

**PENGARUH PERSPEKTIF KEUANGAN DAN PERSPEKTIF  
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN TERHADAP  
KINERJA MANAJEMEN PADA PT. SUMATERA  
KARTINDO MEDAN**

**SKRIPSI**

**OLEH :  
ASTRI AYUNDA ARAFAH  
158330014**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/12/19

Access From (repository.uma.ac.id)

**PENGARUH PERSPEKTIF KEUANGAN DAN PERSPEKTIF  
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN TERHADAP  
KINERJA MANAJEMEN PADA PT. SUMATERA  
KARTINDO MEDAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Medan Area**



**OLEH:**

**ASTRI AYUNDA ARAFAH  
158330014**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

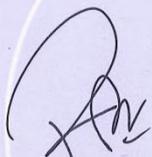
Document Accepted 11/12/19

Access From (repository.uma.ac.id)

## LEMBAR PENGESAHAN

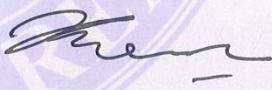
Judul Skripsi : Pengaruh Perspektif Keuangan dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Sumatera Kartindo Medan  
Nama : ASTRI AYUNDA ARAFAH  
NPM : 15.833.0014  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh  
Komisi Pembimbing

  
Linda Lores, SE., M.Si  
Pembimbing I

  
Warsani Purnama Sari, SE., MM  
Pembimbing II

  
  
Dr. Ihsan Effendi, SE., M.Si  
Dekan

  
Ilham Ramadhan Nasution, SE., Ak., M.Si., CA  
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 20 September 2019

## HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun ini sebagai syarat memperoleh gelar sarjana, merupakan hasil karya saya sendiri bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi yang saya kutip hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai norma, kaidah dan etika penulis ilmiah. Apabila kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil karya jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan berlaku.



Medan, Juni 2019



Astri Ayunda Arafah  
158330014

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

### TUGAS AKHIR / SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civis akademik Universitas Medan Area saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : ASTRI AYUNDA ARAFAH  
NPM : 158330014  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-Exclusive Royalty – Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul Pengaruh Perspektif Keuangan Dan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Sumatera Kartindo Medan beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti non eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 23 September 2019

Yang menyatakan



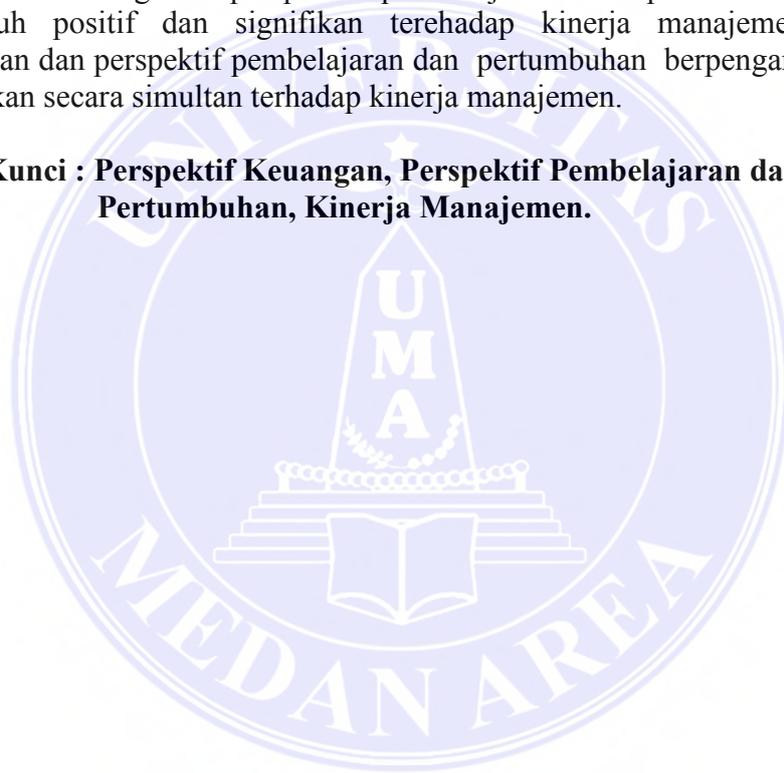
ASTRI AYUNDA ARAFAH

158330014

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajemen baik secara parsial maupun simultan pada PT. Sumatera Kartindo Medan. Jenis Penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini karyawan pemilik jabatan pada PT. Sumatera Kartindo Medan dengan sampel sebanyak 40 orang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data menggunakan metode angket atau kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis regresi linear berganda, dengan SPSS versi 21 hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja manajemen.

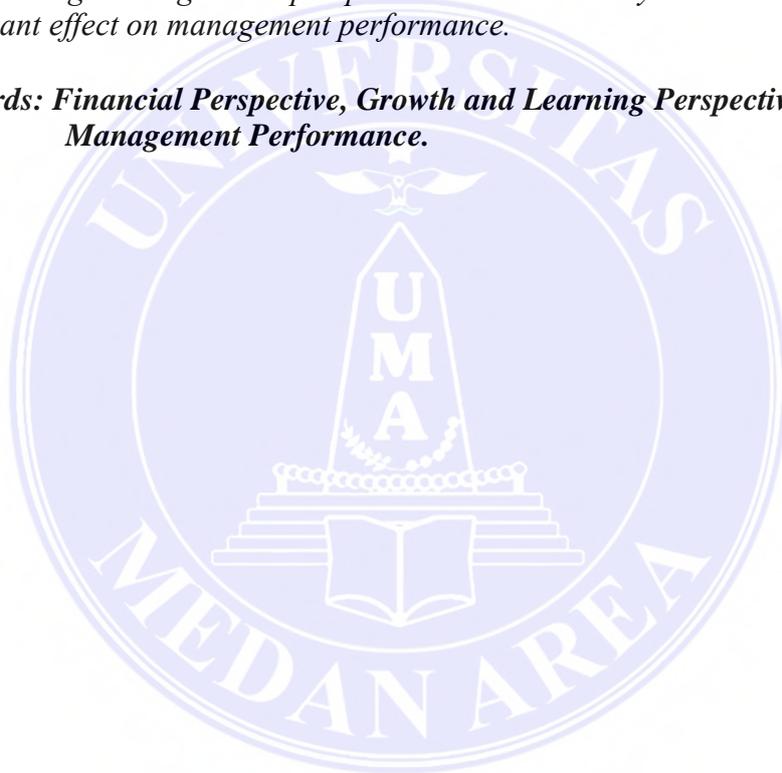
**Kata Kunci : Perspektif Keuangan, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Kinerja Manajemen.**



## ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine the effect of financial perspectives and growth and learning perspectives on management performance both partially and simultaneously at PT. Sumatera Kartindo Medan. This type of research is a quantitative method. The population of these study employees at PT. Sumatera Kartindo Medan with a sample of 40 people. The type of data used in this study is quantitative data while the source of the data used in this study is primary data. Data collection techniques using a questionnaire. The data analysis technique used in the study was multiple linear regression analysis, with SPSS version 21. The results showed that the financial perspective had a positive and significant effect on management performance. The Learning and growth perspective has no positive and significant effect on management performance. Financial perspective and learning and growth perspective simultaneously have a positive and significant effect on management performance.*

**Keywords:** *Financial Perspective, Growth and Learning Perspective, Management Performance.*



## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, nikmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Adapun judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh Perspektif Keuangan dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Sumatera Kartindo Medan” Adapun penyusunan skripsi ini penulis menyusun dengan maksud dan tujuan untuk memenuhi tugas akhir dan melengkapi salah satu syarat kelulusan pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Medan Area.

Dalam usaha menyelesaikan skripsi ini, penulis menyadari akan keterbatasan waktu, pengetahuan, dan biaya sehingga tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak tidaklah mungkin berhasil dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang telah memberikan dukungan, dalam bentuk do'a maupun materi dalam membantu penyusunan skripsi ini dan dalam studi yang saya tempuh. kemudian tidaklah berlebihan apabila penulis mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Teristimewa untuk ayahanda Sugiono dan ibunda Dewi Eka Warsari yang telah memberikan banyak dukungan yang luar biasa setiap harinya dalam bentuk doa maupun materi dalam penyusunan skripsi ini dan studi yang saya tempuh.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.

3. Bapak Dr. Ihsan Efendi, SE, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Bapak Ilham Ramadhan Nst, SE.M.Si, AK, CA. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan area
5. Ibu Linda Lores SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga dalam menyelesaikan skripsi.
6. Ibu Warsani Purnama Sari, SE.MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah Meluangkan Waktunya membimbing Penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga dalam menyelesaikan Skripsi.
7. Ibu Hasbiana Dalimunthe SE.M.Ak selaku Dosen Sekretaris yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Seluruh Dosen Universitas Medan Area yang selama ini telah membekali ilmu pengetahuan kepada penulis.
9. Seluruh pegawai yang telah membantu mempermudah proses pengurusan administrasi Universitas Medan Area.
10. Buat sahabat-sahabatku ( Delima , Ayi, Yola ) yang telah memberikan dukungan dan motivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
11. Semua teman-teman stambuk 2015 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area yang memberikan dukungan dan motivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Mengingat keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak- pihak yang membutuhkannya.

Medan, 23 September 2019

Astri Ayunda Arafah  
158330014



# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II : LANDASAN TEORI</b>	
2.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.1.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.1.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	9
2.1.3 Perspektif Finansial (Keuangan) .....	9
2.1.4 Indikator Perspektif Keuangan .....	10
2.1.5 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan .....	12
2.1.6 Indikator Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan .....	11
2.1.7 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
2.1.8 Tujuan <i>Balanced Scorecard</i> .....	12

2.2 Kinerja Manajemen.....	13
2.2.1 Pengertian Kinerja Manajemen .....	13
2.2.2 Tujuan Program Kinerja Manajemen .....	13
2.2.3 Unsur-unsur Pengukuran Kinerja .....	14
2.2.4 Indikator Kinerja Manajemen.....	15
2.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja.....	16
2.2.6 Tahapan Penilaian Kinerja .....	16
2.3 Pengaruh Antara Perspektif Keuangan dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Manajemen .....	17
2.3.1 Perspektif keuangan terhadap Kinerja Manajemen .....	17
2.3.2 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Manajemen .....	17
2.4 Penelitian Terdahulu.....	18
2.5 Kerangka Konseptual .....	22
2.6 Hipotesis .....	23
 <b>BAB III: METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis , Waktu dan Lokasi Penelitian.....	24
3.1.1 Jenis Penelitian .....	24
3.1.2 Lokasi Penelitian .....	24
3.1.3 Waktu Penelitian.....	24
3.2 Populasi dan Sampel.....	25
3.2.1 Populasi .....	25
3.2.2 Sampel .....	25
3.3 Definisi Operasional Variabel .....	26

3.4 Jenis dan Sumber Data .....	29
3.4.1 Jenis Data.....	29
3.4.2 Sumber Data .....	29
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	30
3.6 Teknik Analisis Data .....	32
3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	33
3.6.2 Analisis Regresi Berganda .....	34
3.6.3 Uji Asumsi Klasik .....	34
3.6.4 Uji Hipotesis.....	36

#### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian.....	38
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	38
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	39
4.1.3 Struktur Perusahaan .....	40
4.2 Analisis Deskriptif .....	42
4.3 Penyajian Data Responden .....	44
4.4 Penyajian Data Angket Responden .....	45
4.5 Hasil Uji Penelitian & Pembahasan .....	50
4.3.1 Hasil Uji Validitas dan Hasil Uji Reliabilitas .....	50
4.3.2 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	53
4.3.3 Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	58
4.3.4 Hasil Uji Hipotesis .....	59
4.3.5 Pembahasan Hasil Penelitian .....	62

## **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	66
5.2 Saran .....	66

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu .....	19
Tabel 3.1 : Rincian Waktu Penelitian .....	25
Tabel 3.2 : Definisi Operasional Variabel.....	27
Table 3.3 : Skala Pengukuran Likert.....	30
Tabel 3.4 : Skala Pengukuran Likert Empat Skala .....	31
Tabel 4.1 : Sample Penelitian.....	43
Tabel 4.2 : Jenis Kelamin Responden .....	44
Tabel 4.3 : Usia Responden .....	44
Tabel 4.4 : Pendidikan Terakhir Responden .....	45
Tabel 4.5 : Tabulasi Data Responden Perspektif Keuangan .....	46
Tabel 4.6 : Tabulasi Data Responden Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	47
Tabel 4.7 : Tabulasi Data Responden Kinerja Manajemen.....	49
Tabel 4.8 : Hasil Uji Validitas .....	51
Tabel 4.9 : Hasil Uji Reliabilitas.....	52
Tabel 4.10: Hasil Uji Multikolinearitas .....	57
Tabel 4.11: Hasil Uji Analisis Regresi Berganda .....	58
Tabel 4.12: Hasil Uji Parsial (uji t).....	59
Tabel 4.13: Hasil Uji Simultan (uji f) .....	60
Tabel 4.14: Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Konseptual .....	26
Gambar 4.1: Struktur perusahaan.....	42
Gambar 4.2: Uji Histogram.....	55
Gambar 4.3: Uji Normal Probability Plot .....	56
Gambar 4.4: Uji Scatterplot .....	57



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini untuk menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor terpenting yang perlu diperhatikan perusahaan. Saat ini unit-unit usaha masih banyak menggunakan sistem pengukuran kinerjanya berdasarkan aspek keuangan karena hal ini mudah dilakukan.

Pengukuran tersebut hanya memberikan gambaran mengenai sumber-sumber keuangan yang telah digunakan oleh perusahaan dan lebih bermanfaat bagi pihak internal perusahaan seperti manajemen dan pemegang saham. Pihak eksternal seperti masyarakat luar sebagai pengguna produk atau jasa lebih memerlukan pengukuran yang bersifat nonkeuangan. Dalam hal ini, kesuksesan perusahaan tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. Dengan adanya kekurangan model akuntansi keuangan, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan. Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* (BSC) menjadi salah satu alat pengukuran kinerja yang paling banyak digunakan oleh perusahaan, hal ini didukung oleh survei yang dilakukan oleh Rigby dan Bilodeau (2013). Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard*, para manajer perusahaan akan

mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* bercakupan luas, dimana selain mempertimbangkan kinerja *financial* (tolak ukur keuangan) juga mempertimbangkan kinerja *nonfinancial* (tolak ukur operasional). Tolak ukur operasional meliputi tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* yang pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992, merupakan pendekatan dalam evaluasi kinerja manajemen yang pada awalnya ditujukan pada perusahaan penghasil laba.

Menurut Hersinta Pusdika (2016) dalam penelitian pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajemen (Y) menunjukkan bahwa perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajemen, Variabel dominan yang mempengaruhi kinerja manajemen yaitu perspektif keuangan. Sedangkan menurut Kasnawati (2011) dalam penelitian pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajemen (Y) menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen. Selain itu Ade Gustika (2017) melakukan penelitian mengenai rancang dan evaluasi pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Serang dengan *Balanced Scorecard* hasil menunjukkan bahwa kinerja PT BMI Tbk Cabang Serang dalam kategori baik. Namun demikian masih ada indikator kinerja yang belum optimal pada masing-

masing perspektif terutama pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan perspektif *balanced scorecard* dapat diterapkan pada lembaga keuangan khususnya lembaga keuangan perbankan. Melanjutkan dari penelitian Yuldi mile (2011) Secara simultan (bersama-sama) variabel perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan asuransi BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008. Perspektif Keuangan secara parsial atau individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajer perusahaan asuransi BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008:3) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan secara parsial atau individu tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajer perusahaan asuransi milik BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008.

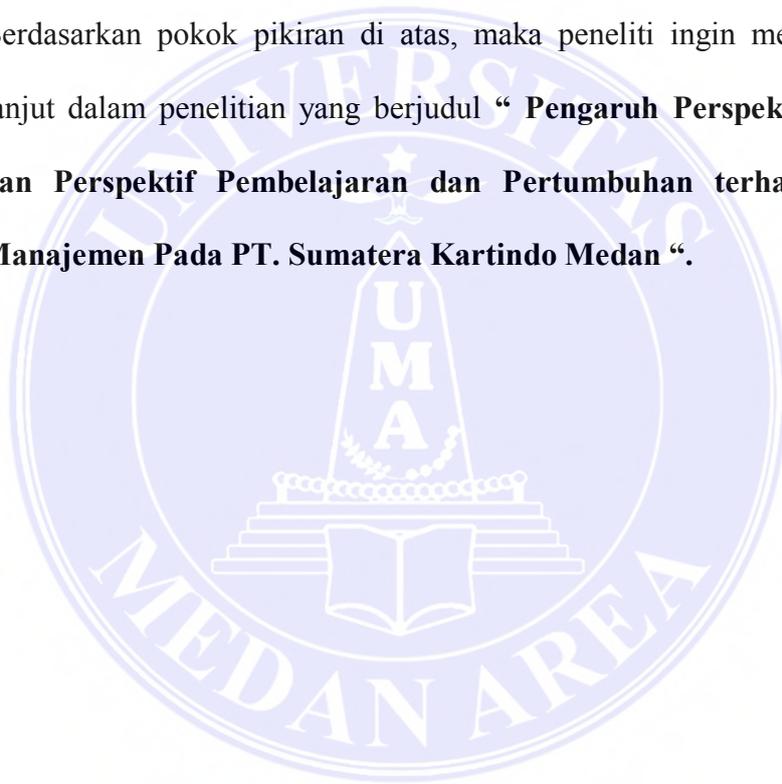
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh dari perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada *balanced scorecard* dalam mendorong kinerja manajemen baik secara finansial maupun nonfinansial, apakah *balanced scorecard* betul – betul berperan sebagai faktor dalam mendorong kinerja karyawan dan menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul. Peneliti memilih sebuah perusahaan manufaktur sebagai objek penelitian. PT. Sumatera Kartindo adalah sebuah perusahaan yang terletak JL. Bangun Mulia no.43 Medan, Sumatera Utara. Sebagai perusahaan yang memproduksi karet vulkanisir ban yang berkualitas premium tentunya harus dapat bersaing dengan perusahaan yang lain dalam hal memberikan pelayanan terbaik kepada para

*customer* yang akan membeli tersebut. Peneliti berpendapat bahwa perusahaan tersebut perlu menerapkan sistem manajemen yang baik untuk mengendalikan dan memperbaiki sistem yang ada sehingga perusahaan dapat mencapai keseimbangan dari aspek-aspek yang diperlukan, serta mewujudkan visi dan misi perusahaan, terutama dalam hal kepuasan pelanggan.

Saat ini sistem pengukuran kinerja pada PT. Sumatera Kartindo Medan ada yang bersifat *financial* maupun *nonfinancial*, namun terlihat adanya ketidakseimbangan terhadap nilai perusahaan sesungguhnya karena PT. Sumatera Kartindo Medan masih memandang pengukuran *financial* dan *nonfinancial* sebagai dua hal penting yang tidak mempunyai keterkaitan. PT. Sumatera Kartindo Medan mengandalkan pengukuran kinerja bersifat *financial* yang bersumber dari laporan keuangan, dan kurang terintegrasi dengan pengukuran kinerja lain yang bersifat *nonfinancial*, sehingga data tersebut hanya menunjukkan efisiensi dan tidak dapat menunjukkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan. Padahal PT. Sumatera Kartindo Medan perlu melakukan analisis efektif secara keseluruhan terhadap valid atau tidaknya strategi yang dipilih untuk kondisi saat ini yang diharapkan dapat menerjemahkan strategi utama perusahaan dan mengkomunikasikannya menjadi tugas keseharian bagi seluruh internal perusahaan agar tercapai visi dan misi perusahaan. Mengingat lingkungan persaingan bisnis saat ini yang begitu ketat, maka PT. Sumatera Kartindo tentu membutuhkan sistem pengukuran

kinerja tepat yang dapat memberikan sudut pandang terhadap bisnis secara keseluruhan agar dapat bersaing dan bahkan unggul dalam persaingan.

Penggunaan *Balanced Scorecard* bertujuan agar perusahaan berhasil mewujudkan visi dan misinya, dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki melalui pengukuran kinerjanya sehingga dapat segera diperbaiki, serta dapat mengidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada untuk terus ditingkatkan dalam jangka waktu yang panjang. Berdasarkan pokok pikiran di atas, maka peneliti ingin membahas lebih lanjut dalam penelitian yang berjudul “ **Pengaruh Perspektif Keuangan dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Sumatera Kartindo Medan** “.



## 1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah penelitian, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah perspektif keuangan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajemen PT. Sumatera Kartindo Medan ?
2. Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajemen PT. Sumatera Kartindo Medan ?
3. Apakah perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajemen PT. Sumatera Kartindo Medan ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris tentang:

1. Untuk mengetahui pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja manajemen PT. Sumatera Kartindo Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajemen PT. Sumatera Kartindo Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan terhadap kinerja manajemen PT. Sumatera Kartindo Medan.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

1. **Bagi Peneliti**, sebagai wadah untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis mengenai informasi terkait *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja manajemen.
2. **Bagi akademisi**, diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan pengetahuan pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen.
3. **Bagi Perusahaan**, sebagai bahan informasi pelengkap atau masukan sekaligus pertimbangan bagi perusahaan dalam hal memperbaiki strategi perusahaan untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.
4. **Bagi Peneliti Selanjutnya**, sebagai tambahan informasi dan referensi untuk membantu memberikan gambaran yang lebih jelas bagi para peneliti yang ingin melakukan penelitian mengenai konsep *Balanced Scorecard*.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 **Balanced Scorecard**

##### 2.1.1 **Konsep Balanced Scorecard**

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh (Kaplan dan Norton 1990) yang berawal dari *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya. Tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. Dengan demikian konsep dan penerapan *Balanced Scorecard* telah mengalami perubahan pesat sejak saat diperkenalkan pertama kali di USA. Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian kinerja keuangan dan non keuangan. Berdasarkan percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipat gandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penerapan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai ukuran kinerja yang komprehensif. Pada awal tahun 2000, *Balanced Scorecard* telah menjadi inti sistem manajemen strategik, tidak hanya bagi eksekutif, namun bagi seluruh personil perusahaan, terutama dalam perusahaan yang telah

memanfaatkan secara intensif teknologi informasi dalam operasi bisnisnya. Dengan teknologi informasi, *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personil, dan dengan teknologi informasi, koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik yang telah ditetapkan dapat dilakukan.

### 2.1.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Pengertian dari *Balanced Scorecard* telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Adapun beberapa diantaranya sebagai berikut :

Menurut Vincent Gaspersz (2009:9) “*Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan yang diantaranya mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan, mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran kinerja, merencanakan menetapkan target dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif (program) strategis, mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus menerus di masa yang akan datang.”

Menurut pencetus ide evaluasi kinerja yang berdasarkan *Balanced Scorecard* yaitu Robert S. Kaplan dan David C. Norton mendefinisikannya sebagai berikut :

“*Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen dan alat pengukur kinerja dengan mempertimbangkan empat perspektif, yang meliputi perspektif keuangan dan nonkeuangan. Perspektif non-keuangan meliputi tiga perspektif yaitu *learning and growth*, *internal business process*, dan *customer perspective*” (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2013). Kombinasi dari ke-empat ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan tersebut dihubungkan dengan visi, misi dan strategi perusahaan (Grevinga, 2013). *Balanced Scorecard* juga melihat kinerja perusahaan tidak hanya dalam jangka pendek saja tetapi juga dalam jangka panjang. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa evaluasi kinerja keuangan dan non-keuangan merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh tingkatan dalam organisasi.

### 2.1.3 Perspektif Finansial (Keuangan)

Perspektif keuangan menurut Krismiaji (2009: 379), merupakan ”ukuran kinerja perusahaan dengan tujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi perusahaan dalam memperoleh pendapatan, laba, dan nilai pasar”. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas,

pertumbuhan, dan nilai pemegang saham. Tolak ukur finansial adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi. Balanced Scorecard dalam implementasi sistemnya berusaha mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja, baik finansial maupun non finansial untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan (Tunggal, 2009: 18).

#### 2.1.4 Indikator Perspektif Keuangan

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (2009: 42-43) dibedakan menjadi tiga tahap:

##### 1. Pertumbuhan (*Growth*)

Pada tahap ini perusahaan berada pada awal siklus hidup, dimana perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur presentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan dipasar sasaran. Yang menjadi tolak ukurnya adalah seorang manajer dituntut untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem yang mendukung hubungan global, juga mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

##### 2. Bertahan (*Sustain Stage*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibandingkan investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Kebanyakan unit bisnis ditahap ini akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan

memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor.

### 3. Panen (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

## 2.1.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

“Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah bagaimana kita dapat meningkatkan dan menciptakan value secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan (Sumber: Kaplan dan Norton (2009: 110 ))”. Bertujuan untuk mendorong organisasi agar tubuh menjadi organisasi belajar sehingga dapat mendorong pertumbuhannya. Proses pertumbuhan dan pembelajaran ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif ini meliputi pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Proses ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi *learning organization* sekaligus mendorong pertumbuhannya.

## 2.1.6 Indikator Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton (2009: 110), terdapat tiga tolak ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

1. Kemampuan pekerja (*employee capabilities*), akan diukur dengan:
  - a. Tingkat kepuasan pegawai.
  - b. Besarnya pendapatan perusahaan per-pegawai.
2. Kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*), yang akan diukur dengan:
  - a. Tingkat ketersediaan informasi.
  - b. Tingkat ketepatan/keakuratan informasi.

- c. Kecepatan/jangka waktu memperoleh informasi.
3. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan (*motivation, empowerment, and alignment*), yang akan diukur dengan:
  - a. Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perusahaan.
  - b. Adanya kebebasan pegawai menyampaikan saran.
  - c. Banyaknya saran perpegawai
  - d. Jumlah saran yang diimplementasikan.

### 2.1.7 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Abdul Halim, (2009:217) mengemukakan bahwa keunggulan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran manajemen dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional adalah sebagai berikut:

1. Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif. *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatifnya saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan pengembangan pasar merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Melalui empat perspektif, *Balanced Scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.
2. Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis.
3. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

### 2.1.8 Tujuan *Balanced Scorecard*

“Tujuan utama *Balanced Scorecard* adalah untuk mengidentifikasi, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan strategi perusahaan di seluruh lapisan perusahaan”. BSC membuat perusahaan dapat melacak hasil keuangan sambil memantau, bagaimana membangun kemampuannya di bidang pelanggan, proses serta karyawan dan sistem untuk mencapai pertumbuhan dan kemampuan menghasilkan laba di masa depan.

## 2.2 Kinerja Manajemen

### 2.2.1 Pengertian Kinerja Manajemen

Kata kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, yang sering diterjemahkan menjadi kata performa. (Wirawan, 2009 :5). Menurut Bastian (2009:274) “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Dengan demikian, “kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Menurut George R Terry dalam Sukarna (2011 :3 ) pada bukunya *Principles of Management*, “Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien”. Berdasarkan kedua kata kinerja dan manajemen, jika digabungkan menjadi satu kata baru yaitu Kinerja Manajemen (*Performance Management*). Menurut Mangkunegara (2009:54), “kinerja manajemen merupakan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban”.

Dengan memperhatikan pendapat para ahli, maka dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya kinerja manajemen merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.2 Tujuan Program Kinerja Manajemen

Menurut Ruky (2009: 32), ada sejumlah tujuan yang biasanya dicapai oleh organisasi dengan menerapkan sebuah sistem kinerja manajemen, yaitu:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bersama atasan masing-masing menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dan meneliti serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai akhir kurun waktu yang ditetapkan.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dan pengembangan pribadi dengan tujuan untuk meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan baik pada mereka tentang prestasi mereka.
4. Membantu organisasi menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal yang ada kaitannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dan dengan demikian diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dengan bawahan.

### 2.2.3 Unsur-unsur Pengukuran Kinerja

Perkembangan dan kemajuan ilmu manajemen dan khususnya sumber daya manusia terjadi akibat evolusi dalam berbagai konsep dan teknik yang digunakan manajemen. Salah satu teknik dalam bidang sumber daya manusia yang juga mengalami evolusi adalah dalam pendekatan terhadap cara penilaian prestasi karyawan.

### 2.2.4 Indikator Kinerja Manajemen

Pendekatan-pendekatan terhadap cara penilaian prestasi karyawan dijelaskan oleh Ruky (2009: 35), sebagai berikut:

1. Kinerja berorientasi pada input.  
Cara ini merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah kreativitas dalam pengembangan produk..
2. Kinerja yang berorientasi pada proses.  
Melalui cara ini, kinerja atau prestasi karyawan yang diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dengan kata lain penilaian masih tetap tidak difokuskan langsung pada kuantitas dan kualitas hasil yang dicapainya, yang diteliti adalah meneliti bagaimana tugas-tugas dilakukan dan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan padanya.
3. Kinerja yang berorientasi pada output.  
Sistem ini biasa juga disebut sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Sistem ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan. Sistem ini berbasis pada metode manajemen kinerja berbasiskan pada konsep manajemen berdasarkan sasaran.

### 2.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009: 54), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Masih menurut pendapat dari Mangkunegara (2009: 55), faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

### 2.2.6 Tahap Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2009:420) tahap penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, tahapan-tahapan tersebut adalah :

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

## 2.3 Pengaruh Antara Perspektif Keuangan & Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Manajemen

### 2.3.1 Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Kinerja Manajemen

Penelitian yang telah dilakukan oleh Kasnawati, mengenai *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dan alat pengendalian sistem manajemen strategis menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap perspektif keuangan dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran untuk kedua perspektif ini tergantung dari strategi yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Oleh karena itu *Balanced Scorecard* selain dapat digunakan sebagai alat pengukur kinerja, juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai apakah strategi yang digunakan perusahaan sudah tepat, dan juga untuk mengawasi apakah strategi perusahaan telah dijalankan.

### 2.3.2 Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Manajemen

Penelitian yang telah dilakukan oleh Helmi (2004) mengenai *Balance Scorecard*: pengukuran kinerja organisasi menunjukkan bahwa pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna mengevaluasi perencanaan masa depan. Aplikasi *Balanced Scorecard* dimulai dari akarnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, yang memberikan kontribusi pada keuangan dan pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang

tercermin dalam performansi keuangan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangat terkait dengan kondisi internal perusahaan, seperti kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi dan iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif, sehingga mampu meningkatkan kinerja manajemen.

#### 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* terhadap pengukuran kinerja manajemen telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian-penelitian tersebut banyak memberikan masukan serta kontribusi tambahan bagi PT. Sumatera Kartindo Medan dalam meningkatkan kinerjanya. Berikut merupakan beberapa penelitian terkait pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
1.	Detry Lestari (2008)	Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Manajer (studi kasus pada PT PINDAD)	Dari pengujian hipotesis dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $9,9668 > 2,042$ maka $H_a$ diterima, ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penerapan <i>balanced scorecard</i> terhadap kinerja manajer.
2.	Novi Eka Rahmawati (2011)	Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Rumah Sakit Islam se-Eks Karesidenan Surakarta)	Hasil penelitian ini adalah penerapan balanced scorecard berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah belum adanya standar pengukuran manajemen syariah dan sampel belum menggunakan balanced scorecard secara maksimal.
3	Yuldi Mile (2011)	Pengaruh Perspektif Keuangan dan Pembelajaran terhadap Kinerja Manajer	Secara simultan (bersama-sama) variabel perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan asuransi BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008. Perspektif Keuangan secara parsial atau individu

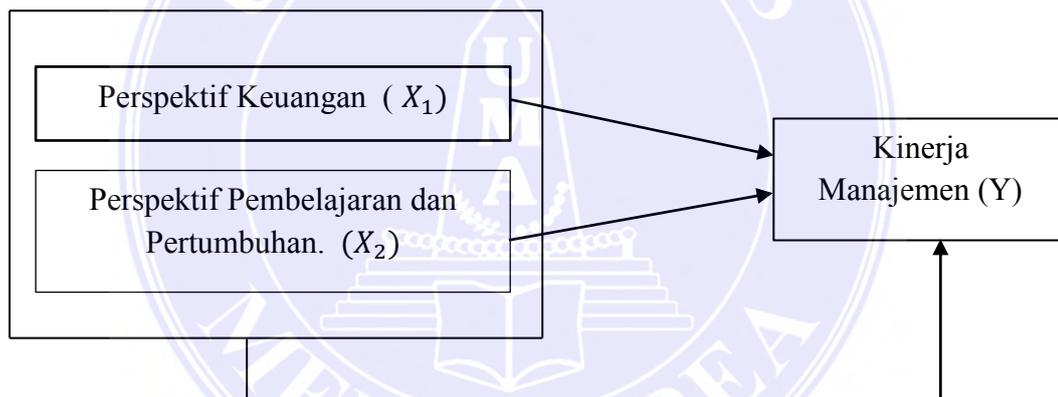
			berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajer perusahaan asuransi BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008:3) Perspektif Pembela jaran secara parsial atau individu tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajer perusahaan asuransi milik BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008.
4	Kasnawati (2011)	Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan	Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif, adapun pengaruh yang paling dominan yang dapat mempengaruhi kinerja manajemen adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5	Sulasni (2014)	Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT Bank BRI Cabang Ponorogo	Hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajemen PT BRI Cabang Ponorogo,

			sedangkan perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen PT BRI Cabang Ponorogo.
6	Hersinta Pusdika (2016)	Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara signifikan, sedangkan perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Variabel dominan yang mempengaruhi kinerja manajemen yaitu perspektif keuangan.

Perbedaan penelitian terdapat pada metode penelitian, dimana penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif dengan purposive sampling, sedangkan penelitian sekarang menggunakan metode kualitatif dengan sampling total. Penelitian terdahulu studi kasus dilakukan pada perusahaan perbankan sedangkan penelitian terkini dilakukan pada perusahaan swasta yang bergerak dibidang manufaktur yaitu PT. Sumatera Kartindo Medan .

## 2.5 Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2014 :128) kerangka konseptual merupakan hubungan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel *dependen* dengan variabel *independen*. Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang dibahas, terkait dengan pengaruh perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap kinerja manajemen. Oleh karena itu, peneliti akan mengumpulkan data dan mencari pengaruh masing-masing variabel  $x$  terhadap  $y$ . Adapun gambaran kerangka konseptual adalah sebagai berikut :

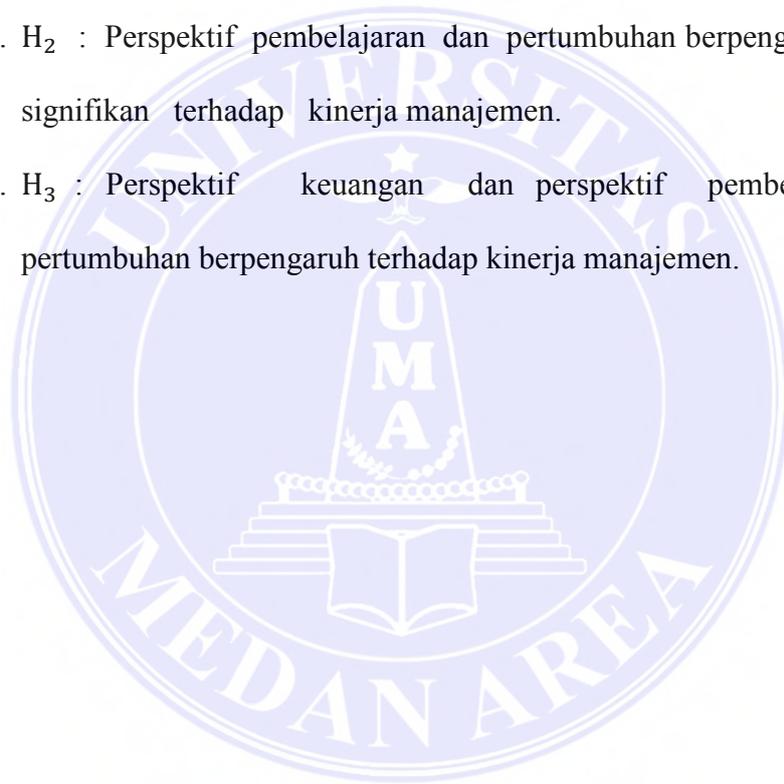


**Gambar 2.1 Kerangka konseptual**

## 2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013: 96) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Berdasarkan uraian tersebut, terdapat tiga hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

1.  $H_1$  : Perspektif keuangan berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja manajemen.
2.  $H_2$  : Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja manajemen.
3.  $H_3$  : Perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **1.1 Jenis, Lokasi , dan Waktu Penelitian**

##### **1.1.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2011) “metode penelitian kuantitatif dapat digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu”. Metode penilitan kuantitatif menggunakan data berupa angka sebagai alat untuk menganalisis keterangan apa yang ingin diketahui.

##### **1.1.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi Penelitian ini dilakukan pada PT.Sumatera Kartindo yang terletak di JL. Bangun Mulia no.43 Dusun VII, Desa Puji Mulyo,Sunggal , Deli Serdang Medan, Sumatera Utara. Phone : +62614532139 . Email : [office@kartindorubber.com](mailto:office@kartindorubber.com) . Website: [www.kartindorubber.com](http://www.kartindorubber.com)

##### **1.1.3 Waktu Penelitian**

Penelitian ini direncanakan dilaksanakan dalam enam bulan yang dimulai pada awal januari 2019 sampai dengan juni 2019 dengan rincian waktu sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No.	Kegiatan	2019							
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agus
1.	Pembuatan Proposal	■	■						
2.	Seminar Proposal			■					
3.	Pengumpulan Data				■				
4.	Analisa Data					■			
5.	Penyusunan Skripsi					■	■		
6.	Seminar Hasil							■	
7.	Pengajuan Sidang								■

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2010:80), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan pada PT. Sumatera Kartindo Medan.

#### 3.2.2 Sampel

Menurut Surakhmad (2009:67) bahwa: “sample yang jumlahnya sebesar populasi seringkali disebut sample total”. Sample yang dimaksud dalam penelitian yaitu semua karyawan PT. Sumatera Kartindo Medan yang berjumlah 40 karyawan pada bagian keuangan, bagian pembelian, bagian produksi.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai riil dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan di tarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:38). Definisi operasional variabel dan pengukurannya yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Variabel Dependen

Variabel dependen sering disebut juga variabel terikat yaitu variabel yang disebabkan atau dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajemen pada PT. Sumatera kartindo medan.

#### 2. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lainnya atau bisa disebut juga dengan variabel bebas. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah Perspektif Keuangan ( $X_1$ ) dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( $X_2$ ). Adapun cara pengukuran dari variabel ini adalah dengan menggunakan skala pengukuran Likert atau Interval. Berikut ini adalah variabel-variabel yang akan diteliti :

Tabel 3.2

## Definisi Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator variabel
<p>Perspektif Keuangan (<math>X_1</math>) adalah ukuran kinerja perusahaan dengan tujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi perusahaan dalam memperoleh pendapatan, laba, dan nilai pasar. Menurut Krismiaji (2009: 379)</p>	<p>1. Perkembangan</p> <p>2. Bertahan</p> <p>3. Panen</p>	<p>1.Selalu mengembangkan, membangun produk dan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi</p> <p>2.Mempertahankan pangsa pasar dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan</p> <p>3.Memelihara dan perbaikan fasilitas</p>
<p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<math>X_2</math>) adalah bagaimana kita dapat meningkatkan dan menciptakan value secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan (Sumber: Kaplan dan Norton (2009:110))</p>	<p>1. Kemampuan Pekerja</p> <p>2.Sistem Informasi</p> <p>3.Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan</p>	<p>1.Tingkat kepuasan pegawai.</p> <p>2.Tingkat perputaran pegawai.</p> <p>1.Tingkat ketepatan / keakuratan informasi.</p> <p>1.Pemahaman visi dan misi perusahaan.</p> <p>2.Adanya kebebasan menyampaikan saran.</p> <p>3.Banyaknya saran yang diterima.</p>

<p>Kinerja Manajemen (Y) merupakan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban. Menurut Mangkunegara (2009:54)</p>	<p>1.Kinerja berorientasi pada input 2.Kinerja berorientasi pada proses 3.Kinerja berorientasi pada output</p>	<p>1.Kepribadian karyawan 2.Sikap dan perilaku karyawan 3.Pencapaian sasaran kerja</p>
---	--	--

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

#### 3.4.1 Jenis Data

Menurut Kuncoro (2009:81) data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif “yaitu data yang berbentuk angka atau data (Sugiyono 2006:79)”. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil jawaban kuesioner dari masing-masing responden yaitu karyawan PT. Sumatera Kartindo Medan yang masih bekerja.

#### 3.4.2 Sumber Data

Menurut Indriantoro dan Supomo dalam Purhantara (2010:79) “data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan melalui menyebar kuesioner kepada masing-masing responden.” Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Pengumpulan data primer merupakan bagian internal dari proses penelitian dan yang seringkali diperlukan untuk tujuan pengambilan keputusan. Data primer dianggap lebih akurat, karena data ini disajikan secara terperinci. Responden pada penelitian ini yaitu karyawan PT.Sumatera Kartindo Medan.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2011), “Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara) dan kusioner (angket)” . Untuk memperoleh data serta informasi yang diperlukan, penulis melakukan teknik

pengumpulan data menggunakan Kuesioner (*Questionnaire*) yaitu pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada responden (karyawan) dengan menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR) dalam bentuk *checklist*, Menurut Sugiyono (2010:134), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.3**  
**Skala Pengukuran Likert**

No.	Item Instrumen	Skor
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Netral	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

**Sumber :** Sugiyono (2011)

### Modifikasi Skala Likert Empat Skala

Menurut Hadi (2009:19), modifikasi terhadap skala Likert dimaksudkan untuk menghilangkan kelemahan yang terkandung oleh skala lima tingkat, dengan alasan yang dikemukakan seperti dibawah ini:

Modifikasi skala Likert meniadakan kategori jawaban yang ditengah berdasarkan tiga alasan:

1. Kategori *Undeciden* itu mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya), bisa juga diartikan netral, setuju tidak, tidak setuju pun tidak, atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban ganda arti (*multi interpretable*) ini tentu saja tidak diharapkan dalam suatu instrumen.
2. Tersedianya jawaban yang ditengah itu menimbulkan jawaban ke tengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan pendapat responden, ke arah setuju atau ke arah tidak setuju. Jika disediakan kategori jawaban itu akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijangin para responden.

**Tabel 3.4**

#### Skala Pengukuran Likert Empat Skala

No.	Item Instrumen	Skor
1.	Sangat Setuju	4
2.	Setuju	3
3.	Tidak Setuju	2
4.	Sangat Tidak Setuju	1

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknis analisis data dalam penelitian ini terdiri beberapa uji yang digunakan, terdiri dari uji instrumen dan uji asumsi klasik.

#### 3.6.1 Uji Validitas Dan Reliabilitas

##### a. Uji Validitas

Yang dimaksud dengan uji validitas adalah suatu data dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataan. Menurut Sugiyono (2014:121) bahwa valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Valid menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *korelasi Product Moment*. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi 21, dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka pertanyaan dinyatakan valid.
2. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka pertanyaan dinyatakan tidak valid.

##### b. Uji Reliabilitas

Sebuah skala atau instrument pengukur data dan data yang dihasilkan disebut reliable atau terpercaya apabila instrument itu secara konsisten memnuculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran (Ferdinand Augusty, 2009:238). Dengan realibilitas kita dapat melihat apakah alat ukur yang kita gunakan handal atau tidak dimana pun setiap dilakukaan pengukuran. Pengujian dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 21. Uji reliabilitas instrumen

penelitian ini akan menggunakan reliability analysis dengan teknik *Cronbach Alpha* sebagaimana dalam bukunya V. Wiratna Sujarweni (2014:193) dengan ketentuan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,6$ . Suatu instrumen alat ukur dikatakan reliabel dan bisa diproses pada tahap selanjutnya jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,6$ . Jika instrumen alat ukur memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $< 0,6$  maka alat ukur tersebut tidak reliabel. Dalam bukunya Joko Widiyanto (2010:43) menjelaskan bahwa dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas adalah jika nilai *Cronbach Alpha*  $> r$  tabel maka kuesioner dinyatakan reliabel, dan jika nilai *Cronbach Alpha*  $< r$  tabel maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel.

### 3.6.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi merupakan sebuah pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan hubungan matematis antara variabel *output/dependent* (Y) dengan satu atau beberapa variabel *input/independent* (X). Menurut, Umi Narimawati (2009:201), pengertian analisis regresi linier berganda yaitu “suatu analisis asosiasi yang digunakan secara bersamaan untuk meneliti pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap suatu variabel tergantung dengan skala interval”.

Teknik analisis regresi berganda digunakan dalam penelitian ini sebab skala pengukuran yang digunakan peneliti adalah *skala likert*. Menurut Sugiyono (2011) “*skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Analisis regresi dapat digunakan langsung untuk menguji hipotesis meskipun data yang digunakan berupa data ordinal, sebab hasil analisis

dengan menggunakan data skala likert yang belum dan setelah ditransformasikan melalui metode *successive interval* memberikan hasil yang sama (Suliyanto, 2009). Model regresi dinyatakan dalam persamaan :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

$\hat{Y}$  = Kinerja manajemen

a = Konstanta.

$b_1 \dots b_2$  = Koefisien regresi masing-masing variabel.

$X_1$  = Variabel Perspektif keuangan

$X_2$  = Variabel Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran

e = Standar error.

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Syarat asumsi klasik yang harus dipenuhi model sebelum data tersebut dianalisis adalah sebagai berikut :

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Gujarati, 2009:102). Pengujian normalitas dalam penelitian ini digunakan dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data normal. Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas data adalah:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**b. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heterokedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan yang lain (Santoso, 2009:210). Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah terdapat kesamaan varians dari residul satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas. Suatu model regresi dapat diketahui apakah terjadi heterokedastisitas atau tidak yaitu dengan melihat grafik scatterplot. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka telah terjadi heterokedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

**c. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam satu model regresi linear berganda (Gujarati,2009:328).Jika ada kolerasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat menjadi terganggu. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah dengan melihat Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) :

VIF < 10 maka tidak terdapat multikolinearitas.

Tolerance > 0,10 maka tidak terdapat multikolinearitas.

### 3.6.4 Uji Hipotesis

#### a. Uji Parsial ( Uji t)

Uji statistik t ini adalah untuk menguji keberhasilan koefisien regresi secara parsial. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara tunggal berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) dengan membandingkan antara nilai thitung masing-masing variabel bebas dengan nilai ttabel dengan derajat kesalahan 5% ( $\alpha = 0.05$ ).

Selain itu, pengujian ini dapat sekaligus digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kinerja produk, fitur produk, kehandalan produk, kesesuaian produk, kemudahan perbaikan, daya tahan produk, keindahan produk, kualitas yang dirasakan terhadap citra merek dengan melihat nilai-nilai t masing-masing variabel. Berdasarkan nilai t itu, maka dapat diketahui variabel bebas mana yang mempunyai pengaruh paling bermakna atau signifikan mempengaruhi variabel terikat (Sugiyono, 2014:184). Kriteria pengujian :

$$T_{hitung} > T_{tabel} = H_0 \text{ diterima,}$$

$$T_{hitung} < T_{tabel} = H_0 \text{ ditolak.}$$

#### b. Uji Simultan (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara bersamaan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y). Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai Fhitung dengan Ftabel pada derajat kesalahan 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Apabila nilai Fhitung  $\geq$  dari nilai

$F_{tabel}$ , maka berarti variabel bebasnya secara serempak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat atau hipotesis pertama diterima. (Sugiyono, 2014:192) Kriteria pengujian :

$$F_{hitung} > F_{tabel} = H_0 \text{ diterima}$$

$$F_{hitung} < F_{tabel} = H_0 \text{ ditolak}$$

**c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai ( $R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011: 97).

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) terhadap variabel terikat (kinerja manajemen) ditentukan dengan koefisien determinasi  $D = r^2 \times 100\%$ .

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajemen pada PT.Sumatera Kartindo.
2. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kinerja Manajemen pada PT.Sumatera Kartindo Medan.
3. Secara simultan (bersama-sama) variabel Perspektif Keuangan dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap Kinerja Manajemen pada PT.Sumatera Kartindo Medan.

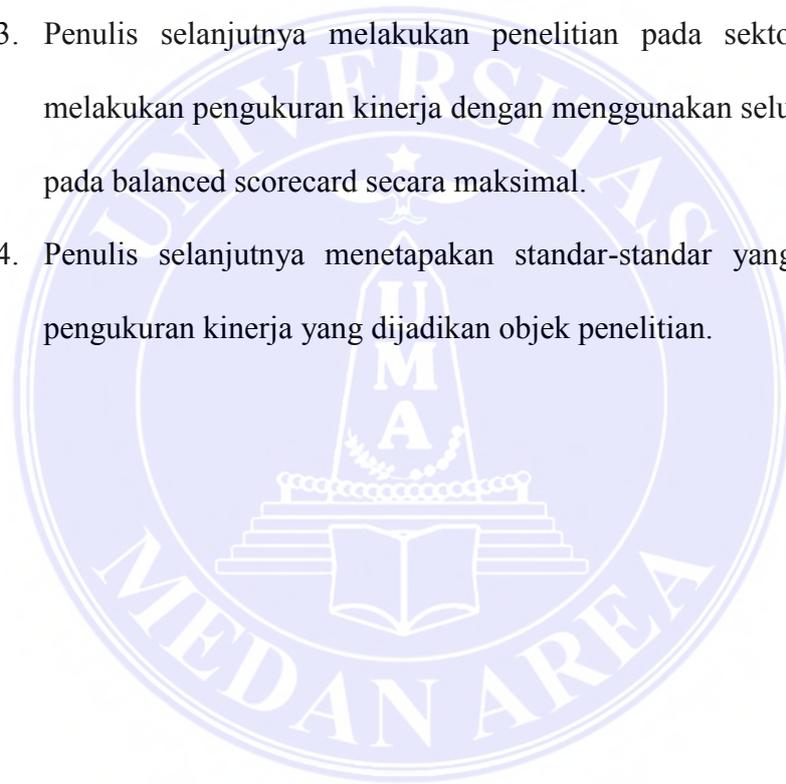
#### 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini di antaranya adalah:

1. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan tolak ukur kemampuan para karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, serta keselarasan, juga menunjukkan pengaruh yang positif namun hal ini tidak signifikan. Sehingga disarankan para manajemen perusahaan untuk lebih meningkatkan kualitas karyawan dengan melakukan pelatihan yang nantinya akan meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan, serta memperhatikan tingkat partisipasi, tingkat pendidikan, dan tingkat

produktivitas karyawan, serta mengkaji kembali sistem informasi yang ada.

2. PT. Sumatera Kartindo hendaknya mulai mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja keuangan saja, tetapi juga menilai keberhasilan perusahaan dalam melayani konsumen, proses internal bisnis serta dalam proses pembelajaran.
3. Penulis selanjutnya melakukan penelitian pada sektor yang telah melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan seluruh perspektif pada balanced scorecard secara maksimal.
4. Penulis selanjutnya menetapkan standar-standar yang jelas dalam pengukuran kinerja yang dijadikan objek penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Augusty, Ferdinand. 2009. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. PT. Rineka Cipta: Jakarta
- Bastian, Indra. 2009. *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Erlangga: Jakarta
- Gasperz, Vincent. 2009. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Ghozali, Imam. 2011. “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*”. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Grevinga, K.H.M.2013. *Common Measure Bias in the Balanced Scorecard*
- Gujarati, Damador, 2013, *Ekonometri Dasar*. Terjemahan : Sumarno Zain, Erlangga : Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2009. *Latihan SPSS Statistik Parmetik*. Gramedia: Jakarta
- Gustika,Ade. 2017. *Rancangan dan evaluasi pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Serang dengan Balanced Scorecard*: Serang.
- Hadi, Sutrisno. 2009.*Analisis Butir untuk Instrumen Angket, Tes, dan Skala Nilai*. FP UGM: Yogyakarta
- Halim, Abdul. 2009. *Analisis Kelayakan Investasi Bisnis: Kajian dari Aspek Keuangan Edisi Pertama*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajeme*. BPFE.Yogyakarta.
- Kaplan, R. S dan David P. Norton. 2009. *Coceptual foundation s of the Balanced Scorecard. Handbook of Management Accoun-ting Research 3*: 1253-1269
- Kasnowati. 2011. *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen* : Jakarta
- Krismiaji. 2009. *Dasar-dasar Akuntansi Manajemen*. UPP AMP YKPN: Yogyakarta
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Erlangga : Jakarta
- Mangkunegara, P.A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Roskadarya: Bandung.

- Mile, Yuldi. 2011. *Pengaruh Perspektif Keuangan dan Pembelajaran terhadap Kinerja Manajer Perusahaan Asuransi*: Jakarta
- Mulyadi dan Setiawan. 2009. *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. Aditya Media : Yogyakarta
- Pusdika, Hersinta. 2016. *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen* : Jakarta.
- Rigby, D., dan B. Bilodeau. 2013. *Management Tools & Trends 2013*. Bain & co.
- Ruky, S. A. 2009. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Sugiyono. 2010. *Statistik Untuk Penelitian*. Alfabeta: Bandung
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung
- Sugiyono. 2011. *Metode penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta : Bandung
- Sugiyono. 2014. *Metode penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung
- Sulasni. 2014. *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen* : Jakarta
- Suliyanto. 2009. *Metode Riset Bisnis*. Andi: Yogyakarta
- Tunggal, A. W. 2009. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Harvarindo : Jakarta
- Widiyanto, Joko. 2010. *SPSS for Windows Untuk Analisis Data Statistik dan Penelitian*. BP-FKIP UMS :Surakarta
- Winarno, Surakhmad. 2009. *Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode, dan Teknik*. Tarsito: Bandung
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat: Jakarta
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta



## Lampiran 1. Daftar Kuesioner

### DAFTAR KUESIONER

Harap mengisi item berikut ini dengan memberi tanda checklist (✓) pada kotak yang sesuai atau lengkapi pada tempat yang tersedia.

#### Identitas Responden

Nama Perusahaan :

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin : Pria  Wanita

Tingkat pendidikan : Akademika (D1/D2/D3)

Sarjana (S1/S2)

Lainnya (SMA/Sederajat)

Responden

(Tanda Tangan)

## KUESIONER YANG DISEBAR

Pernyataan-pernyataan di bawah ini bertujuan untuk mengetahui pendapat anda tentang pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) terhadap kinerja manajemen. Pada setiap pertanyaan telah disediakan bagian empat poin skala di sampingnya dengan keterangan sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) : diberi nilai 1
2. Tidak Setuju (TS) : diberi nilai 2
3. Setuju (S) : diberi nilai 3
4. Sangat Setuju (SS) : diberi nilai 4

### Pernyataan Tentang Perspektif Keuangan (X1)

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	PT. Sumatera Kartindo selalu menaikkan omzet penjualan untuk meningkatkan laba perusahaan.				
2	PT. Sumatera Kartindo selalu berupaya untuk meningkatkan mutu produk yang dimilikinya agar pelanggan merasa puas.				
3	PT. Sumatera Kartindo selalu berupaya mengembangkan kreativitas produk untuk meningkatkan kemampuan finansialnya.				

4	PT. Sumatera Kartindo selalu mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global sehingga memperluas pendapatan, laba dan nilai pasarnya.				
5	PT. Sumatera Kartindo berusaha selalu mempertahankan setiap pelanggannya dengan cara memberikan garansi disetiap produknya.				
6	PT. Sumatera Kartindo selalu tanggap dan mengambil tindakan terhadap keluhan pelanggan dengan efektif.				
7	PT. Sumatera Kartindo selalu meningkatkan aktivitas perbaikan infrastruktur sarana dan prasarana yang berkelanjutan.				

## Pernyataan Tentang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X2)

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	PT. Sumatera Kartindo telah melakukan pemberian kompensasi (reward) dengan memadai bagi karyawan yang berprestasi.				
2	Pendapatan per karyawan untuk PT. Sumatera Kartindo cukup besar.				
3	Sistem informasi yang diterapkan oleh PT. Sumatera Kartindo sudah memenuhi standar.				
4	Tingkat ketepatan/keakuratan informasi yang diterapkan PT. Sumatera Kartindo sudah memenuhi standar.				
5	Para karyawan memiliki pemahaman yang baik tentang visi dan misi perusahaan.				
6	Para karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan kebijakan dengan adanya kebebasan menyumbangkan saran.				
7	Karyawan banyak memberikan saran untuk perusahaan.				

### Pernyataan Tentang Kinerja Manajemen (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Pihak manajemen berupaya untuk jujur melaporkan kinerjanya kepada stakeholder				
2	Pihak manajemen berusaha untuk taat dengan peraturan yang telah ditetapkan				
3	Pihak manajemen berupaya untuk jujur kepada perusahaan.				
4	Pihak manajemen berusaha untuk sopan dalam melayani para pelanggannya.				
5	Pihak manajemen berorientasi pada hasil kerja.				
6	Perilaku seorang karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya selalu dikontrol oleh pihak manajemen				
7	Hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan selalu dilaporkan kepada kepala bagian / divisi				

## Lampiran 2. Skor Jawaban Kuesioner

NO	Perspektif Keuangan							Total X1
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	
1	3	3	3	3	3	3	3	21
2	3	3	3	3	3	4	3	22
3	3	3	4	3	3	3	3	22
4	3	4	4	4	4	4	3	26
5	3	3	3	4	3	3	4	23
6	3	3	3	3	3	3	3	21
7	4	4	4	4	4	4	4	28
8	3	3	3	3	3	4	3	22
9	4	4	4	3	4	4	3	26
10	4	3	3	3	3	3	3	22
11	3	3	4	3	4	4	3	24
12	4	3	4	3	3	4	3	24
13	4	4	3	3	4	4	4	26
14	3	4	4	3	3	3	3	23
15	4	3	3	4	4	4	4	26
16	4	4	4	4	4	4	4	28
17	4	3	3	3	3	4	4	24
18	3	3	3	4	3	3	4	23
19	4	4	4	4	4	4	4	28
20	3	4	3	4	3	3	4	24
21	3	3	3	3	4	4	3	23
22	4	3	3	4	4	3	3	24
23	4	4	4	3	4	3	3	25
24	4	4	4	4	4	4	4	28
25	3	3	3	3	3	3	3	21
26	3	3	4	4	4	3	4	25
27	4	4	3	3	3	3	3	23
28	3	4	4	4	3	3	4	25
29	3	3	3	4	3	4	4	24
30	3	3	3	4	3	3	4	23
31	4	4	4	4	4	4	4	28
32	4	4	4	4	4	4	4	28
33	4	4	4	4	4	4	4	28
34	4	4	4	4	4	4	4	28
35	4	4	4	4	4	4	4	28
36	3	4	4	4	3	3	3	24
37	3	4	4	4	4	4	3	26
38	3	3	3	3	3	4	4	23
39	3	4	3	3	4	4	4	25

40	4	4	4	4	4	4	4	28
NO	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan							Total X2
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	
1	3	3	3	3	3	3	3	21
2	3	4	4	3	4	4	4	26
3	3	3	4	4	4	3	3	24
4	4	4	4	3	3	3	3	24
5	3	4	4	3	4	3	3	24
6	3	3	3	3	3	3	3	21
7	4	3	4	3	4	3	3	24
8	3	3	3	3	3	3	3	21
9	3	3	3	4	4	3	3	23
10	3	4	3	3	3	3	3	22
11	3	3	3	3	4	4	3	23
12	3	3	4	4	3	3	3	23
13	3	4	3	3	3	3	3	22
14	3	3	3	3	4	4	3	23
15	4	4	4	3	3	3	3	24
16	3	3	3	3	4	4	4	24
17	3	3	3	4	3	4	3	23
18	4	3	3	3	4	3	3	23
19	3	3	3	3	3	3	4	22
20	3	4	4	3	3	3	4	24
21	3	4	3	3	4	3	3	23
22	3	3	3	4	3	4	3	23
23	3	3	4	4	3	3	3	23
24	3	4	3	3	4	3	3	23
25	4	3	3	4	3	4	4	25
26	3	3	4	3	3	3	3	22
27	3	3	3	3	4	3	3	22
28	4	4	3	3	3	4	3	24
29	3	3	3	4	3	3	3	22
30	4	3	4	3	3	3	4	24
31	4	4	4	4	4	4	4	28
32	4	4	4	4	4	4	4	28
33	4	4	4	4	4	4	4	28
34	4	4	4	4	4	4	4	28
35	4	4	4	4	4	4	4	28
36	3	3	3	4	4	4	4	25
37	4	4	4	3	3	3	3	24
38	3	3	3	3	3	3	3	21
39	4	4	4	4	4	4	4	28
40	4	3	3	3	4	3	3	23

NO	Kinerja Manajemen							Total Y
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	
1	3	3	3	3	3	3	3	21
2	3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	3	21
4	3	3	3	3	3	3	3	21
5	3	3	3	3	3	3	3	21
6	3	3	3	3	3	3	4	22
7	3	4	3	3	3	3	3	22
8	3	3	3	3	3	3	3	21
9	3	3	3	4	4	4	4	25
10	3	3	3	3	3	3	3	21
11	4	4	3	3	3	3	3	23
12	3	3	3	4	4	4	4	25
13	4	4	4	3	3	3	3	24
14	3	4	3	3	4	3	3	23
15	3	3	3	3	3	3	3	21
16	3	3	3	4	4	4	4	25
17	4	4	4	3	3	3	3	24
18	3	3	3	3	3	3	3	21
19	3	3	3	4	4	4	3	24
20	3	3	3	3	4	4	4	24
21	4	4	4	4	4	4	4	28
22	3	3	3	3	3	3	3	21
23	3	3	3	3	3	3	3	21
24	3	3	4	4	4	4	4	26
25	3	3	4	4	4	4	3	25
26	3	3	3	3	3	3	3	21
27	4	4	3	3	3	4	4	25
28	3	3	3	4	3	3	3	22
29	4	4	4	4	4	4	4	28
30	3	3	3	3	3	3	3	21
31	4	4	4	4	4	4	4	28
32	4	4	4	4	4	4	4	28
33	4	4	4	4	4	4	4	28
34	4	4	4	4	4	4	4	28
35	4	4	4	4	4	4	4	28
36	3	3	3	3	3	3	3	21
37	4	4	4	3	3	3	3	24
38	3	3	4	4	4	4	4	26
39	4	3	3	3	3	3	3	22
40	3	3	3	3	3	3	4	22

### Lampiran 3. Data Validitas Variabel Perspektif Keuangan (X<sub>1</sub>)

		Correlations							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	TOTAL_X1
P1	Pearson Correlation	1	,404**	,303	,156	,504**	,368*	,257	,648**
	Sig. (2-tailed)		,010	,057	,337	,001	,020	,110	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P2	Pearson Correlation	,404**	1	,599**	,347*	,499**	,245	,247	,724**
	Sig. (2-tailed)	,010		,000	,028	,001	,127	,125	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P3	Pearson Correlation	,303	,599**	1	,347*	,499**	,245	,045	,659**
	Sig. (2-tailed)	,057	,000		,028	,001	,127	,781	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P4	Pearson Correlation	,156	,347*	,347*	1	,347*	,082	,596**	,623**
	Sig. (2-tailed)	,337	,028	,028		,028	,615	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P5	Pearson Correlation	,504**	,499**	,499**	,347*	1	,552**	,247	,789**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,001	,028		,000	,125	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P6	Pearson Correlation	,368*	,245	,245	,082	,552**	1	,287	,599**
	Sig. (2-tailed)	,020	,127	,127	,615	,000		,072	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P7	Pearson Correlation	,257	,247	,045	,596**	,247	,287	1	,579**
	Sig. (2-tailed)	,110	,125	,781	,000	,125	,072		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL_X1	Pearson Correlation	,648**	,724**	,659**	,623**	,789**	,599**	,579**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	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 Validitas

Variabel	Butir Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_s$ tabel	Keterangan
Perspektif Keuangan (X1)	P1	0,648	0,312	Valid
	P2	0,724	0,312	Valid
	P3	0,659	0,312	Valid
	P4	0,623	0,312	Valid
	P5	0,789	0,312	Valid
	P6	0,599	0,312	Valid
	P7	0,579	0,312	Valid



**Lampiran 4. Data Validitas Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ( $X_2$ )**

		Correlations							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	TOTAL_X1
P1	Pearson Correlation	1	,379*	,441**	,147	,155	,253	,345*	,639**
	Sig. (2-tailed)		,016	,004	,366	,340	,115	,029	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P2	Pearson Correlation	,379*	1	,442**	-,039	,152	,170	,267	,561**
	Sig. (2-tailed)	,016		,004	,810	,350	,295	,096	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P3	Pearson Correlation	,441**	,442**	1	,234	,101	,026	,338*	,610**
	Sig. (2-tailed)	,004	,004		,147	,537	,874	,033	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P4	Pearson Correlation	,147	-,039	,234	1	,155	,467**	,345*	,539**
	Sig. (2-tailed)	,366	,810	,147		,340	,002	,029	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P5	Pearson Correlation	,155	,152	,101	,155	1	,361*	,267	,519**
	Sig. (2-tailed)	,340	,350	,537	,340		,022	,096	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P6	Pearson Correlation	,253	,170	,026	,467**	,361*	1	,565**	,663**
	Sig. (2-tailed)	,115	,295	,874	,002	,022		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P7	Pearson Correlation	,345*	,267	,338*	,345*	,267	,565**	1	,728**
	Sig. (2-tailed)	,029	,096	,033	,029	,096	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL_X1	Pearson Correlation	,639**	,561**	,610**	,539**	,519**	,663**	,728**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

### Hasil uji validitas X<sub>2</sub>

Variabel	Butir Pernyataan	r <sub>hitung</sub>	r <sub>s</sub> tabel	Keterangan
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X <sub>2</sub> )	P8	0,639	0,312	Valid
	P9	0,561	0,312	Valid
	P10	0,610	0,312	Valid
	P11	0,539	0,312	Valid
	P12	0,519	0,312	Valid
	P13	0,663	0,312	Valid
	P14	0,728	0,312	Valid



## Lampiran 5. Data Validitas Variabel Kinerja Manajemen (Y)

		Correlations							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	TOTAL_X1
P1	Pearson Correlation	1	,834**	,658**	,234	,196	,305	,305	,653**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,146	,225	,056	,056	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P2	Pearson Correlation	,834**	1	,610**	,189	,257	,257	,257	,629**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,242	,110	,110	,110	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P3	Pearson Correlation	,658**	,610**	1	,565**	,523**	,523**	,414**	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,001	,008	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P4	Pearson Correlation	,234	,189	,565**	1	,843**	,843**	,632**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,146	,242	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P5	Pearson Correlation	,196	,257	,523**	,843**	1	,896**	,688**	,828**
	Sig. (2-tailed)	,225	,110	,001	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P6	Pearson Correlation	,305	,257	,523**	,843**	,896**	1	,792**	,867**
	Sig. (2-tailed)	,056	,110	,001	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
P7	Pearson Correlation	,305	,257	,414**	,632**	,688**	,792**	1	,768**
	Sig. (2-tailed)	,056	,110	,008	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL_X1	Pearson Correlation	,653**	,629**	,798**	,809**	,828**	,867**	,768**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

### Hasil uji validitas Y

Variabel	Butir Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_s$ tabel	Keterangan
<b>Kinerja Manerial (Y)</b>	P15	0,653	0,312	Valid
	P16	0,629	0,312	Valid
	P17	0,798	0,312	Valid
	P18	0,809	0,312	Valid
	P19	0,828	0,312	Valid
	P20	0,867	0,312	Valid
	P21	0,768	0,312	Valid



**Lampiran 6. Data Uji Reliabilitas Variabel Perspektif Keuangan (X<sub>1</sub>),  
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X<sub>2</sub>) dan Kinerja Manajemen**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P_1	21,28	4,153	,492	,760
P_2	21,23	3,974	,592	,741
P_3	21,23	4,128	,506	,758
P_4	21,20	4,215	,461	,766
P_5	21,23	3,820	,682	,722
P_6	21,15	4,285	,434	,771
P_7	21,20	4,318	,407	,777

## Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X<sub>2</sub>)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,715	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P_1	20,45	3,331	,466	,672
P_2	20,40	3,477	,363	,697
P_3	20,38	3,369	,423	,682
P_4	20,45	3,536	,341	,702
P_5	20,33	3,558	,309	,711
P_6	20,45	3,279	,498	,663
P_7	20,50	3,179	,591	,641

## Kinerja Manajemen

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P_1	20,25	5,423	,528	,882
P_2	20,23	5,461	,496	,886
P_3	20,25	5,064	,715	,859
P_4	20,20	4,985	,726	,858
P_5	20,18	4,917	,750	,854
P_6	20,18	4,815	,806	,847
P_7	20,18	5,071	,670	,865

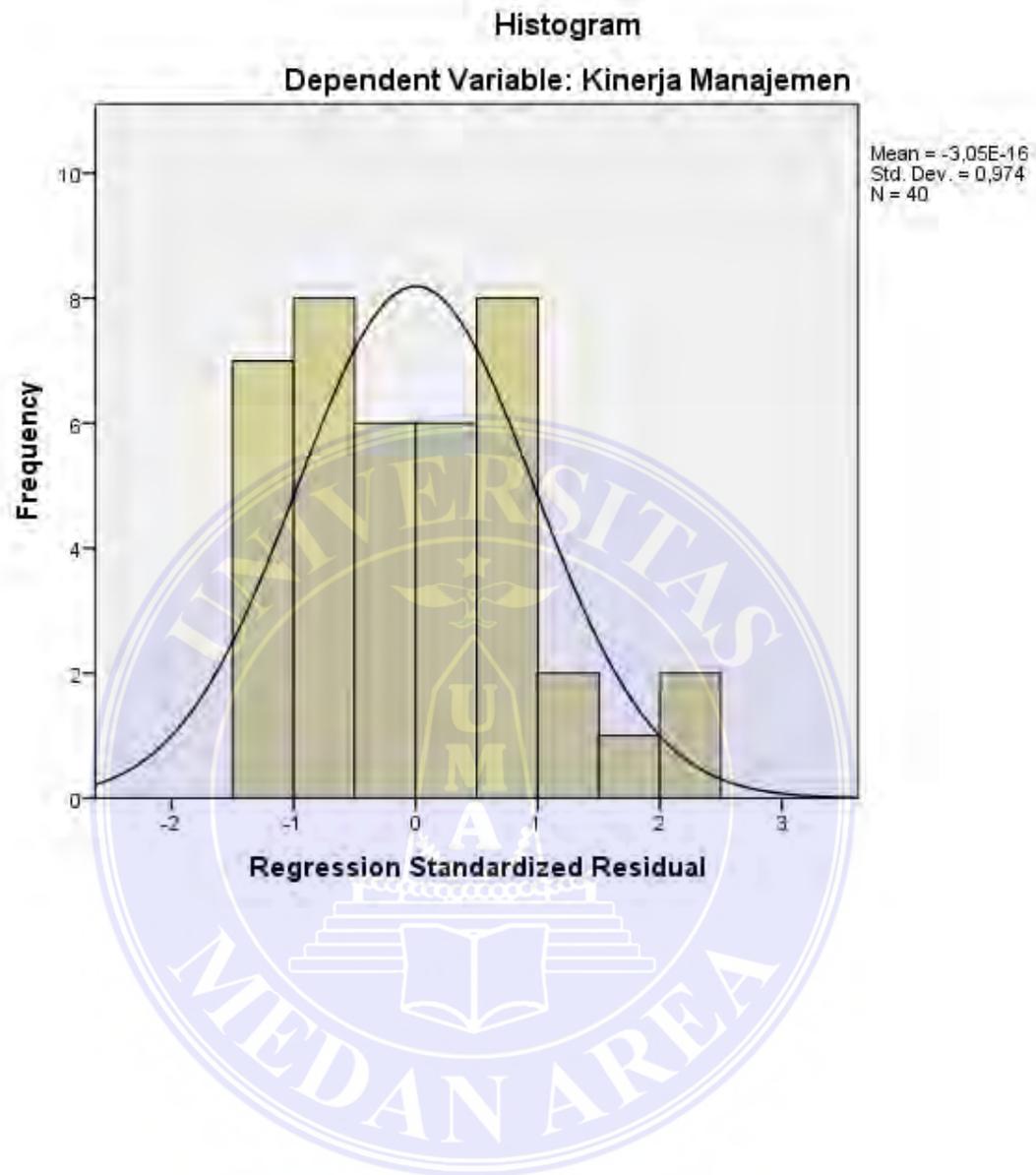
### Hasil Uji Reliabilitas $X_1, X_2$ dan $Y$

Variabel	Butir Pernyataan	Nilai Cronbach Alpha	Taraf Cronbach Alpha	Keterangan
<b>Perspektif Keuangan (<math>X_1</math>)</b>	P1	0,760	0,60	Reliabel
	P2	0,741	0,60	Reliabel
	P3	0,758	0,60	Reliabel
	P4	0,766	0,60	Reliabel
	P5	0,722	0,60	Reliabel
	P6	0,771	0,60	Reliabel
	P7	0,777	0,60	Reliabel
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (<math>X_2</math>)</b>	P8	0,672	0,60	Reliabel
	P9	0,697	0,60	Reliabel
	P10	0,682	0,60	Reliabel
	P11	0,702	0,60	Reliabel
	P12	0,711	0,60	Reliabel
	P13	0,663	0,60	Reliabel
	P14	0,641	0,60	Reliabel
<b>Kinerja Manajerial (<math>Y</math>)</b>	P15	0,882	0,60	Reliabel
	P16	0,886	0,60	Reliabel
	P17	0,859	0,60	Reliabel
	P18	0,858	0,60	Reliabel
	P19	0,854	0,60	Reliabel
	P20	0,847	0,60	Reliabel
	P21	0,865	0,60	Reliabel

### Hasil Uji Reliabilitas Variabel $X_1, X_2, Y$

Variabel	Nilai cronbach alpha	Taraf cronbach alpha	Keterangan
<b>Perspektif Keuangan (<math>X_1</math>)</b>	0,784	0,60	Reliabel
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<math>X_2</math>)</b>	0,715	0,60	Reliabel
<b>Kinerja Manajemen (<math>Y</math>)</b>	0,882	0,60	Reliabel

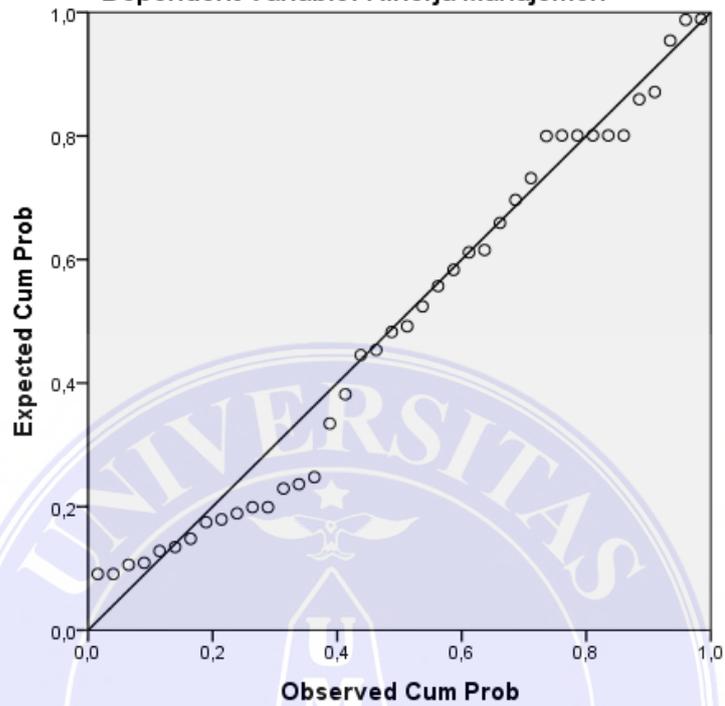
## Lampiran 7. Gambar Uji Normalitas Grafik Histogram



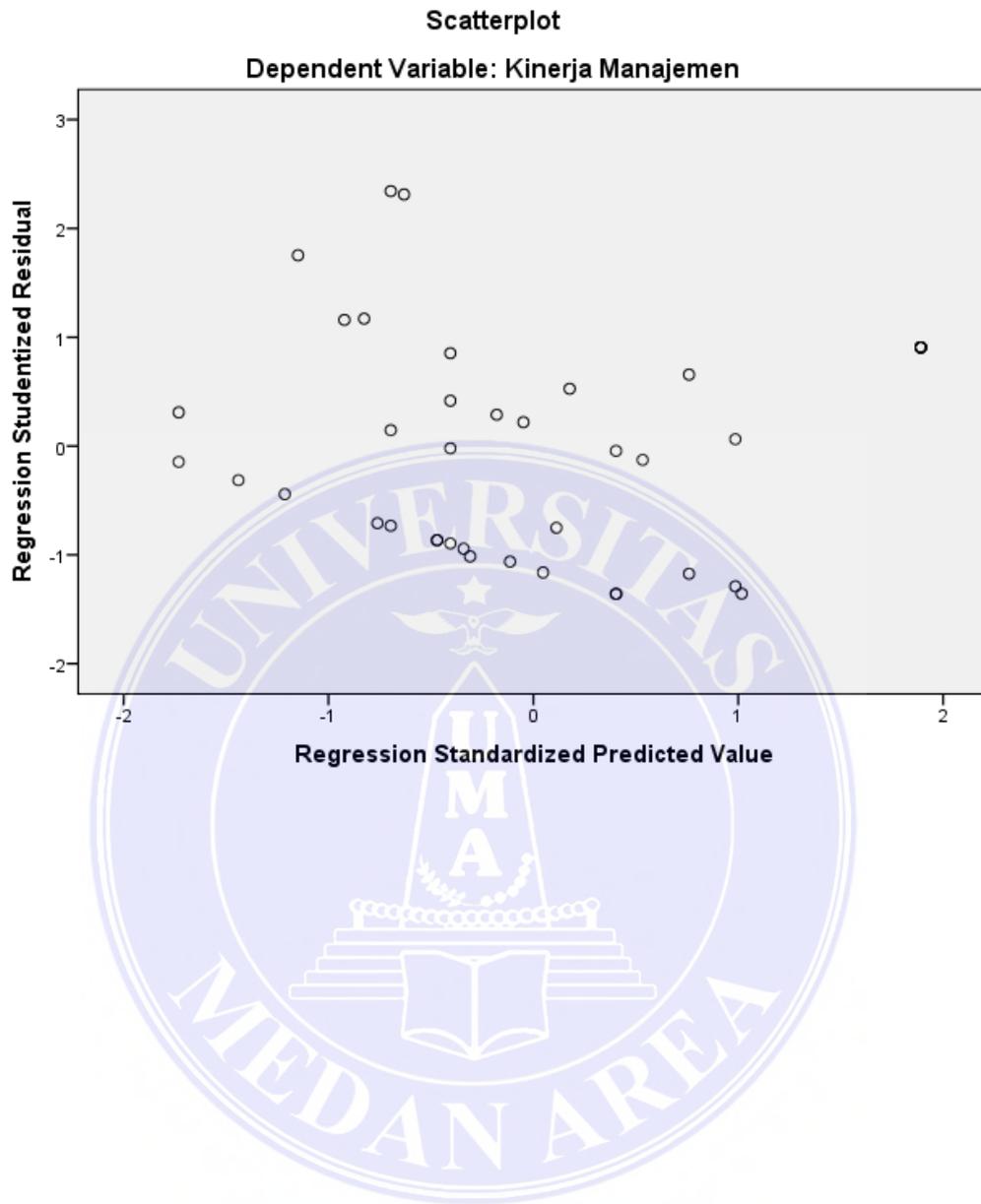
Lampiran 8. Gambar Uji Normalitas Grafik *Normality Probability Plot*

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Manajemen



**Lampiran 9. Gambar Grafik Hasil Uji Heteroskedastisitas**



## Lampiran 10. Data Uji Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	7,159	4,758		1,505	,141		
1 Perspektif Keuangan (X1)	,379	,183	,339	2,073	,045	,761	1,315
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X2)	,295	,203	,237	1,451	,155	,761	1,315

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

## Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics		Kesimpulan
	Tolerance	VIF	
(Constant)			
1 Perspektif Keuangan (X1)	,761	1,315	Tidak terjadi Multikolinearitas karena VIF <10 , Tolerance > 0,10
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X2)	,761	1,315	

## Lampiran 11. Data Analisis Regresi Berganda

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X2), Perspektif Keuangan (X1) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,499 <sup>a</sup>	,249	,209	2,322

a. Predictors: (Constant), Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X2), Perspektif Keuangan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	
	B	Std. Error			
1	(Constant)	7,159	4,758	1,505	,141
	Perspektif Keuangan (X1)	,379	,183	2,073	,045
	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X2)	,295	,203	1,451	,155

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$\hat{Y} = 7,159 + 0,379 + 0,295 + e$$

## Lampiran 12. Data Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,499 <sup>a</sup>	,249	,209	2,322

a. Predictors: (Constant), Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X2), Perspektif Keuangan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

## Lampiran 13. Data Uji Parsial ( Uji T)

Coefficients<sup>a</sup>

Variabel	t <sub>hitung</sub>	Sig.	t <sub>tabel</sub>
Perspektif Keuangan (X1)	2,073	,045	2,026
1 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X2)	1,451	,155	2,026

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

## Lampiran 14. Data Uji Simultan (Uji F)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66,249	2	33,124	6,143	,005 <sup>b</sup>
	Residual	199,526	37	5,393		
	Total	265,775	39			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

b. Predictors: (Constant), Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X2), Perspektif Keuangan (X1)

Lampiran 15. Nilai  $r_{\text{tabel}}$  signifikansi 5% dan 1%

**Distribusi Nilai  $r_{\text{tabel}}$   
Signifikansi 5% dan 1%**

DISTRIBUSI NILAI $r_{\text{tabel}}$ SIGNIFIKANSI 5% Dan 1%					
N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

## Lampiran 16. Distribusi Nilai $t_{\text{tabel}}$

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$
61	1.296	1.671	2.000	2.390	2.659
62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657
66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652
73	1.295	1.669	1.996	2.384	2.651
74	1.295	1.668	1.995	2.383	2.651
75	1.295	1.668	1.995	2.383	2.650
76	1.294	1.668	1.995	2.382	2.649
77	1.294	1.668	1.994	2.382	2.649
78	1.294	1.668	1.994	2.381	2.648
79	1.294	1.668	1.994	2.381	2.647
80	1.294	1.667	1.993	2.380	2.647
81	1.294	1.667	1.993	2.380	2.646
82	1.294	1.667	1.993	2.379	2.645
83	1.294	1.667	1.992	2.379	2.645
84	1.294	1.667	1.992	2.378	2.644
85	1.294	1.666	1.992	2.378	2.643
86	1.293	1.666	1.991	2.377	2.643
87	1.293	1.666	1.991	2.377	2.642
88	1.293	1.666	1.991	2.376	2.641
89	1.293	1.666	1.990	2.376	2.641

30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	90	1.293	1.666	1.990	2.375	2.640
31	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744	91	1.293	1.665	1.990	2.374	2.639
32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738	92	1.293	1.665	1.989	2.374	2.639
33	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733	93	1.293	1.665	1.989	2.373	2.638
34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728	94	1.293	1.665	1.989	2.373	2.637
35	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724	95	1.293	1.665	1.988	2.372	2.637
36	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719	96	1.292	1.664	1.988	2.372	2.636
37	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715	97	1.292	1.664	1.988	2.371	2.635
38	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712	98	1.292	1.664	1.987	2.371	2.635
39	1.304	1.685	2.023	2.426	2.708	99	1.292	1.664	1.987	2.370	2.634
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	100	1.292	1.664	1.987	2.370	2.633
41	1.303	1.683	2.020	2.421	2.701	101	1.292	1.663	1.986	2.369	2.633
42	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698	102	1.292	1.663	1.986	2.369	2.632
43	1.302	1.681	2.017	2.416	2.695	103	1.292	1.663	1.986	2.368	2.631
44	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692	104	1.292	1.663	1.985	2.368	2.631
45	1.301	1.679	2.014	2.412	2.690	105	1.292	1.663	1.985	2.367	2.630
46	1.300	1.679	2.013	2.410	2.687	106	1.291	1.663	1.985	2.367	2.629
47	1.300	1.678	2.012	2.408	2.685	107	1.291	1.662	1.984	2.366	2.629
48	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682	108	1.291	1.662	1.984	2.366	2.628
49	1.299	1.677	2.010	2.405	2.680	109	1.291	1.662	1.984	2.365	2.627
50	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	110	1.291	1.662	1.983	2.365	2.627
51	1.298	1.675	2.008	2.402	2.676	111	1.291	1.662	1.983	2.364	2.626
52	1.298	1.675	2.007	2.400	2.674	112	1.291	1.661	1.983	2.364	2.625
53	1.298	1.674	2.006	2.399	2.672	113	1.291	1.661	1.982	2.363	2.625
54	1.297	1.674	2.005	2.397	2.670	114	1.291	1.661	1.982	2.363	2.624
55	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668	115	1.291	1.661	1.982	2.362	2.623
56	1.297	1.673	2.003	2.395	2.667	116	1.290	1.661	1.981	2.362	2.623
57	1.297	1.672	2.002	2.394	2.665	117	1.290	1.661	1.981	2.361	2.622
58	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663	118	1.290	1.660	1.981	2.361	2.621
59	1.296	1.671	2.001	2.391	2.662	119	1.290	1.660	1.980	2.360	2.621
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	120	1.290	1.660	1.980	2.360	2.620

Dari "Table of Percentage Points of the t-Distribution." Biometrika, Vol. 32. (1941), p. 300. Reproduced by permission of the Biometrika Trustess.

## Lampiran 17. Distribusi Nilai $F_{\text{tabel}}$ 0,05

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	$\infty$
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	244	246	248	249	250	251	252	253	254
2	18,5	19,0	19,2	19,2	19,3	19,3	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
3	10,1	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,89	8,85	8,81	8,79	8,74	8,70	8,66	8,64	8,62	8,59	8,57	8,55	8,53
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09	6,04	6,00	5,96	5,91	5,86	5,80	5,77	5,75	5,72	5,69	5,66	5,63
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,77	4,74	4,68	4,62	4,56	4,53	4,50	4,46	4,43	4,40	4,37
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06	4,00	3,94	3,87	3,84	3,81	3,77	3,74	3,70	3,67
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,64	3,57	3,51	3,44	3,41	3,38	3,34	3,30	3,27	3,23
8	5,32	4,46	4,07	3,84	4,69	3,58	3,50	3,44	3,39	3,35	3,28	3,22	3,15	3,12	3,08	3,04	3,01	2,97	2,93
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,14	3,07	3,01	2,94	2,90	2,86	2,83	2,79	2,75	2,71
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,98	2,91	2,85	2,77	2,74	2,70	2,66	2,62	2,58	2,54
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,85	2,79	2,72	2,65	2,61	2,57	2,53	2,49	2,45	2,40
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,91	2,85	2,80	2,75	2,69	2,62	2,54	2,51	2,47	2,43	2,38	2,34	2,30
13	4,67	3,81	3,41	3,13	3,03	2,92	2,83	2,77	2,71	2,67	2,60	2,53	2,46	2,42	2,38	2,34	2,30	2,25	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,70	2,65	2,60	2,53	2,46	2,39	2,35	2,31	2,27	2,22	2,18	2,13
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,71	2,64	2,59	2,54	2,48	2,40	2,33	2,29	2,25	2,20	2,16	2,11	2,07
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49	2,42	2,35	2,28	2,24	2,19	2,15	2,11	2,06	2,01
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,61	2,55	2,49	2,45	2,38	2,31	2,23	2,19	2,15	2,10	2,06	2,01	1,96
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,58	2,51	2,46	2,41	2,34	2,27	2,19	2,15	2,11	2,06	2,02	1,97	1,92
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,54	2,48	2,42	2,38	2,31	2,23	2,16	2,11	2,07	2,03	1,98	1,93	1,88
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,51	2,45	2,39	2,35	2,28	2,20	2,12	2,08	2,04	1,99	1,95	1,90	1,84
21	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32	2,25	2,18	2,10	2,05	2,01	1,96	1,92	1,87	1,81
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46	2,40	2,34	2,30	2,23	2,15	2,07	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,78
23	4,28	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,44	2,37	2,32	2,27	2,20	2,13	2,05	2,01	1,96	1,91	1,86	1,81	1,76
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,36	2,30	2,25	2,18	2,11	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,79	1,73
25	4,24	3,39	2,99	2,76	2,60	2,49	2,40	2,34	2,28	2,24	2,16	2,09	2,01	1,96	1,92	1,87	1,82	1,77	1,71
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16	2,09	2,01	1,93	1,89	1,84	1,79	1,74	1,68	1,62
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	2,00	1,92	1,84	1,79	1,74	1,69	1,64	1,58	1,51
50	4,08	3,18	2,79	2,56	2,40	2,29	2,20	2,13	2,07	2,02	1,95	1,87	1,78	1,74	1,69	1,63	1,56	1,50	1,41
60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,92	1,84	1,75	1,70	1,65	1,59	1,53	1,47	1,39

Degrees of freedom for Denominator



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/12/19

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))