

**PENGARUH *BALANCED SCORECARD* DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJEMEN
PADA PERUSAHAAN PLTU PANGKALAN SUSU
OPERATION AND MAINTENANCE
*SERVICES UNIT LANGKAT***

SKRIPSI

**OLEH:
ELI TESALONICA SITEPU
NPM : 17.833.0066**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

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 24/6/22

Access From (repository.uma.ac.id)24/6/22

**PENGARUH *BALANCED SCORECARD* DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJEMEN
PADA PERUSAHAAN PLTU PANGKALAN SUSU
OPERATION AND MAINTENANCE
*SERVICES UNIT LANGKAT***

SKRIPSI

**OLEH:
ELI TESALONICA SITEPU
NPM : 17.833.0066**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

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 24/6/22

Access From (repository.uma.ac.id)24/6/22

**PENGARUH *BALANCED SCORECARD* DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJEMEN
PADA PERUSAHAAN PLTU PANGKALAN SUSU
OPERATION AND MAINTENANCE
*SERVICES UNIT LANGKAT***

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area

OLEH:

**ELI TESALONICA SITEPU
NPM : 17.833.0066**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

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 24/6/22

Access From (repository.uma.ac.id)24/6/22

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh *Balanced Scorecard* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat

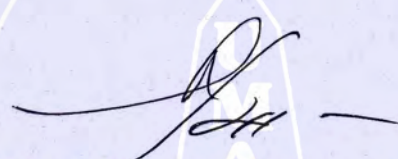
Nama : **ELI TESALONICA SITEPU**

NPM : 17.833.0066

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :
Komisi Pembimbing


(Drs. Ali Usman Siregar, M.Si)

Pembimbing

Mengetahui :




(Ahmad Rafiki, BBA., MMgt., Ph.D)

Dekan


(Rana Fathinah Ananda, SE., M.Si)

Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus : 02/Februari/2022

HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul “**Pengaruh *Balanced Scorecard* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit Langkat*”**, yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 02 Februari 2022
Yang Membuat Pernyataan,



Eli Tesalonica Sitepu
Npm. 17.833.0066

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Eli Tesalonica Sitepu

NPM : 17.833.0066

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 Non Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul "**Pengaruh *Balanced Scorecard* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit Langkat***". Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan 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 : 02 Februari 2022

Yang menyatakan,



Eli Tesalonica Sitepu
Npm. 17.833.0066

RIWAYAT HIDUP

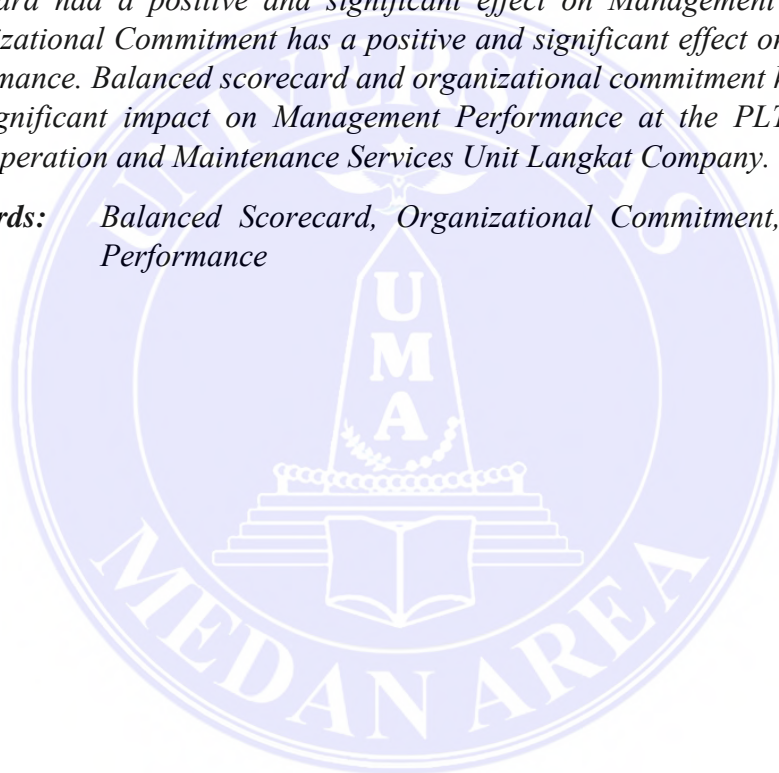
Peneliti dilahirkan di Namo Tualah pada tanggal 01 Oktober 1998 dari Ayah Herman Sitepu dan Ibu Malemkin Br PA. Peneliti merupakan putri ketujuh dari tujuh bersaudara. Tahun 2016 Peneliti lulus dari SMK Yapim Taruna Stabat dan pada tahun 2017 terdaftar sebagai Mahasiswa Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Medan Area.



ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of the balanced scorecard and organizational commitment on management performance at the PLTU Pangkalan Susu Operation and Maintenance Services Unit Langkat company. The type of research used by researchers in this study is the associative type. The sample in this study amounted to 40 respondents (Senior Manager, Manager, Assistant Manager) who work in Company Operations. The type of data in this research is the type of quantitative data. The source of data used in this study is the primary source. Data collection techniques used in this study used a collection technique with a questionnaire. The data analysis technique used in this study was IBM SPSS Statistics version 26.00. The results showed that the Balanced Scorecard had a positive and significant effect on Management Performance. Organizational Commitment has a positive and significant effect on Management Performance. Balanced scorecard and organizational commitment have a positive and significant impact on Management Performance at the PLTU Pangkalan Susu Operation and Maintenance Services Unit Langkat Company.

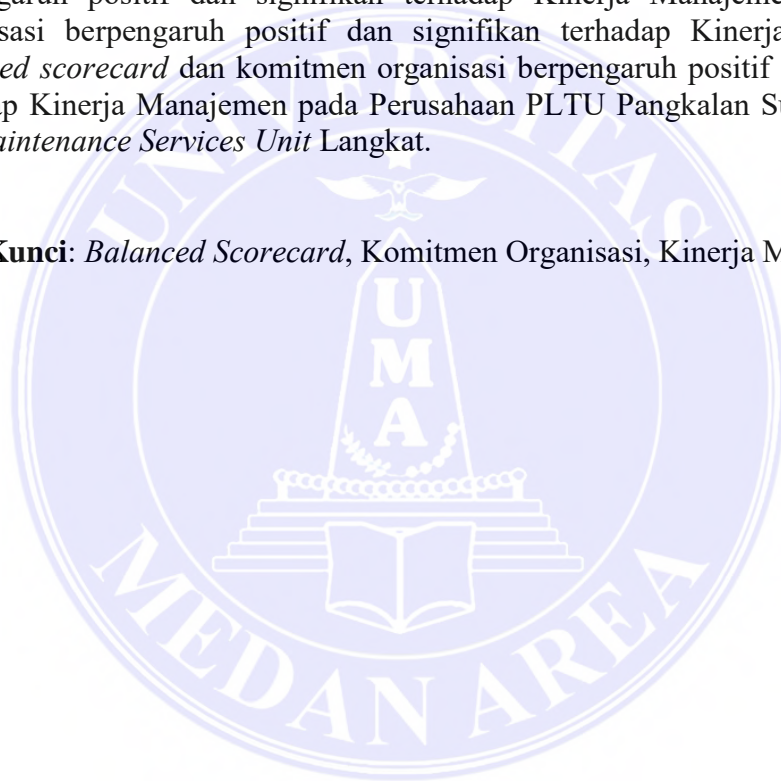
Keywords: *Balanced Scorecard, Organizational Commitment, Management Performance*



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *balanced scorecard* dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajemen pada perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation and Maintenance Services Unit* Langkat. Jenis penelitian yang digunakan peneliti pada penelitian ini adalah jenis asosiatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 Responden (Senior Manager, Manager, Asisten Manager) yang bekerja pada Operasional Perusahaan. Jenis data penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber primer. Teknik Pengumpulan Data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan dengan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan IBM SPSS Statitics versi 26.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajemen. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajemen. *Balanced scorecard* dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajemen pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation and Maintenance Services Unit* Langkat.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajemen



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala karuniaNya sehingga skripsi ini berhasil diselesaikan. Skripsi ini menjadi salah satu persyaratan bagi setiap mahasiswa yang ingin menyelesaikan studinya di Universitas Medan Area. Sehubungan dengan itu, disusun skripsi ini yang berjudul “Pengaruh *balanced scorecard* dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajemen pada perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation and Maintenance Services Unit Langkat*”

Terima kasih peneliti sampaikan kepada:

1. Ayah Herman Sitepu dan Ibu Malemkin Br PA, atas segala doa, dukungan dan perhatiannya kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitiannya.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc., Selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Ahmad Rafiki, BBA, MMgt, Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Ibu Rana Fathinah Ananda, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
5. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan kepada peneliti sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik
6. Ibu Warsani Purnama Sari, SE., Ak., MM., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan peneliti saran dan masukan selama penelitian ini berlangsung.

7. Ibu Desy Astrid Anindya, SE., MAk., selaku Dosen Sekretaris yang telah memberikan sarannya kepada peneliti.
8. Seluruh Dosen dan Staf Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
9. Sahabat peneliti yaitu Jhony Sembiring, serta teman-teman Verawaty Padelin Lubis, Desy Natalia Simamora, Desy Farianda Simbolon, Nadya Putri Andini, dan Meiling Wiranti Sirait yang telah ikut serta mendukung dan memberi semangat kepada peneliti hingga sama-sama berjuang menyelesaikan skripsi untuk mendapatkan gelar sarjana.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat baik untuk kalangan pendidikan maupun masyarakat. Akhir kata peneliti ucapkan terima kasih.

Medan, 02 Februari 2022

Peneliti

Eli Tesalonica Sitepu

NPM 17 833 0066

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
RIWAYAT HIDUP	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Kinerja Manajemen.....	8
2.1.1. Pengertian Kinerja Manajemen.....	8
2.1.2. Alasan Penilaian Kinerja Manajemen.....	10
2.1.3. Manfaat Kinerja Manajemen	10
2.1.4. Indikator Kinerja Manajemern.....	11
2.2. <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.2. Alasan-alasan Memilih <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.2.3. Indikator <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.3. Komitmen Organisasi	17
2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi	17
2.3.2. Faktor-Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi	18
2.3.3. Indikator Komitmen Organisasi.....	19
2.4. Penelitian Terdahulu	20
2.5. Kerangka Konseptual	23
2.6. Hipotesis	24
BAB III : METODE PENELITIAN.....	25
3.1. Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian	25
3.1.1. Jenis Penelitian.....	25
3.1.2. Lokasi Penelitian.....	25
3.1.3. Waktu Penelitian	25

3.2. Populasi dan Sampel	26
3.2.1. Populasi	26
3.2.2. Sampel	26
3.3. Definisi Operasional Variabel	28
3.4. Jenis dan Sumber Data	28
3.4.1. Jenis Data	28
3.4.2. Sumber Data	29
3.5. Teknik Pengumpulan Data	29
3.6. Teknik Analisis Data	29
3.6.1. Uji Statistik Deskriptif	29
3.6.2. Uji Kualitas Data	30
3.6.2.1. Uji Validitas	30
3.6.2.2. Uji Reliabilitas	30
3.6.3. Uji Asumsi Klasik	31
3.6.3.1. Uji Normalitas	31
3.6.3.2. Uji Multikolinearitas	31
3.6.3.3. Uji Heterokedastisitas	32
3.6.3.4. Uji Autokorelasi	32
3.6.4. Uji Regresi Linear Berganda	33
3.6.5. Uji Hipotesis	33
3.6.5.1. Uji Parsial (Uji t)	33
3.6.5.2. Uji Simultan (Uji F)	34
3.6.5.3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	34
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
4.1. Hasil Penelitian	35
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan	35
4.1.2. Deskripsi Hasil Penelitian	37
4.1.3. Uji Statistik Deskriptif	38
4.1.4. Uji Kualitas Data	39
4.1.4.1. Uji Validitas	39
4.1.4.2. Uji Reliabilitas	41
4.1.5. Uji Asumsi Klasik	41
4.1.5.1. Uji Normalitas	41
4.1.5.2. Uji Multikolinearitas	43
4.1.5.3. Uji Heterokedastisitas	43
4.1.5.4. Uji Autokorelasi	44
4.1.6. Uji Regresi Linear Berganda	45
4.1.7. Uji Hipotesis	46
4.1.7.1. Uji Parsial (Uji t)	46
4.1.7.2. Uji Simultan (Uji F)	47
4.1.7.3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	48
4.2. Pembahasan	49
4.2.1. Pengaruh Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen	49

4.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajemen.....	50
4.2.3. Pengaruh Balanced Scorecard dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajemen.....	52
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	54
5.1. Simpulan	54
5.2. Saran	54
DAFTAR PUSTAKA.....	56
LAMPIRAN.....	59



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian	25
Tabel 3.2 Populasi Penelitian.....	26
Tabel 3.3 Sampel Penelitian	27
Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel.....	28
Tabel 4.1 Data Hasil Kuesioner	37
Tabel 4.2 Data Tabulasi Variabel	37
Tabel 4.3 Uji Statistik Deskriptif.....	38
Tabel 4.4 Uji Validitas Data Variabel.....	39
Tabel 4.5 Uji Reliabilitas	41
Tabel 4.6 Uji Normalitas.....	42
Tabel 4.7 Uji Multikolinearitas	43
Tabel 4.8 Uji Autokorelasi.....	45
Tabel 4.9 Uji Regresi Linear Berganda	45
Tabel 4.10 Uji Parsial	47
Tabel 4.11 Uji Simultan	48
Tabel 4.12 Uji Koefisien Determinasi	49

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	23
Gambar 4.1 Kurva Normalitas.....	42
Gambar 4.2 <i>Scatterplot</i>	44



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	60
Lampiran 2 Data Variabel.....	64
Lampiran 3 Hasil Output SPSS.....	68
Lampiran 4 Surat Riset	79



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja dalam sebuah perusahaan dapat diartikan berupa berhasil atau tidaknya suatu perusahaan mencapai atas tujuan yang telah ditetapkan. Setiap manajemen perusahaan jarang memperhatikan keadaan atau keseharian perusahaan termasuk kinerja karyawannya. Kecuali disaat perusahaan sudah dalam keadaan memburuk. Sangat sering terjadi ketika manajemen tidak mengetahui seburuk apa kinerja karyawannya selama perusahaan aktif beroperasi. Sampai ketika suatu perusahaan menghadapi kondisi serius dan membutuhkan perhatian dari para manajemen untuk mengembalikan keadaan Perusahaan. Maka kinerja manajemen sudah seharusnya menjadi lebih proaktif sesuai dengan perubahan dinamis dari lingkungan bisnis.

Menurut Simanjuntak (2010:1), Kinerja manajemen merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut. Menurut Oktaviani (2018:33), upaya- upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah peran dari adanya balance scorecard dan komitmen organisasi.

Menurut Norton dan Kaplan dalam Sumarsan (2013:219), *balanced scorecard* berupa sebuah perencanaan yang dibuat secara strategis dan telah diatur

dalam sistem dari suatu manajemen dan dipergunakan secara luas dalam perusahaan yang meninjau laba maupun nirlaba yang ada dimana saja di seluruh dunia dimana kegiatannya dalam suatu usaha dalam rangka menyesuaikan visi dengan strategi perusahaan tersebut, meningkatkan komunikasi baik komunikasi internal maupun eksternal, serta mengawasi kinerja perusahaan/organisasi agar dapat sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan perusahaan.

Balanced Scorecard yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut yaitu perspektif proses pada bisnis internal. Menurut Mulyadi (2014:3), *Balanced Scorecard* pada saat diciptakan guna mengatasi masalah yang terjadi berupa kelemahan sistem suatu pengukuran kinerja para eksekutif yang fokus dengan hanya satu aspek saja yaitu aspek keuangan. Selanjutnya, *balanced scorecard* kemudian mengalami beberapa perkembangan dalam implementasi/penerapannya. Bukan hanya untuk alat dalam mengukur kinerja bagi para eksekutif, tetapi sudah mulai meluas sebagai suatu pendekatan dalam penyusunan rencana yang strategik dalam suatu organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa konsep dan penerapan *balanced scorecard* telah mengalami perubahan yang sangat pesat sejak saat pertama diperkenalkan di USA.

Menurut Mulyadi (2014:3), *balanced scorecard* pada awal tahun 2000 telah menjadi inti dari suatu sistem yang disebut sebagai sistem manajemen strategik, tidak hanya bagi para pejabat eksekutif tapi termasuk juga bagi seluruh personil perusahaan-perusahaan yang telah memanfaatkan sistem tersebut secara intensif yaitu berupa teknologi informasi dalam setiap kegiatan operasi bisnisnya. Dengan teknologi informasi, *balanced scorecard* dikomunikasikan atau

dibicarakan kepada seluruh personil, dan dengan adanya teknologi informasi (TI) maka dengan adanya kerjasama dalam mencapai berbagai sasaran strategik yang telah ditentukan dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut Ciptani dalam Oktaviani (2018:35), *balanced scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial karena kinerja perusahaan jika hanya diukur melalui perspektif keuangan, sebagai dampaknya kebanyakan perusahaan hanya mengejar kinerja keuangannya saja dengan mengabaikan potensi kinerja non-keuangan, seperti kepuasan konsumen, brand image, posisi pasar, kepemimpinan biaya (*cost leadership*), pemberdayaan dan komitmen karyawan, dan kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa balance scorecard adalah adalah suatu tools yang digunakan untuk mengukur kinerja yang dapat memengaruhi kinerja manajemen. Menurut Lokaltie dan Devie (2013:80), Balanced Scorecard berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Menurut Moorhead dan Griffin (2015:134), komitmen organisasi ialah suatu sikap dimana seseorang dapat memperlihatkan sejauh mana individu mengenali serta terikat pada organisasi tempat dimana individu tersebut bekerja. Setiap orang yang memiliki sikap dengan komitmen tinggi kemungkinan besar dari mereka akan melihat dirinya sendiri sebagai anggota sejati yang loyal pada organisasi. Menurut Allen dan Mayer dalam Oktaviani (2018:34), dengan meningkatkan kecepatan dan mengikuti perubahan dalam organisasi, manajer terus-menerus mencari cara untuk menghasilkan komitmen karyawan, sehingga mereka harus mengetahui bagaimana menjadi kompetitif keuntungan dan peningkatan sikap kerja berupa kinerja manajemen. Dalam penelitian Nuradini

dan Lataruva (2014:77), Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

Menurut Sukma (2016:2), Pembangkitan merupakan suatu industri yang sarat akan teknologi. Setiap teknologi memiliki inovasi di dalamnya. Melalui inovasi tersebut, teknologi menciptakan suatu hal terbaik yang dapat memberi manfaat yang lebih bagi para *user* atau penggunanya. Pembangkit yang merupakan pengguna teknologi sudah pasti membutuhkan sebuah inovasi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas teknologi itu sendiri. Sehingga inovasi dapat menjadi elemen yang penting dalam meningkatkan kinerja sebuah pembangkit.

PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) yang biasa disebut dengan PLN baru saja mengoperasikan anak perusahaannya yaitu Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) Pangkalan Susu Unit 3 dan Unit 4 kapasitas 2 x 210 MW yang berlokasi di Kecamatan Pangkalan Susu, Kabupaten Langkat, Provinsi Sumatera Utara pada bulan juni tahun 2019, PLTU PNS OMU berusaha dalam meningkatkan pelayanan pasokan listrik pelanggan. Sejak beroperasi, pembangkit listrik yang bertugas memasok sistem kelistrikan Sumatera Bagian Utara (SBU) tersebut berusaha sebaik mungkin untuk beroperasi secara andal.

Beroperasinya PLTU yang terletak pada daerah Pangkalan Susu ini juga bertujuan untuk memperbaiki kualitas tegangan sistem khususnya pelanggan di Kabupaten Langkat. Beroperasinya PLTU Pangkalan Susu unit 3 dan 4 pada sistem SBU dilakukan untuk memperkuat atau menambah tenaga dari keandalan sistem, yaitu dengan berkontribusi sampai dengan 16,75% pada beban puncak yang mampu memperkecil Biaya Pokok Produksi yang ada pada sistem SBU.

Dalam setiap proses pembangunannya, PLTU Pangkalan Susu OMU 3 dan 4 ini telah memberdayakan tenaga kerja sampai dengan 1.200 orang.

Hal tersebut terlihat bahwa PLTU Pangkalan Susu OMU mencoba meningkatkan kinerjanya pada tahun pertamanya ditambah masa sulit seperti pandemic sekarang ini. Sehingga kinerjanya masih harus diperhatikan. Peneliti yang bertinggal di daerah langkat, dengan ini ingin meneliti pada PLTU Pangkalan Susu OMU Langkat langkat untuk memperlancar skripsi.

Pada penelitian ini, peneliti ingin memperlihatkan, apakah kinerja yang baik itu juga dipengaruhi oleh cabang di daerah, atau hanya pihak pusat saja yang memperkuat seluruh keadaan PLTU, dimana PLTU Pangkalan Susu OMU ini merupakan salah satu PLTU dari 11 PLTU di Indonesia Milik Indonesia Power. Maka peneliti memilih judul “Pengaruh *Balanced Scorecard* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan Latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Apakah *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat?

3. Apakah *Balanced Scorecard* dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat.
2. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Balanced Scorecard* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Dapat menambah ilmu pengetahuan bagi peneliti dan penerapan teori-teori yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard* dan Komitmen Organisasi dalam mempengaruhi kinerja manajemen.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan inovasi dan informasi kepada pihak Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat, serta

dalam mempertahankan *Balanced Scorecard*, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajemen dalam memberikan keputusan.

3. Bagi Pihak–pihak lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca terutama untuk menambah pengetahuan yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*, Komitmen Organisasi, dan Kinerja sehingga penelitian ini dapat menjadi referensi dan juga masukan pada penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Manajemen

2.1.1. Pengertian Kinerja Manajemen

Menurut Henry Simamora (2012:121), bahwa kinerja manajemen adalah hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Krismiaji dan Anni (2011:68), bahwa kinerja manajemen adalah Manajer yang menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta beberapa usaha orang lain yang berbeda (karyawan) di dalam daerah wewenangnya.

Menurut Moehariono (2012:95), kinerja dapat diartikan sebuah gambaran dimana tingkat atau level pencapaian pelaksanaan dari suatu program dalam kegiatan mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi yang telah ditentukan dari suatu perusahaan ataupun organisasi dalam perencanaan strategisnya.

Sedangkan menurut Rivai (2013:604), kinerja adalah sebagian maupun semua aktivitas/kegiatan dari suatu perusahaan pada suatu waktu tertentu atas dasar referensi yang ada seperti biaya pada masa lalu yang telah diperhitungkan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban maupun akuntabilitas manajemen dan lain sebagainya.

Menurut Kasmir (2016:182), Kinerja ialah suatu hasil dari sebuah pekerjaan dan sikap kerja dari para pekerja yang telah dicapai ketika para pekerja

dapat menyelesaikan setiap tugas-tugas yang ada dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara (2015:67), kinerja atau biasa disebut juga dengan *Job Performance/Actual Performance* yang secara harfiah berupa prestasi kerja atau prestasi sebenarnya yang telah diraih oleh seseorang atas pekerjaannya. Sehingga dapat diartikan kinerja ialah hasil kerja yang dinilai baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah diraih oleh seorang individu yaitu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan kepada individu tersebut.

Menurut Mangkunegara (2015:20), tujuan kinerja manajemen yaitu: membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan, memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru, mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai, dan pegawai memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

Menurut Afandi (2018:1), Manajemen merupakan sikap dalam pekerjaan dengan individu-individu dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut dengan pelaksanaan fungsi diantaranya perencanaan (*planning*), kemudian pengorganisasian (*organizing*), selanjutnya penyusunan dari personalia atau biasa disebut dengan kepegawaian (*staffing*), serta pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), serta pengawasan (*controlling*). Manajemen merupakan proses berupa tindakan dari suatu perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan dalam menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan juga sumber-sumber daya yang lainnya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014:10), manajemen adalah suatu ilmu dan juga seni yang mengatur sebuah proses pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) dan sumber-sumber lainnya dengan efektif agar dapat mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka kinerja manajemen dapat dikatakan cara untuk mengatur individu dan unsur – unsur yang ada di dalamnya bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada pemimpin dan karyawannya

tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana cara untuk mencapainya tersebut sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

2.1.2. Alasan Penilaian Kinerja Manajemen

Menurut Edison (2016:197), suatu perusahaan atau organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa alasan, yaitu:

1. Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan (atau pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.
2. Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan ketetapan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi.
3. Manajemen memberikan sinyalnya kepada pegawai/karyawan artinya setiap proses dan/hasil yang telah dicapai nantinya akan dinilai dan dihargai sesuai dengan kontribusi yang diberikan dan prestasi yang dicapai.

2.1.3. Manfaat Kinerja Manajemen

Menurut Wibowo (2010:40), manfaat kinerja manajemen bagi setiap individu dari anggota organisasi maupun perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Menurut Wibowo (2010:40), manfaat kinerja manajemen bagi perusahaan/organisasi, diantaranya yaitu:
 - a. Untuk menyesuaikan tujuan suatu perusahaan/organisasi dengan tujuan baik untuk tim (kelompok) maupun individu serta keduanya
 - b. Untuk memperbaiki kinerja yang ada menjadi lebih baik lagi
 - c. Untuk memotivasi individu yaitu karyawan
 - d. Untuk meningkatkan komitmen
 - e. Untuk *men-support* nilai-nilai inti
 - f. Untuk memperbaiki lagi proses untuk pelatihan dan juga pengembangan
 - g. Untuk meningkatkan suatu keterampilan
 - h. Untuk mengerahkan lagi tenaga dan pikiran dalam perbaikan dan pengembangan berkelanjutan
 - i. Untuk mengusahakan dasar dalam perencanaan sebuah karir
 - j. Untuk membantu menahan karyawan untuk ingin pindah atau ingin berhenti
 - k. Untuk mendukung inisiatif dari kualitas total dan pelayanan pelanggan yang diberikan
 - l. Untuk mendukung program perubahan budaya
2. Menurut Wibowo (2010:40), manfaat kinerja manajemen bagi para manajer atau atasan, sebagai berikut:
 - a. Untuk mengusahakan klasifikasi kinerja dan juga harapan perilaku

- b. Untuk menawarkan sebuah peluang dalam menggunakan waktu secara berkualitas
 - c. Untuk memperbaiki kinerja dari tim maupun individu serta keduanya
 - d. Untuk mengusahakan penghargaan non-finansial bagi staf
 - e. Untuk mengusahakan dasar dalam membantu karyawan yang memiliki kinerja dalam bekerja yang rendah
 - f. Untuk mengembangkan suatu individu
 - g. Untuk mendukung nilai kepemimpinan individu
 - h. Untuk memotivasi dan juga mengembangkan tim
 - i. Untuk mengusahakan kerangka kerja dalam meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi yang ada
3. Menurut Wibowo (2010:40), manfaat kinerja manajemen bagi individu, diantaranya yaitu:
- a. Untuk memperjelas peran dan tujuan yang ada
 - b. Untuk mendorong dan mendukung agar dapat tampil lebih baik
 - c. Untuk membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja individu
 - d. Sebagai peluang menggunakan waktu untuk hal-hal yang berkualitas
 - e. Sebagai dasar objektivitas dan juga kejujuran dalam mengukur kinerja
 - f. Untuk merumuskan suatu tujuan dan juga rencana dalam perbaikan tata cara bekerja yang dikelola dan dijalankan.

2.1.4. Indikator Kinerja Manajemen

Menurut Moehariono (2012:96), pengukuran dari suatu kinerja manajemen (*performance measurement*) adalah proses dalam penilaian mengenai kemajuan suatu pekerjaan terhadap tujuan serta sasaran yang telah ditentukan dan ditetapkan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) guna menghasilkan barang dan jasa termasuk berupa informasi atas efisiensi dan efektivitas Tindakan demi mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan.

Menurut Mahoney et al dalam Fauziah (2010:22), indikator kinerja manajemen yaitu:

1. Perencanaan
Menentukan suatu tujuan, kebijakan serta rencana kegiatan diantaranya penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan suatu program
2. Investigasi
Pengumpulan data dan penyiapan informasi berupa catatan dan laporan
3. Pengkoordinasian
Kegiatan dalam tukar-menukar suatu informasi tertentu yang terjadi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan
4. Pengawasan
Membimbing, memimpin dan juga mengembangkan setiap unti dari para bawahan pada suatu organisasi

5. Penilaian Staff
Mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit pekerja (misalnya ; menyeleksi Kembali dan mempromosikan bawahan)
6. Negosiasi
Melakukan kontrak dalam setiap barang serta jasa yang dibutuhkan dengan pihak luar.
7. Perwakilan
Mempromosikan visi, misi, serta tujuan dari sebuah organisasi dengan cara berkonsultasi baik dengan lisan, atau berhubungan dengan pihak lain yang berada di luar organisasi
8. Kinerja secara keseluruhan
Keadaan dimana setiap individu mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan
9. Evaluasi
Menilai serta mengukur proposal kerja, kinerja yang diawasi atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil kerja, dan penilaian atas laporan keuangan.

2.2. *Balanced Scorecard*

2.2.1. *Pengertian Balanced Scorecard*

Menurut Sumarsan (2013:220), *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang gunanya bukan hanya mnejadi sebuah alat pengukuran tetapi juga keadaan dimana organisasi atau perusahaan dapat menjelaskan visi dan strategi yang telah dibuat sekaligus kemudian menerjemahkan visi tersebut ke dalam sebuah aktivitas operasional. *Balanced scorecard* menyediakan umpan balik dalam perspektif proses bisnis internal dan juga dalam hasil eksternal untuk mencapai kinerja yang terbaik secara terus-menerus.

Menurut Luis dan Biromo (2013:16), *balanced scorecard* ialah suatu alat kinerja dari sebuah manajemen atau disebut juga dengan *performance management tool* dimana dapat membantu perusahaan/organisasi tersebut untuk mengartikan visi dan strategi ke dalam sebuah tindakan dengan memanfaatkan indikator-indikator finansial dan non-finansial dimana semua hal tersebut terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Menurut Norton dan Kaplan dalam Sumarsan (2013:219), *balanced scorecard* dapat dikatakan berupa sebuah perencanaan yang strategis dan juga telah tersistem untuk manajemen yang digunakan secara luas dalam suatu perusahaan/organisasi yang cenderung pada laba maupun nirlaba yang berada di seluruh dunia dalam banyak kegiatan usaha guna menyesuaikan visi serta strategi dari perusahaan/organisasi tersebut, meningkatkan komunikasi baik komunikasi secara internal maupun eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan.

2.2.2. Alasan-alasan memilih *Balanced Scorecard*

Menurut Gaspersz (2011:6), beberapa alasan dasar mengapa organisasi memilih *Balanced Scorecard* adalah:

1. Karena mampu mengidentifikasi kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi.
2. Memberi kerangka kerja dengan tujuan peningkatan mencapai keunggulan kinerja dengan cara memberikan sedikit kebebasan kepada manajemen pada saat melaksanakan strategi bisnis secara mandiri dan juga program dalam peningkatan keunggulan kinerja.
3. Merupakan kerangka kerja manajemen yang telah berpadu mencakup seluruh faktor yang dapat dikatakan mendefinisikan perusahaan/ organisasi, proses operasional dan hasil kinerja yang jelas dan terukur/terstruktur.
4. Dikarenakan fokus pada beberapa jenis persyaratan dalam mencapai keunggulan dari kinerja dan bukan hanya mengaplikasikan prosedur, alat atau teknik-teknik yang ada.
5. Dapat mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis dan dapat diterapkan dalam organisasi besar maupun kecil.
6. Telah terbukti menjadi praktek dalam manajemen secara global yang valid guna meningkatkan keunggulan dari kinerja pada suatu organisasi.

2.2.3. Indikator *Balanced Scorecard*

Pada umumnya *balanced scorecard* diukur dengan 4 (empat) perspektif, diantaranya adalah:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Menurut Sumarsan (2013:221), *Balanced scorecard* tidak pernah mengabaikan kebutuhan data terutama data keuangan, data yang tepat waktu dan akurat berupa data pendanaan akan selalu menjadi prioritas, dan para *controller* atau manajer dalam suatu organisasi akan melakukan apa saja yang diperlukan untuk menyediakan data tersebut. Dengan menggunakan *database* dalam perusahaan, diharapkan bahwa proses pengolahan data dapat menjadi pengolahan data terpusat dan otomatis. Tujuan keuangan pada umumnya berupa hal yang berhubungan dengan arus kas perusahaan, laba perusahaan dan yang perlu ditambahkan dalam keuangan, yaitu penilaian resiko dan biaya manfaat data.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:219), ada 3 indikator pada Perspektif keuangan, yaitu:

- a. Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:219), Tahap perkembangan (*Growth*), Pada tahap ini suatu perusahaan ataupun organisasi memiliki tingkat perkembangan yang berpotensi perusahaan tersebut berkembang. Sasaran pada keuangan untuk *growth stage* berpusat pada presentase tingkat pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan

pendapatan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan serta wilayah.

- b. Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:219), Tahap bertahan (*sustain*), Pada tahap ini, situasi unit setiap bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi serta investasi ulang, namun diharapkan dapat menghasilkan pengembalian modal atau memberikan return yang cukup tinggi. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan atau tunggakan, perluasan kapasitas, dan peningkatan dalam kegiatan perbaikan yang berkelanjutan.
- c. Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:219), Tahap Panen (*Harvest*), tahap ini merupakan tahap kematangan, yaitu suatu tahap dimana perusahaan atau organisasi melakukan panen terhadap investasi yang sudah ada pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan/organisasi tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara maupun perbaikan pada fasilitas-fasilitas, tidak untuk mengekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Menurut Sumarsan (2013: 224), Filosofi manajemen baru-baru ini telah menunjukkan peningkatan realisasi pentingnya focus pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam setiap bisnis. Ini adalah indikator utama jika pelanggan tidak puas, pelanggan akhirnya akan mencari pemasok lain yang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Kinerja yang dikatakan buruk dari nilai perspektif ini merupakan indikator yang paling utama untuk penurunan pada masa ke depannya, meskipun kinerja keuangan pada saat ini sangat baik.

Dalam mengembangkan dan meningkatkan tingkat kepuasan konsumen maka perusahaan harus menganalisis konsumen dan proses-proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyediakan produk atau jasa kepada kelompok konsumen tersebut.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:225), perspektif pelanggan terbagi dalam dua kelompok pengukuran yang terkait yaitu:

- a. Pangsa Pasar, yaitu mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai perusahaan.
- b. Tingkat Perolehan Pelanggan, yaitu mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru.

- c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan atau *customer* yang lama, yaitu dengan cara mengukur seberapa banyak perusahaan-perusahaan yang mampu mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- d. Tingkat Kepuasan pelanggan, yaitu mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan yang telah diberikan perusahaan.
- e. Tingkat Profitabilitas Pelanggan, yaitu mengukur besarnya keuntungan yang didapat serta berhasil diperoleh perusahaan yang berasal dari penjualan produk yang dilakukan pada pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Menurut Sumarsan (2013: 228), Perspektif ini mengacu pada proses bisnis internal. Metrik yang berdasarkan pada perspektif ini memungkinkan para manajer dapat mengetahui apakah bisnis yang dijalankan berjalan dengan baik, dan apakah produk serta jasa yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (misi).

Menurut Sumarsan (2013: 228), metrik ini harus dirancang dengan baik oleh ahli (karyawan dalam perusahaan yang memahami proses operasional perusahaan) yang paling mengetahui misi perusahaan, yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar dengan baik.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:219), Dalam proses bisnis internal, ada 3 tahap dalam pengukurannya, yaitu:

- a. Tahap Inovasi
Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi, efektivitas dan juga ketetapan waktu dari proses ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi konsumen.
- b. Tahap Operasi
Pada tahap ini, perusahaan mencerminkan beberapa aktivitas yang dilakukan dimulai dari penerimaan orderan dari konsumen, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa yang telah selesai tersebut kepada konsumen. Pada tahap operasi pengukuran kinerja yang dilakukan bisa dengan tiga cara diantaranya ialah kualitas, biaya, dan waktu
- c. Tahap Purna Jual
Pada tahap ini perusahaan berusaha memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang

dihasilkan perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar para customer memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Menurut Sumarsan (2013:231), Perspektif ini meliputi pelatihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang berkaitan dengan perbaikan diri bagi individu dan korporasi. Pada saat ini dengan perubahan teknologi yang cepat, adalah sangat penting bagi individu untuk belajar secara berkesinambungan. Perspektif ini bisa menjadi panduan untuk para *controller*/manajer dalam menggunakan dana untuk pelatihan secara tepat kepada setiap pegawai/karyawan yang tepat.

Menurut Sumarsan (2013:231), Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melakukan indentifikasi infrastruktur yang seharusnya dibangun suatu perusahaan dalam setiap menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kerja jangka panjang, yang merupakan suatu perspektif yang tidak dimiliki oleh perspektif lain. Pada perspektif konsumen, keuangan serta proses dari bisnis internal memiliki kesenjangan yang besar antara kemampuan yang dimiliki setiap orang, sistem dan prosedur yang ada pada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga perspektif di atas untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Menurut Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:231), ‘pembelajaran’ melebihi daripada ‘pelatihan’, karena pembelajaran mencakup hal-hal seperti mentor dan tutor dalam organisasi, serta menciptakan sebuah kondisi berkomunikasi yang mudah di antara pekerja sehingga mereka segera mendapatkan bantuan jika mereka menemukan sebuah masalah.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:231), disini ada tiga kategori yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai tolak ukur, antara lain:

- a. Kemampuan Sistem Informasi dan Motivasi
- b. Pemberian Wewenang
- c. Pembatasan Wewenang Karyawan

Dari ke empat penjelasan indikator di atas, maka peneliti hanya menggunakan Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*) sebagai indikator dari *balanced scorecard*.

2.3. Komitmen Organisasi

2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbin dan Judge dalam Zelvia (2015:90), Komitmen Organisasi adalah keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan- tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Kharis (2010:177), komitmen organisasi merupakan suatu keadaan berupa seorang karyawan berpihak pada suatu perusahaan ataupun organisasi tertentu dengan tujuan-tujuan dan keinginan guna mempertahankan keanggotaannya pada organisasi tersebut. Sehingga keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti seorang individu memihak pada pekerjaan tertentu.

Menurut Moorhead dan Griffin (2015:134), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Yanti dan Supartha (2017:166), komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Khan et al dalam Astrina (2018:65), pada komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen dari seorang karyawan

terhadap porganisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Menurut Wati (2013:5) komitmen organisasi ialah derajat sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasinya dan kekuatan identifikasinya pada suatu organisasi.

Menurut Wati (2013:5), komitmen organisasi ditandai dengan tiga hal, yaitu suatu kepercayaan yang kuat pada organisasi juga penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai sebuah organisasi, keinginan kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi dan kesiapan serta kesediaan untuk menyerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi.

Menurut Streers dalam Munandar (2014:256), komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri menerima nilai dan tujuan organisasi, mempunyai keinginan berbuat untuk organisasi dan setia terhadap organisasi. Novita, Sunuharjo, dan Ruhana, (2016:39), Komitmen organisasi merupakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Komitmen organisasi dipandang sebagai keadaan dimana seorang karyawan sejalan pada tujuan organisasi.

Mekta (2016:26), komitmen organisasi ialah sikap merefleksikan loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh dari ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral, nilai-nilai dalam perusahaan serta kemauan dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

2.3.2. Faktor-Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi

Menurut Hasibuan (2014:78), terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Faktor Kesadaran
Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan yang ada sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati serta kesinambungan dalam jiwa individu yang bersangkutan.
2. Faktor Aturan
Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.
3. Faktor Organisasi
Organisasi pelayanan contohnya pelayanan Pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.
4. Faktor Pendapatan
Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang.
5. Faktor Kemampuan Keterampilan
Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/keadaan yang ditujukan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.
6. Faktor Sarana Pelayanan
Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

2.3.3. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Bangun (2014:312) menyatakan bahwa ada tiga dimensi pengukuran komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen Afektif
Komitmen Afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan

mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya Karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen Berkelanjutan ialah suatu nilai ekonomis yang dirasakan dari bertahan dalam suatu perusahaan/organisasi yang jika dibandingkan dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Misalnya, seorang karyawan kemungkinan berkomitmen kepada para pemberi kerja karena individu tersebut dibayar tinggi dan individu tersebut yakin bahwa pengunduran diri dari perusahaan dapat mengakibatkan kehancuran keluarga.

3. Komitmen Normatif

Komitmen Normatif adalah suatu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menjadi referensi pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Riandy Sugiharto Cahyadi (2010)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial
2	Tiffany A. Lokatili dan Devie (2013)	Analisa Pengaruh Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Keunggulan Bersaing. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Kinerja Perusahaan.

3	Fenty Astrina (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Penerapan Prinsip-Prinsip GCG Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Budaya organisasi, komitmen organisasi dan <i>good corporate governanve</i> secara simultan variabel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja,
4	Rizki Oktaviani (2018)	Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan <i>Balance Scorecard</i> terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, <i>balanced scorecard</i> berpengaruh terhadap kinerja
5	Van Tuong Hoang, Hoai Nam Dinh, Manh Dung Tran, Thu HienNguy (2018)	<i>Determinants Influencing The Usage of Balanced Scorecard For Performance Measurement : The Case Of Vietnam</i>	<i>The results show that the business strategy, perceived environmental uncertainty, intensity of competition, total quality management have significant positive impacts on the usage of BSC while the organizational structure has no impact. Based on the findings, some implications have been given for promoting the usage of BSC for performance measurement in firms.</i>

Sumber: Data di olah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas, maka di dapat perbedaan penelitian sebagai berikut:

1. Pada penelitian Cahyadi (2010), terdapat variabel X Komitmen Organisasi, Gaya kepemimpinan dan Ketidakpastian lingkungan, dimana variabel Y ada 2 yaitu Hubungan Partisipasi anggaran dan kinerja. Penelitian Cahyadi dilakukan pada tahun 2010 di kota surabaya. Pada penelitian ini variabel X *Balanced scorecard* dan Komitmen Organisasi dan Variabel Y Kinerja perusahaan, pada tahun 2021 di kota Langkat.
2. Pada penelitian Lokatili dan Devie (2013) terdapat variabel X *balanced Scorecard* saja, dan memiliki 2 variabel Y yaitu keunggulan bersaing dan

kinerja perusahaan dimana penelitiannya dilakukan pada tahun 2013 dengan lokasi penelitian kota Surabaya. Pada penelitian ini variabel X *Balanced scorecard* dan Komitmen Organisasi dan Variabel Y Kinerja perusahaan, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021 di kota Langkat.

3. Pada penelitian Astrina (2016), terdapat 3 variabel X yaitu Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan penerapan prinsip-prinsip GCG. Dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2016 di kota Palembang. Pada penelitian ini variabel X *Balanced scorecard* dan Komitmen Organisasi, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021 di kota Langkat.
4. Pada penelitian Oktaviani (2018), terdapat 4 variabel X yaitu Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan *Balanced Scorecard*. Penelitiannya dilakukan pada tahun 2018 di kota Jakarta. Pada penelitian ini variabel X *Balanced scorecard* dan Komitmen Organisasi, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021 di kota Langkat.
5. Pada penelitian Hoang, Dinh, Tran dan Nguy (2018), hanya menggunakan variabel X *Balanced Scorecard*, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2018 di Negara Vietnam. Pada penelitian ini variabel X *Balanced scorecard* dan Komitmen Organisasi, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021 di kota Langkat.

2.5 Kerangka Konseptual

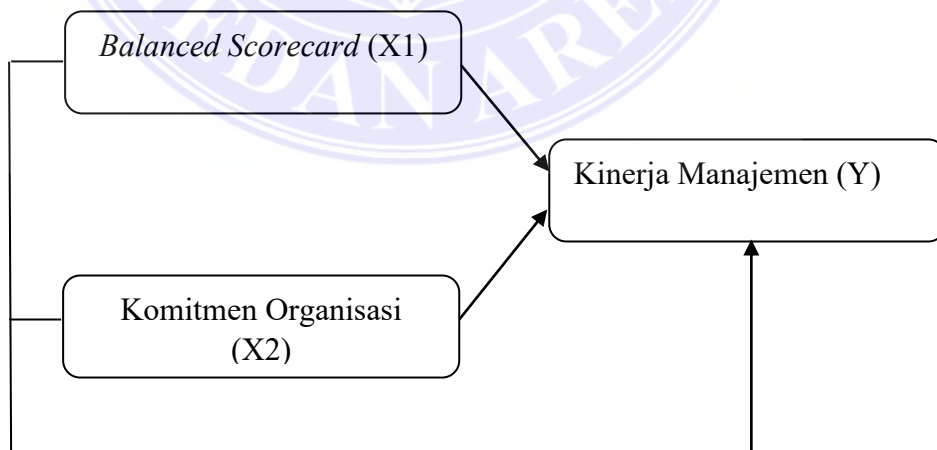
Menurut Sugiyono (2014:128), menyatakan bahwa kerangka konsep akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen.

Ghosh. dan Mukherjee dalam Lokatili dan Devie (2013:74), Berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang bukan hanya sebuah alat ukur, yang membantu organisasi untuk menjelaskan visi mereka dan strategi dan mengubahnya kedalam tindakan. Dalam penelitian Lokatili dan Devie (2013:80), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Perusahaan.

Menurut Porter et al dalam Cahyadi dan Handoko (2010:177), Bagi individu dengan komitmen organisasi tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi, dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajemen.

Dalam penelitian Cahyadi dan Handoko (2010:185), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh interaksi antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajemen

Adapun Kerangka Konseptual pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

2.6 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:38), penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka konseptual yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan:

H1 : *Balanced Scorecard* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services* Unit Langkat

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services* Unit Langkat

H3 : *Balanced Scorecard* dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services* Unit Langkat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

3.1.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti pada penelitian ini adalah jenis asosiatif. Menurut Sangadji dan Sopiah (2010:30), penelitian asosiatif atau penelitian yang saling berhubungan ialah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan yang berada diantara dua variabel maupun lebih dengan tujuan untuk melihat adanya pengaruh dan seberapa besar pengaruh yang diberikan tersebut dari variabel bebas dan terikat penelitian.

3.1.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang akan diteliti adalah Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat, Jalan Tanjung Pasir, Kecamatan Pangkalan Susu, Kabupaten Langkat, Provinsi Sumatera Utara 20858. Fax : (0620) 51972. Telepon : (0620) 51971. Instagram : pns.omu.

3.1.3. Waktu Penelitian

Adapun alokasi waktu yang digunakan untuk penelitian ini dilaksanakan mulai dari Oktober 2020 sampai dengan selesai. Berikut tabel jadwal penelitian ini.

Tabel 3.1
Jadwal Penelitian

No.	Keterangan	2020	2021							2022	
		Okt-Des	Jan-Mar	Apr	Mei	Jun-Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb
1	Penyusunan proposal										
2	Seminar proposal										
3	Pengumpulan										

	data									
4	Analisis data									
5	Seminar Hasil									
6	Acc Setelah Seminar									
7	Pengajuan Meja hijau									
8	Meja Hijau									

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2014:130), populasi adalah generalisasi yang terdiri dari obyek maupun subjek yang memiliki kualitas serta karakteristik tertentu yang telah ditentukan dari peneliti agar dapat dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah 320 Pegawai Operasional pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *OMU* Langkat.

Tabel 3.2
Populasi Penelitian

No	Jabatan	Jumlah
1	Senior Manager	4
2	Manager	12
3	Asisten Manager	24
4	Supervisor	48
5	Staff	112
6	Pelaksana	120
Total		320

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2014:160), Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakter daripada populasi tersebut. Dalam penelitian ini, metode sampel yang digunakan adalah *Non-Probability Sampling* dengan jenis teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2014:118), *Non-probability Sampling* dapat diartikan sebagai suatu teknik dalam pengumpulan data dari sampel dimana

sampel tersebut tidak memberi peluang yang sama bagi para unsur serta anggota populasi untuk menjadi data sampel yang terpilih.

Menurut Sugiyono (2014:122), *purposive sampling* dapat diartikan dengan teknik penentuan suatu sampel yang dilakukan dengan mempertimbangkan hal-hal tertentu. Pertimbangan yang dimaksud adalah kriteria yang dibuat langsung oleh peneliti di dalam penelitiannya.

Maka kriteria-kriteria yang ditentukan peneliti pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Karyawan masih aktif bekerja pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat
2. Karyawan memiliki status jabatan Asisten Manager, Manager, dan Senior Manager
3. Karyawan sudah aktif bekerja lebih dari 1 (satu) tahun pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat.

Tabel 3.3.
Sampel Penelitian

No	Jabatan	Jumlah
1	Senior Manager	4
2	Manager	12
3	Asisten Manager	24
Total		40

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan Kriteria di atas, maka di dapat sampel yaitu 40 Supervisor Operasional.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional Variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.4
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator/ Alat Ukur	Skala
1	<i>Balanced Scorecard</i> (Perspektif Proses Bisnis Internal) – X1	Proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi <i>value proposition</i> yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan para pemegang saham.	1. Tahap Inovasi 2. Tahap Operasi, 3. Tahap Purna Jual <i>Sumber: Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:221)</i>	Likert
2	Komitmen Organisasi (X2)	Sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.	1. Komitmen Affektif, 2. Komitmen berkelanjutan, 3. Komitmen Normatif <i>Sumber: Bangun (2014:312)</i>	Likert
3	Kinerja Manajemen - (Y)	Hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.	1. Perencanaan, 2. Investigasi, 3. Pengkoordinasian, 4. Pengawasan, 5. Penilaian Staf, 6. Negosiasi, 7. Perwakilan, 8. Kinerja secara keseluruhan, 9. Evaluasi <i>Sumber: Mahoney et al dalam Fauziah (2010:22)</i>	Likert

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

3.4. Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014:13), data kuantitatif dapat diartikan sebagai data yang berbentuk angka.

Dalam penelitian ini, dikatan data kuantatif karena penelitian ini menggunakan skala *likert* dalam penyebaran kuesioner.

3.4.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber primer. Menurut Sangadji dan Sopiah (2010: 171), data primer merupakan suatu sumber data penelitian yang didapat langsung dari sumber aslinya. Sumber penelitian primer didapat para peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Data ini berupa opini subjek secara individu maupun kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian, atau kegiatan, dan hasil pengujian.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan Teknik pengumpulan dengan kuesioner.

Menurut Sugiyono (2016:199), kuesioner adalah teknik dalam pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan peneliti secara tertulis kepada responden untuk dijawabnya, dimana jawaban yang disediakan disesuaikan dengan skala *Likert*.

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan IBM SPSS Statitics versi 26.00. Berikut tahapan analisis data pada penelitian ini.

3.6.1 Uji Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2016:192), Statistik deskriptif merupakan statistik yang memberikan penjelasan dari suatu data yang dilihat pada nilai rata-rata, maksimum, *minimum*, standar deviasi, *sum*, *range*, kurtosis dan *skewness*

(kemencengan distribusi). Statistik deskriptif menjelaskan dimana data dapat menjadi sebuah informasi yang lebih jelas dan mudah dipahami.

3.6.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data yang dilakukan pada penelitian ini adalah Uji Validitas dan Uji Reliabilitas. Berikut penjelasannya:

3.6.2.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2016:52), menjelaskan uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan yang ada pada kuesioner dapat mengungkapkan suatu keadaan dimana dapat diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji validitas menggunakan *Pearson Correlation*.

Menurut Ghozali (2016:52), Pengukuran dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan nilai butir pertanyaan yang diperoleh dengan total nilai variabel independen maupun variabel dependen. Apabila alat ukur tersebut berada < 0.3 maka tidak valid dan sebaliknya > 0.3 valid. Berdasarkan dari tingkat signifikansi r kritis = 0.300.

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2016:47), uji reliabilitas merupakan uji yang digunakan dalam mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Menurut Ghozali (2016:48), Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik pengukuran sekali saja (*one shot*). Selanjutnya, hasil dari pengukuran dibandingkan dengan pertanyaan lain

menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha* (α). Mengungkapkan suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini dilakukan guna mendapat hasil regresi yang dapat dipertanggungjawabkan serta memberikan hasil yang tidak bias. Uji asumsi klasik pada penelitian ini diantaranya yaitu: Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas dan Uji Heterokedastisitas.

3.6.3.1 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016:154), uji normalitas merupakan uji yang dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi yang terjadi, nilai variabel independen dan variabel dependen atau keduanya memiliki distribusi yang normal atau tidak. Apabila nilai variabel tersebut tidak berdistribusi secara normal maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan.

Uji normalitas data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov*. Menurut Ghozali (2016:52-53), *One Sample Kolmogorov Smirnov* memiliki kriteria ketentuan yaitu apabila nilai signifikansinya berada diatas 0,05 maka data terdistribusi normal. Namun jika hasil *One Sample Kolmogorov Smirnov* menunjukkan nilai signifikansi dibawah 0,05 artinya data tidak terdistribusi normal.

3.6.3.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016:154), pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang digunakan, ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menemukan ada atau tidaknya multikolinearitas dalam

model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai *variance inflation factor (VIF)*.

Menurut Ghozali (2016:154), *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *cut off* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10.

3.6.3.3 Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2016:154), Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara dalam mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada suatu jenis model regresi linier berganda dapat dengan cara melihat grafik scatterplot atau nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan residual *error* yaitu ZPRED.

Menurut Ghozali (2016:154), Jika tidak ada pola tertentu yang terbentuk dan titik tidak menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas, begitu juga sebaliknya. Model regresi yang baik ialah model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.3.4 Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali (2016:154), Autokorelasi yaitu suatu keadaan dimana terjadi korelasi antara residual tahun ini dengan tingkat kesalahan tahun sebelumnya. Uji Autokorelasi bertujuan untuk mengkaji apakah suatu model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode sebelumnya (t-1). Jika terjadi korelasi maka dinamakan penyakit autokorelasi. Tentu saja model regresi yang baik adalah regresi yang terbebas dari autokorelasi. Untuk mendeteksi adanya autokorelasi yaitu dengan cara menggunakan uji *Durbin Watson (DW)*.

Uji ini digunakan dengan cara membandingkan nilai *Durbin Watson* dengan tabel *Durbin Watson*. Dalam tabel *Durbin Watson* terdapat nilai batas atas (*upper bound* atau d_u) dan nilai batas atas (*lower bound* atau d_l).

Menurut (Ghozali, 2016:107), adapun kriteria yang diberlakukan untuk menjadi patokan adalah sebagai berikut:

- a. Bila $0 < d < dL$, berarti ada korelasi yang positif.
- b. Bila $dL \leq d \leq dU$, berarti tidak dapat di ambil kesimpulan apa-apa.
- c. Bila $4 - dL < d < 4$, berarti ada korelasi yang negatif
- d. Bila $4 - dU \leq d \leq 4 - dL$, berarti tidak dapat di ambil kesimpulan apa-apa.
- e. Bila $dU \leq d \leq 4 - dU$, berarti tidak ada autokorelasi.

3.6.4 Uji Regresi Linear Berganda

Menurut Ghozali (2016:8), Uji regresi linier berganda adalah hubungan secara linear yang terjadi antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y). Uji ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah berhubungan positif atau negatif dengan variabel dependen.

Berikut persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Variabel Kinerja Manajemen
 a = Konstanta
 X1 = Variabel *Balanced Scorecard* (Perspektif Proses Bisnis Internal)
 X2 = Variabel Komitmen Organisasi
 e = *Error term*

3.6.5 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Parsial (uji t), Uji Simultan (Uji F), dan Uji Koefisiendeterminasi (R^2).

3.6.5.1 Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2016:98), mengungkapkan uji statistik t atau uji parsial memperlihatkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen atau hubungan masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen (variabel terikat). Pengujian yang dilakukan tersebut dengan menggunakan nilai signifikan

sebesar 5%. Penerimaan atau penolakan hipotesis pada penelitian dapat dilakukan dengan kriteria, yaitu:

1. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis dikatakan ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Artinya secara parsial variabel independen tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka hipotesis dikatakan diterima (koefisien regresi signifikan). Artinya secara parsial variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.6.5.2 Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2013:98), uji statistik F merupakan uji yang menunjukkan apakah semua variabel independen secara bersama-sama yang dimasukkan dalam model regresi memiliki pengaruh terhadap variabel dependen atau variabel terikat. Ketentuan penerimaan atau penolakan pada hipotesis tersebut sebagai berikut :

1. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Artinya bahwa secara simultan kelima variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi signifikan). Artinya secara simultan seluruh variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen atau variabel terikat.

3.6.5.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2016:98), Koefisien determinasi ini merupakan uji yang digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan variabel independent secara persentase terhadap variabel dependen. Nilai R yang kecil atau rendah menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen tersebut dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati satu atau seratus persen berarti variabel-variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan dalam memprediksi variasi variabel dependen.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Simpulan pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. *Balanced scorecard* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *operation and maintenance services unit* Langkat. Artinya apabila *balanced scorecard* pada perusahaan semakin baik maka semakin meningkat pula kinerja manajemen pada perusahaan, begitu pula sebaliknya.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *operation and maintenance services unit* Langkat. Artinya apabila Komitmen Organisasi pada perusahaan semakin ditingkatkan maka semakin baik pula kinerja manajemen pada perusahaan, begitu pula sebaliknya.
3. *Balanced scorecard* dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *operation and maintenance services unit* Langkat, dan sebesar 79,30% variabel kinerja manajemen dipengaruhi oleh variabel *balanced scorecard* dan komitmen organisasi.

5.2 Saran

Saran pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan perlu melakukan peningkatan pada penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur dari kinerja

manajemen, agar kinerja manajemen dapat diukur secara utuh dan seimbang antara pengukuran finansial dan non finansial. Penerapan *Balanced Scorecard* harus didukung dengan komitmen organisasi yang menyeluruh dari pimpinan perusahaan agar dapat memberikan hasil yang memuaskan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian tentang kinerja manajemen pada perusahaan lain dengan menambah variabel-variabel lainnya yang berbeda dari penelitian ini yaitu Gaya Kepemimpinan, Ketidakpuasan Lingkungan, Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi, Penerapan Prinsip GCG, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja agar nantinya dapat memberikan hasil penelitian yang lebih variatif lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal:

- Astrina, F. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 7(1).
- Cahyadi, R. S., & Handoko, J. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Kontemporer*, 2(2).
- Hoang, V. T., Dinh, H. N., Tran, M. D., & Nguy, T. H. (2018). Determinants influencing the usage of balanced scorecard for performance measurement: The case of Vietnam. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(6), 1–15.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Kasrawati, K. (2011). *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen Studi Kasus Pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan*. Universitas Negeri Islam Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Kharis, I. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1).
- Krismaji, K., & Anni, A. Y. (2012). *Akuntansi Manajemen (2nd ed.)*. UPP STIM YKPN.
- Lokatili, T. A., & Devie, D. (2013). Analisa Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*2, 1(2).
- Novita, N., Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 34(1), 38-46.
- Oktaviani, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Balance Scorecard terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ di Jakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2(4).
- Yanti, P. E. T., & Supartha, I. W. G. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(2).
- Zelvia, D. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan PT. Telkom Medan*. Universitas Sumatera Utara.

Buku:

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Bangun, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Edison, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fauziah, A. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Madenatera.
- Gaspersz, V. (2011). *Total Quality Management untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Bogor: Vinchristo Publication.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Luis, S., & Biromo, P. A. (2010). *Step by Step in Cascading Balanced*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan* (12th ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mekta, H. Q. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan komitmen Organisasi Terhadap Konerja Karyawan PT. Indiara Kelana Yogyakarta*. Skripsi. Program Studi Akuntansi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Moehariono, M. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi, M. 2014 *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Raja Grafindo Persada.
- Sangadji, E. M., & Sopiah, S. (2010). *Metodologi Penelitian–Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: ANDI.
- Simamora, H. (2012). *AkuntansiManajemen*. Star Gate Publisher.
- Sugiyono, S. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukma, R. (2016). *Capai Keandalan, Efektivitas, dan Efisiensi Pembangkit*.
- Sumarsan, T. (2010). *Sistem pengendalian manajemen*. Jakarta: PT Indeks.
- Wibowo, W. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sumber Lainnya:

Indonesia, P. (2017a). Produk dan Layanan. <https://indonesiapower.co.id/id/produk-dan-layanan/produk/Default.aspx>

Indonesia, P. (2017b). Sekilas Indonesia. <https://www.indonesiapower.co.id/id/profil/Pages/Sekilas-Indonesia-Power.aspx>





Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan dengan judul “Pengaruh Balanced Scorecard Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat“ untuk mendapatkan gelar Sarjana saya di Universitas Medan Area, saya berharap agar Bapak/Ibu bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tersedia. Bapak/Ibu diminta untuk membaca petunjuk yang tersedia dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

I. Identitas Responden

Berilah tanda silang (X) pada tempat jawaban yang tersedia, sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i yang dianggap paling tepat atau sesuai.

1. Jenis kelamin : 1 () Laki-laki 2 () Perempuan
2. Usia : 1 () 20-30 Tahun 2 () 31-40 Tahun
3 () 41-50 Tahun 4 () >50 Tahun
3. Pendidikan Terakhir : 1 () D3 2 () S1
3 () S2 4 () Lain-lain,.....
4. Masa Kerja : 1 () <1 Tahun 2 () 1-3 Tahun
3 () >3 Tahun

II. Petunjuk Pengisian

Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pernyataan berikut ini berdasarkan pengalaman, pengamatan, dan pengetahuan Bapak/Ibu selama bekerja di PLTU Pangkalan Susu *Operation And Maintenance Services Unit* Langkat, yaitu dengan memberikan pilihan jawaban pada setiap alternatif jawaban. Adapun sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), Netral (N), setuju (S), sangat setuju (SS).

Atas kerjasama dan ketersediaan Bapak/Ibu dan Saudara/Saudari sekalian saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Dengan Hormat

ELI TESALONICA SITEPU
17 833 0066

KUESIONER VARIABEL INDEPENDEN (X1)						
<i>Balanced Scorecard</i>						
N o.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
Tahap Inovasi						
1	Perusahaan telah menggunakan sistem dalam proses melaksanakan tupoksi kegiatan operasional.					
2	Perusahaan telah menggunakan sistem sehingga memudahkan para manajer dan karyawan dalam memberikan inovasi-inovasinya					
3	Perusahaan melakukan aktivitas research and development sebelum memasarkan produk kepada pelanggan.					
Tahap Operasi						
4	Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru.					
5	Kegiatan operasi sudah sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas .					
6	Dilakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam operasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan.					
Tahap Purnal Jual						
7	Dilaksanakan pelayanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan dari Perusahaan					
8	Adanya kompensasi untuk mengatasi kesalahan yang terjadi dari Perusahaan					
9	Adanya pelayanan yang ramah dan responsif bagi para pelanggan secara umum dari Perusahaan					

KUESIONER VARIABEL INDEPENDEN (X2)						
Komitmen Organisasi						
No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
Komitmen Affektif						
1	Saya merasa bahagia menghabiskan karir saya di Perusahaan ini					
2	Saya merasa masalah yang terjadi di Perusahaan menjadi permasalahan saya juga					
3	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini					
Komitmen Berkelanjutan						
4	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain					
5	Apabila saya meninggalkan perusahaan ini, maka akan merugikan saya					
6	Sulit mendapatkan pekerjaan yang memiliki penghasilan bagus seperti pekerjaan saya sekarang ini					
Komitmen Normatif						
7	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi kehidupan saya					
8	Saya merasa belum memberi banyak kontribusi bagi perusahaan ini					
9	Perusahaan ini layak mendapat kesetiaan dari saya					

KUESIONER VARIABEL DEPENDEN (Y)						
Kinerja Manajerial						
No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
Perencanaan						
1	Saya berperan di dalam penentuan tujuan dan kebijakan rencana kegiatan perusahaan. (penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program)					
Investigasi						
2	Saya berperan dalam pengumpulan dan persiapan informasi berbentuk catatan dan laporan					
Pengkoordinasian						
3	Saya ikut berperan dalam tukar menukar informasi dalam perusahaan untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan					
Pengawasan						
4	Saya berperan dalam mengarahkan, memimpin, mengawasi perkembangan bawahan yang ada pada unit/sub unit saya					
Penilaian Staf						
5	Saya berperan dalam menilai staf pada unit dan sub unit saya					
Negosiasi						
6	Saya selalu melakukan melakukan kontrak (menghubungi pihak luar perusahaan termasuk dengan pemasok unit jasa/barang yang dibutuhkan)					
Perwakilan						
7	Saya berperan dalam mewakili Perusahaan saya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar perusahaan					
Kinerja Secara Keseluruhan						
8	Saya mengevaluasi kinerja, dan sasaran keseluruhan kinerja saya pada perusahaan.					
Evaluasi						
9	Saya berperan dalam mengevaluasi rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit/sub unit saya.					

Lampiran 2 Data Variabel

DATA TABULASI PENELITIAN

N o	<i>Balanced Scorecard</i> (X1)	Komitmen Organisasi (X2)	Kinerja Manajerial (Y)
1	42	42	44
2	27	28	21
3	22	22	20
4	45	45	45
5	27	22	25
6	45	45	42
7	36	33	33
8	34	28	31
9	38	32	34
10	35	38	32
11	12	16	16
12	37	42	42
13	34	33	34
14	33	34	33
15	42	42	45
16	37	38	37
17	22	28	31
18	40	39	36
19	37	36	33
20	45	41	40
21	18	26	23
22	36	35	35
23	35	38	36
24	37	36	33
25	35	30	38
26	41	37	42
27	30	34	37
28	41	36	41
29	36	36	37
30	42	44	37
31	41	45	43
32	39	42	40
33	39	40	40
34	45	41	40
35	34	41	43
36	43	41	45
37	33	34	37
38	45	45	39
39	27	30	30
40	37	35	31

No	<i>Balanced Scorecard</i>									Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	
1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	27
3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	22
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	2	2	3	3	3	3	2	4	27
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
7	3	3	3	3	5	5	5	5	4	36
8	2	2	2	4	5	5	5	5	4	34
9	4	4	4	3	5	5	5	5	3	38
10	3	3	3	5	4	4	4	5	4	35
11	3	1	2	1	1	1	1	1	1	12
12	5	5	5	4	5	3	3	2	5	37
13	3	2	2	4	5	4	5	5	4	34
14	3	3	3	4	5	3	5	4	3	33
15	5	5	5	5	3	4	5	5	5	42
16	4	3	4	4	4	4	5	5	4	37
17	4	4	5	2	2	2	1	1	1	22
18	5	5	5	3	4	4	5	5	4	40
19	4	3	3	5	5	5	5	4	3	37
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
23	5	5	5	3	4	3	3	4	3	35
24	5	5	5	4	4	4	4	4	2	37
25	3	3	3	5	5	5	3	5	3	35
26	4	5	4	5	5	5	5	5	3	41
27	4	4	4	4	3	3	3	3	2	30
28	5	5	5	4	4	5	4	5	4	41
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
30	5	2	5	5	5	5	5	5	5	42
31	5	5	5	4	4	4	4	5	5	41
32	5	5	5	2	5	2	5	5	5	39
33	3	3	3	5	5	5	5	5	5	39
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
35	5	3	4	4	3	3	3	4	5	34
36	5	5	5	5	5	5	5	3	5	43
37	2	3	4	3	5	3	4	4	5	33
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
39	3	3	3	5	2	3	4	2	2	27
40	2	2	3	5	5	5	5	5	5	37

No	Komitmen Organisasi									Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	
1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	42
2	3	3	4	3	3	4	2	4	2	28
3	2	2	2	3	3	4	2	2	2	22
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	2	4	2	2	2	5	2	2	1	22
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
7	5	4	3	3	3	4	4	3	4	33
8	5	4	3	2	2	2	3	3	4	28
9	5	3	4	4	4	4	2	2	4	32
10	5	4	5	3	3	3	5	5	5	38
11	1	1	2	2	2	2	2	2	2	16
12	2	5	5	5	5	5	5	5	5	42
13	5	4	4	2	3	3	4	4	4	33
14	4	3	3	3	3	3	5	5	5	34
15	5	5	4	5	5	5	5	3	5	42
16	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38
17	1	1	5	5	3	4	3	4	2	28
18	5	4	5	5	5	5	3	3	4	39
19	4	3	5	3	3	3	5	5	5	36
20	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41
21	2	2	4	2	2	2	4	4	4	26
22	4	4	2	4	5	4	4	4	4	35
23	4	3	4	5	5	4	4	4	5	38
24	4	2	4	5	5	3	4	4	5	36
25	5	3	4	3	3	2	4	4	2	30
26	5	3	3	4	5	4	4	4	5	37
27	3	2	4	4	4	4	4	5	4	34
28	5	4	4	5	5	5	2	2	4	36
29	4	4	4	4	5	5	3	4	3	36
30	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
32	5	5	4	5	5	5	4	4	5	42
33	5	5	5	3	4	5	4	5	4	40
34	5	5	5	5	3	5	4	4	5	41
35	4	5	4	4	4	5	5	5	5	41
36	3	5	5	5	5	5	5	3	5	41
37	4	5	5	4	2	2	4	4	4	34
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
39	2	2	3	3	3	3	5	5	4	30
40	5	5	4	3	2	4	4	5	3	35

No	Kinerja Manajerial									Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	
1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
2	2	4	2	4	2	2	2	2	1	21
3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	20
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25
6	5	5	4	4	5	5	4	5	5	42
7	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33
8	2	4	4	3	4	3	3	4	4	31
9	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34
10	3	3	4	4	4	3	4	4	3	32
11	2	2	2	2	2	2	2	1	1	16
12	5	5	5	4	4	5	4	5	5	42
13	3	4	4	4	4	3	4	4	4	34
14	3	3	4	4	4	3	4	4	4	33
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
16	4	4	4	4	5	5	3	3	5	37
17	3	3	4	3	4	4	4	3	3	31
18	4	4	4	4	4	3	4	4	5	36
19	5	3	4	4	3	3	3	3	5	33
20	3	4	4	5	5	5	5	5	4	40
21	3	2	3	2	2	3	3	3	2	23
22	4	3	4	4	3	4	4	5	4	35
23	4	4	3	3	4	4	5	5	4	36
24	4	4	4	4	3	3	3	4	4	33
25	4	4	4	4	4	5	3	5	5	38
26	5	4	5	5	4	5	4	5	5	42
27	4	3	4	5	4	4	4	4	5	37
28	5	5	5	5	5	3	5	4	4	41
29	4	3	3	4	5	4	4	5	5	37
30	4	3	4	3	5	4	4	5	5	37
31	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43
32	4	4	5	5	4	5	5	4	4	40
33	5	4	4	4	3	5	5	5	5	40
34	5	5	4	4	5	5	4	4	4	40
35	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
37	4	4	5	4	3	5	4	4	4	37
38	4	4	4	3	5	5	4	5	5	39
39	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
40	4	4	2	3	4	4	4	3	3	31

Lampiran 3 Hasil Output SPSS

UJI VALIDITAS X1 (BALANCED SCORECARD)

		Correlations									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1	.701**	.777**	.201	.126	.173	.169	.156	.339*	.537**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.214	.437	.285	.298	.337	.032	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P2	Pearson Correlation	.701**	1	.849**	.240	.276	.247	.257	.267	.278	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.135	.085	.124	.109	.096	.083	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P3	Pearson Correlation	.777**	.849**	1	.252	.291	.243	.251	.286	.389*	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.116	.068	.131	.119	.074	.013	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P4	Pearson Correlation	.201	.240	.252	1	.576**	.788**	.655**	.568**	.535**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.214	.135	.116		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P5	Pearson Correlation	.126	.276	.291	.576**	1	.753**	.795**	.753**	.666**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.437	.085	.068	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P6	Pearson Correlation	.173	.247	.243	.788**	.753**	1	.772**	.766**	.553**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.285	.124	.131	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P7	Pearson Correlation	.169	.257	.251	.655**	.795**	.772**	1	.822**	.666**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.298	.109	.119	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P8	Pearson Correlation	.156	.267	.286	.568**	.753**	.766**	.822**	1	.645**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.337	.096	.074	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P9	Pearson Correlation	.339*	.278	.389*	.535**	.666**	.553**	.666**	.645**	1	.778**
	Sig. (2-tailed)	.032	.083	.013	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL	Pearson Correlation	.537**	.615**	.647**	.733**	.806**	.811**	.829**	.812**	.778**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	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).

UJI RELIABILITAS X1 (*BALANCED SCORECARD*)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.892	9



UJI VALIDITAS X2 (KOMITMEN ORGANISASI)

		Correlations									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1	.645**	.355*	.286	.379*	.249	.315*	.220	.520**	.656**
	Sig. (2-tailed)		.000	.025	.074	.016	.122	.048	.174	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P2	Pearson Correlation	.645**	1	.461**	.389*	.379*	.576**	.433**	.286	.473**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.013	.016	.000	.005	.073	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P3	Pearson Correlation	.355*	.461**	1	.549**	.334*	.304	.467**	.528**	.498**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.025	.003		.000	.035	.056	.002	.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P4	Pearson Correlation	.286	.389*	.549**	1	.816**	.657**	.293	.187	.515**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.074	.013	.000		.000	.000	.067	.247	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P5	Pearson Correlation	.379*	.379*	.334*	.816**	1	.686**	.296	.177	.550**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.016	.016	.035	.000		.000	.064	.275	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P6	Pearson Correlation	.249	.576**	.304	.657**	.686**	1	.095	.072	.239	.621**
	Sig. (2-tailed)	.122	.000	.056	.000	.000		.558	.657	.138	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P7	Pearson Correlation	.315*	.433**	.467**	.293	.296	.095	1	.757**	.733**	.687**
	Sig. (2-tailed)	.048	.005	.002	.067	.064	.558		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P8	Pearson Correlation	.220	.286	.528**	.187	.177	.072	.757**	1	.498**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.174	.073	.000	.247	.275	.657	.000		.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P9	Pearson Correlation	.520**	.473**	.498**	.515**	.550**	.239	.733**	.498**	1	.800**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.001	.001	.000	.138	.000	.001		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL	Pearson Correlation	.656**	.754**	.700**	.743**	.739**	.621**	.687**	.574**	.800**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	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).

UJI RELIABILITAS X2 (KOMITMEN ORGANISASI)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	9



UJI VALIDITAS Y (KINERJA MANAJERIAL)

		Correlations									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1	.636**	.658**	.589**	.539**	.685**	.636**	.610**	.712**	.827**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P2	Pearson Correlation	.636**	1	.634**	.618**	.628**	.620**	.539**	.572**	.531**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P3	Pearson Correlation	.658**	.634**	1	.713**	.588**	.662**	.634**	.661**	.693**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P4	Pearson Correlation	.589**	.618**	.713**	1	.511**	.511**	.583**	.492**	.535**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001	.001	.000	.001	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P5	Pearson Correlation	.539**	.628**	.588**	.511**	1	.651**	.659**	.648**	.678**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P6	Pearson Correlation	.685**	.620**	.662**	.511**	.651**	1	.648**	.699**	.701**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P7	Pearson Correlation	.636**	.539**	.634**	.583**	.659**	.648**	1	.653**	.557**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P8	Pearson Correlation	.610**	.572**	.661**	.492**	.648**	.699**	.653**	1	.796**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P9	Pearson Correlation	.712**	.531**	.693**	.535**	.678**	.701**	.557**	.796**	1	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL	Pearson Correlation	.827**	.778**	.845**	.741**	.804**	.847**	.799**	.845**	.856**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

UJI RELIABILITAS Y (KINERJA MANAJERIAL)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.937	9



UJI STATISTIK DESKRIPTIF**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Balanced Scorecard</i>	40	12.00	45.00	35.6000	7.64199
Komitmen Organisasi	40	16.00	45.00	35.7500	6.92728
Kinerja Manajerial	40	16.00	45.00	35.5250	7.07827
Valid N (listwise)	40				

UJI ASUMSI KLASIK**UJI NORMALITAS****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.13983626
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.076
	Negative	-.080
Test Statistic		.080
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

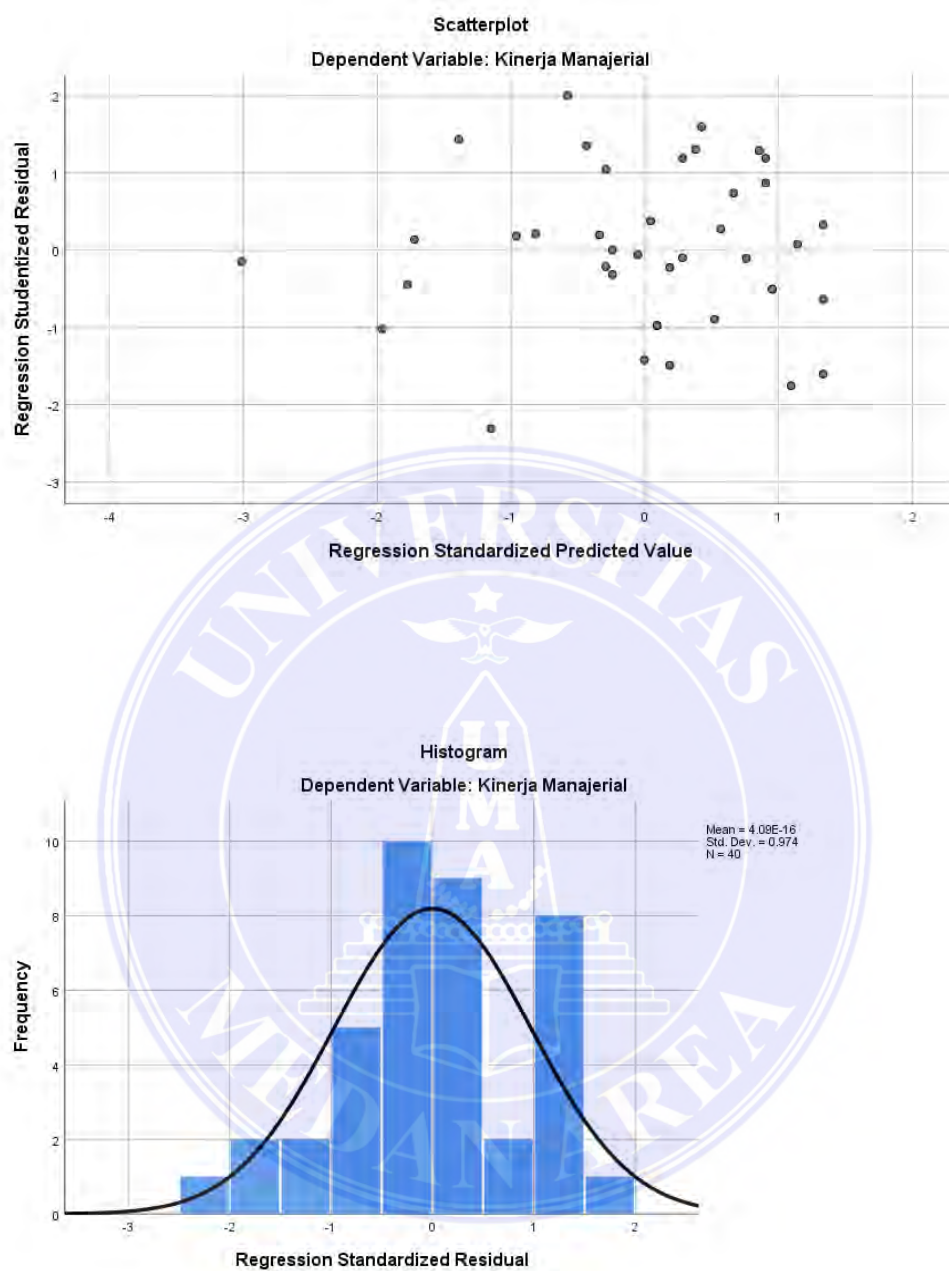
c. Lilliefors Significance Correction.

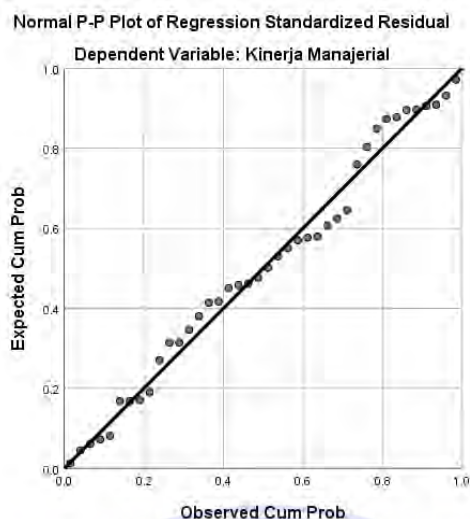
d. This is a lower bound of the true significance.

UJI MULTIKOLINEARITAS

Model		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	<i>Balanced Scorecard</i>	.212	4.722
	Komitmen Organisasi	.212	4.722

UJI HETEROKEDASTISITAS





UJI AUTOKORELASI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.896 ^a	.803	.793	3.22358	1.719

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, *Balanced Scorecard*

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

UJI REGRESI LINEAR BERGANDA

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.078	2.714		1.134	.264
	<i>Balanced Scorecard</i>	.305	.147	.329	2.075	.045
	Komitmen Organisasi	.604	.162	.591	3.732	.001



UJI HIPOTESIS**UJI PARSIAL (UJI t)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.078	2.714		1.134	.264
	<i>Balanced Scorecard</i>	.305	.147	.329	2.075	.045
	Komitmen Organisasi	.604	.162	.591	3.732	.001

UJI SIMULTAN (UJI F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1569.491	2	784.745	75.518	.000 ^b
	Residual	384.484	37	10.391		
	Total	1953.975	39			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, *Balanced Scorecard*

UJI KOEFISIEN DETERMINASI

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.896 ^a	.803	.793	3.22358	1.719	

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, *Balanced Scorecard*

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Lampiran 4 Surat Riset



UNIVERSITAS MEDAN AREA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Kampus I : Jl. Kolam No. 1 Medan Estate Telp (061) 7366878, 7360168, 7364348, 7366781, Fax (061) 7366998
Kampus II : Jl. Sei Serayu No. 70A/Jl. Setia Budi No. 79B Medan Telp (061) 8225602, 8201994, Fax (061) 8226331
Email : univ_medanarea@uma.ac.id Website:uma.ac.id/ekonomi.uma.ac.id email fakultas:ekonomi@uma.ac.id

Nomor : 640 / FEB.2/01.1/1/2021

18 Januari 2021

Lamp. :
Perihal : Izin Research / Survey

Kepada, Yth Pimpinan
PLTU Pangkalan Susu Operation And Maintenance Services Unit Langkat

Dengan hormat, Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area di Medan, mengharapkan bantuan saudara kepada mahasiswa kami :

Nama : ELI TESALONICA BR. SITEPU
N P M : 178330066
Program Studi : AKUNTANSI
Judul : Pengaruh Balanced Scorecard Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu Operation And Maintenance Services Unit Langkat

Untuk diberi izin Research / Survey di Instansi yang Saudara pimpin selama satu bulan. Hal ini dibutuhkan sehubungan dengan tugasnya menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Perguruan Tinggi dengan memenuhi ketentuan dan peraturan administrasi di Instansi / Perusahaan Bapak/Ibu

Dapat kami beritahukan bahwa Research / Survey ini dipergunakan hanya untuk kepentingan ilmiah semata-mata. Kami mohon kiranya diberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan, serta memberikan surat keterangan yang menyatakan telah selesai melakukan penelitian.

Demikian kami sampaikan atas bantuan dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Wakil Dekan Bid. Akademik



Tembusan :

1. Wakil Rektor Bidang Akademik
2. Kepala LPPM
3. Mahasiswa ybs
4. Peringgal



PLTU Pangkalan Susu Operation and Maintenance Services Unit (PNS)
Dusun 6/Sei Dua Desa Tanjung Pasir, Kecamatan Pangkalan Susu, Kab Langkat, Sumatera Utara 20858,
Telepon : 0620 - 51971
Facsimile :

Nomor : 0118/021/PNSOMU/2021
Surat Sdr :
No Lampiran : -
Sifat : Segera
Perihal : Surat Balasan Izin Pengambilan Sampel dan Data
Pangkalan Susu, 23 Juni 2021
Kepada :
UNIVERSITAS MEDAN AREA

Sehubungan dengan surat No. Feb/01.1/I/2021 perihal Pengambilan Data tanggal 18 Januari 2021 yang ditujukan UNIVERSITAS MEDAN AREA kepada kami mengenai " Pengaruh Balanced Scorecard dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu Operation And Maintenance Services Unit", dapat dilakukan pada tanggal 24 - 25 Juni. Adapun untuk hasil penelitiannya agar dapat di presentasikan ke PT Indonesia Power. Untuk kehadiran di PLTU Pangkalan Susu OMU yang bersangkutan agar dapat menunjukkan Surat SWAB Test yang masih berlaku dan mengikuti protokol pencegahan Covid-19 yang berlaku di PLTU Pangkalan Susu OMU

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



GENERAL MANAGER



RIZQI PRIATNA

Tembusan
- MANAJER ADMINISTRASI
- SUPERVISOR SENIOR SDM



PLTU PANGKALAN SUSU OPERATION AND MAINTENANCE SERVICES UNIT
Dusun VI/Sei Dua, Desa Tanjung Pasir Kec. Pangkalan Susu – Kab. Langkat
Telp. 0620 – 51971 Fax. 0620 – 51972

Email : Sekretariat.ubohpsn@indonesiapower.co.id

SURAT KETERANGAN

No : 004.Skt/172/PNSOMU/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : EVENDI SARAGI
NIP : 6889025K3
JABATAN : MANAJER ADMINISTRASI
PT. INDONESIA POWER PNS OMU

menerangkan bahwa:

No	Nama	Lembaga Pendidikan
1.	ELI TESALONICA BR. SITEPU	UNIVERSITAS MEDAN AREA

Adalah benar telah melaksanakan Riset di PT. Indonesia Power PLTU Pangkalan Susu OMU pada tanggal 24 – 25 Juni 2021.

Demikian surat ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pangkalan Susu, 25 Juni 2021

MANAJER ADMINISTRASI

INDONESIA
POWER
EVENDI SARAGI