

BAB 1

PENDAHULUAN

A. 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.

Perubahan dan perkembangan yang begitu pesat menuntut sebuah perusahaan untuk selalu memperbaiki kinerjanya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Dalam sebuah perusahaan selalu ada sistem pengukuran kinerja yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, serta mengendalikan kinerjanya berdasarkan strategi yang telah dilakukan sebelumnya menurut Suprpto (dalam Mahsina dan Cholifah, 2017:61). Untuk dapat bersaing di era pasar global, perusahaan menggunakan pengukuran kinerja sebagai pedoman untuk ukuran keuangan. Karena pengukuran kinerja tradisional yang menggunakan ukuran keuangan tidak mampu dalam memberikan gambaran nyata mengenai keadaan sebuah perusahaan. Dalam memperhatikan hal-hal lain di luar sisi keuangan, perusahaan harus melihat sisi pelanggan yang mana menjadi fokus penting bagi perusahaan dan karyawan yang merupakan salah satu roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Seiring dengan semakin meningkatnya perkembangan usaha yang menimbulkan persaingan diantara pelaku-pelaku ekonomi semakin ketat. Maka untuk bersaing perusahaan harus dapat menjalankan usahanya dengan pemikiran dan tindakan yang sebaik mungkin dan mempunyai strategi-strategi yang baru dalam upaya meningkatkan pengembangan dan performan para karyawan serta mengoptimalkan seluruh aspek yang terkait dengan kegiatan perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu aspek sekaligus penunjang yang harus di perhatikan agar tujuan perusahaan tercapai yaitu sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang memiliki kemampuan untuk berkembang dan menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama organisasi perusahaan, sumber daya manusia harus dikelola secara optimal, diberi perhatian ekstra dan memenuhi hak-haknya. Selain itu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang sudah teruji kemampuan dan keterampilannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika perusahaan tidak dapat menyikapi hal tersebut, maka akan berimbas pada terhambatnya kelangsungan kegiatan dalam suatu perusahaan. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Farisi dan Fahmi (2020:14).

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Setiap perusahaan atau instansi selalu mengharapkan karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang

optimal bagi perusahaan dan dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Mangkunegara (dalam Farisi dan Fahmi, 2020:16).

Kinerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang diberikan karyawan dalam menentukan dan memberikan kontribusi pada perusahaan, baik dalam bentuk produksi maupun pelayanan yang diberikan. Pada dasarnya kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan jalannya sebuah perusahaan yang dihasilkan dari tahun ke tahun sesuai standar kerja yang telah ditetapkan. Rendahnya suatu kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan masalah yang banyak ditemukan dalam sebuah perusahaan. Rendahnya kinerja menjadi ketidakberhasilan perusahaan dalam mengembangkan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja tersebut menjadi ancaman serius bagi perusahaan apabila kinerja karyawan tidak stabil.

Balance scorecard terdiri atas dua kata, yaitu *balance* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang dapat diartikan sebagai kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan non-keuangan. Pengukuran tersebut mencakup rentang waktu jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Di sisi lain, pengertian kartu skor adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja, baik untuk kondisi sekarang atau pun untuk perencanaan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan. Pengukuran tersebut perlu menggunakan strategi yang dapat menilai dan mengukur kinerja secara efektif dan komprehensif, sehingga penerapan konsep *balance scorecard* sebagai salah satu alternatif yang mampu membantu suatu

instansi atau organisasi dalam menentukan startegi pengukurannya. Pada umumnya, pengukuran kinerja pada perusahaan masih menggunakan pengukuran keuangan atau *financial perspective*. Menurut Singgih (dalam Mahsina dan Cholifah, 2017:59).

Balance scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan startegi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat prespektif. Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat perspektif sudut pandang yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Kaplan dan Narton (dalam Adisel, 2019:2).

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 perusahaan-perusahaan manufaktur yang berorientasi pada laba.

Pada penelitian sebelumnya, penerapan metode *balance scorecard* menghasilkan penilaian kinerja yang berbeda untuk tiap jenis karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abida, Nazar, dan Muslih (2018) bahwa kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan mendapat penilaian

yang baik melalui metode *balance scorecard*. Sedangkan hasil penelitian Djo dan Dharmadiaksa (2019) mengenai penerapan *balance scorecad* pada kinerja karyawan menunjukkan penilaian kinerja kurang baik. Asmarani dan Agussalim (2020) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Penerapan *balance scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alun. Hasil penelitian menjelaskan bahwa penilaian kinerja menggunakan *balance scorecard* dapat diterapkan pada Manajemen PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk, karena telah memenuhi data-data yang telah dibutuhkan untuk analisa kinerja berdasarkan empat persepektif dalam *balance scoecard*.

PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta berusaha menciptakan kehandalan penyediaan dan penyaluran tenaga listrik ke seluruh Indonesia. Dengan mengetahui faktor-faktor penyebab permasalahan tersebut, maka manajemen akan mengetahui cara-cara untuk mengatasi atau mengurangi permasalahan tersebut. PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta memerlukan sistem pengendalian manajemen yang dapat menilai kinerja secara akurat dan responsive terhadap perubahan lingkungan, khususnya pelayanan yang prima kepada masyarakat. Salah satu strategi perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan yaitu dengan menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang 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.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan metode *balance scorecard* dalam menilai kinerja karyawan dengan melakukan penelitian yang dituangkan dalam skripsi dengan judul “Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan studi kasus pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta.”

B. 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 internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta?

C. Batasan Masalah

1. Penelitian ini terbatas pada lingkup PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta.
2. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini hanya ada 4 variabel independen yaitu perspektif keuangan (X1) diproksikan dengan pertumbuhan pendapatan dan penurunan biaya, perspektif pelanggan (X2) diproksikan dengan jumlah pertumbuhan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal (X3) diproksikan dengan perbaikan sistem operasi dan peningkatan kualitas proses layanan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X4) diproksikan dengan peningkatan kapabilitas karyawan dan peningkatan komitmen karyawan. Dan ada satu variabel dependen yaitu variabel kinerja karyawan (Y) diproksikan dengan produktifitas dan efisiensi.
3. Periode pengamatan yang dilakukan peneliti adalah tahun 2021.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, tujuan dilakukannya penelitian ini dapat dikaji sebagai berikut:

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

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dan menambah wawasan, serta informasi mengenai bagaimana pengaruh penerapan *balance scorecard* terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Sebagai latihan dan studi banding antara teori yang diperoleh dalam perkuliahan dengan praktek sebenarnya, sehingga dapat dijadikan bekal untuk memasuki dunia kerja. Selain itu, penelitian ini dapat menambah pengetahuan peneliti.

b. Bagi pihak PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta

Sebagai sumbangan pemikiran bagi PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta.

c. Bagi Universitas Mercu Buana Yogyakarta

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya, serta dapat memberikan sumbangan bagi dunia pendidikan, khususnya perguruan tinggi dalam bidang akuntansi.

F. Sistematika Penulisan

Penulisan laporan penelitian dibagi dalam lima bab dan setiap bab dibagi dalam beberapa sub bab. Berikut adalah kerangka penulisan laporan penelitian:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini berisi semua uraian tentang landasan teori atau hasil penelitian terdahulu antara lain: karyawan, kinerja, *balance scorecard* dan penilaian kinerja dengan metode *balance scorecard*, hasil penelitian sebelumnya dan kerangka pikir penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang metode penelitian mengenai lokasi penelitian, jenis penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menguraikan tentang gambaran umum penelitian, analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisi uraian kesimpulan yang diperoleh dari seluruh penelitian yang dilakukan dan juga saran-saran yang direkomendasikan oleh penelitian kepada kinerja karyawan serta keterbatasan dalam penelitian.