

# PENGARUH PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA PT XYZ

Joni Efendi

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UPI YAI

joniefendi2268@gmail.com

## **Abstract**

*This research is about PT XYZ's management performance appraisal from four balance scorecard performance perspectives. This type of research is a causal comparison with qualitative analysis which is strengthened by using a Likert scale. The results of the research were processed using SPSS version 23 with partial analysis showing that there is a significant influence between the Financial Perspective and Management Performance. By 28.4%, there is a significant influence between Internal Business Processes and Management Performance. By 29.4%, there is a significant influence between the Learning and Growth Perspective and Management Performance of 37.9%. There is no significant influence between Customer Perspective and Management Performance with a correlation coefficient of 3.6%. Analysis of simultaneous results between the Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective and Learning Perspective, and Growth with Management Performance with a regression value of 6,690 which means that if the four independent variables are constant, then the application of the balanced scorecard to Management Performance is 6,690. The value of the coefficient of determination of Management Performance can be explained by the variables of financial perspective, customers, internal business processes and learning and growth. by 52.7%.*

*Keywords: Balance Scorecard, Performance Management*

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Beberapa perusahaan cenderung menilai kinerjanya berdasarkan pada tolak ukur laba atau rugi, strategi keuangan ini hanya bersifat jangka pendek dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks, pengukuran kinerja berdasarkan pada tolak ukur keuangan seperti kemampuan dalam menghasilkan laba, arus kas serta penggunaan rasio-rasio keuangan lainnya. Ukuran keuangan ini hanya menggambarkan kondisi keuangan perusahaan di masa lalu, kurang memperhatikan aspek-aspek lain seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan, inovasi dan peningkatan sumber daya karyawan

Pada tahun 90-an, ditemukan suatu inovasi pengukuran kinerja keuangan maupun non-keuangan, yang mampu mengatasi masalah ini dan untuk melengkapi kinerja metode konvensional dalam pengukuran kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja ini diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sejak tahun 1992 yang dinamakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkannya tujuan dan strategi perusahaan agar dapat bertahan dalam jangka panjang dan menjadi bagian atas sistem informasi bagi karyawan.

*Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja perusahaan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah insitusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan perusahaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi,2001:1). *Balanced Scorecard* dalam empat kategori perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Awaludin & Mantik, 2023). tidak hanya mampu mengukur kinerja keuangan perusahaan saja, tetapi juga mampu mengukur kinerja non keuangan perusahaan, keempat perspektif tersebut menjadi indikator dalam pengukuran kinerja perusahaan yang saling melengkapi dan saling memiliki pengaruh sebab akibat. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, manajer tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*drive*). Hal ini karena *Balanced Scorecard* bukan hanya sebagai alat pengukuran kinerja suatu perusahaan tetapi juga merupakan suatu bentuk usaha transformasi yang strategik pada seluruh tingkatan organisasi.

PT XYZ adalah perusahaan dagang yang menjual produknya dalam negeri, berdiri dari tahun 2015, penilaian atas kinerja karyawan disadarkan atas acuan tugas masing-masing bagian yang dilaporkan kepada pimpinan, dipresentasikan pada waktu yang telah ditentukan secara mingguan, belum ada instrumen standar dalam menilai kinerja karyawan, terkadang pimpinan membutuhkan waktu seharian untuk selalu menilai presentasi kinerja karyawan tersebut (Awaludin & Ridyustia Raveena, 2021). Pada masa pandemic awal tahun 2019, efek dari *work from home* dapat dilalui karena bisa beradaptasi dengan penjualan *online* dan mulai menerapkan *Balance Scorecard*, namun dengan turnover karyawan yang sering terjadi. Awal tahun 2022 *turn over* karyawan sudah mulai dapat dikendalikan, setelah menerapkan insentif terhadap kinerja karyawan berindikasi atas meningkatnya kinerja perusahaan dapat terlihat dari data laporan keuangan. Terdapat dua point penting atas peningkatan kinerja manajemen perusahaan yaitu online marketing dan penerapan balance scorecard, dan penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh penerapan *balance scorecard* terhadap kinerja manajemen perusahaan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, penelitian ini merumuskan permasalahan adalah;

1. Bagaimana pengaruh perspektif keuangan *balanced scorecard* secara parsial terhadap Kinerja Manajemen pada PT XYZ ?
2. Bagaimana pengaruh perspektif pelanggan *balanced scorecard* secara parsial terhadap Kinerja Manajemen pada PT XYZ ?
3. Bagaimana pengaruh perspektif proses bisnis internal *balanced scorecard* secara parsial terhadap Kinerja Manajemen pada PT XYZ ?
4. Bagaimana pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard* secara parsial terhadap Kinerja Manajemen pada PT XYZ ?
5. Bagaimana pengaruh perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard* secara simultan terhadap Kinerja Manajemen pada PT XYZ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang dan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah;

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perspektif keuangan pada penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen pada PT XYZ.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perspektif pelanggan pada penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen pada PT XYZ.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perspektif proses bisnis internal pada penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen pada PT XYZ.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen pada PT XYZ.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama dalam penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen pada PT XYZ.

## LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN METODOLOGI PENELITIAN

### 2.1. Landasan Teori

#### Balanced Scorecard

Mulyadi (2010;2) *The real power of the Balanced Scorecard, however, occurs when it is transformed from a measurement system to a management system. The Balanced Scorecard had evolved from an improved measurement system to a core management system.*

Amin widjaja (2011;7) *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan

Yuwono (2006;23). Pengukuran kinerja menurut Anderson dan Clancy, umpan balik dari akun terhadap manajemen yang menyediakan informasi tentang bagaimana manajemen yang menyediakan informasi tentang bagaimana menampilkan aksi yang baik atas rencana organisasi, juga mengidentifikasi dimana manjer mungkin membutuhkan koreksi atau penyesuaian rencana yang akan datang dan pengndalian ativitas organisai

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balance Scorecard* teridir dari dua kata : (1) kartu score (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depandibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya, hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untukmenunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secura berimbang dari dua persepektif keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek, dan jangka panjang. Intren dan ekstern.

Kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* bukan terletak pada kemampuan sebagai alat perencanaan stategik. Pencipta *balanced scorecard* – Robert s. Kaplan dan David P.Norton membuat pernyataan pada tahun 1995 tentang kekuatan sesungguhnya

*Balanced Scorecard*. Pada tahun yang sama, kedua pencipta *Balanced Scorecard* tersebut menegaskan kembali tentang perkembangan peran *Balanced Scorecard* yang tidak lagi sekedar sebagai sistem pengukuran kinerja yang telah disempurnakan melalui pernyataan;

**a. Perspektif Keuangan**

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut.

**b. Perspektif Pelanggan**

Kaplan, dan Norton, 1996). Dalam perspektif pelanggan dari *balanced scorecard*, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha dan elemen yang sangat penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka

**c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Gasperz (2003), memberikan penjelasan mengenai perspektif bisnis internal, yaitu; Dalam perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial).

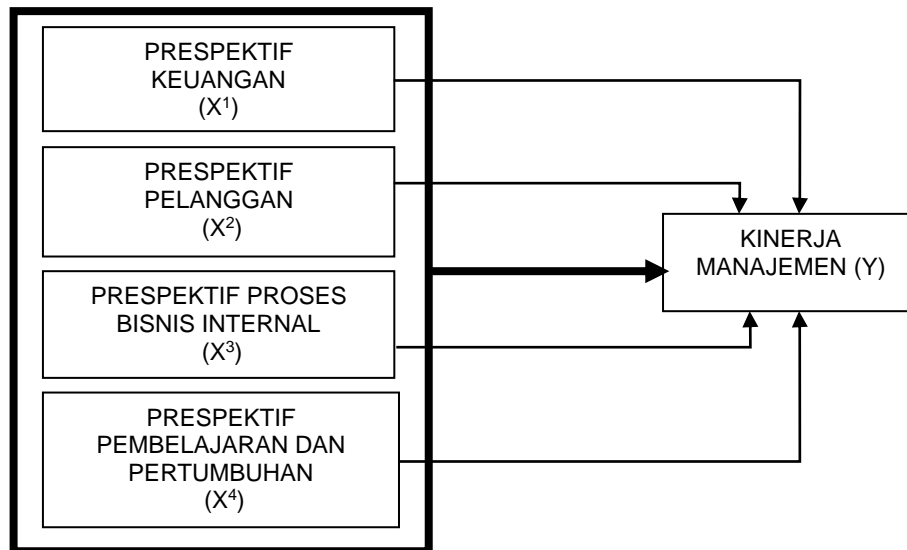
Simon, (1999). Banyak organisasi yang memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses-proses operasional. Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns*

**d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi tidak hanya pada infrastruktur yaitu : sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkap kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling* karyawan yaitu : meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada. Berdasarkan tinjauan teori dan kerangka pemikiran di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

## 2.2. Kerangka Pemikiran



- H1 : Terdapat pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Kinerja Manajemen PT XYZ
- H2 : Terdapat pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Manajemen PT XYZ
- H3 : Terdapat pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Kinerja Manajemen PT XYZ
- H4 : Terdapat pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Manajemen PT XYZ
- H5 : Terdapat pengaruh Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan secara bersama-sama terhadap Kinerja Manajemen PT XYZ

## 2.3. Metodologi Penelitian

### a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dilakukan adalah *causal comparative*, dengan analisis kualitatif yang dikuantitatifkan, data diperoleh dengan kuisisioner, menggunakan skala linkert, Variabel penelitian berupa *variable independent* dan *variable dependen*, variable menjadi korelasional bertujuan mencari gambaran tentang pengaruh antara *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen.

### b. Metode Penelitian, Polulasi dan Sample

Populasi dari penelitian adalah karyawan PT XYZ dengan jumlah 52 orang, dengan metode pengumpulan sampling jenuh, semua polulasi di jadikan sample, kuisisioner dilakukan dengan bantuan googleform, dengan tingkat kesalahan 5%

### c. Analisis Data

- 1) Uji Normalitas
- 2) Uji Validitas
- 3) Uji Reliabilitas
- 4) Uji Asumsi Klasik
  - Uji Multikolonieritas
  - Uji Heterokedastisitas

- Uji Autokorelasi
- 5) Uji Hipotesis
  - Uji Korelasi Berganda
  - Uji Regresi Linear Berganda
  - Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji T)
  - Uji Koefisien Regresi Secara Simultan (Uji F)
  - Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### 3.1. Uji Normalitas Data

**Tabel 3.1**  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Perspektif Keuangan	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kinerja Manajer
N		52	52	52	52	52
Normal Parameters, b	Mean	10,7500	15,0769	10,9231	10,8269	29,4423
	Std. Deviation	1,42629	1,73597	1,41208	1,74582	3,47209
Most Extreme Differences	Absolute	,185	,164	,156	,136	,160
	Positive	,161	,144	,127	,097	,095
	Negative	-,185	-,164	-,156	-,136	-,160
Kolmogorov-Smirnov Z		1,334	1,183	1,127	,978	1,153
Asymp. Sig. (2-tailed)		,057	,122	,157	,294	,140

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23  
Signifikansi lebih besar dari 0.05, maka  $H_0$  diterima, berarti data terdistribusi normal.

### 3.2. Uji Validitas

**Tabel 3.2**  
Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Dimensi	Item No.	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
Balanced Scorecard	1. Keuangan	1	0,713	0,273	Valid
		2	0,562	0,273	Valid
		3	0,718	0,273	Valid
	2. Perspektif	1	0,492	0,273	Valid
		2	0,760	0,273	Valid
		3	0,734	0,273	Valid
		4	0,657	0,273	Valid
	3. Proses Bisnis Internal	1	0,691	0,273	Valid
		2	0,713	0,273	Valid
		3	0,735	0,273	Valid
	4. Pembelajaran dan Pertumbuhan	1	0,750	0,273	Valid
		2	0,636	0,273	Valid
3		0,806	0,273	Valid	
Kinerja Manajemen	1. Kinerja Manajemen	1	0,547	0,273	Valid
		2	0,530	0,273	Valid

Variabel	Dimensi	Item No.	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
		3	0,727	0,273	Valid
		4	0,555	0,273	Valid
		5	0,650	0,273	Valid
		6	0,575	0,273	Valid
		7	0,677	0,273	Valid
		8	0,631	0,273	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23

rhitung > dari rtabel sehingga semua nilai rtabel dari setiap variabel (*balanced scorecard* dan Kinerja Manajemen) bersifat valid.

### 3.3. Uji Reabilitas

**Tabel 3.3**  
**Rekapitulasi Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Batas Reliabel	Keterangan
Keuangan (X1)	0,747	0,600	Reliabel
Pelanggan(X2)	0,761	0,600	Reliabel
Proses Bisnins Internal(X3)	0,781	0,600	Reliabel
Pembelajaran dan Pertumbuhan(X4)	0,790	0,600	Reliabel
Kinerja Manajemen (Y)	0,748	0,600	Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23

nilai ralpha > rtabel maka kuesioner untuk *balanced score card* dan Kinerja Manajemen tersebut reliabel.

### 3.4. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolinieritas

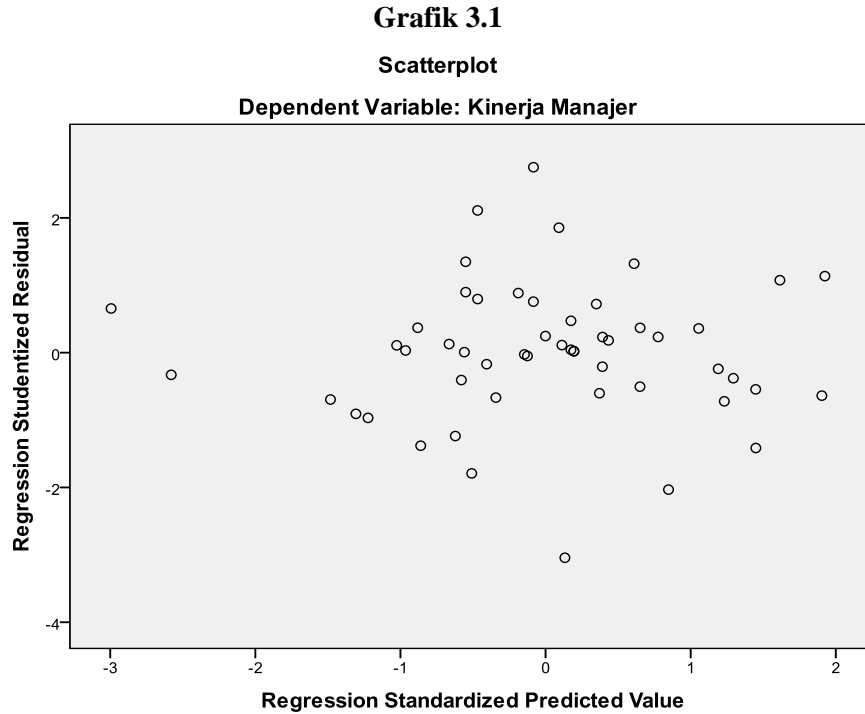
**Tabel 3.4**  
**Hasil Pengujian Multikolinieritas**  
**Coefficientsa**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Perspektif Keuangan	,425	2,354
	Perspektif Pelanggan	,768	1,302
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,775	1,290
	Perspektif Pertumbuhan dan	,544	1,839

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23

Semua variabel penelitian ini mempunyai nilai VIF < 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi berganda terhindar dari masalah multikolinearitas.

**b. Uji Heterokedastisitas**



Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23

Titik-titik *Scatterplot* antara *error* dengan variabel taksiran bergerak berpencar tersebar secara acak, model regresi yang diperoleh memenuhi asumsi heteroskedastisitas.

**3.5. Uji Hipotesis**

**a. Uji Koefisien Korelasi**

**Tabel 3.5**  
**Koefisien Korelasi Parsial X<sup>1</sup> dengan Y**

Correlations			Perspektif Keuangan	Kinerja Manajer
Control Variables				
Perspektif Pelanggan & Perspektif Proses Bisnis Internal & Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Perspektif Keuangan	Correlation	1,000	,284
		Significance (2-tailed)	.	,048
		df	0	47
	Kinerja Manajer	Correlation	,284	1,000
		Significance (2-tailed)	,048	.
		df	47	0

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23

Nilai koefisien parsial perspektif keuangan dengan Kinerja Manajemen sebesar 0,284, dengan signifikansi 0,048 (4,8%). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara

perspektif keuangan dengan Kinerja Manajemen karena nilai probabilitas signifikansi sebesar 4,8% lebih kecil dari alpha 5%, serta mempunyai pengaruh yang lemah positif.

**Tabel 3.6**  
**Koefisien Korelasi Parsial X<sup>2</sup> dengan Y**  
**Correlations**

Control Variables			Perspektif Pelanggan	Kinerja Manajer
Perspektif Keuangan & Perspektif Proses Bisnis Internal & Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Perspektif Pelanggan	Correlation	1,000	,036
		Significance (2-tailed)	.	,806
		df	0	47
	Kinerja Manajer	Correlation	,036	1,000
		Significance (2-tailed)	,806	.
		df	47	0

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23

Nilai koefisien perspektif pelanggan dengan Kinerja Manajemen sebesar 0,036, dengan signifikansi 0,806 (80,6%). Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif pelanggan dengan Kinerja Manajemen karena nilai probabilitas signifikansi sebesar 80,6% jauh lebih besar dari alpha 5%.

**Tabel 3.7**  
**Koefisien Korelasi Parsial X<sup>3</sup> dengan Y**  
**Correlations**

Control Variables			Perspektif Proses Bisnis Internal	Kinerja Manajer
Perspektif Keuangan & Perspektif Pelanggan & Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Perspektif Proses Bisnis Internal	Correlation	1,000	,294
		Significance (2-tailed)	.	,040
		df	0	47
	Kinerja Manajer	Correlation	,294	1,000
		Significance (2-tailed)	,040	.
		df	47	0

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23

Nilai koefisien parsial perspektif proses bisnis internal dengan Kinerja Manajemen sebesar 0,294, dengan signifikansi 0,40 (4,0%). Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif proses bisnis internal dengan Kinerja Manajemen karena nilai probabilitas signifikansi sebesar 4,0% jauh lebih kecil dari alpha 5%, serta mempunyai pengaruh yang sangat lemah positif.

**Tabel 3.8**  
**Koefisien Korelasi Parsial X<sup>4</sup> dengan Y**  
**Correlations**

Control Variables			Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kinerja Manajer
Perspektif Keuangan & Perspektif Pelanggan & Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif	Correlation	1,000	,379
	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Significance (2-tailed)	.	,007
		df	0	47
	Kinerja Manajer	Correlation	,379	1,000
		Significance (2-tailed)	,007	.
		df	47	0

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23

Nilai koefisien parsial perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan Kinerja Manajemen 0,379, dengan signifikansi 0,007 (0,7%). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif proses bisnis internal dengan Kinerja Manajemen karena nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,7% jauh lebih kecil dari alpha 5%, serta mempunyai pengaruh yang lemah positif.

#### b. Uji Koefisien Regresi Linear Berganda

**Tabel 3.9**  
**Hasil Pengujian Koefisien Regresi Linier Berganda**  
**Coefficientsa**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,690	3,535		1,893	,065
	Perspektif Keuangan	,731	,360	,300	2,032	,048
	Perspektif Pelanggan	,054	,220	,027	,247	,806
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,567	,269	,230	2,108	,040
	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	,729	,260	,366	2,807	,007

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23

Model persamaan regresi berdasarkan hasil di atas adalah :

$$Y = 6,690 + 0,731X_1 + 0,054X_2 + 0,567X_3 + 0,729X_4 + e_i$$

1. Nilai a pada persamaan regresi tersebut adalah sebesar 6,690 yang berarti jika keempat variabel independen tersebut konstan, maka penerapan balanced scorecard terhadap Kinerja Manajemen sebesar 6,690.
2. Nilai b1 sebesar 0,731 yang artinya jika ada penambahan 1 nilai atas variable perspektif keuangan, akan meningkatkan nilai Kinerja Manajemen sebesar 0,731, dengan asumsi nilai variabel independen yang lainnya tetap.

3. Nilai b2 sebesar 0,054 yang artinya jika ada penambahan 1 nilai atas variabel perspektif pelanggan akan meningkatkan nilai Kinerja Manajemen sebesar 0,054, dengan asumsi nilai variabel independen yang lainnya tetap.
4. Nilai b3 sebesar 0,567 yang artinya jika ada penambahan 1 nilai atas variable perspektif proses bisnis internal akan meningkatkan nilai Kinerja Manajemen sebesar 0,567, dengan asumsi nilai variabel independen yang lainnya tetap.
5. Nilai b4 sebesar 0,729 yang artinya jika ada penambahan 1 nilai atas variable perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan meningkatkan nilai Kinerja Manajemen sebesar 0,729, dengan asumsi nilai variabel independen yang lainnya tetap.

### c. Uji t

**Tabel 3.10**  
**Hasil Pengujian Signifikansi Parameter Parsial**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		ed Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,690	3,535		1,893	,065
	Perspektif Keuangan	,731	,360	,300	2,032	,048
	Perspektif Pelanggan	,054	,220	,027	,247	,806
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,567	,269	,230	2,108	,040
	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	,729	,260	,366	2,807	,007

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23

Perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal memiliki nilai probabilitas signifikansi masing-masing 0,048; 0,040; dan 0,007. Nilai probabilitas signifikansi ini berada jauh dibawah 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel independen tersebut secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependennya. Sedangkan perspektif pelanggan signifikansi berada diatas 0,05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak maka variable tersebut secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable dependennya

### d. Uji F

**Tabel 3.11**  
**Hasil Pengujian Signifikansi Simultan**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	347,064	4	86,766	15,230	,000 <sup>a</sup>
	Residual	267,763	47	5,697		
	Total	614,827	51			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23

Dari uji anova atau F-test diperoleh nilai Fhitung sebesar 15,230 dengan nilai probabilitas signifikansi 0,000. Karena probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05

maka model regresi dapat digunakan. Berarti bahwa variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajemen.

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

**Tabel 3.12**  
**Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.751 <sup>a</sup>	.564	.527	2,38686	1,908

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajemen

**Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS 23**

Nilai koefisien determinasi 0,527, Berarti 52,7% proporsi Kinerja Manajemen dapat dijelaskan oleh variabel independen perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan sisanya 47,3% (100% - 52,7%) dipengaruhi oleh variabel independen lainnya.

**KESIMPULAN**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan antara Perspektif Keuangan dengan Kinerja Manajemen. Nilai probabilitas signifikansi dari perspektif keuangan sebesar 0,048 jauh lebih kecil dibandingkan dengan nilai alpha ( $\alpha$ ) = 0,05, hasil penelitian koefisien korelasi parsial menunjukkan pengaruh signifikan yang lemah positif antara perspektif keuangan terhadap Kinerja Manajemen dengan nilai koefisien korelasi sebesar 28,4% dan nilai probabilitas signifikan 0,048. Dengan demikian hipotesis perspektif keuangan terhadap Kinerja Manajemen ( $H_1$ ) diterima.
2. Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Perspektif Pelanggan dengan Kinerja Manajemen. Hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas signifikansi dari perspektif pelanggan sebesar 0,806 jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai alpha ( $\alpha$ ) = 0,05, hasil penelitian koefisien korelasi parsial, menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan antara perspektif pelanggan terhadap Kinerja Manajemen, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 3,6% dan nilai probabilitas signifikan 0,806. Dengan demikian hipotesis pengaruh perspektif pelanggan terhadap Kinerja Manajemen ( $H_{a2}$ ) ditolak
3. Terdapat pengaruh signifikan antara Proses Bisnis Internal dengan Kinerja Manajemen. Hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas signifikansi dari perspektif proses bisnis internal sebesar 0,040 jauh lebih kecil dibandingkan dengan nilai alpha ( $\alpha$ ) = 0,05, hasil penelitian segi koefisien korelasi parsial menunjukkan pengaruh signifikan yang lemah positif antara perspektif proses bisnis internal terhadap Kinerja Manajemen, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 29,4% dan nilai probabilitas signifikan 0,040. Dengan demikian hipotesis pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap Kinerja Manajemen ( $H_{a3}$ ) diterima.

4. Terdapat pengaruh signifikan antara Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan Kinerja Manajemen. Hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas signifikansi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,007 jauh lebih kecil dibandingkan dengan nilai alpha ( $\alpha$ ) = 0,05, hasil penelitian segi koefisien korelasi parsial, penelitian ini menunjukkan pengaruh signifikan yang lemah positif antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap Kinerja Manajemen, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 37,9% dan nilai probabilitas signifikan 0,007. Dengan demikian hipotesis pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap Kinerja Manajemen yang dihasilkan (Ha4) diterima.
5. Terdapat pengaruh signifikan antara Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran, dan Pertumbuhan dengan Kinerja Manajemen. Nilai persamaan regresi simultan sebesar 6,690. Dengan demikian hipotesis perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja manajer pada PT XYZ (Ha5) diterima.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amin. (2011). *Pokok-Pokok Performance Measurement dan Balanced Scorecard*. Harvarindo: Jakarta
- Awaludin, M., & Mantik, H. (2023). PENERAPAN METODE SERVQUAL PADA SKALA LIKERT UNTUK MENDAPATKAN KUALITAS PELAYANAN KEPUASAN PELANGGAN Muryan Awaludin 1, Hari Mantik 2, Fadli Fadillah 3 1. *Jurnal Sistem Informasi Universitas Suryadarma*, 10(1).
- Awaludin, M., & Ridyustia Raveena, R. (2021). Penerapan Metode Rational Unified Process Pada Knowledge Management System Untuk Mendukung Proses Pembelajaran Sekolah Menengah Atas. *JSI (Jurnal Sistem Informasi) Universitas Suryadarma*, 8(2), 159–170.
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (2008). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Dwi, Evi & Yusuf, Syarifudin. (2007). "Pengaruh Moderasi Sistem Pengendalian Manajemen dan Inovasi Terhadap Kinerja". Simposium Nasional Akutansi X: Makassar
- Gaspersz, Vincent. 2011. *Sistem Manajemen Kinerja terintegrasi Balanced Scorecard*. Vinchristo Publication: Jakarta
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengertian Kinerja)*, Penerbit Andi Offset, Jakarta, Tahun 2000, Halaman 162
- Griffin, Ricky. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R.S., dan Norton, David P. 1992. *The Balance Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard Business Review*. January-February 1992, pp. 71-79.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Pengertian Kinerja)*, Penerbit PT, Remaja Rosdakarya, Bandung, Tahun 2000 Halaman 164.
- Mulyadi. (2008). *Sistem Akuntansi*. (4<sup>th</sup> ed). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2010). *Akutansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat

- Nawawi, H. Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta, Tahun 1997, Halaman 89
- Sule, Ernie Tisnawati. (2005). *Manajemen*. Jakarta: Prenada Media.
- Sule, Ernie Tisnawati & Saefullah, Kurniawan. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media.
- Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta: Bandung Tim Penyusun Kamus Pembinaan & Pengembangan Bahasa.
- Umar, Husein. 2002. *Strategic Managemen in Action*. Gramedia Pustaka Utama; Jakarta.