**PENGARUH PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta)

**Elisabet Selendina Tokan**

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Mercu Buana Yogyakarta

elisabetselendina1401@gmail.com

**INTISARI**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh penerapan *balance scorecard* terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) (UP3) Yogyakarta yang berjumlah 60 Karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 37 karyawan. Metode pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara survei menggunakan instrument yaitu studi kepustakaan dan kuisioner yang disebarkan kepada masing-masing responden. Pengujian data penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil uji hipotesis penelitian ini menunjukkan konsep *balance scorecard*  yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara parsial dan simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Balance scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Kinerja Karyawan.

***THE EFFECT OF THE IMPLEMENTATION A BALANCE SCORECARD ON EMPLOYEE PERFORMANCE***

***(****Case Study PT.PLN (Persero) Customer Service Implementation Unit (UP3) Yogyakarta)*

**Elisabet Selendina Tokan**

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Mercu Buana Yogyakarta

elisabetselendina1401@gmail.com

***ABSTRACT***

*This study aims to analyze the effect of implementing a balanced scorecard on employee performance. The population of this study were all employees of PT. PLN (Persero) (UP3) Yogyakarta, totaling 60 employees. The sampling technique used was convenience sampling with a total sample of 37 employees. The research data collection method was carried out by means of a survey using the instrument, namely library research and questionnaires distributed to each respondent. Testing research data using multiple linear regression analysis. The results of the hypothesis test of this study show that the concept of a balanced scorecard consisting of a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective, a learning and growth perspective partially and simultaneously has no effect on employee performance.*

*Keywords: Balance scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective, Employee Performanc*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

 Dalam era globalisasi ekonomi saat ini ditandai dengan ketatnya persaingan dan kuatnya kecenderungan hubungan perekonomian antar negara. Perusahaan harus memiliki kondisi keuangan yang baik, meningkatkan daya saingnya dengan cara memperbaharui kualitas sumber daya manusia, kebijakan teknologi serta membangun kerja sama dengan semua pihak agar dapat mempertahankan dan mengembangkan kelangsungan hidup perusahaan.

 Dengan *balance scorecard*, tujuan suatu unit bisnis tidak hanya dinyatakan dalam satu ukuran keuangan saja, melainkan dijelaskan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit bisnis tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada di masa yang akan datang dan bagaimana unit bisnis dapat meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kerja yang lebih baik di masa mendatang. Beberapa penelitian terkait *balance scorecard* telah banyak dilakukan khususnya pada perusahan-perusahan manufaktur yang berorientasi pada laba.

 Salah satu strategi perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan yaitu dengan menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yanh terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memerlukan suatu pengukuran kinerja yang dapat menerjemahkan visi dan misi perusahaan, tidak hanya dari perspektif keuangan saja, melainkan dari perspektif pelanggan yang termasuk di sini adalah kecepatan layanan kepada pelanggan dan kecepatan penambahan pelanggan baru atau memperluas wilayah jangkuan listrik, perspektif bisnis internal termasuk dalam hal ini proses kerja yang berbelit-belit, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran termasuk peningkatan kesejahteraan dan kualitas sumber daya manusia di PLN tersebut. PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta telah menerapkan sistem pengukuran kinerja *balance scorecard* yang mengukur keempat perspektif tersebut.

**Rumusan Masalah**

 Berdasarkan uraian yang terdapat pada latar belakang masalah, maka permasalahan dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta?
2. Apakah perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta?
3. Apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta?
4. Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta?
5. Apakah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis interal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta?

**LANDASAN TEORI**

1. **Teori Organisasi**

 Teori organisasi modern memandang adanya interaksi antar elemen organisasi untuk mendukung tujuan organisasi. Secara lebih spesifik, teori organisasi modern berkonsentrasi pada perilaku pengarahan tujuan perusahaan, motivasi, dan karakteristik penyelesaian masalah. Tujuan organisasi dipandang sebagai hasil dari proses saling mempengaruhi dalam perusahaan, penentuan batas-batas dalam pengambilan keputusan dan peranan dari pengendalian internal yang diciptakan oleh perusahaan. Menurut Schiff dan Lewin (dalam Rolasmana, 2013:3).

1. **Teori Keperilakuan**

 Motivasi dipandang sebagai salah satu faktor penentu kinerja individu/kelompok dalam organisasi. Namun demikian, hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terkadang bersifat resiprokal, yaitu hubungan yang bersifat timbal balik. Dalam suatu situasi dan kondisi tertentu komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, dan pada situasi dan kondisi yang berbeda kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Schiff dan Lewin (dalam Rolasmana, 2013:3).

1. **Konsep Pengaruh dan Penerapan**

 Menurut Norman Barry (dalam Sari, 2018:10) definisi pengaruh adalah “Suatu tipe kekuasaan yang jika seseorang dipengaruhi agar bertindak dengan cara tertentu, dapat dikatakan terdorong untuk bertindak demikian, sekalipun ancaman sanksi yang terbuka tidak merupakan motivasi yang mendorongnya”.

1. ***Balance Scorecard***

Menurut Kaplan & Norton (dalam Widayati danKhasanah, 2019:51) mengatakan bahwa: “*Balance Scorecard* adalah seperangkat tindakan yang memberi para manajer puncak pandangan yang cepat namun komprehensif tentang bisnis mencakup langkah-langkah finansial yang memberi tahu hasil tindakan yang telah dilakukan melengkapi ukuran keuangan dengan ukuran operasional mengenai kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan peningkatan organisasi, kegiatan tindakan operasional yang menjadi pendorong kinerja keuangan masa depan”.

Menurut Fahmi (dalam Asmarani dan Agussalim, 2020:249) mengatakan bahwa: “*Balance Scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan startegi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Balance Scorecard* adalah alat ukur kinerja perusahaan yang digunakan untuk mengukur kinerja melalui empat perspektif yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan, sistem pengukuran ini juga mengukur kinerja untuk tujuan jangka pendek dan jangka panjang dari suatu startegi perusahaan untuk menciptakan daya saing yang unggul.

1. **Kinerja**

 Menurut Rivai dan Basri (dalam Hidayat, 2017:346) mengatakan bahwa: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”.

 Menurut Mulyadi (dalam Asmarani dan Agussalim, 2020:250) mengatakan bahwa: “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”.

 Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari sebuah proses kerja yang dijalankan baik individu maupun kelompok yang mana menggambarkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

1. **Pengukuran Kinerja**

 Menurut Mulyadi (dalam Hidayat, 2017:346) mengatakan bahwa: “Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

 Menurut Dally (dalam Mahsina dkk, 2017:60-61) mendefinisikan “Pengukuran kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan”.

 Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tolak ukur yang dijadikan landasan suatu perusahan dalam menentukan kinerja para karyawan.

**PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

**Perspektif Keuangan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Perspektif keuangan merupakan hal yang sangat penting dimana berperan sebagai fokus tujuan dan strategi perusahaan, terutama dalam kaitanya dengan implementasi strategi dan penilaian kinerja organisasi. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran untuk keempat perspektif ini tergantung dari startegi yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Oleh karena itu, *Balance Scorecard* selain dapat digunakan sebagai alat pengukur kinerja, juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai apakah strategi yang digunakan perusahaan sudah tepat, dan juga untuk mengawasi apakah strategi perusahaan telah dijalankan.

Penelitian yang dilakukan oleh Abida dkk (2018) yang berjudul “Pengaruh *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan”. Menunjukkan hasil perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H1 : Perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

**Perspektif Pelanggan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Perspektif pelanggan memiliki fokus pada bagaimana organisasi atau perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan mengetahui segmen pasar yang melingkupnya. Tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan mampu memenuhi harapan pelanggan atau tidak. Oleh karena itu kepuasan pelanggan menjadi salah satu ukuran penting dalam mengukur kinerja perspektif pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Abida dkk (2018) yang berjudul “Pengaruh *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan”. Menunjukkan hasil perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H2: Perspektif Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

**Perspektif Proses Bisnis Internal Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam proses bisnis internal mengidentifikasi upaya, proses-proses untuk mencapai tujuan yang telah dipaparkan dalam perspektif pelanggan dan keuangan. Manajemen diharapkan dapat melakukan proses-proses bisnis penting untuk memuaskan para pelanggan dan pemilik organisasi supaya kinerja organisasi meningkat. Proses data secara dinamis dengan filter dan pengelompokkan, serta perbandingan hasil realisasi kinerja dengan target perusahan. Dimana analisa pengukuran kinerja dimulai dengan penetapan target kinerja dan fungsi masukkan data-data pemasaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Abida dkk (2018) yang berjudul “Pengaruh *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan”. Menunjukkan hasil perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H3: Perspektif Proses Bisnis Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kaitan dengan kinerja seseorang. Tingkat kemampuan baik itu dari pekerja maupun dari sistem informasi yang dipakai oleh perusahaan akan memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja. Sehingga dari tingkat kepuasan karyawan, ketersediaan informasi, ketepatan, adanya kebebasan karyawan menyampaikan saran, dan jumlah saran yang dimplementasikan oleh perusahaan akan berdampak langsung terhadap kinerja manajemen perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Abida dkk (2018) yang berjudul “Pengaruh *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan”. Menunjukkan hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H4: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

**Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam mencapai tujuan sebuah organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya yang dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawainya. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran , karena pengukuran itu sangat penting dalam sebuah organisasi. Sistem pengukuran yang diterapkan pada sebuah organisasi mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia didalam maupun diluar organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Abida dkk (2018) yang berjudul “Pengaruh *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan”. Menunjukkan hasil perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif serta pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H5 : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, serta Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

Perspektif Keuangan

$(X\_{1}$)

Perspektif Proses Bisnis Internal

$(X\_{3}$)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

$(X\_{4}$)

Perspektif Pelanggan

$(X\_{2}$)

Kinerja Karyawan

(Y)

Keterangan:

 Secara simultan :

 Secara parsial :

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

**METODE PENELITIAN**

1. **Jenis Penelitian, Populasi, Sampel**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat *positivisme* yang digunakan pada populasi atau sampel tertentu, filsafat *positivisme* memandang fenomena/ gejala/ realitas itu dapat diklasifikasikan, teramati, konkrit, terukur, dan hubungan gejala sebab akibat (Sugiyono, 2016:2). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta yang berjumlah 60 karyawan.

 Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016:116). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *convenience sampling* yaitu pengambilan sampel secara mudah dimana peneliti dapat menjadikan responden yang lebih awal dijumpai untuk secara langsung dijadikan sebagai sampel penelitian (Sekaran, 2006:20).

 Dalam menentukan sampel diperlukan suatu metode pengambilan sampel yang tepat agar diperoleh sampel yang representatif dan dapat menggambarkan keadaan populasi secara maksimal. Sampel yang diambil adalah karyawan tetap PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta yang berjumlah 60 orang. Untuk menentukan besarnya ukuran sampel dalam penelitian ini maka digunakan rumus Slovin sebagai berikut: (Bambang Prasetyo, 2005:135).

$$n=\frac{N}{1+Ne^{2}}$$

Keterangan:

n : Sampel

N : Populasi

e : Taraf kesalahan atau nilai kritis

 Pengambilan sampel ini dilakukan pada tingkat kepercayaaan 90% atau nilai kritis 10% sehingga ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n=\frac{60}{1+60 (10\%)^{2}}$$

 = 37,5

 Berdasarkan perhitungan diatas tersebut maka sampel yang diambil sebanyak 37 (dibulatkan) orang karyawan.

1. **Jenis, Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sumber Primer. Sumber primer adalah sumber daya yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2016:193). Data primer yang diperoleh adalah data dari hasil penyebaran angket atau kuisioner kepada seluruh karyawan PT. PLN (Perserp) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan studi kepustakaan dan melakukan penyebaran kuisioner. Kuisioner yang tersebut menggunakan alat ukur skala likert.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

1. **Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisi data kuantitatif agar memperoleh gambaran atau deskriptif dari sebuah data. Data tersebut berasal dari jawaban-jawaban responden atas item-item yang terdapat dalam kuisioner mengenai variabel-variabel dan penelitian yang digunakan. Analisis yang dilakukan pada penelitian ini, berdasarkan jawaban responden di PT. PLN (Persero) (UP3) Yogyakarta sebagai berikut:

|  |
| --- |
| **Descriptive Statistics** |
|  | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Perspektif Keuangan | 37 | 30 | 40 | 33.51 | 2.921 |
| Perspektif Pelanggan | 37 | 39 | 50 | 41.46 | 3.123 |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | 37 | 37 | 49 | 41.22 | 3.038 |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 37 | 38 | 50 | 41.73 | 3.461 |
| Kinerja Karyawan | 37 | 46 | 64 | 52.97 | 3.041 |
| Valid N (listwise) | 37 |  |  |  |  |

 Sumber: Data Output SPSS (2021)

 Berdasarkan tabel diatas deskripsi statistik variabel penelitian menunjukkan bahwa jumlah responden adalah 37 orang. Masing-masing variabel memiliki nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*) dan nilai standar deviasi yang bervariasi.

1. Dari 37 responden perspektif keuangan ($X\_{1}$) memiliki nili minimum sebesar 30 dan nilai maksimum sebesar 40. Nilai rata-rata perspektif keuangan adalah 33.51 menunjukkan bahwa setiap responden sudah benar-benar mengembangkan sadar biaya dan setiap karyawan menggunakan asset perusahaan secara efektif dan efisien. Nilai standar deviasi dalam perspektif keuangan adalah 2.921 yang berarti penyimpangan atas perspektif keuangan sangat kecil.
2. Dari 37 responden perspektif pelanggan ($X\_{2}$) memiliki nilai minimum sebesar 39 dan nilai maksimum sebesar 50. Nilai rata-rata perspektif pelanggan adalah 41.46 dengan standar deviasi sebesar 3.123 menunjukkan bahwa setiap responden benar-benar memberikan pelayanan yang maksimal kepada setiap pelanggan, mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan dan berusaha mengurangi keluhan pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal ($X\_{3}$) dari 37 responden memiliki nilai minimum sebesar 37 dan nilai maksimum sebesar 49. Nilai rata-rata perspektif proses bisnis internal adalah 41.22 dengan standar deviasi sebesar 3.038 menunjukkan bahwa setiap responden mempunyai keterampilan yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya dan perusahaan terus memfasilitasi perlalatan kerja karyawan, adanya sistem dan prosedur yang jelas dalam melaksanakan tugas.
4. Dari 37 responden perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ($X\_{4}$) memiliki nilai minimum sebesar 38 dan nilai maksimum sebesar 50. Nilai rata-rata perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 41.73 dengan nilai standar deviasi 3.461 menunjukkan bahwa setiap responden memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karirnya dan responden mendapat pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya dan perusahaan tetap mengembangkan program penghargaan dan hukuman dalam meningkatkan motivasi karyawan.
5. Dari 37 responden kinerja pegawai (Y) memiliki nilai minimum sebesar 46 dan nilai maksimum sebesar 64. Nilai rata-rata kinerja pegawai 52.97 dengan standar deviasi 3.041 menunjukkan bahwa setiap responden bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, mempunyai inisiatif dalam melaksanakan tugas, mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan dapat bekerja sama dalam rangka pencapaian visi dan misi perusahaan.
6. **Uji Instrument**
7. Uji Validitas

 Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang diteliti. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikasi 5% dengan kinerja pengujian bila nilai t hitung > t tabel maka disimpulkan butir pertanyaan valid, sebaliknya jika nilai t hitung < t tabel maka butir pertanyaan dikatakan tidak valid (Ghozali, 2016:53). Berdasarkan hasil uji validitas data, nilai t tabel dilihat dari df: 30-2= 28, maka r tabel= 0.374. Hasil uji validitas data dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Variabel  | ItemPernyataan  | Koefisien korelasi(r hitung) | r tabel | Keputusan |
|  |  | X1.1 | 0.701 | 0.374 | Valid  |
|  |  | X1.2 | 0.783 | 0.374 | Valid  |
|  |  | X1.3 | 0.752 | 0.374 | Valid  |
| 1.  | Perspektif Keuangan | X1.4 | 0.784 | 0.374 | Valid  |
|  | ($X\_{1}$) | X1.5 | 0.709 | 0.374 | Valid  |
|  |  | X1.6 | 0.763 | 0.374 | Valid  |
|  |  | X1.7 | 0.780 | 0.374 | Valid  |
|  |  | X1.8 | 0.828 | 0.374 | Valid  |
|  |  | X2.1 | 0.676 | 0.374 | Valid |
|  |  | X2.2 | 0.870 | 0.374 | Valid |
|  |  | X2.3 | 0.540 | 0.374 | Valid |
|  |  | X2.4 | 0.958 | 0.374 | Valid |
| 2. | Perspektif Pelanggan | X2.5 | 0.833 | 0.374 | Valid |
|  | ($X\_{2}$) | X2.6 | 0.833 | 0.374 | Valid |
|  |  | X2.7 | 0.958 | 0.374 | Valid |
|  |  | X2.8 | 0.958 | 0.374 | Valid |
|  |  | X2.9 | 0.958 | 0.374 | Valid |
|  |  | X2.10 | 0.870 | 0.374 | Valid |
|  |  | X3.1 | 0.785 | 0.374 | Valid |
|  |  | X3.2 | 0.592 | 0.374 | Valid |
|  |  | X3.3 | 0.656 | 0.374 | Valid |
|  | Perspektif Proses | X3.4 | 0.784 | 0.374 | Valid |
| 3. | Bisnis Internal | X3.5 | 0.784 | 0.374 | Valid |
|  | ($X\_{3}$) | X3.6 | 0.900 | 0.374 | Valid |
|  |  | X3.7 | 0.912 | 0.374 | Valid |
|  |  | X3.8 | 0.379 | 0.374 | Valid |
|  |  | X3.9 | 0.800 | 0.374 | Valid |
|  |  | X3.10 | 0.574 | 0.374 | Valid |
|  |  | X4.1 | 0.814 | 0.374 | Valid |
|  |  | X4.2 | 0.829 | 0.374 | Valid |
|  |  | X4.3 | 0.837 | 0.374 | Valid |
|  | Perspektif | X4.4 | 0.884 | 0.374 | Valid |
|  | Pembelajaran dan | X4.5 | 0.891 | 0.374 | Valid |
|  | Pertumbuhan  | X4.6 | 0.935 | 0.374 | Valid |
|  | ($X\_{4}$) | X4.7 | 0.935 | 0.374 | Valid |
|  |  | X4.8 | 0.935 | 0.374 | Valid |
|  |  | X4.9 | 0.779 | 0.374 | Valid |
|  |  | X4.10 | 0.657 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.1 | 0.581 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.2 | 0.618 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.3 | 0.634 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.4 | 0.555 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.5 | 0.412 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.6 | 0.515 | 0.374 | Valid |
|  | Kinerja Karyawan | Y.7 | -0.021 | 0.374 | Tidak Valid |
|  | (Y) | Y.8 | 0.572 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.9 | -0.209 | 0.374 | Tidak Valid |
|  |  | Y.10 | 0.627 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.11 | 0.702 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.12 | 0.618 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.13 | 0.618 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.14 | 0.512 | 0.374 | Valid |
|  |  | Y.15 | 0.629 | 0.374 | Valid |

Sumber: data primer diolah SPSS (2021)

 Berdasarkan hasil perhitungan yang terlihat pada tabel diatas terdapat 53 pernyataan yang digunakan dalam uji coba kuisioner dan hasilnya terdapat 2 item pernyataan yang tidak valid karena nilai korelasinya dibawah 0.374 dan 51 pernyataan yang memenuhi kriteria dan dinyatakan valid. Maka dalam penelitian ini hanya 51 item pernyataan yang nilai korelasinya lebih besar dari 0.374 yang digunakan dalam penelitian.

1. Uji Reliabilitas

 Uji realibilitas dilakukan untuk mengukur handal atau tidaknya kuisioner yang digunakan penelitian. Butir pernyataan dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalaha konsisten. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali, 2016).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Nilai*Cronbach alpha* | Nilaikritis | Keputusan |
| Perspektif Keuangan($X\_{1}$) | 0.889 | 0.60 | Reliabel |
| Perspektif Pelanggan($X\_{2}$) | 0.945 | 0.60 | Reliabel |
| Perspektif ProsesBisnis Internal($X\_{3}$) | 0.892 | 0.60 | Reliabel |
| PerspektifPembelajaran dan Pertumbuhan($X\_{4}$) | 0.955 | 0.60 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan(Y) | 0.683 | 0.60 | Reliabel |

 Sumber: Data Output SPSS (2021)

 Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas kuisioner variabel perspektif keuangan ($X\_{1}$), perspektif pelanggan ($X\_{2}$), perspektif proses bisnis intenral ($X\_{3}$), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ($X\_{4}$) dan kinerja karyawan tersebut dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach alpha* dari keseluruhan variabel yang diujikan lebih besar dari 0.60. Maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel kuisioner dalam penelitian lolos dalam uji reliabilitas dan dinyatakan reliabel.

1. **Uji Asumsi Klasik**
2. Uji Normalitas

 Untuk memastikan apakah data sepanjang garis diagonal berdistribusi normal maka dilakukan uji *Kolmogrov-Smnirnov* (K-S). Jika nilai *sig probability* lebih besar dari 0.05 maka Ho ditolak dengan pengertian bahwa data yang dianalisis berdistribusi normal. Demikian juga sebaliknya jika nilai *sig probability* lebih kecil dari 0.05 maka Ho diterima dengan pengertian bahwa data yang dianalisis tidak berdistribusi normal. Berikut pengujian normalitas yang didasarkan dengan uji statistik nonparametik *Kolmogrov-Smnirnov* (K-S):

|  |
| --- |
| **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test** |
|  | Unstandardized Residual |
| N | 37 |
| Normal Parametersa,b | Mean | 0E-7 |
| Std. Deviation | 2.95191733 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .153 |
| Positive | .152 |
| Negative | -.153 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | .931 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .352 |
| a. Test distribution is Normal. |
| b. Calculated from data. |

 Sumber: Data Output SPSS (2021)

 Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa *Asymp. Sig. (2-tailed)* dalam pengujian *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* dari seluruh nilai residual data yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 0.352 > 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan data yang digunakan sebagai sampel penelitian berdistribusi normal.

1. Uji Multikolinearitas

 Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas, begitu pula sebaliknya apabila nilai VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas. Berdasarkan hasil analisis didapatkan hasil sebagai berikut:

Uji Multikolinearitas sebelum Eliminasi Data

|  |
| --- |
| **Coefficientsa** |
| Model | Collinearity Statistics |
| Tolerance | VIF |
| 1 | Perspektif Keuangan | .262 | 3.820 |
| Perspektif Pelanggan | .145 | 6.894 |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | .079 | 12.612 |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | .079 | 12.697 |
| a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan |

 Sumber: Data output SPSS (2021)

 Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dari 4 variabel independen terdapat 2 variabel yang tidak terjadi multikolinearitas dan 2 variabel yang terjadi masalah multikolinearitas karena nilai *tolerance* $\leq $ 0,10 dan *variance inflation factor* (VIF) $\geq $10, sehingga tidak memenuhi syarat. Untuk menguji kembali variabel yang terjadi multikolinearitas dilakukan metode penyembuhan dengan cara eliminasi data. Adapun hasil dari penguji tersebut yaitu:

Uji Multikolinearitas sesudah Eliminasi Data

|  |
| --- |
| **Coefficientsa** |
| Model | Collinearity Statistics |
| Tolerance | VIF |
| 1 | Perspektif Keuangan | .947 | 1.056 |
| Perspektif Pelanggan | .365 | 2.740 |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | .295 | 3.385 |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | .215 | 4.642 |
| a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan |

 Sumber: Data Output SPSS (2021)

 Berdasarkan tabel diatas hasil uji multikolinearitas setelah dilakukan uji multikolinearitas dengan menggunakan uji eliminasi data maka dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* $\leq $ 0.10. Hasil perhitungan dari VIF juga menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF $\geq $ 10. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini terbebas dari gangguan multikolinearitas atau tidak ada gejala multikolinearitas.

1. Uji Heteroskedastisitas

 Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Salah satu cara untuk menguji ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen *Standardized Predictor* (ZPRED) dengan residualnya *Student Residual* (SRESID). Dalam analisis untuk pengambilan keputusannya adalah jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebihi kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas dan jika tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengolahan data dengan korelasi Rank Spearman adalah sebagai berikut:



 Sumber: Data Output SPSS (2021)

Gambar 4.1

Uji Heteroskedastisitas

 Dari grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga dapat dipakai untuk memprediksi Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan.

1. **Regresi Linear Berganda**

 Berdasarkan data penelitian yang dikumpulkan baik untuk variabel terikat (Y) maupun variabel bebas ($X\_{1}$,$ X\_{2}$,$ X\_{3}$,$ X\_{4}$) yang diolah dengan menggunakan bantuan program SPSS maka diperoleh hasil perhitungan regresi linear berganda sebagai berikut:

|  |
| --- |
| **Coefficientsa** |
| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | 58.681 | 7.528 |  | 7.795 | .000 |
| Perspektif Keuangan | -.205 | .349 | -.197 | -.588 | .561 |
| Perspektif Pelanggan | .060 | .439 | .062 | .137 | .892 |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | -.546 | .610 | -.546 | -.895 | .377 |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | .508 | .537 | .578 | .945 | .352 |
| a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan |

Sumber: Data Output SPSS (2021)

 Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut: Y = 58.681 - 0.205$X\_{1}$ + 0.060$X\_{2}$ – 0.546$X\_{3}$ + 0.508$X\_{4}$ + e

Dimana:

1. Konstanta (a) = 58.681 artinya konstanta yang menyatakan bahwa jika variabel bebas yaitu perspektif keuangan ( $X\_{1}$), perspektif pelanggan ( $X\_{2}$), perspektif proses bisnis internal ( $X\_{3}$), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( $X\_{4}$) konstan, maka kinerja sebesar 58.681.
2. Koefisien $b\_{1}$ = -0.205 artinya koefisien regresi perspektif keuangan ( $X\_{1}$) diperoleh sebesar -0.205 dengan tanda negative. Hal ini apabila perspektif keuangan dinaikkan sebesar 1 satuan, maka kinerja akan mengalami penurunan sebesar -0.205 dengan asumsi variabel lain yang mempengaruhi dianggap konstan (a, $X\_{2}$,$ X\_{3}$, dan$ X\_{4}$ = 0).
3. Koefisien $b\_{2}$ = 0.060 artinya koefisien regresi perspektif pelanggan ( $X\_{2}$) diperoleh sebesar 0.060 dengan tanda positif. Hal ini apabila perspektif pelanggan dinaikkan sebesar 1 satuan, maka kinerja akan meningkat sebesar 0.060 dengan asumsi variabel lain yang mempengaruhi dianggap konstan (a, $X\_{1}$,$ X\_{3}$, dan$ X\_{4}$ = 0).
4. Koefisien $b\_{3}$ = -0.546 artinya koefisien regresi perspektif proses bisnis internal ( $X\_{3}$) diperoleh sebesar -0.546 dengan tanda negative. Hal ini apabila perspektif proses bisnis internal dinaikkan sebesar 1 satuan, maka kinerja akan mengalami penurunan sebesar -0.546 dengan asumsi variabel lain yang mempengaruhi dianggap konstan (a, $X\_{1}$,$ X\_{2}$, dan$ X\_{4}$ = 0).
5. Koefisien $b\_{4}$ = 0.508 artinya koefisien regresi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( $X\_{4}$) diperoleh sebesar 0.508 dengan tanda positif. Hal ini apabila perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinaikkan sebesar 1 satuan, maka kinerja akan meningkat sebesar 0.508 dengan asumsi variabel lain yang mempengaruhi dianggap konstan (a, $X\_{1}$,$ X\_{2}$, dan$ X\_{3}$ = 0).
6. **Uji Hipotesis**
7. Uji t

 Uji parsial atau uji t digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikan $>$ 0,05 maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan), sedangkan jika nilai signifikan $<$ 0,05 maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada tabel berikut ini:

|  |
| --- |
| **Coefficientsa** |
| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | 58.681 | 7.528 |  | 7.795 | .000 |
| Perspektif Keuangan | -.205 | .349 | -.197 | -.588 | .561 |
| Perspektif Pelanggan | .060 | .439 | .062 | .137 | .892 |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | -.546 | .610 | -.546 | -.895 | .377 |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | .508 | .537 | .578 | .945 | .352 |
| a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan |

Sumber: Data output SPSS (2021)

 Berdasarkan hasil pengolahan dengan program SPSS pada tabel diatas, maka hasilnya dapat dirangkum, sebagai berikut:

1. Pengaruh Perspektif Keuangan Terhadap Kinerja Karyawan

 Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai dari perspektif keuangan ( $X\_{1}$) sebesar 0.561 > 0.05 sehingga dapat disimpulkan perspektif keuangan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian H1 ditolak yang menyatakan bahwa perspektif keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1. Pengaruh Perspektif Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan

 Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai dari perspektif pelanggan ( $X\_{2}$) sebesar 0.892 > 0.05 sehingga dapat disimpulkan perspektif pelanggan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian H2 ditolak yang menyatakan bahwa perspektif pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1. Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Kinerja Karyawan

 Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai dari perspektif proses bisnis internal ( $X\_{3}$) sebesar 0.377 > 0.05 sehingga dapat disimpulkan perspektif proses bisnis internal tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian H3 ditolak yang menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1. Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Karyawan

 Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ($X\_{4}$) sebesar 0.352 > 0.05 sehingga dapat disimpulkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian H4 ditolak yang menyatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1. Uji F

 Uji simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen. Hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS 20 dengan tingkat signifikasi 5% (0.05). Hasil perhitungan uji F dapat dilihat pada tabel berikut ini:

|  |
| --- |
| **ANOVAa** |
| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 19.276 | 4 | 4.819 | .492 | .742b |
| Residual | 313.697 | 32 | 9.803 |  |  |
| Total | 332.973 | 36 |  |  |  |
| a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan |
| b. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal |

 Sumber: Data output SPSS (2021)

 Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui dari uji F-test di dapat nilai F hitung sebesar 0.492 dan nilai signifikan sebesar 0.742 > 0.05, maka Ho diterima dan Ha ditolak, dengan demikian H5 secara simultan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

1. **Koefisien Determinasi**

 Uji ini dilakukan untuk mengukur kemampuan variabel-variabel independen, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam menjelaskan variasi variabel yaitu kinerja karyawan. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada kolom *adjusted* R *square*, yang ditampilkan pada tabel berikut:

|  |
| --- |
| **Model Summaryb** |
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .241a | .058 | -.060 | 3.131 |
| a. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal |
| b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan |

 Sumber: Data output SPSS (2021)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa:

1. R = 0.241 berarti hubungan antara variabel perspektif keuangan ($X\_{1}$), perspektif pelanggan ($X\_{2}$), perspektif proses bisnis internal ($X\_{3}$), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ($X\_{4}$), terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 24.10%.
2. Nilai *Adjusted R Square* sebesar -0.060 berarti 0% variabel kinerja karyawan (Y) tidak dapat dijelaskan oleh variabel perspektif keuangan ($X\_{1}$), perspektif pelanggan ($X\_{2}$), perspektif proses bisnis internal ($X\_{3}$), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ($X\_{4}$). Sehingga variabel bebas sama sekali tidak mampu menjelaskan varians dari variabel terikatnya.
3. *Standar Error of Estimated* (Standar Deviasi) artinya mengukur variasi dari nilai yang diprediksi. Dalam penelitian ini standar deviasinya sebesar 3.131.

**PEMBAHASAN**

1. Pengaruh Perspektif Keuangan Terhadap Kinerja Karyawan

 Berdasarkan hasil uji t yang telah dilakukan dapat dilihat nilai dari perspektif keuangan ( $X\_{1}$) sebesar 0.561 > 0.05 sehingga dapat disimpulkan perspektif keuangan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

 Hal ini disebabkan PT. PLN (Persero) (UP3) Yogyakarta belum mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki, sehingga laba dan penjualan bersih yang diperoleh belum dapat dipertahankan.

 Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Abida dkk (2018) mengenai Pengaruh *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

1. Pengaruh Perspektif Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan

 Berdasarkan hasil uji t yang telah dilakukan dapat dilihat nilai dari perspektif pelanggan ( $X\_{2}$) sebesar 0.892 > 0.05 sehingga dapat disimpulkan perspektif pelanggan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

 Hal ini dapat disebabkan karena PT. PLN (Persero) (UP3) Yogyakarta belum mampu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan dan calon pelanggannya.

 Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Abida dkk (2018) mengenai Pengaruh *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

1. Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Kinerja Karyawan

 Berdasarkan hasil uji t yang telah dilakukan dapat dilihat nilai dari perspektif proses bisnis internal ( $X\_{3}$) sebesar 0.377 > 0.05 sehingga dapat disimpulkan perspektif proses bisnis internal tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

 Hal ini disebabkan jumlah karyawan PT. PLN (Persero) (UP3) Yogyakarta kurang sehingga tidak dapat meng-*cover* seluruh pelanggan setiap tahunnya.

 Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Abida dkk (2018) mengenai Pengaruh *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

1. Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Karyawan

 Berdasarkan hasil uji t yang telah dilakukan dapat dilihat nilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ($X\_{4}$) sebesar 0.352 > 0.05 sehingga dapat disimpulkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

 Hal ini disebabkan karena PT. PLN (Persero) (UP3) Yogyakarta tidak tersedianya infrastruktur yang memungkinkan terciptanya tujuan perusahaan dan kurang loyalitas pekerja terhadap perusahaan sehingga menghasilkan kinerja yang kurang baik.

 Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Abida dkk (2018) mengenai Pengaruh *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

1. Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Karyawan

 Berdasarkan hasil uji t yang telah dilakukan dapat dilihat nilai F hitung sebesar 0.492 dan nilai signifikan sebesar 0.742 > 0.05, maka Ho diterima dan Ha ditolak atau secara simultan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

 Hal ini disebabkan kurangnya penerapan *balance scorecard* dalam pengukuran kinerja. Sistem pelaporan yang salah akan terwujudnya perusahaan yang buruk. Sebaliknya jika sistem pelaporan yang benar akan mendukung terwujudnya perusahaan yang baik.

 Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Abida dkk (2018) mengenai Pengaruh *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

 Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Perspektif pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Variabel independen (Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan).

**Saran**

 Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, untuk dijadikan bahan pertimbangan maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti Selanjutnya
2. Memperluas objek dan sampel penelitian agar mendapatkan hasil yang lebih komperehensif, sehingga dapat dijadikan gambaran atau pembanding terkait kinerja berbasis *balance scorecard* antara satu tempat dengan tempat lainnya.
3. Menambah variabel lain untuk diuji untuk dapat meneliti pengaruh variabel lain terhadap kinerja berbasis *balance scorecard*.
4. Untuk menghindari terjadinya perbedaan persepsi atas pernyataan atau pertanyaan dalam instrumen penelitian yang diberikan kepada responden maka perlu dilakukan penjelasan awal terlebih dahulu atas maksud dan tujuan pernyataan atau pertanyaan.
5. Bagi Perusahaan

Diharapkan untuk meningkatkan penerapan *balance scorecard* kepada karyawan sehingga kinerja yang dimiliki sumber daya manusianya dapat dipergunakan secara optimal guna mencapai tujuan ke depan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abida, W. P. N., Nazar, M. R., & Muslih, M. (2018). Pengaruh *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan). eProceedings of Management, 5(1).

Adianto, A. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Proceedings Universitas Pamulang, 1(1).

Adisel, A. (2019). Evaluasi Kinerja Program Studi di Pendidikan Tinggi Perspective Balance Score. Alignment: Journal of Administration and Educational Management, 2(1), 1-10.

Aditya, A. H. Z., & Komala, C. (2020). Pengaruh Model Balanced Scorecard Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja PTKIS Di Sukabumi. Jurnal Perspektif, 4(2), 123-129.

Ahmad, T. (2011). Metodologi Penelitian Praktis. *Yogyakarta: Teras*.

Aramana, D. (2020). Penerapan Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Pos Indonesia Cabang Kutacane. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 8(2), 91-96.

Arikunto, S. (2010). Metode peneltian. *Jakarta: Rineka Cipta*.

Asmarani, L., & Agussalim, M. (2020). Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen Pada Pt. Bpr Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. Pareso Jurnal, 2(4), 347-362.

Atmoko, A. D. (2021). Analisis Kinerja Inkubator Bisnis Dalam Pendampingan Usaha Tenant. JURNAL EKONOMI DAN TEKNIK INFORMATIKA, 9(1), 36-46.

Bahri, S. (2019). Pengaruh Sistem Kerja Kontrak Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Indometal Industries, Jawilan, Serang, Banten) (Doctoral dissertation, UIN SMH BANTEN).

Bobe, B. J., Mihret, D. G., & Obo, D. D. (2017). Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study. Accounting, Auditing & Accountability Journal.

Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. (2017). Balanced scorecard based performance measurement of European airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. Journal of Air Transport Management, 63, 17-33.

Dirawati, R. (2016). Penerapan Balanced Scorecard di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. *Minithesis. Makassar: Hasanuddin University*.

Djo, N. H., & Dharmadiaksa, I. B. (2019). Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Pengukuran Kinerja PT. Blue Bird Tbk. E-Jurnal Akuntansi, 26(3), 1912-1937.

Fachreza, S. M., & Abd Majid, M. S. (2018). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan Dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Jurnal Magister Manajemen ISSN, 2302, 0199.

Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum, 4(1), 15-33.

Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. SEIKO: Journal of Management & Business, 2(1), 92-112.

Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis Multivariete dengan program IBM SPSS 23 (edisi 8). *Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*, *96*.

Hidayat, B. (2017). Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan. Ekonomia, 6(2), 345-351.

Honi, M., Ifa, K., & Sochib, S. (2019). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT. PLN Rayon Probolinggo Tahun 2017. Counting: Journal of Accounting, 1(3), 140-146.

Hudayati, A. (2002). Perkembangan Penelitian Akuntansi Keperilakuan: Berbagai teori dan pendekatan yang melandasi. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, *6*(2).

Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen), 4(3), 1069-1084.

Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirayoh, V. Z. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Nenggapratama Internusantara. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 8(4).

Lu, M. T., Hsu, C. C., Liou, J. J., & Lo, H. W. (2018). A hybrid MCDM and sustainability-balanced scorecard model to establish sustainable performance evaluation for international airports. Journal of Air Transport Management, 71, 9-19.

Mahsina, M., Poniwatie, A., & Cholifah, C. (2017). Analisis Penerapan *Balance Scorecard*, Alat Ukur Penilaian Kinerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo. Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 7(1), 59-72.

Margaretha, O. (2018). Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja PT Telkom Indonesia Tbk Devisi Regional I Sumatera-Medan.

Nurhamidah. 2014. Pengaruh Penerapan Balance Scorecard terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Utara. Tesis. Universitas Sumatera Utara.

Pham, C. D., VU, S. T., PHAM, Y. T. K., & VU, N. T. (2020). Evaluating performance of Vietnamese public hospitals based on balanced scorecard. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(6), 339-349.

Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. Sustainability, 12(4), 1365.

Rahayu, S. E., & Febriaty, H. (2017). Penerapan Model Pembelajaran Contextual Teaching And Learning (CTL) Untuk Meningkatkan Pemahaman Materi Pasar Valuta Asing Pada Mata Kuliah Ekonomi Internasional 2 (Studi Mahasiswa Semester 5 Jurusan Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi UMSU). Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 16(2).

Rialmi, Z., & Morsen, M. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utama Metal Abadi. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 3(2), 221-227.

Rolasmana, M. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Pengambilan Keputusan, Dan Pemberian Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Pada Swalayan Di Tanjungpinang. *Universitas Maritim Raja Ali Haji*.

Rombe, Y. (2021). Strategi Penerapan Tools Balance Scorecard Terhadap Digital banking Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Pusat Jakarta Pusat. CELEBES EQUILIBRUM JOURNAL, 2(1), 10-24.

Sari, A. N. A. (2018). Pengaruh Menonton Sinetron Anak Jalanan Di RctI (Studi Perilaku Remaja di Kelurahan Sungai Lulut Kota Banjarmasin). Jurnal Mutakallimin: Jurnal Ilmu Komunikasi, 1(2).

Sekaran, U. (2006). Research Methods For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis. Buku 2.

Sudaryo, Y., & Andari, R. (2017). Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Jurnal Indonesia Membangun, 16(2), 1-14.

Susianti, H., Setyani, S. H., & DKW, Y. T. (2018). Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Koperasi Dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. ADVANCE, 5(1), 48-53.

Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta. Bandung.

Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

TUAN, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(1), 71-79.

Wartono, T. (2017). Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan majalah Mother and Baby). KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang, 4(2).

Wibowo, E. W. (2018). Kajian Analisis Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard. Jurnal Lentera Bisnis, 6(2), 25-43.

Widayati, N., & Khasanah, T. (2019). Evaluasi Metode Balanced Scorecard Dalam Upaya Menilai Kinerja Keuangan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Tangerang. Ekonomi Bisnis, 25(1), 47-63.

Widyastuti, I. T., Indriana, I., Umar, A., & Bawono, A. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt Xyz Bergerak Di Bidang Telekomunikasi). Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan, 2(2), 124-137.

Yunitasari, E. D. F. (2017). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.

Zulkarnaen, W., & Suwarna, A. (2017). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi), 1(1), 33-52.