid	5	0,857	Valid
6	0,706	Valid	6	0,798	Valid
Perspektif Pelanggan (X2)			Kinerja Manajemen (Y)		
No. Item	R hitung	Keterangan	No. Item	R hitung	Keterangan
1	0,868	Valid	1	0,887	Valid
2	0,836	Valid	2	0,883	Valid
3	0,804	Valid	3	0,816	Valid
4	0,786	Valid	4	0,826	Valid
5	0,826	Valid	5	0,904	Valid
6	0,867	Valid	6	0,672	Valid
Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)			7	0,84	Valid
No. Item	R hitung	Keterangan	8	0,743	Valid
1	0,663	Valid	9	0,828	Valid
2	0,77	Valid			
3	0,787	Valid			
4	0,882	Valid			

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan jika item-item pertanyaan telah dinyatakan valid. Variabel dapat dikatakan reliabel atau handal jika tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan konsistensi hasil pengukuran kuesioner apabila digunakan secara berulang. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode koefisien *cronbach alpha*. Variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,70. Berikut ini merupakan tabel dari uji reliabilitas:

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Perspektif Keuangan (X ₁)	6	0,794	Reliabel
Perspektif Pelanggan (X ₂)	6	0,91	Reliabel
Perspektif Proses Bisnis Internal (X ₃)	6	0,883	Reliabel
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X ₄)	6	0,886	Reliabel
Kinerja Manajemen (Y)	9	0,941	Reliabel

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BJB Kantor Pusat Bandung dan pelanggan (nasabah) Bank BJB. Adapun rincian hasil kuesioner berdasarkan karakteristik responden adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Karakteristik Responden

Uraian	Jumlah	Persentase
Pendidikan Terakhir:		
SMA dan Sederajat	0	0%
Diploma	2	3%
Strata Satu (S1)	44	73%
Strata Dua (S2)	13	22%
Strata Tiga (S3)	1	2%
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	44	73%
Perempuan	16	27%
Usia:		
20-29 Tahun	6	10%
30-39 Tahun	48	80%
40-50 Tahun	3	5%
Di atas 50 Tahun	3	5%

Hasil Penelitian

1. Perspektif Keuangan (X_1)

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa perspektif keuangan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung yang terdiri dari 3 indikator (pertumbuhan biaya, pengurangan biaya, dan pemanfaatan aset) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 6 item dan jumlah responden sebanyak 60 orang, maka diperoleh % skor aktual rata-rata sebesar 88,6%, sehingga perspektif keuangan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori “Sangat Baik”.

2. Perspektif Pelanggan (X_2)

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa perspektif pelanggan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung yang terdiri dari 3 indikator (kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan *customer relationship*) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 6 item dan jumlah responden sebanyak 60 orang, maka diperoleh % skor aktual rata-rata sebesar 85,3%, sehingga perspektif pelanggan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori “Sangat Baik”.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3)

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa perspektif proses bisnis internal pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung yang terdiri dari 3 indikator (inovasi, operasi, dan layanan purna jual) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 6 item dan jumlah responden sebanyak 60 orang, maka diperoleh % skor aktual rata-rata sebesar 88,3%, sehingga perspektif proses bisnis internal pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori “Sangat Baik”.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_4)

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung yang terdiri dari 3 indikator (kemampuan pekerja, kemampuan sistem informasi, dan budaya organisasi) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 6 item dan jumlah

responden sebanyak 60 orang, maka diperoleh % skor aktual rata-rata sebesar 87%, sehingga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori “Sangat Baik”.

5. Kinerja Manajemen (Y)

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung yang terdiri dari 3 indikator (kepribadian pimpinan dan karyawan, sikap dan perilaku dalam menyelesaikan tanggung jawab, dan pencapaian sasaran kerja) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 9 item dan jumlah responden sebanyak 60 orang, maka diperoleh % skor aktual rata-rata sebesar 89%, sehingga kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung termasuk dalam kategori “Sangat Baik”.

Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan menggunakan alat bantu *software* statistik, maka didapat persamaan regresi berganda sebagai berikut:

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

Uji Hipotesis F (Simultan)

Uji F dilakukan dengan menggunakan alat bantu *software* statistik. Berikut ini merupakan tabel untuk hasil dari uji F (simultan):

Tabel 7. Uji Hipotesis F (Simultan)

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

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

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

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} adalah 72,212 dan nilai 72,212 lebih besar dari 2,54 (F_{tabel}), serta nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung. Untuk mengetahui besarnya pengaruh secara simultan, maka digunakan koefisien determinasi (R^2) sebagai berikut:

Tabel 8. Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,917 ^a	,840	,828	1,84458

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

Hasil perhitungan pada tabel 8 menunjukkan bahwa nilai *R Square* (R^2) adalah sebesar 0,840, artinya kinerja manajemen dipengaruhi oleh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 84%, sedangkan sisanya 16% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan pada penelitian ini.

Uji Hipotesis t (Parsial)

Uji t dilakukan dengan menggunakan alat bantu *software* statistik, dimana variabel dikatakan berpengaruh secara parsial apabila nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Berikut ini merupakan tabel untuk hasil dari uji t (parsial):

Tabel 9. Uji Hipotesis t (Parsial)

Variabel	Besarnya Pengaruh Secara Parsial (Sig)	Keterangan
Perspektif Keuangan (X_1)	0,043	Berpengaruh
Perspektif Pelanggan (X_2)	0,001	Berpengaruh
Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3)	0,000	Berpengaruh
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_4)	0,003	Berpengaruh

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, berikut ini merupakan pembahasan terkait Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Terhadap Kinerja Manajemen Pada Bank BJB Kantor Pusat Bandung:

1. Gambaran Penerapan Metode *Balanced Scorecard* dan Kinerja Manajemen
 Hasil analisis deskriptif untuk mengetahui gambaran variabel penelitian menggunakan persen skor aktual diperoleh hasil untuk perspektif keuangan sebesar 88,6% (sangat baik), perspektif pelanggan sebesar 85,3% (sangat baik), perspektif proses bisnis internal sebesar 88,3% (sangat baik), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 87% (sangat baik), serta kinerja manajemen sebesar 89% (sangat baik).
2. Pengaruh Perspektif Keuangan Terhadap Kinerja Manajemen
 Dalam pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja manajemen, terdapat hasil yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi perspektif keuangan adalah sebesar 0,043 dan lebih kecil dari 0,05, sehingga hasil pengujian ini

mendukung hipotesis 1 (H_1) dengan artian bahwa perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Dengan meningkatnya laba perusahaan dan biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan kegiatan operasional telah berjalan secara efektif dan efisien di setiap periodenya, serta aset dapat dimanfaatkan dengan baik, maka hal tersebut akan menunjukkan bahwa kinerja manajemen di dalam perusahaan sudah berjalan dengan sangat baik. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Asmarani dan Agussalim (2020) yang menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

3. Pengaruh Perspektif Pelanggan Terhadap Kinerja Manajemen

Dalam pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja manajemen, terdapat hasil yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi perspektif pelanggan adalah sebesar 0,001 dan lebih kecil dari 0,05, sehingga hasil pengujian ini mendukung hipotesis 2 (H_2) dengan artian bahwa perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Perspektif pelanggan merupakan salah satu faktor yang penting untuk menghasilkan kinerja manajemen yang baik, karena perspektif pelanggan merupakan salah satu dari empat pengukuran kinerja yang berperan penting di dalam perusahaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sulasni (2014) yang menunjukkan bahwa variabel perspektif pelanggan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

4. Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Kinerja Manajemen

Dalam pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen, terdapat hasil yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi perspektif proses bisnis internal adalah sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05, sehingga hasil pengujian ini mendukung hipotesis 3 (H_3) dengan artian bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Perspektif proses bisnis internal menjadi suatu peran yang penting bagi perusahaan dalam menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan target pasar yang dalam hal ini adalah pelanggan. Jika inovasi yang dilakukan oleh manajemen dalam menciptakan produk atau jasa telah diterima oleh pelanggan, operasi yang dilakukan telah dilakukan secara efisien, dan layanan purna jual telah terlaksana, maka kinerja di dalam suatu manajemen dapat dikatakan baik. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Asmarani dan Agussalim (2020) yang menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

5. Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Manajemen

Dalam pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajemen, terdapat hasil yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebesar 0,003 dan lebih kecil dari 0,05, sehingga hasil pengujian ini mendukung hipotesis 4 (H_4) dengan artian bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi sebuah pondasi bagi perusahaan dalam menentukan karyawan dan manajer yang berkompeten dan memiliki keahlian di bidangnya, selain itu perspektif ini juga berfokus terhadap infrastruktur yang ada di perusahaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Herfina, dkk (2019) yang

menunjukkan bahwa variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

6. Pengaruh Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen Secara Simultan

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) berpengaruh terhadap kinerja manajemen, sehingga hasil pengujian ini mendukung hipotesis 5 (H_5). Kinerja manajemen di dalam suatu perusahaan tidak hanya diukur melalui perspektif keuangan saja, namun perspektif non-keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga menentukan baik atau tidaknya suatu kinerja manajemen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Sitepu, dkk (2022) yang menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data mengenai pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen, peneliti dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

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

Saran

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

1. Bank BJB Kantor Pusat Bandung diharapkan dapat mempertahankan kinerja manajemen berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jika melihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan melalui analisis deskriptif, masih terdapat indikator dari keempat perspektif yang memiliki nilai skor persentase terendah diantara indikator lainnya, walaupun termasuk ke dalam kategori sangat baik. Sehingga, disarankan untuk Bank BJB Kantor Pusat Bandung dapat berupaya menaikkan kinerja dari indikator keempat perspektif yang rendah tersebut, seperti indikator pengurangan biaya, retensi pelanggan, operasi, dan kemampuan pekerja, agar kinerja manajemen dapat terus meningkat.
2. Kinerja manajemen Bank BJB Kantor Pusat Bandung sudah termasuk ke dalam kategori sangat baik, meski begitu Bank BJB Kantor Pusat Bandung harus selalu memperhatikan indikator kepribadian pimpinan dan karyawan yang memiliki skor terendah, karena indikator tersebut merupakan salah satu dari tiga indikator yang dapat membentuk kinerja manajemen yang baik.
3. Untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan lebih jauh mengenai pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja manajemen. Penelitian ini hanya berfokus pada keempat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai variabel independen dan kinerja manajemen sebagai variabel dependen. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajemen atau menggunakan variabel independen lain untuk melakukan pengukuran kinerja manajemen dan memperluas cakupan sampel penelitian untuk dapat memperoleh hasil yang lebih bervariasi dan lebih akurat.

Daftar Pustaka

- Aprizal. (2018). *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Penjualan Komputer)*. Celebs Media Perkasa.
- Chusminah, & Haryati, R. A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, Vol.3 No.1, hlm 61–70.
- Dipang, L. (2013). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, Vol.3 No.2, hlm 1080–1088.
- Dwi, B., Wadu, R., & Nopiyanti, A. (2021). *Daya Dukung Penta Helix Terhadap Kinerja Manajemen UMKM di Sserang Banten*. Deepublish.
- Galib, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT. Bosowa Propertindo. *Journal of Management & Business*, 2(1).
- Hatian, W., & Irawan, W. (2015). The Analysis Of Organization Perfomance Using *Balanced Scorecard* In PT. Bank Jabar Banten. *E-Prosiding Manajemen*, Vol.2 No.3.
- Hery. (2018). *Perencanaan Bisnis*. Gramedia Widiasarana Indonesia.

<https://bankbjb.co.id/files//2021/12/laporan/hubungan-investor/laporan-tahunan-bank-bjb-2019.pdf>,

diunduh pada tanggal 05 November 2022

<https://bankbjb.co.id/files//2022/06/laporan-tahunan-bank-bjb-2021-8.pdf>, diunduh pada tanggal 05 November 2022

- Jufrizen, & Rahmadani, K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, Vol.3 No.2, hlm 67–69.
- Krismiaji, & Aryani, Y. A. (2019). *Akuntansi Manajemen* (Edisi 3). UPP STIM YKPN.
- Maulana, A. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan PT. TOI. *Jurnal Ekonomi*, Vol.7 No.2.
- Paramansyah, A. (2022). *Manajemen Strategis (Strategi, Konsep, dan Proses Organisasi)*. Almuqstih Pustaka.
- Rani, N., Aldo, M., & Thrismono, E. (2022). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan di Bank BJB KCP Gatot Subroto . *Jurnal Dimamu*, Vol.1 No.2, hlm 180–189.
- Rukmini. (2022). Pengaruh Konsep Balanced Scorecard Terhadap Kinerja PT. TASPEN (Persero) Cabang Surakarta. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, Vol.22 No.2.
- Setiawan, T., & Purwanti, A. (2021). *Mahir Akuntansi Manajemen* (Seri Advanced). Bhuana Ilmu Populer.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Pendidikan)*. CV Alfabeta.
- Thian, A. (2021). *Dasar-Dasar Perencanaan Bisnis*. Andi Publishing.
- Wahyuni, U. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Paramedis Pada Puskesmas Kecamatan Kubu Babussalam Kabupaten Rokan Hilir. *Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*.
- Wardhana, A., Sari, A., Limigani, Gunaisah, E., Suraso, Mukhsin, M., Noviyanti, Siagian, A., Herawati, M., Sattar, Rinda, R., Harto, B., Fardiansyah, H., & Hasmin. (2022). *Manajemen Kinerja (Konsep, Teori, dan Penerapannya)*. Media Sains Indonesia.