

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Perspektif Keuangan Terhadap Kinerja Manajemen

Dari Tabel 4.5 deskripsi variabel yang merupakan penilaian responden tentang sasaran kinerja dalam perspektif keuangan, dapat disimpulkan bahwa hasilnya sudah cukup baik. Deskripsi penilaian responden tentang variabel perspektif keuangan menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri menyatakan setuju terhadap penilaian indikator-indikator kinerja manajemen. Penilaian mengenai sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis dimana Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap yaitu tahap berkembang, bertahan dan panen¹.

Selain menyatakan setuju sebagian karyawan ada yang menyatakan sangat setuju, sebaian kecil menyatakan netral dan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dimana rata-rata akumulasi skor jawaban responden menyatakan bahwa hasil rata-rata tertinggi adalah pada tahap panen, diikuti tahap bertahan dan yang menempati urutan terakhir adalah tahap panen. Hal ini berarti bahwa Bank Jatim Cabang Syariah Kediri belum memfokuskan sasaran kinerjanya pada salah satu tahap dalam siklus bisnis yang dikemukakan oleh Kaplan Norton.

¹ Veithzal Rivai, Manajemen..., hal. 614.

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas data, data yang diuji dari variabel perspektif keuangan ini valid dan reliabel, ini dapat dilihat pada hasil uji SPSS berdasarkan tabel *Reliability Statistic* nilai *Cronbach's Alpha*. Bahwa instrumen variabel perspektif keuangan ini reliabel karena data yang diperoleh lebih dari standar ketentuan reliabel. Sedangkan pada uji validitas dilihat pada tabel *Item-Total Statistics* nilai *Corrected Item-Total Correlation* bahwa semua aitem pernyataan itu dinyatakan valid karena lebih dari standar validitas data.

Selain itu dilihat dari uji normalitas dan asumsi klasik, pada uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dapat dikatakan bahwa variabel perspektif keuangan ini normal dengan nilai lebih besar dari signifikansinya. Dan variabel perspektif keuangan ini tidak terdapat multikolinearitas dan heterokedastisitas yang artinya pada uji multikolinearitas untuk mengetahui apakah antar variabel bebas itu saling berkorelasi. Jadi variabel perspektif pelanggan ini layak untuk di uji.

Berdasarkan pengujian data, perspektif pelanggan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Hal ini menyatakan bahwa apabila perspektif keuangan meningkat satu satuan maka kinerja manajemen akan menurun sebesar satu satuan. Begitupun sebaliknya, apabila perspektif keuangan turun maka kinerja manajemen justru akan mengalami peningkatan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Dimana pada uji t terlihat bahwa t hitung lebih besar t tabel, dan berdasarkan signifikansi t yang lebih kecil dari probabilitas, sehingga H_0 ditolak yang berarti “ada pengaruh

perspektif keuangan terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri”.

Dalam bukunya Mulyadi dan Johnny Setiawan. Dalam manajemen tradisional, pencapaian visi organisasi sebagai *wealth creating institution* diukur hanya dengan menggunakan ukuran keuangan.² Secara tradisional, pengukuran dengan indikator keuangan telah banyak digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen. Namun, pada tahun 1990an, para manajer dan peneliti akademis mengeluarkan teguran terhadap sistem pengukuran kinerja tradisional. Mereka berpendapat bahwa walaupun pengukuran kinerja keuangan bekerja secara baik dalam era industri, mereka tidak bekerja secara baik dalam lingkungan ekonomi saat ini.

Pengukuran kinerja tradisional seringkali menghilangkan sudut pandang lain yang tidak kalah penting. Pengukuran kinerja dengan menggunakan aspek keuangan hanya berfokus pada jangka pendek. Model akuntansi keuangan seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud perusahaan, seperti produk dan jasa yang bermutu tinggi, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan pelanggan yang puas dan loyal. Oleh karena itu, pengukuran hendaknya melibatkan aspek keuangan dan nonkeuangan.³

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Kasnawati, yang diketahui bahwa perspektif keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja

² Mulyadi, Johnny Setiawan, *Sistem Perencanaan...*, hal 217.

³ Dewi Listiani, *Pengaruh Karakteristik Balance Scorecard...*, hal. 2-3.

manajemen PT. Bank Danamon Indonesia TBK Cabang Pondok Indah Jakarta selatan. Sedangkan dalam penelitian ini perspektif keuangan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajemen.⁴ Juga bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuldi Mile, yang menyatakan bahwa Perspektif keuangan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan asuransi BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008.⁵

Jadi dari uraian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa sasaran perspektif keuangan berpengaruh negatif hal ini disebabkan karena dua hal yang pertama, Bank Jatim Cabang Syariah Kediri belum memfokuskan sasaran kinerja perspektif keuangan pada salah satu tahap dalam siklus bisnis yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton. Yang kedua, Bank Jatim Cabang Syariah Kediri meskipun sudah menerapkan evaluasi kinerja baik dari perspektif keuangan maupun non keuangan, namun terlihat adanya ketidakseimbangan dan kesan bias terhadap nilai perusahaan sesungguhnya karena BJS Kediri masih memandang pengukuran finansial dan non finansial sebagai dua hal penting yang tidak mempunyai keterkaitan. BJS Kediri mengandalkan pengukuran kinerja bersifat finansial yang bersumber dari laporan keuangan, dan tidak terintegrasi dengan pengukuran kinerja lain yang bersifat non finansial, sehingga data tersebut hanya menunjukkan efisiensi dan tidak dapat menunjukkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini

⁴ Kasnawati, *Pengaruh Penerapan Balanced....*, hal.85.

⁵ Yuldi Mile, *Pengaruh Perspektif Keuangan....*, hal. 42.

mengakibatkan kinerja manajemen belum efektif dalam meningkatkan perspektif keuangan.

B. Pengaruh Perspektif Pelanggan Terhadap Kinerja Manajemen

Dari Tabel 4.6 deskripsi penilaian responden tentang variabel perspektif pelanggan menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri menyatakan setuju terhadap penilaian indikator-indikator kinerja manajemen. Penilaian mengenai perhatian karyawan terhadap pelanggan tentang kepuasan pelanggan, *Customer Relationship*, dan kecepatan dalam melayani seperti pemberian layanan yang selalu memperhatikan kecepatan dan ketanggapan dalam menyelesaikan keluhan nasabah. Selain menyatakan setuju sebagian karyawan ada yang menyatakan sangat setuju, sebaian kecil menyatakan netral, dan tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju.

Jadi ini menunjukkan bahwa manajemen Bank Jatim Kediri Cabang Syariah sudah menerapkan sasaran-sasaran strategik yang benar-benar ditujukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Hasil persepsi tentang indikator ini menunjukkan hasil yang baik. Hal ini ditunjukkan bahwa karyawan sudah berusaha untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi kemauan dari pelanggan.

Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan Veithzal Rivai, dalam bukunya ia menyatakan bahwa pertanyaan yang muncul dalam perspektif pelanggan adalah bagaimana perusahaan berusaha untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi kemauan dari pelanggan. Menurutnya kata kunci

yang digunakan adalah bagaimana dan kapan (waktu). Bagaimana artinya di sini digunakan kepada proses untuk memahami pasar dan juga kemauan (*behaviors*) dari pelanggan itu sendiri dan apakah target dan segmentasi perusahaan yang selama ini sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh mereka? Sedangkan waktu di sini lebih berperan kepada bagaimana kepuasan daripada pelanggan dapat diketahui atau diukur.⁶

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas data, data yang diuji dari variabel perspektif pelanggan ini valid dan reliabel, ini dapat dilihat pada hasil uji SPSS berdasarkan tabel *Reliability Statistic* nilai *Cronbach's Alpha*. Bahwa instrumen variabel perspektif pelanggan ini reliabel karena data yang diperoleh lebih dari standar ketentuan reliabel. Sedangkan pada uji validitas dilihat pada tabel *Item-Total Statistics* nilai *Corrected Item-Total Correlation* bahwa semua aitem pernyataan itu dinyatakan valid karena lebih dari standar validitas data.

Selain itu dilihat dari uji normalitas dan asumsi klasik, pada uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dapat dikatakan bahwa variabel perspektif pelanggan ini normal dengan nilai lebih besar dari signifikansinya. Dan variabel perspektif pelanggan ini tidak terdapat multikolinearitas dan heterokedastisitas yang artinya pada uji multikolinearitas untuk mengetahui apakah antar variabel bebas itu saling berkorelasi. Jadi variabel perspektif pelanggan ini layak untuk di uji.

Berdasarkan pengujian hipotesis, perspektif pelanggan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Bahkan hubungan pengaruh

⁶ Veithzal Rivai, Manajemen..., hal. 615

perspektif pelanggan terhadap kinerja manajemen bernilai positif. Hal ini menyatakan bahwa apabila perspektif pelanggan meningkat satu satuan maka kinerja manajemen juga akan meningkat sebesar satu satuan. Begitupun sebaliknya, apabila perspektif pelanggan turun maka kinerja manajemen juga akan turun. Dan setelah dilakukan pengujian statistik dengan analisis regresi linier berganda hasilnya berbanding lurus. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Dimana pada uji t terlihat bahwa t hitung lebih besar t tabel, dan berdasarkan signifikansi t yang lebih kecil dari probabilitas, sehingga H_0 ditolak yang berarti “*ada pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri*”.

Seperti yang dijelaskan oleh Coroaminto dalam penelitiannya Nyowani Tri Wahyuni. Terdapat beberapa unsur yang dapat dilihat dari kinerja seseorang, yaitu⁷ tingkat efektivitas, tingkat efisiensi, unsur keamanan, kenyamanan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan kepuasan pelanggan atau pihak yang dilayani.

Penelitian hasil uji perspektif pelanggan terhadap kinerja manajemen selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Karnawati, yang menyatakan bahwa perspektif pelanggan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.⁸Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Listiani mengungkapkan bahwa perhatian manajer pada kepuasan pelanggan

⁷ Nyowani Tri Wahyuni, Pengaruh Motivasi..., hal. 41-43.

⁸ Kasnawati, Pengaruh Penerapan Balanced..., hal. 86.

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja manajer.⁹ Elvia Septia Astuti¹⁰ juga mendukung hasil penelitian, yang menunjukkan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan PT. Padang Intermedia Pers.

C. Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Kinerja Manajemen

Dari Tabel 4.6 deskripsi penilaian responden tentang variabel perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri menyatakan setuju terhadap penilaian indikator-indikator kinerja manajemen. Penilaian mengenai inovasi, proses operasi, layanan purna jual. Selain menyatakan setuju sebagian karyawan ada yang menyatakan sangat setuju, sebaian kecil menyatakan netral, dan tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju.

Jadi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa manajemen Bank Jatim Kediri Cabang Syariah sudah menerapkan sasaran-sasaran strategik yang dapat mengevaluasi perbaikan proses bisnis internal melalui ekspektasi yang diharapkan pelanggan dalam organisasi tersebut. Hasil persepsi tentang indikator ini menunjukkan hasil yang baik.

Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton¹¹ yang dikutip oleh Veithzal Rivai, yaitu dalam proses bisnis internal manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting di mana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut

⁹ Dewi Listiani, *Pengaruh Karakteristik...*, hal.100.

¹⁰ Elvia Septia Astuti, *Perspektif Pelanggan...*, hal. 22.

¹¹ Veithzal Rivai, *Manajemen...*, hal. 618.

mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas data, data yang diuji dari variabel perspektif proses bisnis internal ini valid dan reliabel, ini dapat dilihat pada hasil uji SPSS berdasarkan tabel *Reliability Statistic* nilai *Cronbach's Alpha*. Bahwa instrumen variabel perspektif proses bisnis internal ini reliabel karena data yang diperoleh lebih dari standar ketentuan reliabel. Sedangkan pada uji validitas dilihat pada tabel *Item-Total Statistics* nilai *Corrected Item-Total Correlation* bahwa semua aitem pernyataan itu dinyatakan valid karena lebih dari standar validitas data.

Selain itu dilihat dari uji normalitas dan asumsi klasik, pada uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dapat dikatakan bahwa variabel perspektif proses bisnis internal ini normal dengan nilai lebih besar dari signifikansinya. Dan variabel perspektif proses bisnis internal ini tidak terdapat multikolinearitas dan heterokedastisitas yang artinya pada uji multikolinearitas untuk mengetahui apakah antar variabel bebas itu saling berkorelasi. Jadi variabel perspektif proses bisnis internal ini layak untuk di uji.

Berdasarkan pengujian hipotesis, perspektif proses bisnis internal berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Bahkan hubungan pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen bernilai positif. Hal ini menyatakan bahwa apabila perspektif proses bisnis internal meningkat meningkat satu satuan maka kinerja manajemen juga akan meningkat sebesar satu satuan. Begitupun sebaliknya, apabila perspektif proses

bisnis internal turun maka kinerja manajemen juga akan turun. Dan setelah dilakukan pengujian statistik dengan analisis regresi linier berganda hasilnya berbanding lurus. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Dimana pada uji t terlihat bahwa t hitung lebih besar t tabel, dan berdasarkan signifikansi t yang lebih kecil dari probabilitas, sehingga H_0 ditolak yang berarti “*ada pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri*”.

Menurut teori yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai bahwa perspektif proses bisnis internal juga dapat mengukur tingkat keahlian dan produktivitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, dan atau sistem informasi yang baik yang berjalan dalam organisasi.¹² Salah satu manfaat pengukuran kinerja adalah untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.

Selain itu, Tvorik dan Mc Given menunjukkan bahwa faktor ekonomi dan faktor organisasi sama-sama mempengaruhi kinerja organisasi tetapi besarnya pengaruh faktor-faktor keorganisasian adalah dua kali lipat dari pengaruh faktor-faktor ekonomi.¹³

Pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen diatas selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Kasnawati¹⁴ yang

¹² Veithzal Rivai, *Manajemen...*, hal. 618.

¹³ Husain Usman, *MANAJEMEN...*, hal. 456

¹⁴ Kasnawati, *Pengaruh Penerapan Balanced....*, hal. 87.

menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Listiani dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa perhatian manajer pada langkah-langkah proses bisnis internal berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer.¹⁵ Jadi semakin baik proses bisnis internal maka pelanggan akan merasa puas sehingga kinerja dari perusahaan itu akan mengalami peningkatan.

D. Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Manajemen

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan perspektif keempat dalam *balanced scorecard* pada dasarnya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh.

Dari Tabel 4.8 deskripsi penilaian responden tentang variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri menyatakan setuju terhadap penilaian indikator-indikator kinerja manajemen. Penilaian mengenai kemampuan pekerja, kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keserasihan individu perusahaan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sudah mendapatkan pengembangan karir, motivasi kerja, dan sistem informasi manajemen Bank Jatim Cabang Kediri Syariah selalu ditingkatkan. Selain menyatakan setuju sebagian karyawan ada yang

¹⁵ Dewi Listiani, *Pengaruh Karakteristik...*, hal. 101.

menyatakan sangat setuju, sebagian kecil menyatakan netral, dan tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju.

Jadi ini menunjukkan bahwa manajemen Bank Jatim Kediri Cabang Syariah sudah menerapkan sasaran-sasaran strategik yang benar-benar ditujukan untuk mengembangkan tujuan-tujuan dan ukuran dengan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Hasil persepsi tentang indikator ini menunjukkan hasil yang baik. Hal ini ditunjukkan bahwa sebagian besar karyawan atau personel perusahaan sudah dimotivasi untuk menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan.

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Ade Gustika dalam penelitiannya membahas tentang Rancang dan Evaluasi Kinerja *Balanced Scorecard*, dalam penelitiannya ia mengungkapkan bahwa Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kemampuan perusahaan dalam meluncurkan produk baru, menciptakan lebih banyak *value* bagi pelanggan, dan kemampuan untuk melakukan *improvement* terhadap *cost effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi pelanggan merupakan penentu keberhasilan perusahaan dalam bertumbuh di lingkungan bisnis tersebut. Kemampuan perusahaan tersebut sangat ditentukan oleh kompetensi dan komitmen sumberdaya manusia dan ketersediaan prasarana, sarana, dan teknologi memadai.¹⁶

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas data, data yang diuji dari variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini valid dan reliabel, ini

¹⁶ Ade Gustika, Rancang dan Evaluasi Kinerja, hal. 13.

dapat dilihat pada hasil uji SPSS berdasarkan tabel *Reliability Statistic* nilai *Cronbach's Alpha*. Bahwa instrumen variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini reliabel karena data yang diperoleh lebih dari standar ketentuan reliabel. Sedangkan pada uji validitas dilihat pada tabel *Item-Total Statistics* nilai *Corrected Item-Total Correlation* bahwa semua aitem pernyataan itu dinyatakan valid karena lebih dari standar validitas data.

Selain itu dilihat dari uji normalitas dan asumsi klasik, pada uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dapat dikatakan bahwa variabel perspektif perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini normal dengan nilai lebih besar dari signifikansinya. Dan variabel perspektif perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini tidak terdapat multikolinearitas dan heterokedastisitas yang artinya pada uji multikolinearitas untuk mengetahui apakah antar variabel bebas itu saling berkorelasi. Jadi variabel perspektif perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini layak untuk di uji.

Berdasarkan pengujian hipotesis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Bahkan hubungan pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajemen bernilai positif. Hal ini menyatakan bahwa apabila perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meningkat satu satuan maka kinerja manajemen juga akan meningkat sebesar satu satuan. Begitupun sebaliknya, apabila perspektif pembelajaran dan pertumbuhan turun maka kinerja manajemen juga akan turun. Dan setelah dilakukan pengujian statistik dengan analisis regresi linier berganda hasilnya berbanding lurus. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil

uji t yang menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Dimana pada uji t terlihat bahwa t hitung lebih besar t tabel, dan berdasarkan signifikansi t yang lebih kecil dari probabilitas, sehingga H_0 ditolak yang berarti “*ada pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri*”.

Seperti teori yang ungkapkan oleh Kaplan dan Norton. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang andal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah kompetisi staf, infrastruktur teknologi dan iklim untuk bertindak.¹⁷

Jadi semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan/keakuratan informasi, adanya kebebasan karyawan menyampaikan saran, dan jumlah saran yang diimplementasikan oleh Bank Jatim Cabang Syariah Kediri akan berdampak langsung terhadap kinerja manajemen Bank itu sendiri.

¹⁷ Rivai, Manajemen..., hal. 620.

Sejalan dengan penelitian Yuli Hernanto¹⁸ yang menunjukkan bahwa kinerja BSM Cabang Bogor tahun 2008 termasuk kategori baik. Namun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkontribusi paling rendah. Oleh karena itu, BSM Cabang Bogor harus lebih memperhatikan sasaran strategik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kasnawati¹⁹ yang menyatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Listiani juga mendukung hasil penelitian diatas, mengungkapkan bahwa jika manajer memberikan perhatian terhadap tindakan pembelajaran dan pertumbuhan seperti ketrampilan dan kepuasan karyawan maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja manajer.²⁰

Namun penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuldi Mile²¹, yang menyatakan bahwa meskipun secara parsial perspektif pembelajaran yang diukur dengan menggunakan ukuran kemampuan para pekerja, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, serta keselarasan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer. Namun berdasarkan hasil regresi berganda perspektif pembelajaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer perusahaan asuransi BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008. Hal itu dikarenakan kinerja manajer masih belum efektif meningkatkan kualitas SDMnya.

¹⁸ Yuli Hernanto, *Pengukuran Kinerja...*, hal. 120.

¹⁹ Kasnawati, *Pengaruh Penerapan Balanced....*, hal. 87.

²⁰ Dewi Listiani, *Pengaruh Karakteristik...*, hal.102.

²¹ Yuldi Mile, *Pengaruh Perspektif...*, hal.42.

Perspektif terakhir *balanced scorecard* mengembangkan tujuan-tujuan dan ukuran dengan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Perspektif akhir ini akan memelihara daya tahan hidup perusahaan. Oleh karenanya kinerja manajemenpun akan meningkat dengan dilakukannya perbaikan dalam hal pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan.

Dalam hasil ini, variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. Hal ini dapat dijelaskan bahwa manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri lebih memfokuskan kinerjanya dalam indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran disamping juga harus memperhatikan kinerjanya dalam perspektif BSC lainnya.

E. Pengaruh *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen

Dari Tabel 4.9 deskripsi variabel kinerja manajemen yang merupakan tanggapan akan kinerja manajemen pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri dipengaruhi oleh perspektif yang ada di *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri sudah cukup baik, hal ini terlihat dari sebagian besar tanggapan setuju pada kuesioner yang diberikan responden. Dan setelah dilakukan pengujian statistik dengan analisis linier berganda pada output *ANOVA*, hasilnya berbanding lurus yang dapat dilihat dari hasil uji F dan menunjukkan perspektif yang ada di *balanced scorecard* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajemen. Dimana, diperoleh F hitung lebih besar

dari F tabel, dan berdasarkan signifikansi F yang lebih kecil dari nilai α atau probabilitas, sehingga H_0 ditolak yang berarti “*ada pengaruh penerapan balanced scorecard terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri*”.

Menurut Sony Yuwono dan Edy Sukarnor dalam bukunya mengungkapkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*).²² Menurut Mulyadi keunggulan *balanced scorecard* diantaranya dapat meningkatkan kualitas perencanaan secara signifikan dan dapat meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.²³

Didukung juga dengan penelitian Ahmad Falah Rusdianto²⁴ yang menyatakan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan sudah cukup baik, dan kesimpulan yang dapat diambil melalui analisis yang sudah dilakukan adalah bahwa *balance scorecard* merupakan metode yang terbaik dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena *balance scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam perusahaan, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan *balance scorecard* akan lebih

²² Sony Yowono, Edy Sukarno, *Petunjuk Praktis...*, hal. 6.

²³ Mulyadi, *Sistem terpadu...*, hal. 14-20.

²⁴ Ahmad Falah Rusdianto, *Analisis Kinerja...*, hal. 168.

akurat. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang diteliti oleh Novi Eka Rahmawati²⁵ mengungkapkan bahwa penerapan *balanced scorecard* mempengaruhi kinerja manjerial.

Jadi dapat disimpulkan bahwa baik secara teori maupun praktik *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Hal ini dikarenakan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen (bukan hanya pada sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan untuk menjelaskan strategi, menerjemahkannya ke dalam sebuah aksi, dan menyediakan umpan balik yang berarti. BSC memberikan umpan balik baik dari sisi bisnis internal dan hasil eksternal dengan tujuan memperbaiki kinerja stratejik dan hasil.

²⁵ Novi Eka, *Pengaruh Perspektif...*, hal.72.