



**PENGARUH *BALANCED SCORECARD*, BUDAYA
ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA III
(PERSERO)
MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

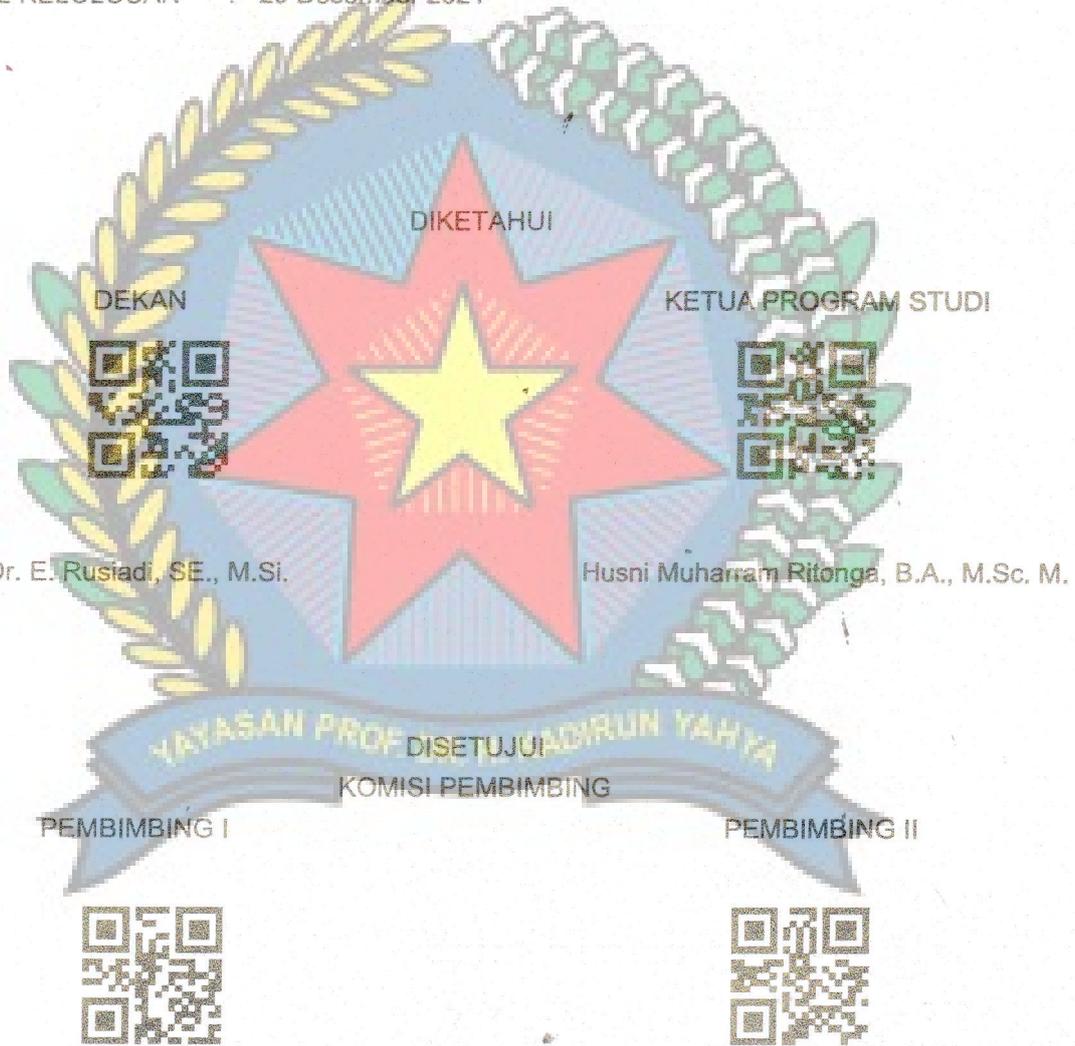
IRA ANDINI
1615310882

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCABUDI
MEDAN
2022**

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

JUDUL : PENGARUH BALANCED SCORECARD, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

NAMA : IRA ANDINI
N.P.M : 1615310882
FAKULTAS : SOSIAL SAINS
PROGRAM STUDI : Manajemen
TANGGAL KELULUSAN : 29 Desember 2021



Dr. E. Rusiadi, SE., M.Si.

Husni Muharram Ritonga, B.A., M.Sc. M.

Wahyuni, S.E., M.Si., CIHCM., CPHQM., CIPA., CIT., CH.t.

Ahmad Aswan Waruwu, S.E., M.S.M.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : IRA ANDINI
NPM : 1615310882
Program Studi : Manajemen
Jenjang : S1 (Strata Satu)
Judul Skripsi : PENGARUH *BALANCED SCORECARD*, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.



number 2021

Ira Andini
NPM: 1615310882

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ira Andini
Tempat / Tanggal Lahir : Medan, 06 Juni 1998
NPM : 1615310882
Fakultas : Sosial Sains
Program Studi : Manajemen
Alamat : Jln. Perwira Utama Komp. Golden Gatsu No.A5

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, September 2021

Yang Membuat Pernyataan



Ira Andini

NPM: 1615310882

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *balanced scorecard*, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan kuesioner dengan membagikan daftar pernyataan kepada responden sebanyak 50 responden dengan bantuan program IBM SPSS Statistics Versi 20. Dari hasil uji F menghasilkan nilai F_{hitung} 8,339, sedangkan F_{tabel} sebesar 2,79 yang artinya variabel *balanced scorecard*, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian nilai signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000, maka model regresi dapat dikatakan bahwa *Balanced Scorecard*, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil uji parsial variabel *balanced scorecard* sebesar 2,059 dengan nilai t_{tabel} sebesar 2000 maka diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ variabel *balanced scorecard* sebesar 0,045 $>$ 0,05, maka model regresi dapat dikatakan bahwa variabel *balanced scorecard* yaitu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi sebesar 2,947 dengan nilai t_{tabel} sebesar 2000, maka diketahui bahwa variabel budaya organisasi sebesar 0,005 $>$ 0,05. Artinya secara parsial variabel budaya organisasi terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel lingkungan kerja memiliki nilai regresi sebesar 0,554 yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang dimiliki untuk variabel lingkungan kerja sebesar 4,129 dengan nilai t_{tabel} sebesar 2000 maka diketahui nilai signifikansi t dari variabel lingkungan kerja sebesar 0,000 $>$ 0,05. Artinya secara parsial variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya *adjusted R square* sebesar 0,730 atau 73 % artinya *Balanced scorecard*, Budaya organisasi dan lingkungan mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 73% sedangkan sisanya 27% kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

Kata Kunci : Balanced Scorecard, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to determine whether the balanced scorecard, organizational culture and work environment partially and simultaneously on the performance of employees at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. The data collection technique in this study was carried out using a questionnaire by distributing a list of statements to 50 respondents with the help of the IBM SPSS Statistics Version 20 program. From the F test results obtained a F_{count} 2,79 which means that the balanced scorecard, organizational culture and work environment variables simultaneously affect employee performance. Then the significant value is much smaller than 0.05, namely 0.000 < 0.05, then the regression model can be said that the Balanced Scorecard, Organizational Culture and Work Environment have an effect on Employee Performance. From the results of the partial test of the balanced scorecard variable of 2.059 with a t_{table} value of 2000, it is known that the value of $t_{count} > t_{table}$ of the balanced scorecard variable is 0.045 > 0.05, then the regression model can be said that the balanced scorecard variable has a positive and significant effect on employee performance. the organizational culture variable is 2,947 with a t_{table} value of 2000, it is known that the organizational culture variable is 0.005 > 0.05. This means that partially the organizational culture variable has a positive but not significant effect on employee performance. The work environment variable has a regression value of 0.554 which indicates that the work environment has a positive effect on employee performance. The results of the t-test show that $t_{count} > t_{table}$ for the work environment variable is 4.129 with a t_{table} value of 2000, it is known that the significance value of t from the work environment variable is 0.000 < 0.05. This means that partially the work environment variable has a positive and significant effect on employee performance. The amount of adjusted R square of 0.730 or 73% means that the Balanced scorecard, organizational culture and environment are able to explain employee performance by 73% while the remaining 27% of employee performance is explained by other variables that are not included in this research model.

Keywords: *Balanced Scorecard, Organizational Culture, Work Environment and Employee Performance*

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

- *Apapun yang menjadi takdirmu, akan mencari jalannya menemukanmu.*
– *Ali Bin Abi Thalib*



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya peneliti dapat mengajukan skripsi ini yang disusun guna memenuhi syarat untuk pembuatan skripsi. Adapun judul yang penulis ajukan adalah sebagai berikut: “Pengaruh Balanced Scorecard, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”.

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M, selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Bapak Dr. E. Rusiadi, S.E., M.Si., CiQaR., CIQnR., CIMMR.,, selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Husni Muharram Ritonga, BA., M.Sc.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Ibu Emi Wakhyuni, S.E., M.Si., CIHCM., CPHCM, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan memberikan banyak pelajaran, bimbingan, arahan, masukan, nasehat, saran dan kritik sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan proposal ini.
5. Bapak Ahmad Aswan Waruwu, S.E., M.M, selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan memberikan banyak pelajaran, bimbingan, arahan, masukan, nasehat, saran dan kritik dalam tata cara penulisan proposal sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan proposal ini.
6. Para Dosen dan Staff Pengajar Prodi Manajemen Fakultas Sosial & Sains Universitas Pembangunan Pancabudi Medan atas segala ilmu yang diberikan kepada peneliti.

7. Yang tercinta kedua orang tua saya Bapak Gusman Abidin dan Ibu Martini yang telah memberi dukungan, doa serta semangat terbesar saya dan seluruh keluarga yang selalu memberi Do'a dan bantuan baik moril maupun materil.
8. Kepada Pimpinan dan seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang telah memberikan izin dan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan.
9. Serta teman-teman mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Pancabudi Medan yang telah memberikan dorongan yang luar biasa selama proses pembuatan skripsi ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini nantinya akan menghadapi banyak permasalahan dan kesulitan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang peneliti miliki. Untuk itu, bantuan dan bimbingan dari semua pihak sangat saya harapkan.

Akhirnya peneliti mengharapkan semoga dalam penyusunan skripsi ini nantinya dapat berguna bagi peneliti dan para pembaca sekalian. Semoga peneliti dapat menghasilkan penelitian lebih baik dari ini suatu hari nanti.

Medan, September 2021
Peneliti

Ira Andini
NPM: 1616310882

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN SURAT PERNYATAAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	11
1. Identifikasi Masalah	11
2. Batasan Masalah	11
C. Rumusan Masalah	11
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	12
1. Tujuan Penelitian.....	12
2. Manfaat Penelitian.....	13
E. Keaslian Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Uraian Teoritis.....	15
1. Kinerja Karyawan.....	15
a. Pengertian Kinerja Karyawan	15
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	15
c. Dimensi Kinerja Karyawan.....	16
d. Indikator Kinerja Karyawan.....	17
2. <i>Balanced Scorecard</i>	18
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	18
b. Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	19
c. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	20
d. Keunggulan dan Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	21
e. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	23
f. Indikator <i>Balanced Scorecard</i>	26
3. Budaya Organisasi	27
a. Pengertian Budaya Organisasi	27
b. Elemen Budaya Organisasi	28
c. Fungsi Budaya Organisasi	33
d. Jenis-jenis Budaya Organisasi	35
e. Indikator Budaya Organisasi.....	36
4. Lingkungan Kerja	37
a. Pengertian Lingkungan Kerja	37

b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja.....	38
c. Manfaat Lingkungan Kerja.....	39
d. Indikator Lingkungan Kerja.....	40
B. Penelitian Terdahulu.....	42
C. Kerangka Konseptual.....	49
D. Hipotesis.....	53

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.....	54
B. Metode Penentuan Sampel.....	54
1. Populasi.....	54
2. Sampel.....	54
C. Jenis dan Sumber Data.....	55
1. Jenis Data.....	55
2. Sumber Data.....	56
D. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	56
1. Lokasi Penelitian.....	56
2. Waktu Penelitian.....	56
E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	57
F. Teknik Pengumpulan Data.....	62
G. Teknik Analisis Data.....	63
H. Uji Instrumen Penelitian.....	63
1. Uji Kualitas Data.....	63
a. Uji Validitas (Keabsahan).....	63
b. Uji Reliabilitas (Kehandalan).....	64
2. Uji Asumsi Klasik.....	64
a. Uji Normalitas.....	64
b. Uji Multikolinieritas.....	65
c. Uji Heterokedastisitas.....	66
I. Uji kesesuaian (<i>Test Goodness Of Fit</i>).....	66
a. Regresi Linier Berganda.....	66
J. Uji Hipotesis.....	67
1. Uji T (Uji Parsial).....	67
2. Uji F (Uji Simultan).....	68
K. Koefisien Determinasi (R^2).....	69

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....71

A. Hasil Penelitian.....	71
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	71
a. Sejarah Singkat Perusahaan.....	71
b. Visi dan Misi Perusahaan.....	73
c. Struktur Organisasi.....	74
1) Struktur Organisasi.....	74
2) Pembagian Tugas.....	76
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	84
1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	84
a. Karakteristik Berdasarkan Usia.....	84

b. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	85
c. Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan	85
2. Penyajian Data	86
a. Hasil distribusi variabel X1	86
b. Hasil distribusi variabel X2	96
c. Hasil distribusi variabel X3	108
d. Hasil distribusi variabel Y	113
3. Uji Kualitas Data.....	120
a. Uji Validitas.....	120
b. Uji Reliabilitas.....	123
4. Uji Asumsi Klasik.....	125
a. Uji Normalitas Data.....	125
b. Uji Multikolinearitas.....	127
c. Uji Heteroskedastisitas.....	128
5. Regresi inear Berganda	129
6. Uji Hipotesis.....	130
a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)	130
b. Uji Signifikan Parsial (Uji T)	131
c. Uji Determinasi (R^2)	132
C. Pembahasan.....	134
1. Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan.....	134
2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawn	135
3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhdap Kinerja Karyawan.....	136
4. Pengaruh Balanced Scorecard, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	138
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	140
A. Kesimpulan	140
B. Saran	141
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	5
Tabel 1.2 Hasil Pra Survei Variabel <i>Balanced Scorecard</i> (X1).....	6
Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Variabel Budaya Organisasi (X2).....	7
Tabel 1.4 Tingkat Kepuasan Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III	8
Tabel 1.5 Hasil Pra Survei Variabel Lingkungan Kerja (X3)	9
Tabel 2.1 Elemen Budaya Organisasi	32
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	42
Tabel 3.1 Rencana Waktu Penelitian	56
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	57
Tabel 3.3 Skala Likert	63
Tabel 4.1 Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan	76
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	84
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	85
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	85
Tabel 4.5 Hasil jawaban responden tentang X1.1	87
Tabel 4.6 Hasil jawaban responden tentang X1.2.....	87
Tabel 4.7 Hasil jawaban responden tentang X1.3	88
Tabel 4.8 Hasil jawaban responden tentang X1.4.....	89
Tabel 4.9 Hasil jawaban responden tentang X1.5.....	89
Tabel 4.10 Hasil jawaban responden tentang X1.6.....	90
Tabel 4.11 Hasil jawaban responden tentang X1.7	91
Tabel 4.12 Hasil jawaban responden tentang X1.8.....	91
Tabel 4.13 Hasil jawaban responden tentang X1.9.....	92
Tabel 4.14 Hasil jawaban responden tentang X1.10.....	93
Tabel 4.15 Hasil jawaban responden tentang X1.11	93
Tabel 4.16 Hasil jawaban responden tentang X1.12.....	94
Tabel 4.17 Hasil jawaban responden tentang X1.13	95
Tabel 4.18 Hasil jawaban responden tentang X1.14.....	95
Tabel 4.19 Hasil jawaban responden tentang X2.1	96
Tabel 4.20 Hasil jawaban responden tentang X2.2.....	97
Tabel 4.21 Hasil jawaban responden tentang X2.3.....	97
Tabel 4.22 Hasil jawaban responden tentang X2.4.....	98
Tabel 4.23 Hasil jawaban responden tentang X2.5.....	99
Tabel 4.24 Hasil jawaban responden tentang X2.6.....	99
Tabel 4.25 Hasil jawaban responden tentang X2.7	100
Tabel 4.26 Hasil jawaban responden tentang X2.8.....	100
Tabel 4.27 Hasil jawaban responden tentang X2.9.....	101
Tabel 4.28 Hasil jawaban responden tentang X2.10.....	102
Tabel 4.29 Hasil jawaban responden tentang X2.11	102
Tabel 4.30 Hasil jawaban responden tentang X2.12.....	103
Tabel 4.31 Hasil jawaban responden tentang X2.13.....	103
Tabel 4.32 Hasil jawaban responden tentang X2.14.....	104
Tabel 4.33 Hasil jawaban responden tentang X2.15.....	105
Tabel 4.34 Hasil jawaban responden tentang X2.16.....	105
Tabel 4.35 Hasil jawaban responden tentang X2.17	106
Tabel 4.36 Hasil jawaban responden tentang X2.18.....	107

Tabel 4.37	Hasil jawaban responden tentang X2.19.....	107
Tabel 4.38	Hasil jawaban responden tentang X3.1.....	108
Tabel 4.39	Hasil jawaban responden tentang X3.2.....	109
Tabel 4.40	Hasil jawaban responden tentang X3.3.....	109
Tabel 4.41	Hasil jawaban responden tentang X3.4.....	110
Tabel 4.42	Hasil jawaban responden tentang X3.5.....	111
Tabel 4.43	Hasil jawaban responden tentang X3.6.....	111
Tabel 4.44	Hasil jawaban responden tentang X3.7.....	112
Tabel 4.45	Hasil jawaban responden tentang X3.8.....	113
Tabel 4.46	Hasil jawaban responden tentang Y.1.....	113
Tabel 4.47	Hasil jawaban responden tentang Y.2.....	114
Tabel 4.48	Hasil jawaban responden tentang Y.3.....	115
Tabel 4.49	Hasil jawaban responden tentang Y.4.....	115
Tabel 4.50	Hasil jawaban responden tentang Y.5.....	116
Tabel 4.51	Hasil jawaban responden tentang Y.6.....	116
Tabel 4.52	Hasil jawaban responden tentang Y.7.....	117
Tabel 4.53	Hasil jawaban responden tentang Y.8.....	117
Tabel 4.54	Hasil jawaban responden tentang Y.9.....	118
Tabel 4.55	Hasil jawaban responden tentang Y.10.....	119
Tabel 4.56	Hasil jawaban responden tentang Y.11.....	119
Tabel 4.57	Hasil jawaban responden tentang Y.12.....	120
Tabel 4.58	Hasil Uji Validitas.....	121
Tabel 4.59	Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Balanced Scorecard.....	123
Tabel 4.60	Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Budaya Organisasi.....	124
Tabel 4.61	Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Lingkungan Kerja.....	124
Tabel 4.62	Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Kinerja Karyawan.....	124
Tabel 4.63	Hasil Uji Multikolinieritas.....	127
Tabel 4.64	Regresi Linear Berganda.....	129
Tabel 4.65	Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji F).....	131
Tabel 4.66	Hasil Uji Signifikan Parsial (Uji T).....	132
Tabel 4.67	Hasil Uji Determinasi (R^2).....	133

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Lapisan Budaya Organisasi	30
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual	52
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	75
Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas	125
Gambar 4.3 Histogram Uji Normalitas	126
Gambar 4.4 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas	128



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin cepat mengharuskan perusahaan untuk menciptakan keunggulan dan keberhasilan yang kompetitif agar dapat bertahan dalam persaingan, produksi dan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam menghadapi persaingan di era global, perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan atau pegawai untuk menjalankan kegiatan rumah tangga produksi perusahaan. Berbagai macam inovasi dapat terus bersaing dan menjadi perusahaan yang terbaik salah satunya meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya agar tercapainya suatu tujuan, Kaswan (2018:140). Dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukannya faktor *Balanced Scorecard*, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja agar karyawan dapat bekerja secara maksimal mencakup penekanan-penekanan dalam mengembangkan inovasi, produktivitas kerja serta kepuasan dan keamanan dalam bekerja.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai

landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Menurut Chr. Jimmy L. Gaol dalam Suci Koesomowidjojo (2017:42). *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja berimbang yang efektif menjadi bagian integral proses manajemen yang membantu kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yang dimana fokus utama peneliti yaitu *Balanced Scorecard* perspektif pembelajaran pertumbuhan. *Balanced Scorecard* perspektif pembelajaran pertumbuhan dengan pemberdayaan karyawan merupakan faktor krusial dalam mencapai kinerja yang unggul dengan melakukan investasi pada faktor pendorong kinerja berupa sistem, prosedur, visi-misi dan tanggung jawab. Menurut Chr. Jimmy L. Gaol dalam Suci Koesomowidjojo (2017:45), perspektif pembelajaran pertumbuhan adalah perspektif yang berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan bertumbuh.

Tentu saja *balanced scorecard* perspektif pembelajaran pertumbuhan berkaitan dengan kinerja karyawan dikarenakan tingkat kemampuan baik dari pekerja maupun dari sistem informasi yang dipakai oleh perusahaan akan memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja.

Budaya Organisasi adalah suatu persepsi bersama atau kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas

kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan, Irham Fahmi (2016:233). Budaya organisasi pada konsep yang paling dasar adalah pola-pola asumsi yang dimiliki bersama tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan dalam sebuah organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang baik terhadap karyawan diharapkan dapat meningkatkan tingkah laku yang menjunjung tinggi rasa hormat dan sopan santun di dalam lingkungan kerja dan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya pembentukan budaya organisasi yang baik, diharapkan pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan tepat.

Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mendukung aktivitas kinerja karyawan itu sendiri yang merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh yang kuat didalam pembentukan perilaku individu pada organisasi atau kelompok dimana didalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai suatu tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan, Kaswan (2018:568). Tentu lingkungan kerja ini mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan karena akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih meningkat.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) selanjutnya disebut Perseroan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang usaha Agro Bisnis dan Agro Industri Kelapa Sawit dan Karet. Perseroan didirikan pada tanggal 11 Maret 1996 dengan dasar hukum pendirian merujuk pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 8 tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996. Perseroan merupakan hasil penggabungan usaha PT. Perkebunan Nusantara III, IV dan V. Ketiga PTP yang digabungkan tersebut merupakan hasil restrukturisasi dari

Perseroan Perkebunan Negara (PPN), sedangkan PPN ini adalah hasil pengambilalihan (nasionalisasi) perusahaan-perusahaan perkebunan milik Belanda oleh Pemerintah RI pada tahun 1958.

Kondisi yang dapat dilihat dari karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) saat ini adalah karyawan dengan kualitas pekerjaan yang berhubungan dengan standar hasil yang berkaitan dengan mutu yang dihasilkan oleh karyawan masih belum maksimal. Kinerja yang baik tergantung pada karyawannya, dengan demikian tergantung pada masing-masing individu dalam melaksanakan kerjanya. Sukses atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat tergantung pada kinerja karyawan. Bagaimana karyawan menyelesaikan tugas dalam waktu yang cepat, serta tingkat retensi karyawan dengan kehadiran, absensi dan keterlambatan yang berkurang.

Fenomena yang sering terjadi didalam perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan ini adalah tidak lain karena kualitas kerja rendah maka hasil akhirnya kinerja karyawannya rendah. Hal ini bisa dilihat dari tabel pra-survei yang masih tergolong dibawah standart dari total keseluruhan karyawan yang disebabkan oleh *balanced scorecard* yang kurang diimplementasikan untuk dapat berkembang. Kemudian rendahnya kinerja karyawan juga disebabkan oleh budaya organisasi dimana budaya organisasi yang ada di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) tidak diimplementasikan dengan baik dan lingkungan kerja yang tidak mendukung. Fenomena ini didukung oleh hasil pra-survei dengan masing-masing variabel.

Berikut hasil pra riset tentang kinerja karyawan di PT. Perkebunan

Nusantara III (Persero) :

Tabel 1.1
Hasil Pra Survei Variabel Kinerja Karyawan (Y)

NO	PERNYATAAN	Setuju		Tidak Setuju		Total	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1.	saya mendapatkan pelatihan kompetensi oleh perusahaan	2	20%	8	80%	10	100%
2.	Saya mampu bekerja mencapai atau melebihi target dalam sehari	3	30%	7	70%	10	100%
3.	Saya tidak pernah lembur dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	10	100%	10	100%
4.	Saya melakukan penyelesaian pekerjaan diluar jam kerja agar mencapai target perusahaan	2	20%	8	80%	10	100%
5	Saya memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang saya lakukan	7	70%	3	30%	10	100%

Sumber : Penulis (2020)

Berdasarkan data tabel 1.1 dengan pengambilan sampel observasi sebanyak 10 karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Penulis dapat melihat bahwa kinerja karyawan masih cukup rendah, yang mengakibatkan karyawan belum mencapai target perusahaan. Hal tersebut di karenakan karyawan yang belum menguasai keterampilannya dalam melaksanakan pekerjaan yang disebabkan kurangnya produktivitas kerja.

Faktor pendukung yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan menurun juga bisa disebabkan oleh faktor *balanced scorecard*, budaya organisasi dan lingkungan kerja, faktor *balanced sorecard* terkhusus perspektif pembelajaran pertumbuhan, juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), faktor *balanced scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Salman dan Farid (2016:62) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang

menilai ukuran kinerja yang dapat mengarahkan perusahaan untuk melakukan perubahan agar dapat berkembang dan dapat menciptakan masa depan.

Tabel 1.2
Hasil Pra Survei Variabel Balanced Scorecard (X1)

NO	PERNYATAAN	Setuju		Tidak Setuju		Total	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1.	Saya disediakan fasilitas oleh perusahaan yang sudah menunjang pekerjaan setiap karyawan	3	30%	7	70%	10	100%
2.	Tersedia program kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi	8	80%	2	20%	10	100%
3.	Saya dapat mengakses semua informasi yang terdapat dalam perusahaan	3	30%	7	70%	10	100%
4.	Saya selalu mendapatkan pelatihan dan pendidikan guna menunjang kinerja	3	30%	7	70%	10	100%
5.	Saya diberi kepercayaan untuk selalu mengikuti seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan	2	20%	8	80%	10	100%

Sumber : Penulis (2020)

Tabel 1.3 menjelaskan mengenai *balanced scorecard* di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Dalam PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, *balanced scorecard* berperan penting di perusahaan ini terkhusus perspektif pembelajaran pertumbuhan. Penilaian kinerja karyawan maupun perusahaan sangat berpengaruh untuk mencapai sebuah target visi-misi perusahaan dimasa depan. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja berimbang yang efektif menjadi bagian integral proses manajemen yang membantu kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat, Chr. Jimmy L. Gaol dikutip dalam Suci Koesomowidjojo (2017:42).

Hal ini untuk menunjang penilaian kinerja yang ingin dicapai, ditetapkannya karyawan dengan organisasi yang baik. Faktor *balanced scorecard* yang sangat penting dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. *Balanced scorecard* meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Tabel 1.3
Hasil Pra Survei Variabel Budaya Organisasi (X2)

NO	PERNYATAAN	Setuju		Tidak Setuju		Total	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1.	Saya dihargai dalam mengemukakan ide pendapat untuk kemajuan perusahaan	3	30%	7	70%	10	100%
2.	Saya selalu mengisi waktu kosong dengan kegiatan bermanfaat	3	30%	7	70%	10	100%
3.	Saya puas dengan sistem penilaian kinerja yang digunakan saat ini	4	40%	6	60%	10	100%
4.	Saya membantu membantu mengatasi masalah dilingkungan kerja	3	30%	7	70%	10	100%
5	Saya dibimbing untuk membantu mencapai visi-misi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan	8	80%	2	20%	10	100%

Sumber : Penulis (2020)

Tabel 1.4 menjelaskan mengenai budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. berdasarkan tabel 1.4 dapat terlihat bila kondisi budaya organisasi masih terdapat masalah, permasalahan yang terjadi yaitu mengenai kurang puasnya karyawan pada penilaian kinerja yang telah di lakukan oleh perusahaan, kurangnya peran organisasi dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja dan kurangnya organisasi dalam mendorong karyawan untuk mengisi waktu kosong dengan kegiatan bermanfaat. Hal tersebut menjelaskan bila budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan masih kurang baik dan tidak sesuai dengan harapan dari perusahaan.

Memandang sumber daya manusia lebih dari sekedar asset organisasi, tetapi juga sebagai mitra dalam menjalankan roda organisasi. Organisasi atau instansi harus dapat bersikap adil atas apa yang telah diberikan sumber daya manusia kepada organisasi atau perusahaan, setiap karyawan berhak mendapat kepuasan dalam bekerja hal ini dapat dilihat dari data PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan :

Tabel 1.4
Tingkat Kepuasan Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III

Keterangan	2016	2017	2018	2019	2020
Indeks Kepuasan Karyawan	85,19	85,19	85,05	85,11	82,29
Indeks Hubungan Karyawan	87,27	87,27	87,79	87,80	88,89

Sumber : Penulis(2020)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan belum maksimal pada tahun 2020. Rendahnya kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh kurangnya peran pemimpin melalui perlakuan yang adil dari pimpinannya sebagai timbal balik atas jasa yang diberikannya, mewujudkan hal tersebut diperlukan adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan bagi pihak perusahaan maupun bagi pihak karyawan. Karyawan bekerja dengan baik dalam instansi, dimana pihak perusahaan menunjang hal tersebut dengan menerapkan faktor-faktor penunjang yang dapat meningkatkan kinerja pada lingkungan dan budaya organisasi.

Tabel 1.5
Hasil Pra Survei Variabel Lingkungan Kerja (X3)

NO	PERNYATAAN	Setuju		Tidak Setuju		Total	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1.	Pencahayaan yang bagus	3	3%	7	70%	10	100%
2.	Saya mendapat kenyamanan karena sirkulasi udara diruangan sangat membantu	2	20%	8	80%	10	100%
3.	Saya menjalin hubungan baik antar sesama rekan kerja	9	90%	1	10%	10	100%
4.	Saya dijamin keamanannya dalam bekerja oleh perusahaan	8	80%	2	20%	10	100%
5	Saya mendapatkan keadilan dalam bekerja	4	40%	6	60%	10	100%

Sumber : Penulis (2020)

Dari tabel 1.6 di atas menunjukkan hasil pra survei mengenai variabel lingkungan kerja hal ini menunjukkan bahwa rata-rata dari dimensi pencahayaan, sirkulasi udara dan pencahayaan dalam bekerja secara keseluruhan masih dibawah rata-rata. Sirkulasi udara yang kurang bagus akan memberikan dampak pada kinerja yang tidak optimal. Lingkungan kerja yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang baik pula. Kualitas pelayanan itu sendiri sebenarnya dipengaruhi oleh banyak aspek salah satunya adalah lingkungan kerja dan cara kinerja karyawan yang menurun akan menghambat pelaksanaan tujuan organisasi atau perusahaan karena karyawan kurang tekun menyelesaikan pekerjaannya, sehingga pekerjaan menjadi tertunda dan tidak selesai pada waktu yang telah ditentukan, hal tersebut akan sangat merugikan bagi perusahaan maupun bagi karyawannya sendiri. Adanya komitmen organisasi dan lingkungan kerja yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kelancaran proses kerja akan mempermudah tercapainya tujuan dari organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti

mencoba membahas dalam bentuk skripsi dengan judul **“PENGARUH *BALANCED SCORECARD*, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN”**



B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang menjadi identifikasi masalah penelitian ini adalah:

- a. Karyawan sulit mendapatkan pelatihan kompetensi guna meningkatkan produktivitas kerja.
- b. Karyawan sulit menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
- c. Karyawan tidak memiliki lingkungan kerja yang selalu terjaga sirkulasi udara dan pencahayaan ruangan.
- d. Karyawan sulit menguasai keterampilannya dalam melaksanakan pekerjaan dimana kualitas kerja karyawan rendah .

2. Batasan Masalah

Sesuai dengan identifikasi masalah di atas, maka penulis hanya membatasi penelitian ini pada kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y), *Balanced Scorecard* sebagai variabel bebas (X1), Budaya Organisasi variabel bebas (X2) dan Lingkungan Kerja variabel bebas (X3).

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

- 2) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
- 3) Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
- 4) Apakah *balanced scorecard*, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukan penelitian adalah :

- a) Untuk menganalisis apakah *Balanced Scorecard* berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- b) Untuk menganalisis apakah Budaya Organisasi berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- c) Untuk menganalisis apakah Lingkungan Kerja berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- d) Untuk menganalisis apakah variabel *balanced scorecard*, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

2. Manfaat Penelitian

a) Bagi Perusahaan

Dapat bermanfaat untuk dijadikan sebagai dokumentasi dan dapat menjadi sumber informasi ketika dibutuhkan khususnya mengenai sistem kinerja karyawan serta menjadi sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan sarana positif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

b) Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan sarana yang tepat untuk mengaplikasikan ilmu yang peneliti dapat selama dibangku perkuliahan serta dapat menjadi sarana untuk menambah wawasan pengetahuan yang lebih luas.

c) Bagi Pembaca

Hasil laporan ini bisa dijadikan sarana penambah ilmu serta menjadi bahan referensi bagi penelitian berikutnya.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Heru Dian Hermawan (2018) berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Usaha Mikro dengan Metode Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Pada Sentra Usaha Kaos Suci Kota Bandung)”. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu:

- 1) Variabel penelitian : penelitian terdahulu mengukur kinerja dengan konsep yang menggunakan *Balanced Scorecard*. Sedangkan penelitian ini

mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang fokus utama peneliti adalah Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan.

- 2) Waktu penelitian : penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2018 sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2021
- 3) Lokasi penelitian : penelitian terdahulu dilakukan di Sentra Usaha Kaos Suci Kota Bandung. sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya agar tercapainya suatu tujuan, Kaswan (2018:140). Menurut Wibowo (2016:86-88). “Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok”. Secara umum kinerja karyawan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari karyawan yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan karyawan tersebut baik atau sebaliknya, Roziqin (2016:41).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:189) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Ketersediaan Peralatan dan Barang.
- 2) Lingkungan Kerja
- 3) Balanced Scorecard (Visi & Misi) dan Tanggung Jawab
- 4) Budaya Organisasi
- 5) Komunikasi dan Cara Kerja Pimpinan.
- 6) Pelatihan dan Pengembangan Diri.
- 7) Bonus dan Insentif

c. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Edison dkk. (2016:195) dimensi kinerja terdiri dari:

1) Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2) Kualitas

Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

3) Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

4) Taat asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka kinerja organisasi akan semakin baik pula. Menurut Wibowo (2016:86-88) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator- indikator sebagaiberikut :

1) Kualitas

Kualitas Kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Disiplin Kerja

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat

menjalankan tugas kerjanya.

6) Komitmen Kerja

Merupakan Suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

2. *Balanced Scorecard*

a. *Pengertian Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menurut Suci Koesomowidjojo (2017:38) adalah sistem pengukuran kinerja yang dipakai oleh perusahaan dengan cara memprioritaskan pola konsumsi di tiap level manajemen, menentukan tujuan perusahaan dan memberikan umpan balik yang berkelanjutan agar diperoleh suatu keputusan startegis sebagai model operasional perusahaan dalam waktu tertentu. *Balanced Scorecard* menurut Noer Soetjipto (2018:5) adalah sebuah sistem manajemen strategis yang menghubungkan misi entitas, nilai utama, dan visi di masa depan dengan strategi, target, dan prakarsa yang secara eksplisit dirancang untuk menginformasikan dan memotivasi usaha yang berkelanjutan menuju perbaikan. Identifikasi, komunikasi, dan evaluasi atas indikator-indikator kinerja kunci ini memainkan peranan penting dalam perencanaan strategis menterjemahkan strategi ke dalam tindakan, dan dalam pengevaluasian kinerja.. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja berimbang yang efektif menjadi bagian integral proses manajemen yang membantu kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial

yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat, Chr. Jimmy L. Gaol dikutip dalam Suci Koesomowidjojo (2017:42).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi *Balanced Scorecard* adalah alat sebagai pengukuran kinerja untuk memberi gambaran visi serta strategi organisasi ke dalam suatu perangkat pengukuran kinerja agar tercapainya suatu tujuan perusahaan.

b. Karakteristik *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi dalam AL Ramadhani (2021:9) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan misi dan startegi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja.

Balanced Scorecard memiliki empat karakteristik, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi perusahaan, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, serta membantu perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
- 2) *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan

kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

- 3) Keseimbangan diantara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Bobot keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah seimbang, dimana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lain.
- 4) *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran strategi di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah terukur, namun dalam *Balanced Scorecard* ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

c. Tujuan *Balanced Scorecard*

Dalam prakteknya penerapan konsep *Balanced Scorecard* ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi. Sebagian besar perusahaan atau organisasi mengalami kesulitan pendeteksian terhadap keselarasan aktivitas dan strategi perusahaan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang. Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard* sasaran di ketiga

perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda. Adapun Tujuan yang ditetapkan dalam implementasi *Balanced Scorecard* :

- 1) Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran *scorecard*
- 2) Mendapatkan komitmen dari partisipan proyek
- 3) Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan *scorecard* awal.

d. Keunggulan dan Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi dalam Nugrahayu dan Retnani (2015:18) *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

1) Komprehensif

Memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategi, yang sebelumnya hanya terbatas pada strategi keuangan, lalu meluas ke tiga perspektif lainnya, yaitu *customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*.

Perluasan perspektif ini akan bermanfaat untuk:

- a) Menjanjikan kinerja keuangan menjadi berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b) Perusahaan jadi memiliki kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik, perusahaan juga harus mewujudkan sasaran dari *perspective customer*. Itu berarti perusahaan harus

menghasilkan barang dengan *value* yang sesuai dengan ekspektasi customer dari proses produksi yang efektif dan efisien. Kekompeherensifan sasaran strategik merupakan respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh tantangan.

2) Koheren



Kekoherenan sasaran strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang mempunyai 7 manfaat bagi perwujudan tujuan strategik pada *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat diantara output yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan output yang dihasilkan sistem strategik planning. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan terjemahan dari visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan perumusan strategi:

a) Terukur

Keterukuran sasaran strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. dan *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategik yang pantas untuk diukur. Sasaran-sasaran di *customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*. Ketiga aspek ini merupakan sasaran yang tidak

mudah diukur. Namun dalam konsep *Balanced Scorecard*, sasaran dari ketiga perspektif ini dibuat ukurannya agar dapat dikelola, agar dapat diwujudkan. Dengan demikian, kinerja keuangan akan berlipat ganda.

b) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan dan perusahaan secara keseluruhan.

e. **Empat Perspektif *Balanced Scorecard***

Menurut Salman dan Farid (2016:62), perspektif *balanced scorecard* adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif keuangan, perspektif pelanggan, Proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Kebanyakan bisnis di dunia berorientasi pada perspektif keuangan seperti orientasi pada laba bersih (*net income*), arus kas dan memaksimalkan nilai pemegang saham (*shareholders value*). Ukuran keuangan merupakan cerminan dari adanya tujuan utama perusahaan secara umum tujuan keuangan tiap organisasi adalah memaksimalkan laba namun untuk mengukur keberhasilan masing-masing organisasi tidak dapat digunakan standar yang sama. Tolak ukur yang digunakan tergantung posisi organisasi dalam siklus bisnis

usaha, sebab pada siklus usaha yang berbeda tujuan keuangan perusahaan dapat berbeda pula dalam membagi siklus hidup bisnis ke dalam tiga tahap berupa :

a) Tahap Pertumbuhan

Memiliki produk (barang dan jasa) yang bertumbuh secara signifikan, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada pertumbuhan penerimaan, penghasilan atau keuntungan positif, dan peningkatan penjualan dan pangsa pasar.

b) Tahap Keberlangsungan

Merupakan tahap selanjutnya setelah tahap awal. Dalam tahap ini, organisasi memiliki produk (barang dan jasa) yang bertumbuh stabil, sehingga strategi dan pengukuran perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada peningkatan operasional, peningkatan pengambilan investasi, dan peningkatan keuntungan kotor.

c) Tahap Kematangan

Memiliki produk (barang dan jasa) yang bertumbuh secara lambat, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial dapat difokuskan pada pengelolaan arus kas, nilai tambah ekonomis, dan nilai tambah kas.

Setiap tahap pada siklus hidup bisnis di atas memiliki tiga tema keuntungan strategis. Menurut Kaplan & Norton dalam Shafira Rahmadhani (2018:38), ketiga tema pokok tersebut adalah :

a) Peningkatan Penerimaan.

Dalam strategi unit bisnis pada tahap awal tingkat peningkatan penjualan persegmen pasar, persentase penerimaan dari produk baru dan pelanggan baru. Pada tahap berlangsung, pangsa pasar dari target pelanggan, profitabilitas dari lini produk pelanggan, persentase penerimaan dari pelanggan baru. Pada tahap matang, profitabilitas lini produk dan pelanggan, persentase pelanggan yang tidak menguntungkan.

b) Peningkatan Produktivitas

Dalam strategi unit bisnis pada tahap awal, berupa tingkat penjualan per-karyawan. Tahap berlangsung, biaya produksi dibandingkan terhadap pesaing, tingkat reduksi biaya, pengeluaran atau biaya tidak langsung dibandingkan terhadap penjualan. Tahap matang, berupa biaya per-unit produk, biaya per-unit transaksi.

c) Peningkatan Asset

Pada tahap awal, persentase investasi terhadap penjualan. Tahap berlangsung, berupa rasio-rasio modal kerja, tingkat pengembalian investasi, tingkat utilisasi asset. Tahap matang berupa tingkat pengembalian investasi.

2) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pelanggan (customer) merupakan pihak yang secara aktual memberikan pendapatan penjualan kepada perusahaan. Pada konsep *balanced scorecard*, perspektif ini dianggap penting dan krusial bagi

strategi perusahaan. Karena asosiasi yang langsung antara pelanggan dan penjualan, maka sebagai konsekuensinya perusahaan hendaknya menjaga dan memperhatikan pelanggan sebagaimana perusahaan memperhatikan keuntungan mereka.

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

Perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang mengevaluasi relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik. Tahapan dalam proses bisnis internal ini meliputi proses inovasi, proses operasi, dan penyimpangan produk atau jasa pelanggan.

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

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang menilai ukuran kinerja yang dapat mengarahkan perusahaan untuk melakukan perubahan agar dapat berkembang dan dapat menciptakan masa depan.

f. Indikator *Balanced Scorecard*

Adapun indikator *Balanced Scorecard* Noer Soetjipto (2018:41), ialah:

1) Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah salah satu teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk membuat karyawan tetap berada dalam suatu organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama.

2) Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada, suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

3) Kemampuan Sistem Informasi

Kemampuan sistem informasi adalah suatu sistem yang berfungsi untuk mengordinasi formulir, catatan dan laporan untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan dalam pembuatan keputusan manajemen dan pimpinan perusahaan yang dapat memudahkan pengelolaan perusahaan.

3. **Budaya Organisasi**

a. **Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Edison, dkk (2016:119), Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Heskett dalam Kaswan (2018:488) mendefinisikan budaya organisasi tersusun atas beberapa lapisan atau kontinum dari yang paling dalam (inti) sampai yang paling luar (kasat mata), yaitu : asumsi bersama (lapisan paling dalam), nilai dan kepercayaan bersama (lapisan tengah), dan perilaku artefak (lapisan luar). Definisi lain menurut Irham Fahmi (2016:233) mengatakan bahwa Budaya Organisasi adalah suatu persepsi bersama atau kebiasaan yang telah berlangsung lama

dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, Budaya organisasi adalah pola asumsi yang tersirat dan dipelajari oleh suatu kelompok yang menjadi kebiasaan untuk penyesuaian diri atau dalam mengatasi masalah yang akan diterapkan dengan baik.

b. Elemen Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat *behavioral*. Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016:33).

1) Elemen Idealistik

Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun disisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung (*elusive*), tidak tampak ke permukaan (*hidden*), dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Elemen idealistik melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual para pendiri atau pemilik organisasi biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi dan misi organisasi, Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016:33).

2) Elemen *Behavioral*

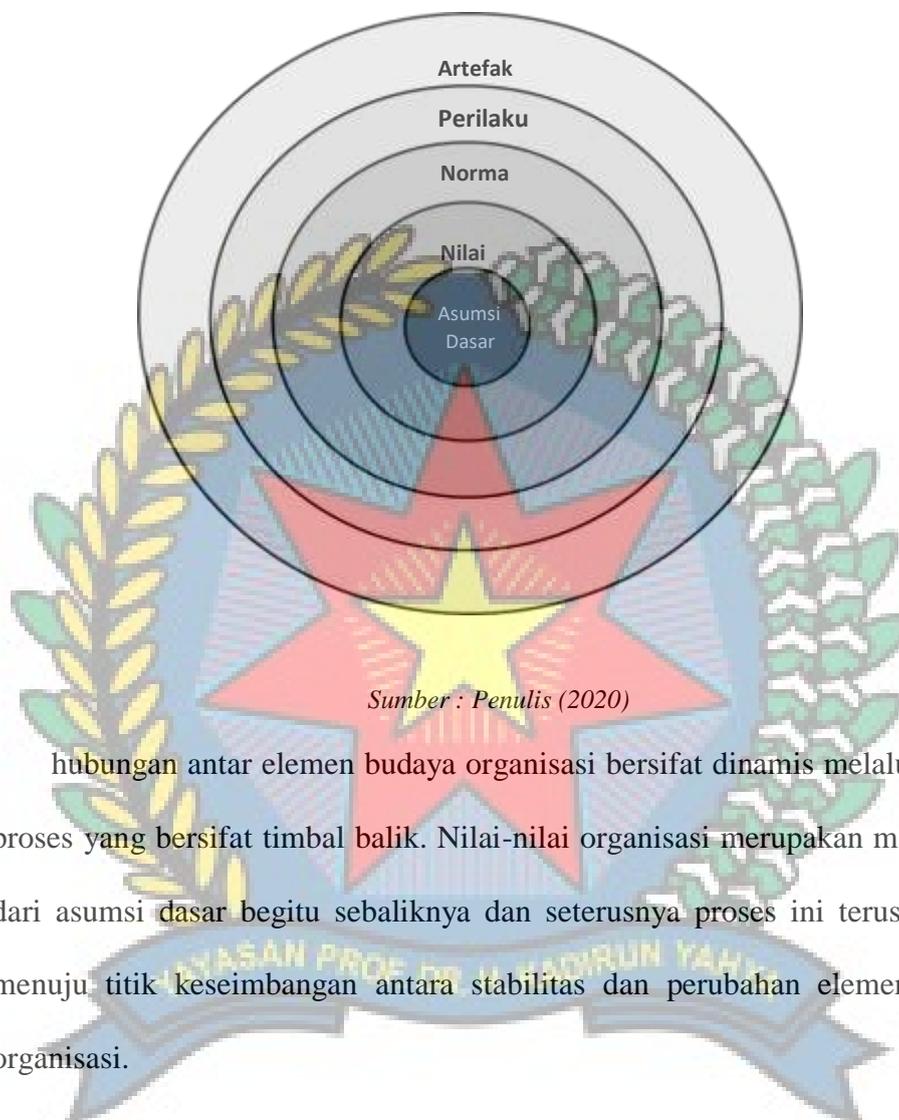
Elemen *behavioral* adalah kebiasaan sehari-hari muncul dalam bentuk artefak termasuk perilaku para anggota organisasi. Artefak bisa berupa

bentuk/arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi. Bahawa elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan meskipun kadang tidak sama dengan interpretasi dengan orang yang terlibat langsung dalam organisasi. Cara paling mudah mengidentifikasi budaya organisasi adalah dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan yang mereka lakukan, Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016:33).

3) Keterkaitan antara Elemen Idealistik dan Behavioral

Kedua elemen antara elemen idealistik dan elemen *behavioral* bukan elemen yang terpisah. Keduanya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan sebab keterkaitan kedua elemen itulah yang membentuk budaya, hanya saja elemen *behavioral* lebih rentan terhadap perubahan karena bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi, sedangkan elemen idealistik jarang mengalami perubahan karena letaknya terselubung. Di bawah ini adalah gambaran tentang tingkat sensitif masing-masing elemen budaya organisasi terhadap kemungkinan terjadinya perubahan, Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016:33).

Gambar 2.1
Lapisan Budaya Organisasi



Sumber : Penulis (2020)

hubungan antar elemen budaya organisasi bersifat dinamis melalui sebuah proses yang bersifat timbal balik. Nilai-nilai organisasi merupakan manifestasi dari asumsi dasar begitu sebaliknya dan seterusnya proses ini terus berjalan menuju titik keseimbangan antara stabilitas dan perubahan elemen budaya organisasi.

Berikut ini adalah tiga level budaya organisasi yang diungkapkan oleh Schein dalam GU Sasmito (2019: 17).

1) Artefak

Menurut Schein dalam GU Sasmito (2019:17) menyebutkan bahwa artefak berisi semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika kita menjumpai suatu kelompok baru yang tidak biasa. Artefak berisi hasil yang tampak dari suatu organisasi seperti:

- a) *Architecture*
- b) *Physical environment*
- c) *Language*
- d) *Technology and products*
- e) *Artistic creations*
- f) *Style*
- g) *As embodied in clothing*
- h) *Manners of address*
- i) *Emotional displays*
- j) *Myths and stories about organization*
- k) *Published list of values*
- l) *Rituals*
- m) *Ceremonial*

Artefak merupakan hasil budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang baik orang dalam maupun orang luar organisasi Schein dalam GU Sasmito (2019: 17). Berikut ini adalah contoh artefak yang masuk dalam kategori fisik, perilaku, dan verbal :

Tabel 2.1
Elemen Budaya Organisasi

Kategori Umum	Contoh Artefak
Manifestasi Fisik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seni / <i>design</i>/ logo 2. Bentuk bangunan / dekorasi 3. Cara berpakaian / tampilan seseorang 4. Tata letak (<i>lay out</i>) bangunan 5. Desain organisasi
Manifestasi Perilaku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upacara-upacara / ritual 2. Cara berkomunikasi 3. Tradisi / kebiasaan 4. Sistem <i>reward</i> / bentuk hukuman
Manifestasi Verbal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anekdote atau humor 2. Jargon / cara menyapa 3. Mitos / sejarah / cerita-cerita sukses 4. Orang yang dianggap pahlawan 5. Metafora yang digunakan

Sumber : Penulis (2020)

1) Keyakinan yang dianut dan Nilai

Keyakinan dan nilai yang dianut merupakan *ideals, goals, values, aspiration, ideologies, dan rationalizations* Schein dalam GU Sasmito (2019: 17). *Values* adalah sebuah konsep atau keyakinan tentang tujuan akhir atau sebuah perilaku yang patut dicapai yang bersifat transendental untuk situasi tertentu menjadi pedoman untuk memilih atau mengevaluasi perilaku atau sebuah kejadian dan tersusun sesuai dengan arti pentingnya. Jika komponen nilai disederhanakan maka nilai terdiri dari dua komponen utama:

- a) setiap definisi memfokuskan perhatiannya pada dua *content* nilai yaitu *means* (alat atau tindakan) dan *ends* (tujuan).
- b) nilai dipandang sebagai *preference* atau *priority*.

2) Asumsi Dasar

Asumsi dasar bisa dikatakan asumsi yang tersirat yang membimbing bagaimana organisasi bertindak, dan berbagi kepada anggota bagaimana mereka melihat, berfikir, dan merasakan. Asumsi dasar seperti sebuah

teori yang digunakan, tidak dapat didebatkan, dan sulit untuk dirubah Schein dalam GU Sasmito (2019: 17).

Asumsi dasar merupakan inti budaya organisasi yang tidak menjadi bahan diskusi baik oleh karyawan maupun managernya. Asumsi diterima apa adanya sebagai bagian dari kehidupan mereka dan bahkan mempengaruhi perilaku mereka dan perilaku organisasi secara keseluruhan. Keyakinan para pendiri menjadi sumber terbentuknya asumsi dasar dalam kehidupan organisasi. Dari uraian di atas dapat disimpulkan elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen. Pertama, elemen idealistik yaitu berupa keyakinan seperti asumsi dasar dan nilai-nilai yang tidak mudah terpengaruh atau berubah oleh lingkungan eksternal, elemen idealistik sebagai menjadi pedoman dalam berperilaku. Kedua, elemen yang bersifat *behavioral* tampak dan mudah diamati seperti artefak yang berwujud fisik, perilaku, dan verbal.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Setiap organisasi bertanggung jawab untuk mengembangkan suatu perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh karyawan. Budaya tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai-nilai luhur yang menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi yang mencakup profesionalisme, kerjasama, keserasian, keselarasan, keseimbangan, dan kesejahteraan.

Budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi menurut Robbins dalam Sulaksono Hari (2015:29) yaitu:

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tanpa batas
- 2) Budaya memberi rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadiseseorang
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial
- 5) Mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Robbins dalam Sulaksono Hari (2015:29) Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

- 1) Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi
- 2) *Social cohesion* atau pengikat/pemersatu seperti bahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, sama hobi olahraganya
- 3) *Sources*, misalnya inspirasi
- 4) Sumber penggerak dan polaperilaku
- 5) Kemampuan meningkatkan nilai tambah
- 6) Pengganti formalisasi, seperti olahraga rutin yang tidak dipaksa
- 7) Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun
- 8) Orientasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan subkonteks tinggi (perintah lisan).

Kultur organisasi mempunyai lima fungsi menurut Robbins dalam Sulaksono Hari (2015:29) yaitu:

- 1) Menentukan batas-batas berperilaku dalam organisasi

- 2) Menumbuhkan rasa memiliki organisasi dikalangan paraanggotanya
- 3) Para anggota bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapaitujuannya
- 4) Memelihara stabilitas sosial dalam organisasi
- 5) Sebagai alat pengendali perilaku pada bawahannya.

d. Jenis-jenis Budaya Organisasi

Menurut Ganyang (2018:7) Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya.

- 1) Berdasarkan Proses Informasi
Budaya rasional, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
- 2) Budaya ideologis, dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat, dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
- 3) Budaya konsensus, dalam budaya ini pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok)
- 4) Budaya hierarkis, dalam budaya ini pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).
- 5) Berdasarkan tujuannya, membagi budaya organisasi berdasarkan

tujuannya yaitu budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi publik, dan budaya organisasi sosial.

e. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk (2016:131) mengatakan, ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko
Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko
- 2) Perhatian ke hal yang rinci
Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian
- 3) Orientasi hasil
Sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu
- 4) Orientasi orang
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu
- 6) Keagresifan.
Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
- 7) Kemantapan.

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

4. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018:70), Lingkungan kerja merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh yang kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi dan kinerja karyawan. Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mendukung aktivitas kinerja karyawan itu sendiri yang merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh yang kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi atau kelompok dimana didalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai suatu tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan, Kaswan (2018:568).

Menurut definisi lain dari E. Ayan dalam Kaswan (2018:568) mengatakan bahwa Lingkungan kerja meliputi “jagat kecil” : ruangan, kantor, atau rumah tempat kita melewati siang dan malam, dan “jagat besar” kota, Negara dan wilayah tempat kita tinggal, dalam hal ini lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas.

b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di dalam perusahaan/instansi sangat penting diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Di dalam usaha untuk membuat perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek pembentuk lingkungan kerja itu sendiri. Menurut Siagian dalam L Nurindasari (2017:32) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu:

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan.

Siagian dalam L Nurindasari (2017:32). Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu :

a) Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatankerja.

b) Tersedianya peralatan kerja yang memadai.

Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.

c) Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan.

d) Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Siagian dalam L Nurindasari (2017:35) mengemukakan bahwa dimensi lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa yaitu :

a) Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing- masing.

b) Kerjasama antar karyawan

Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

c. **Manfaat Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik dapat memicu kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Siagian dalam L Nurindasari (2017:36) mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang,

nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja perusahaan di mana dia bekerja.

d. Indikator Lingkungan Kerja

Adapun indikator – indikator dalam lingkungan kerja menurut Afandi (2018:70) adalah sebagai berikut :

1) Penerangan atau Cahaya di Tempa Kerja

Guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja, cahaya atau penerangan sangat dibutuhkan karyawan. Oleh sebab itu penerangan perlu diperhatikan agar adanya penerangan cahaya tidak terlalu gelap tetapi juga tidak menyilaukan. Karena penerangan yang terlalu gelap menyebabkan penglihatan menjadi kurang jelas, akibatnya pekerjaan menjadi lambat, karyawan sering mengalami kesalahan dalam bekerja, hingga pada akhirnya menyebabkan kurangnya efisien dalam melaksanakan pekerjaan, dan tujuan perusahaan akan sulit tercapai.

2) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk menjaga proses metabolisme tubuh, salah satu faktor yang mempengaruhi adalah ketersediannya oksigen yang cukup dalam tubuh. Ketersediannya oksigen dalam lingkungan kerja akan sangat memberikan kesegaran pada karyawan. Apabila udara disekitar lingkungan kerja kadar oksigennya berkurang, atau telah bercampurdengan bau – bauan dan gas tertentu akan berbahaya bagi kesehatan tubuh karyawan. Oksigen dapat dipenuhi dengan adanya tanamandisekitar tempat kerja. Karena tanaman merupakan sumber penghasil oksigen

3) Kebisingan di Tempat Kerja

Polusi yang cukup menyibukkan para ilmuwan atau karyawan dalam bekerja adalah karena adanya kebisingan, yaitu suara – suara yang keberadaannya tidak dikehendaki oleh telinga. Karena dalam waktu yang lama suara kebisingan tersebut dapat mengganggu ketenangan, merusak pendengaran, serta menyebabkan kesalahan dalam komunikasi. Bahkan beberapa penelitian menyebutkan bahwa kebisingan serius dapat menyebabkan kematian.

4) Bau Tidak Sedap di Tempat Kerja

Salah satu bentuk dari pencemaran udara adalah adanya bau – bau yang tidak sedap. Karena bau – bau tidak sedap tersebut dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Bahkan bau – bau yang tidak sedap apabila terjadi secara terus menerus dalam jangka waktu yang cukup lama akan mempengaruhi kepekaan dalam penciuman. Pemakaian *air condition* adalah salah satu cara untuk mengatasi bau – bau yang tidak nyaman dalam ruang kerja.

5) Keamanan di Tempat Kerja

Keamanan dalam bekerja merupakan faktor yang perlu diciptakan dalam lingkungan kerja. Karena keamanan dalam bekerja dapat memberikan pengaruh ketenangan dalam bekerja. Keamanan dapat tercipta dengan memanfaatkan satuan petugas keamanan (Satpam).

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel X	Variabel Y dan Z	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, Muhammad Fahmi (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil I – Medan	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, dan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
2.	Heru Dian Hermawan (2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Usaha Mikro dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Pada Sentra Usaha Kaos Suci Kota Bandung)	Lingkungan Kerja (X1) Komitmen Organisasi (X2)	Kinerja Usaha Mikro (Y1) Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Y2)	Regresi Linear Berganda	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh secara simultan sebesar 85,01% dan berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja usaha. Secara parsial menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar yaitu sebesar 72,53% berpengaruh

						positif serta signifikan terhadap kinerja usaha, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh sebesar 12,41% berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja usaha
3.	Apfia Ferawati (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Cahaya Indo Persada, Surabaya	Lingkungan Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Indo Persada, disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Indo Persada, lingkungan kerja dan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Indo Persada secara serentak.
4.	Arasy Alimudin, Achmad Zakki Falani, Sri Wiwoho Mudjanarko, Arthur Daniel Limantara (2019)	<i>Analysis of the Effect Application of the Balanced Scorecard Perspective on the Improvement Performance of the Surabaya Trade Sector UMKM</i>	<i>Balanced Scorecard Perspective (X1)</i>	<i>Improvement Performance (Y)</i>	Regresi Linear Berganda	<i>The results of the research regarding the contribution of the implementation of each perspective on financial, customer, internal business process, learning and growth and the overall Balanced Scorecard on improving the performance of MSMEs in the</i>

						<i>regression analysis results can adjust R square by 95% of the four variables from the balanced scorecard perspective. this has an effect on performance</i>
5.	Dian Fitria Handayani, R.A. Supriyono (2018)	<i>Additional Effects of Environmental Performance on the Balanced Scorecard and Management Communication in Performance Evaluation</i>	<i>Additional Environmental Performance (X1) Balanced Scorecard (X2) Management Communication (X3)</i>	<i>Performance Evaluation (Y)</i>	Regresi Linear Berganda	<i>The results of this study indicate that the use of an environmental perspective in the Balanced scorecard is not sufficient to have an effect on performance evaluation based on the Balanced scorecard, but the use of an environmental perspective and a high level of management communication have a significant effect on the bonus allocation decisions by the evaluator team allocated to managers.</i>
6.	Wilda Pertiwi Nisa Abida, Muhammad Rafki Nazar, Muhammad Muslih (2018)	Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan)	Balanced Scorecard (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa balanced scorecard di BPJS ketenagakerjaan cabang pekalongan masuk dalam kategori baik. Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis interanal serta perspektif pembelajaran dan

						<p>pertumbuhan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Secara simultan, balanced scorecard berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan.</p>
7.	Theolina Hormati (2016)	<p><i>The Influence of Organizational Culture, Job Rotation on Work Motivation and Employee Performance (Study of Medical Nurses at Sele Be Solu Hospital, Sorong City, West Papua Province)</i></p>	<p><i>Organizational Culture (X1) Job Rotation (X2)</i></p>	<p><i>Work Motivation (Y1) Employee Performance (Y2)</i></p>	<p>Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>The results of the research organizational culture and work rotation simultaneously significantly contribute to work motivation, organizational culture, work rotation, partially have a significant effect on work motivation and work motivation partially has a significant positive effect on employee performance. To improve employee performance, this can be done through regular and planned job rotations, taking into account the suitability of the abilities and skills of employees with the new job.</i></p>
8.	Regina Bella Titaria Rakian, Grace B. Nangoi, Stanley Walandouw (2021)	<p>Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.</p>	<p>Balanced Scorecard (X1)</p>	<p>Kinerja Perusahaan (Y)</p>	<p>Regresi Linear Berganda</p>	<p>Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif keuangan yang masih dianggap kurang baik, sedangkan untuk perspektif lainnya yaitu perspektif</p>

						pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik. Jadi berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan, PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado berada dalam kondisi yang baik.
9.	Endang Saryanti, Erna Tiningrum (2020)	<i>Analysis of the Effect of Balanced Scorecard Perspectives on Company Performance at Karang Anyar Regional Drinking Water Company</i>	<i>Perspective-perspective Balanced Scorecard (X1)</i>	<i>Company Performance (Y)</i>	Regresi Linear Berganda	<i>This research was obtained through questionnaires sent to research respondents and secondary data, obtained from the literature or supporting data. Data analysis techniques used were validity, reliability, multiple linear regression analysis, classical assumption test, t test, F test, and coefficient of determination. The results of multiple linear regression analysis show that the financial perspective has a negative effect on company performance, the customer perspective, internal business processes, learning and growth have a positive effect on company performance. The F test conducted</i>

					<p><i>shows that there is a positive and significant influence from a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective, a learning and growth perspective simultaneously on company performance at PDAM Karanganyar. The t test results show that the financial perspective has a negative and insignificant effect on the performance of the Karanganyar Drinking Water Company. The customer perspective has no significant positive effect on the performance of the Karanganyar Water Supply Company. The internal business process perspective has a significant positive effect on the performance of the Karanganyar Water Supply Company. Learning and growth perspectives have no significant positive effect on the performance of the Karanganyar Water Supply Company. The</i></p>
--	--	--	--	--	---

						<p><i>coefficient of determination shows that the financial, customer, internal business process, learning and growth perspectives can explain the company's performance by 26.4% and the rest is explained by other variables not examined..</i></p>
10.	Suhaya (2019)	<p><i>Balanced Scorecard Implementation in Improving Company Performance</i></p>	<p><i>Balanced Scorecard (X1)</i></p>	<p><i>Company Performance (Y)</i></p>		<p><i>results from the analysis and discussion of this study is that financial perspective has a positive and significant effect on the performance of PT. JjLapp Cable SMI of 0.293, the rest is explained by other variables outside of this study. Customer perspective has a positive and significant effect on the performance of PT. JjLapp Cable SMI of 0.722, the rest is explained by other variables outside of this study. Internal business process perspective has a positive and significant effect on the performance of PT. JJ-Lapp Cable SMI of 0.218, the rest is explained by other variables outside of this study. Learning and growth perspective has a</i></p>

					<p><i>positive and significant effect on the performance of PT. JJ-Lapp Cable SMI for the remaining 0.198 is explained by other variables outside of this study. Financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective on the performance of PT. JJ-Lapp Cable SMI of 62,6%, the remaining is explained by other variables outside of this study</i></p>
--	--	--	--	--	---

Sumber : Penulis (2020)

Penelitian ini mengarah pada beberapa penelitian terdahulu, perbedaan penelitian ini sendiri dengan penelitian sebelumnya ialah penelitian ini hanya menggunakan satu perspektif dari *balanced scorecard* yaitu Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur kinerja karyawan yang dilihat dari Budaya Organisasi dan lingkungan kerja. Sedangkan penelitian terdahulu menggunakan keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

C. Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2017:60) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan

berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat.

Peneliti mencoba mendeskripsikan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan uji parsial dan simultan. Adapun kerangka berfikir yang digunakan untuk memperjelas pengaruh *balanced scorecard*, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

1. Hubungan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan

Suci Koesomowidjojo (2017:38), mengatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat yang dibantu oleh pimpinan yang lain bersama karyawan mereka. Diprediksikan *balanced scorecard* berpengaruh positif dengan kaitannya kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan tingkat kemampuan, baik itu dari pekerja itu maupun dari sistem informasi yang dipakai oleh perusahaan akan memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran, karena pengukuran itu sangat penting dalam sebuah organisasi.

2. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Irham Fahmi (2016:233) mengatakan bahwa Budaya Organisasi adalah suatu persepsi bersama atau kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para. Diprediksikan bahwa memang budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan “Jadi budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja”.

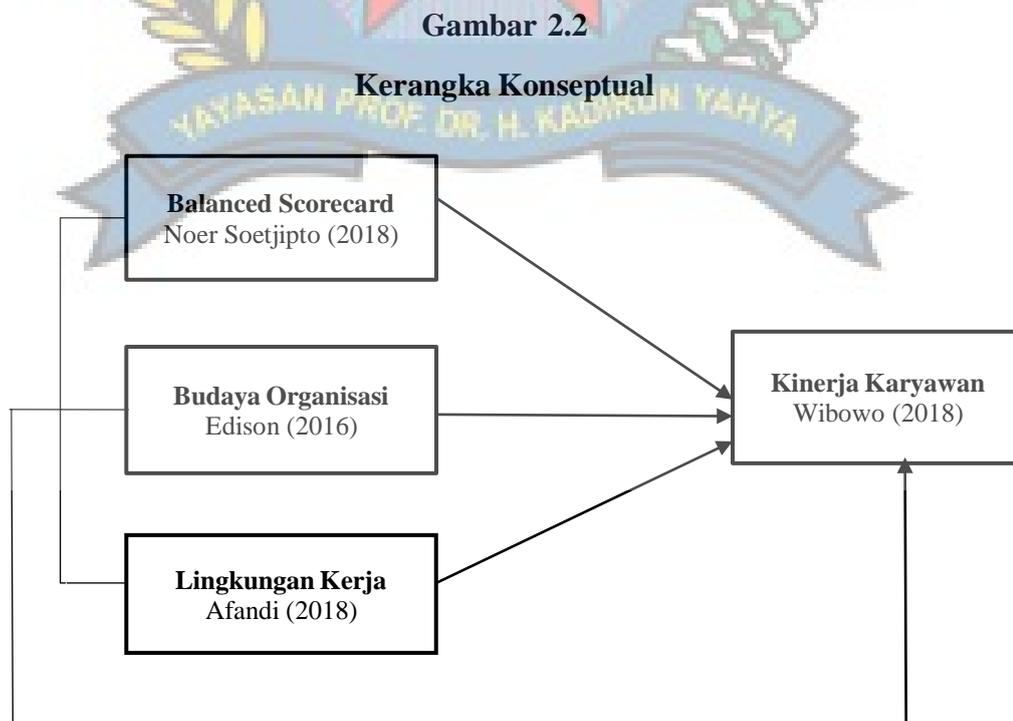
3. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kaswan (2018:568) mengatakan Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mendukung aktivitas kinerja karyawan itu sendiri yang merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh yang kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi atau kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai suatu tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Diprediksikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengertian lingkungan kerja disini adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, music, penerangan dan lain-lain.

4. Hubungan *Balanced Scorecard*, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Balanced scorecard, budaya organisasi dan lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dikemukakan oleh Kaswan (2018:140) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya agar tercapainya suatu tujuan. Kinerja karyawan akan berjalan sesuai rencana dengan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja adalah faktor *balanced scorecard*, budaya organisasi dan lingkungan kerja.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti membuat kerangka penelitian sebagai berikut :



Sumber : Penulis (2020)

Berdasarkan gambar di atas, kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) yang dalam hal ini adalah kinerja karyawan, dipengaruhi oleh variabel independen yaitu *Balanced scorecard* (X1), Budaya organisasi (X2) dan lingkungan Kerja (X3).

D. Hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini adalah :

- H₁ : Terdapat hubungan yang signifikan antara *Balanced Scorecard* terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
- H₂ : Terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
- H₃ : Terdapat hubungan yang signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
- H₄ : Terdapat hubungan yang signifikan antara *Balanced Scorecard*, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif dengan pendekatan Asosiatif. Penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel ataupun lebih. Menurut Sugiyono (2016:8), metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengambilan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

B. Metode Penentuan Sampel

1. Populasi

Menurut Manullang dan Pakpahan (2017:70) menjelaskan bahwa populasi adalah suatu kelompok dari elemen penelitian, di mana elemen adalah unit terkecil yang merupakan sumber dari data yang diperlukan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian umum Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

2. Sampel

Menurut Manullang dan Pakpahan (2017:70) bahwa sampel adalah wakil-wakil atau sebagian dari populasi. Peneliti menggunakan teknik *Purposive*

sampling dengan kriteria tertentu saja yaitu karyawan di bagian Human capital & Umum, bagian IT Support dan bagian Pengembangan Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Peneliti mengambil sampel sebanyak 50 orang yang terdiri dari 27 orang di bagian Human capital & Umum, 8 orang di bagian IT support dan 15 orang di bagian Pengembangan.

C. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang digunakan dijelaskan sebagai berikut:

1. Jenis Data

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data dari penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada umumnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis antara lain : data subyek, data fisik dan data dokumenter.

Data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek (responden). Menggunakan populasi dan sampel adalah penelitian yang menggunakan data primer yang berasal dari angket, wawancara dan observasi Manullang dan Pakpahan (2017:72). Dan menurut Manullang dan Pakpahan (2017:75) menjelaskan bahwa data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Oleh karena itu jenis data dalam penelitian ini adalah data primer.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari responden. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuisioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah seluruh karyawan bagian umum kantor direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada.

D. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Peneliti melakukan penelitian di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), Jl. Sei batang hari No.2, Simpang Tanjung, Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara.

2. Waktu Penelitian

Dalam Penulisan Skripsi ini dilakukan mulai dari bulan Juli sampai dengan desember 2021, berikut adalah rincian waktu penelitian.

Tabel 3.1
Rencana Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	2021					
		Jul	Agt	Sept	Okt	Nov	Des
1	Pengajuan Judul						
2	Penyusunan Proposal						
3	Seminar Proposal						
4	Riset						
5	Penyusunan Skripsi						
6	Bimbingan Skripsi						
7	Sidang Meja Hijau						

Sumber : Penulis (2021)

E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel mendefinisikan secara operasional variabel yang akan diteliti. variabel harus didefinisikan secara operasional agar lebih mudah dicari hubungannya antara satu variabel dengan lainnya dan pengukurannya. Definisi operasional variabel bertujuan untuk mempermudah pemahaman dalam melakukan sebuah penelitian. Berikut ini penulis menyajikan definisi operasional variabel.

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Deskripsi Indikator	Skala
<i>Balanced Scorecard</i> (X1)	<i>Balanced Scorecard</i> adalah seperangkat ukuran kinerja kunci yang berorientasi hasil secara terintegrasi, meliputi ukuran finansial dan non finansial, yang terdiri dari sistem manajemen strategis yang menghubungkan misi entitas, nilai utama, dan visi dimasa depan dengan strategi, target, dan prakarsa yang secara eksplisit dirancang untuk menginformasikan dan memotivasi usaha yang berkelanjutan menuju perbaikan. Noer Soetjipto(2018:41)	1. Retensi Karyawan	Retensi karyawan adalah salah satu teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk membuat karyawan tetap berada dalam suatu organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama. Kaplan & Norton dalam Noer Soetjipto (2018:41)	Likert
		2. Produktivitas Kerja	Produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada, suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Kaplan & Norton dalam Noer Soetjipto (2018:41)	
		3. Kemampuan Sistem Informasi	Kemampuan sistem informasi adalah suatu sistem yang berfungsi untuk mengordinasi formulir, catatan dan laporan untuk	

			menghasilkan informasi yang dibutuhkan dalam pembuatan keputusan manajemen dan pimpinan perusahaan yang dapat memudahkan pengelolaan perusahaan. Kaplan & Norton dalam Noer Soetjipto (2018:41)	
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Edison, dkk (2016:131)	1. Inovasi dan pengendalian risiko	Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko. Edison, dkk (2016:131)	Likert
		2. Perhatian ke hal yang rinci	Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian. Edison, dkk (2016:131)	
		3. Orientasi Tim	Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu. Edison, dkk (2016:131)	
		4. Orientasi Hasil	Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu. Edison, dkk (2016:131)	
		5. Orientasi Orang	Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu. Edison, dkk (2016:131)	
		6. Keagresifan	Sejauh mana orang-orang itu agresif dan	

			kompetitif, bukan bersantai. Edison, dkk (2016:131)	
		7. Kemantapan	Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi. Edison, dkk (2016:131)	
Lingkungan Kerja (X3)	Lingkungan kerja merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh yang kuat didalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi dan kinerja karyawan. Afandi (2018:70)	1. Penerangan / Cahaya	Guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja, cahaya atau penerangan sangat dibutuhkan karyawan. Oleh sebab itu penerangan perlu diperhatikan agar adanya penerangan cahaya tidak terlalu gelap tetapi juga tidak menyilaukan. Karena penerangan yang terlalu gelap menyebabkan penglihatan menjadi kurang jelas, akibatnya pekerjaan menjadi lambat, karyawan sering mengalami kesalahan dalam bekerja, hingga pada akhirnya menyebabkan kurangnya efisien dalam melaksanakan pekerjaan, dan tujuan perusahaan akan sulit tercapai. Afandi (2018:70)	Likert
		2. Sirkulasi udara	Untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk menjaga proses metabolisme tubuh, salah satu faktor yang mempengaruhi adalah ketersediannya oksigen yang cukup dalam tubuh. Ketersediannya oksigen dalam lingkungan kerja akan sangat memberikan kesegaran pada	

			<p>karyawan. Apabila udara disekitar lingkungan kerja kadar oksigennya berkurang, atau telah bercampurdengan bau – bauan dan gas tertentu akan berbahaya bagi kesehatan tubuh karyawan. Oksigen dapat dipenuhi dengan adanya tanaman disekitar tempat kerja. Karena tanaman merupakan sumber penghasil oksigen. Afandi (2018:70)</p>	
		3. Kebisingan di tempat kerja	<p>Polusi yang cukup menyibukkan para ilmuan atau pegawai dalam bekerja adalah karena adanya kebisingan, yaitu suara – suara yang keberadaanya tidak dikehendaki oleh telinga. Karena dalam wktu yang lama suara kebisingan tersebut dapat mengganggu ketenangan, merusak pendengaran, serta menyebabkan kesalahan dalam komunikasi. Bahkan beberapa penelitian menyebutkan bahwa kebisingan serius dapat menyebabkankematian. Afandi (2018:70)</p>	
		4. Bau tidak sedap	<p>Salah satu bentuk dari pencemaran udara adalah adanya bau – bauan yang tidak sedap. Karena bau - bauan tidak sedap tersebut dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Bahkan bau – bauan yang tidak sedap apabila terjadi secara terus menerus dalam jangka waktu yang cukup lama akan</p>	

			mempengaruhi kepekaan dalam penciuman. Pemakaian <i>air condition</i> adalah salah satu cara untuk mengatasi bau – bauan yang tidak nyaman dalam ruangkerja. Afandi (2018:70)	
		5. Keamanan di tempat kerja	Keamanan dalam bekerja merupakan faktor yang perlu diciptakan dalam lingkungan kerja. Karena keamanan dalam bekerjadapat memerikan pengaruh ketenangan dalam bekerja. Keamanan dapat tercipta dengan memanfaatkan satuan petugas keamanan (Satpam). Afandi (2018:70)	
Kinerja Karyawan (Y)	Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Menurut Wibowo (2016:86-88)	1. Kualitas	Kualitas Kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Menurut Wibowo (2016:86-88)	Likert
		2. Kuantitas	Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Menurut Wibowo (2016:86-88)	
		3. Disiplin kerja	Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Menurut Wibowo	

			(2016:86-88)	
		4. Efektivitas	Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Menurut Wibowo (2016:86-88)	
		5. Kemandirian	Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya. Menurut Wibowo (2016:86-88)	
		6. Komitmen kerja	Merupakan Suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Menurut Wibowo (2016:86-88)	

Sumber :Penulis (2020)

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang peneliti lakukan adalah dengan menyebarkan kuisisioner yaitu mengajukan atau membuat daftar pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada responden yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian yaitu mengenai pengaruh *balanced scorecard*, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Adapun nilai dari pendapat responden tersebut berdasarkan skala likert dibawah ini :

Tabel 3.3
Skala Likert

No	Skala Likert	Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Netral (N)	3
4	Setuju (S)	4
5	Sangat Setuju (SS)	5

Sumber : Penulis (2020)

G. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan Teknik analisis data deskriptif dengan menggunakan aplikasi *IBM SPSS Statistics V.20*. Menurut Ghozali (2016:19) statistik deskriptif adalah alat uji yang digunakan untuk memberikan gambaran atau metode untuk membuat deskripsi mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian. Adapun uji-uji dari analisis data ini meliputi :

H. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas (Keabsahan)

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sebuah instrumen atau kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen atau kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018:51). Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Di dalam menentukan layak dan tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05 yang artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif

maka butir atau pertanyaan atau variabel tersebut dinyatakan valid. Sebaliknya, jika r hitung lebih kecil dari r tabel, maka butir atau pertanyaan atau variabel tersebut dinyatakan tidak valid. Tingkat validitas dapat diukur dengan membandingkan nilai r hitung (*correlation item total correlation*) dengan r tabel dengan ketentuan *degree of freedom* (df) = $n-2$, dimana n adalah jumlah sampel. Kriteria untuk penilaian uji validitas adalah :

- 1) Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka pernyataan dinyatakan valid
- 2) Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka pernyataan dinyatakan tidak valid

b. Uji Realibilitas (Kehandalan)

Dalam penelitian menurut Ghozali (2018:45) realibilitas berkaitan dengan pengidentifikasi stabilitas dan konsistensi dari suatu alat ukur atau instrumen sebagai alat pengumpulan data terhadap konsep yang digunakan penelitian untuk memperoleh informasi yang diinginkan dapat dipercaya (andal). Uji realibilitas yang digunakan dalam metode penelitian ini adalah metode *Cronbach's Alpha*. Dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dianggap reliabel bila koefisien alpha-nya $> 0,60$ atau $0,70$

2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kualitas data sehingga data diketahui keabsahannya dan menghindari terjadinya estimasi bias. Pengujian asumsiklasik ini menggunakan empat uji, yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas dan ujiheteroskedastisitas :

a. Uji Normalitas

Menurut Danang Sunyoto (2016:92) menjelaskan uji normalitas sebagai berikut: “Selain uji asumsi klasik multikolinieritas dan heteroskedastisitas,

uji asumsi klasik yang lain adalah uji normalitas, di mana akan menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan. Berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali”.

Uji Menurut Ghozali (2016:154) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Apabila variabel tidak berdistribusi secara normal maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov* yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikan diatas 0,05 maka data terdistribusi normal. Sedangkan jika hasil *One Sample Kolmogorov Smirnov* menunjukkan nilai signifikan dibawah 0,05 maka data tidak terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Indikator model regresi yang baik adalah tidak adanya korelasi di antara variabel independen, Manullang dan Pakpahan (2017:198). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas menurut Manullang dan Pakpahan (2017:198-199) yang digunakan untuk menguji data residu tidak bersifat acak. Residu merupakan variabel lain yang yang terlibat akan tetapi tidak termuat di dalam model sehingga residu merupakan variabel tidak diketahui hingga diasumsikan data bersifat acak. Karena diasumsikan acak tersebut, maka besarnya residu tidak terkait dengan besarnya nilai prediksi tersebut. Dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas :

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

I. Uji Kesesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

a. Regresi Linier Berganda

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan (*Dependent Variabel*)

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi Berganda (*Multiple Regression*)

X_1 = *Balanced Scorecard (Independent Variabel)*

X_2 = *Budaya Organisasi (Independent Variabel)*

X_3 = *Lingkungan Kerja (Independent Variabel)*

ϵ = Error term

J. Uji Hipotesis

1. Uji T (Uji Parsial)

Uji T digunakan untuk melihat apakah variabel bebas yaitu variabel *Balanced Scorecard* (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Lingkungan Kerja (X3), secara parsial (individu) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Model hipotesis yang digunakan dalam uji T hitung ini adalah:

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-k}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Keterangan:

r_p = Korelasi parsial yang ditemukan

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel (bebas + terikat)

t = t_{hitung} yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t_{tabel}

Untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan, dilakukan uji t, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : b_1 = 0$, artinya secara parsial (individu) tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yaitu variabel *Balanced Scorecard* (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Lingkungan Kerja terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Ha : $b_1 \neq 0$, artinya secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yaitu variabel *Balanced Scorecard* (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Lingkungan Kerja dan dampak terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Kriteria pengambilan keputusan pada Uji T:

H0 diterima apabila $t_{hitung} < t_{table}$ pada $\alpha = 10\%$ dan nilai sig. > 0.10 , artinya variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

Ha diterima apabila $t_{hitung} > t_{table}$ pada $\alpha = 10\%$ dan nilai sig. < 0.10 , artinya variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

2. Uji Simultan (Uji F)

Uji F-Statistik ini dilakukan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F-hitung dengan F-tabel. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H0 ditolak yang berarti variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen.

Nilai F-hitung dapat diperoleh dengan rumus:

$$F\text{-hitung} = \frac{R^2 / (b_i - b)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Keterangan :

R² = Koefisien Determinasi

K = Jumlah variabel independen ditambah intercept dari suatu model persamaan

N = Jumlah sampel

Hipotesis untuk pengujian secara simultan adalah:

$H_0 : \beta_1 = 0$, yang artinya secara serentak tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut.

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, yang artinya secara serentak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebasnya terhadap variabel terikat tersebut.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, pada $\alpha = 5\%$

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, pada $\alpha = 5\%$

K. Koefisien Determinasi (R^2)

Manullang dan Pakpahan (2017:203) menyatakan bahwa nilai *R-Square* (r^2) digunakan untuk melihat bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas. Variabel bebas untuk berkontribusi terhadap variabel terkaitnya dalam satuan presentase. Nilai koefisien ini antara 0 dan 1, jika hasil lebih mendekati angka 1 berarti variabel – variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat, Sugiyono (2016:289). Cara menghitung koefisien determinasi yaitu:

$$r^2 = (r_{xy})^2$$

Dimana:

r^2 = Koefisien Determinan

r_{xy} = Koefisien Korelasi *Product Moment*

Kuatnya hubungan antar variabel dinyatakan dalam koefisien korelasi. Koefisien korelasi positif terbesar = 1 dan koefisien korelasi negative terbesar = -1, sedangkan yang terkecil adalah 0. Bila hubungan antara dua variabel atau lebih itu memiliki koefisien korelasi -1 atau = -1, maka hubungan tersebut sempurna. Jika terdapat $r = -1$ maka terdapat korelasi negative sempurna, artinya setiap peningkatan pada variabel tertentu maka terjadi penurunan pada variabel lainnya. Sebaliknya jika didapat $r = 1$, maka diperoleh korelasi positif sempurna artinya ada hubungan yang positif antara variabel, dan kuat atau tidaknya hubungan ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien.

Untuk mengetahui kontribusi variabel X terhadap Y, dapat dicari dengan menggunakan rumus koefisien determinasi. Adapun rumus koefisien determinasi sebagai berikut:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Nilai Koefisien Determinasi

R^2 = Koefisien Korelasi yang dikuadratkan

BAB IV

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

a. Sejarah Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) selanjutnya disebut perseroan, merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang usaha Agro Bisnis dan Agro Industri Kelapa Sawit dan Karet. Perusahaan didirikan pada tanggal 11 Maret 1996 dengan dasar hukum pendirian merujuk pada peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 8 tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996. Perseroan merupakan hasil penggabungan usaha PT. Perkebunan III, IV dan V, ketiga PTP yang digabungkan tersebut merupakan hasil restrukturisasi dari Perseroan Perkebunan Negara (PPN), sedangkan PPN ini adalah hasil pengambilalihan (nasionalisasi) perusahaan – perusahaan perkebunan milik Belanda oleh Pemerintah RI padatahun 1958.

Sebagai BUMN yang berpengalaman dan beroperasi di wilayah Sumatera Bagian Utara, perseroan dipercaya untuk mengelola Kawasan Ekonomi Khusus Sei Mangkei (KEK Sei Mangkei) di Simalungun, Sumatera Utara. KEK Sei Mangkei telah ditetapkan oleh Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 2012 yang merujuk pada undang – undang No. 39 tahun 2009 tentang Kawasan Ekonomi

Khusus. KEK Sei Mangkei memiliki luas 1.933,8 ha dan dapat menyerap tenaga kerja 83.304 orang hingga tahun 2031.

Pada tahun 2014, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 72 tahun 2014 tanggal 17 September 2014, tentang Perubahan Penyeretan Modal Negara Republik Indonesia kedalam Modal Saham PT. Perkebunana Nusanatara III (Persero) (selanjutnya disebut PP772/2014), yang mengubah komposisi saham Pemerintah Indonesia pada Perseroan dengan mengalihkan Saham Milik Negara Republik Indonesia pada PT. Perkebunan Nusantara I, II dan IV sampai dengan XIV.

Dengan adanya penambahan penyertaan modal Negara kedalam modal saham Perseroan, maka :

- 1) PT. Perkebunan Nusantara I, II dan IV sampai dengan XIV berubah menjadi Perseroan Terbatas yang tunduk sepenuhnya pada Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- 2) Perseroan menjadi pemegang saham PT. Perkebunan Nusantara I, II dan IV sampai dengan XIV sekaligus menjadi induk usaha.
- 3) Kepemilikan saham milik Negara Republik Indonesia pada PT. Perkebunan Nusantara I, II dan IV sampai dengan XIV masing – masing menjadi 10%.

Sejak bulan April 2016, Perseroan mulai memetakan permasalahan yang selama ini dihadapi dan menyusun program transformasi meliputi Peningkatan Produksi, Perbaikan Biaya, Restrukturisasi Keuangan,

Restrukturisasi Organisasi & SDM dan Pengembangan Sistem dan Prosedur.

Implementasi program transformasi telah terbukti melalui produktivitas beberapa komoditas yang lebih baik, seperti; karet naik 9%, teh naik 19%, kelapa sawit turun 7% di saat produksi nasional turun 15-20%. Program efisiensi juga terbukti dengan pencapaian kerugian yang turun signifikan dari Rp613 miliar pada tahun 2015 menjadi Rp226 miliar. Sementara program transformasi lainnya yang telah dilakukan perusahaan adalah merestrukturisasi manajemen dengan memangkas jumlah direksi pada setiap PTPN Anak Perusahaan darisemula 5 menjadi 3 direktur. Sedangkan restrukturisasi pada SDM, Manajemen melakukan *job enlargement* dan *job enrichment* sehingga terbentuk organisasi bisnis yang lebih sederhana dan profesional.

b. Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Visi :

Menjadi Perusahaan agribisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis terbaik.

Misi :

- 1) Mengembangkan industri hilir berbasis perkebunan secara berkembang
 - a) Menghasilkan produk berkualitas untuk pelanggan
 - b) Memberlakukan karyawan sebagai asset strategis dan mengembangkan secara optimal.
 - c) Menjadikan perusahaan terpilih yang memberikan imbal hasil terbaik bagi investor

- d) Menjadikan perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis
- e) Memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas.
- f) Melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan.

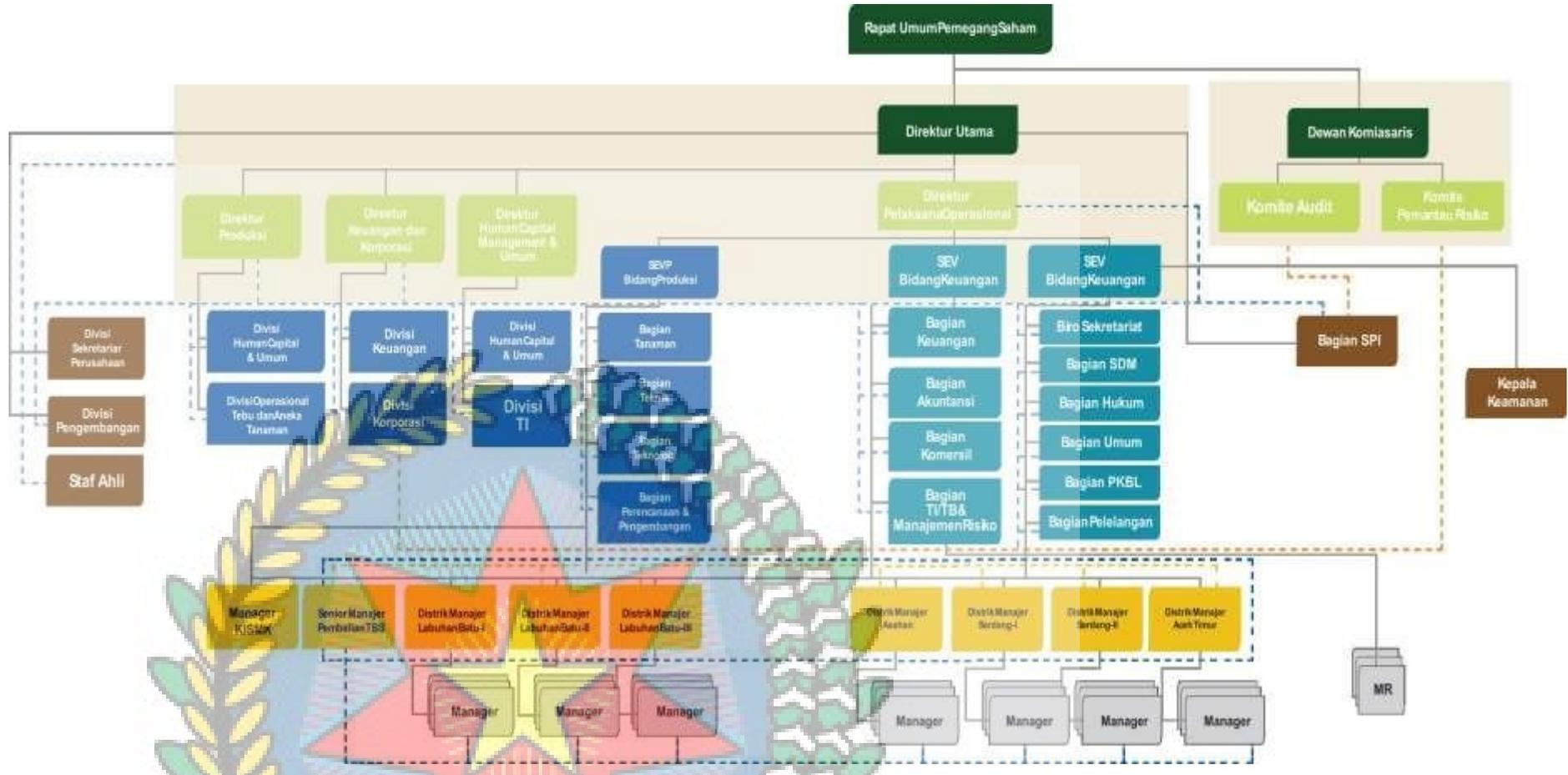
c. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

1. Struktur Organisasi

Baik buruknya setiap personil dalam menjalankan tugasnya masing – masing tergantung pada pembagian tugas serta tanggung jawab yang diberikan. Hal inilah yang biasanya tercermin dalam struktur organisasi yang terdapat dalam suatu organisasi/perusahaan. Struktur organisasi yang baik akan mencerminkan hubungan kerjasama yang baik pula, baik secara langsung maupun tidak langsung dari segenap orang – orang (karyawan) dalam sebuah organisasi/perusahaan.

Berikut adalah struktur organisasi dilingkungan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan untuk mengetahui hubungan kerja antar karyawan :

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)**



Keterangan:
 — : Garis Komando Operasional
 - - - : Garis Komando Fungsional
 : Garis Koordinasi

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Sumber : Diolah Penulis, 2021



2. Pembagian Tugas

Dari pembagian struktur organisasi tersebut, masing – masing memiliki tanggung jawab dan wewenang. Berikut akan dipaparkan keterangan dari Gambar sekaligus menjelaskan mengenai tugas dari masing – masing jabatan.

Tabel 4.1 Tugas Pokok Dan Fungsi Jabatan

POSISI	TUGAS POKOK DAN FUNGSI
RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM	Rapat umum pemegang saham RUPS merupakan pimpinan tertinggi yang membawahi dewan komisaris, direktur, serta setingkat dibawahnya. Tugas dan wewenang rapat umum pemegang saham RUPS sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengangkat dan menghentikan dewan komisaris. 2. Bertanggung jawab atas pelaksanaan dan penggunaan modalaset perusahaan sesuai dalam mencapai tujuan. 3. Mengawasi dewan komisaris dalam melakukan tugas yang telah dibedakan kepadanya oleh pemegang saham.
DEWAN KOMISARIS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dewan komisaris yang terdiri dari 1 komisaris dan 4 anggota bertugas untuk mengawasi direktur utama. 2. Membantu pimpinan menginvestasikan dana perusahaan.
DIREKTUR UTAMA	Direktur Utama Direktur utama mengambil keputusan dan pertanggung jawaban utama atas jalannya dan tercapainya tujuan perusahaan serta memelihara dan menjaga harta perusahaan. Tugas dan wewenang direktur utama sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan kebijaksanaan sesuai yang diatur didalam anggaran perusahaan serta ketentuan yang di gariskan oleh rapat umum pemegang saham RUPS, menteri pertanian selaku kuasa umum pemegang saham dan dewan komisaris. 2. Menetapkan langkah-langkah pokok melaksanakan kebijakan perusahaan di bidang produksi teknik, pengolahan, tenaga manusia, keuangan dan pemasaran. 3. Mengkoordinasi pelaksanaan tugas para anggota direksi dan mengawasi secara umum. 4. Bersama-sama anggota direksi lainnya perusahaan di dalam dan di luar pengadilan. 5. Bertanggung jawab kepada rapat umum pemegang saham melalui dewan komisaris.
DIREKTUR PRODUKSI	Direktur Produksi Mengelola bidang tanaman, teknik dan teknologi yang berkaitan dengan fungsi tersebut di atas. Tugas dan wewenang direktur produksi sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun perencanaan di bidang pekerjaan yang tercantum dalam kebijaksanaan direksi. 2. Melaksanakan pengaturan-pengaturan dan pengendalian dari unit-unit usaha dan sarana pendukungnya mencantumkan tanaman kultur teknis produksi, teknologi, teknik dan sebagainya. 3. Melaksanakan pemberian dan pengawasan terhadap kegiatan yang tercantum dalam kebijaksanaan direksi.

	<p>4. Melaksanakan rencana-rencana rehabilitas dan investasi di bidang tanaman maupun sarana pendukung produksi lainnya dari unit-unit usaha yang telah ada.</p>
DIREKTUR KEUANGAN DAN KORPORASI	<p>Direktur Keuangan Direktur keuangan dalam melaksanakan tugasnya mengkoordinasi kepala bagian keuangan, bagian akuntansi dan bagian peledangan. Tugas dan wewenang direktur keuangan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan sumber-sumber dana yang diperoleh. 2. Mencari dan memanfaatkan dana. 3. Menganalisa laporan keuangan untuk menilai apakah perusahaan mempunyai posisi keuangan yang baik.
DIREKTUR HUMAN CAPITAL MANAGEMENT & UMUM	<p>Direktur Sumber Daya Manusia Umum Direktur sumber daya manusia umum tugasnya adalah mengkoordinir kepala bagian sumber daya manusia, bagian umum, bagian PKBL dan bagian hukum. Tugas dan wewenang direktur sumber daya manusia umum sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun rencana, mengarahkan dan mengkoordinasi bidang pengembangan sumber daya manusia dan mengadakan pengkajian sumber daya manusia. 2. Melaksanakan pengendalian dan pengawasan penyelesaian hukum dan agraria, kesempatan, kesehatan dan keamanan serta sosial umum.
DIREKTUR PEMASARAN DAN PERENCANAAN PENGEMBANGAN	<p>Direktur Pemasaran dan Perencanaan Pengembangan Direktur pemasaran dalam melaksanakan tugasnya mengkoordinir kepala bagian komersil, bagian TITB dan manajemen resiko, bagian perencanaan pengembangan bisnis hilir, dan bagian perencanaan dan pengembangan bisnis hulu. Tugas dan wewenang direktur perencanaan dan pengembangan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan hubungan dengan perusahaan lain serta menerima pesanan dari perusahaan. 2. Melakukan riset pasar dan mengumpulkan informasi pasar. 3. Mengembangkan pemasaran produksi baik dalam maupun luar negeri.
BAGIAN TANAMAN	<p>Bagian Tanaman Tujuan jabatan kepala bagian tanaman adalah membantu direktur produksi dalam melaksanakan fungsi manajemen terutama perencanaan, monitoring dan evaluasi dibidang tanaman yang meliputi eksploitasi dan investasi tanaman karet, kelapa sawit, tanaman pangan dan konservasi untuk peningkatan kinerja secara berkesinambungan dengan memberdayakan sumber daya perusahaan yang ada untuk mencapai kinerja optimal dengan tata kelola yang baik. Tugas pokok bagian tanaman adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi draft kebijakan, norma standard, RJPRKAPRKO bidang tanaman di bagiandistrikunit dengan mengevaluasi RJPRKAPRKO tahun sebelumnya agar tercapai sesuai dengan kondisi real untuk diusulkan ke direksi. 2. Mengevaluasi draft investasi dan eksploitasi dibidang tanaman berdasarkan perkembangan internal dan eksternal untuk diusulkan ke Direksi agar perusahaan memiliki arah yang jelas untuk dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang RJP. 3. Mengevaluasi perencanaan strategis perusahaan di bidang tanaman Investasi dan Eksploitasi jangka pendek dan jangka panjang. 4. Mengevaluasi implementasi inovasi di bidang tanaman.
BAGIAN TEKNIK	<p>Bagian Teknik Tujuan jabatan kepala bagian teknik adalah</p>

	<p>membantu direktur produksi dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen terutama perencanaan, monitoring dan evaluasi di bidang teknik yang meliputi eksploitasi dan investasi mesin instalasi, sipil traksi dan alat berat untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dengan tata kelola yang baik. Tugas pokok bagian teknik adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi kebijakan dan norma standard RKAP Rencana Kerja Anggaran Perusahaan dan RKO bagian teknik sesuai instruksi kerja. 2. Menjamin dan mengevaluasi pengujian sarana dan metode baru bidang teknik. 3. Mengevaluasi pengusulan sarana dan metode baru bidang teknik. 4. Menjamin proses kalibrasi internal dan eksternal untuk peralatan instrument kontrol unit pabrik, unit kebun dan rumah sakit. 5. Menjamin dan mengevaluasi informasi perkiraan harga, rencana kerja, spesifikasi teknis dan syarat kerja teknis.
<p>BAGIAN TEKNOLOGI</p>	<p>Bagian Teknologi Tujuan jabatan kepala bagian teknologi adalah membantu direktur produksi dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengefektifkan sumber daya, sistem dan teknologi dalam pencapaian Visi, Misi dan Target Perusahaan RKAPRKO. Tugas pokok bagian teknologi adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi usulan RKAP dan RKO Pengolahan Kelapa Sawit dan Karet dari PKS dan PPK, meliputi produksi, biaya pengolahan serta investasi peralatan laboratorium dan pengendalian lingkungan limbah berdasarkan potensi, kondisi realisasi pabrik serta Kebijakan Perusahaan 2. Mengevaluasi RKAP dan RKO Bagian Teknologi berdasarkan rencana kebutuhan tenaga kerja serta pemakaian alat-alat kantor/perengkapan lainnya yang dibutuhkan untuk operasional Bagian Teknologi. 3. Menjamin dan mengevaluasi pelaksanaan tip olah inti sawit dengan pihak ketiga. 4. Mengevaluasi kegiatan pengendalian lingkungan limbah di kebun unit untuk jangka pendek dan jangka panjang untuk pemenuhan dan penataan Peraturan Perundangundangan yang berlaku. 5. Mengevaluasi dan melaporkan kepada direksi perihal produksi pengolahan kelapa sawit dan karet setiap hari.
<p>BAGIAN SDM</p>	<p>Bagian Sumber Daya Manusia Tujuan jabatan kepala bagian sumber daya manusia adalah melaksanakan fungsi manajemen dalam mengelola sumber daya manusia melalui implementasi sistem-sistem SDM berbasis kompetensi atau Competency Based Human Resources Management System CBHRM untuk menciptakan sumber daya manusia sebagai Capital Intellectual. Tugas pokok bagian sumber daya manusia adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi RKAPRKO Bagian SDM secara berkala dengan memantau realisasi pemakaian anggaran guna mendapatkan gambaran yang riil tentang pemakaian biaya di Bagian SDM. 2. Mengevaluasi pelaksanaan proses assessment untuk tujuan rekrutmen, pemetaan dan promosi dengan menyusun program dan metode assessment sesuai kebutuhan agar menghasilkan data yang akurat untuk bahan pengambilan keputusan bagi manajemen.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Mengkoordinir dan memantau pelaksanaan pengukuran Competency Level Index dengan menggunakan CBHRM online guna mengetahui kesesuaian antara kompetensi individu dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan untuk keperluan penyusunan sistem pengembangan dan remunerasi. 4. Mengkoordinir dan memantau penyusunan program pelatihan yang disusun berdasarkan kebutuhan pelatihan bagi seluruh karyawan melalui analisa hasil individual development plan dan mengevaluasi pelaksanaannya. 5. Mengkoordinir dan memantau pengelolaan knowledge sharing yang efektif antar karyawan untuk mendukung terjadinya pemerataan knowledge karyawan bekerjasama dengan bagian terkait.
<p>BAGIAN UMUM</p>	<p>Bagian Umum Tujuan jabatan kepala bagian umum adalah melaksanakan fungsi manajemen dalam rangka penyediaan fasilitas pelayanan umum meliputi pendidikan, kesehatan dan akomodasi transportasi perusahaan. Tujuan bagian umum adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisa, mengawasi dan mengevaluasi RKAPRKO urusan umum K3, kesehatan dan URTA secara berkala dengan memantau realisasi pemakaian anggaran guna mendapatkan gambaran yang real tentang pemakaian biaya di urusan tersebut. 2. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan sosial, keagamaan, olahraga, EBTA madrasah dan kepramukaan di kandir, kebununit. 3. Mengevaluasi ketersediaan dan pengadaan perawatan alat-alat APAR, Hydrant, APD di seluruh Bagian, kebununit PTPN-III. 4. Mengevaluasi dan mengawasi penyelenggaraan kesehatan karyawan termasuk sarana dan prasarana yang tersedia seperti rumah sakit, klinik dan lain-lain. 5. Mengevaluasi keseluruhan kinerja operasional rumah sakit, pedoman administrasi bidang kesehatan serta norma-norma dan standard pelayanan bidang kesehatan dan obat-obatan.
<p>BAGIAN PKBL</p>	<p>Bagian PKBL Tujuan jabatan kepala bagian PKBL adalah melaksanakan fungsi manajemen dalam rangka penyelenggaraan PKBL sesuai Permen BUMN No. PER-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 untuk mewujudkan citra perusahaan corporate image yang positif pada masyarakat sekitar wilayah usaha PTPN-III khususnya dan masyarakat Sumatera Utara pada umumnya. Tugas pokok bagian PKBL adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengawasi dan mengevaluasi penyusunan RKAP, RKA dan RKO bagian PKBL dengan cara melakukan koordinasi dengan bagian dan kebununit agar rencana kerja dan anggaran terkendali. 2. Mengevaluasi Laporan pelaksanaan PKBL setiap triwulan, semester dan tahunan dengan berpedoman pada Surat Edaran Meneg BUMN No.: SE-433/MBU/2003 untuk pencapaian kinerja. 3. Mengevaluasi penyaluran dana PKBL dengan mempedomani Permen No. PER-05/MBU/2007 agar dana yang dimaksud tepat sasaran. 4. Mengevaluasi penerimaan pengembalian dana kemitraan dari para mitra binaan dengan cara membandingkan piutang yang telah jatuh tempo dengan jumlah penerimaan

	<p>cicilan untuk mengetahui tingkat kemacetan piutang.</p> <p>5. Berupaya mengurangi risiko kemacetan pinjaman mitra binaan antara lain dengan cara mempersyaratkan adanya agunan sebagai jaminan dan mengasuransikan para mitra binaan agar pinjaman dapat dikembalikan tepat waktu.</p>
BAGIAN HUKUM	<p>Bagian Hukum Tujuan jabatan kepala bagian hukum adalah melaksanakan fungsi manajemen dalam rangka penyelenggaraan sistem hukum, keamanan dan pertanahan guna mendukung kegiatan operasional perusahaan. Tugas pokok bagian hukum adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengawasi dan memastikan legalisasi terhadap surat perjanjian telah terlaksana sesuai dengan prosedur dan peraturan hukum yang berlaku. 2. Mengawasi dan memastikan inventarisasi peraturan perundang – undangan telah terlaksana dengan baik. 3. Mengawasi dan memastikan terpenuhinya kebutuhan bantuan hukum untuk kepentingan perusahaan. 4. Mengawasi dan memastikan tepat waktunya pengurusan perizinan di tingkat perusahaan. 5. Berupaya menumbuhkan kesadaran hukum melalui dilakukannya sosialisasi kepada seluruh karyawan pimpinan di bagianDM kebununit.
BAGIAN SPI	<p>Bagian SPI Tujuan jabatan kepala bagian SPI adalah melaksanakan fungsi manajemen untuk menjalankan strategi pemeriksaan dengan tujuan memastikan bahwa sistem pengendalian internal perusahaan telah memadai dan berjalan sesuai dengan ketentuan, sekaligus menjadi mitra dalam penyempurnaan kegiatan pengelolaan perusahaan dengan memberikan nilai tambah melalui rekomendasi atas hasil audit yang dilakukan. Selain itu juga berperan sebagai consultant peningkatan penerapan manajemen resiko dan prinsip-prinsip Good Corporate Governance . Tugas pokok bagian SPI adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi dan mengajukan program kerja audit tahunan yang telah disusun kepada direktur utama untuk mendapat persetujuan dan menyampaikan kepada Meneg BUMN dengan tembusan kepada dewan komisaris. 2. Mengevaluasi program pelaksanaan audit rutin. c. Mengevaluasi laporan hasil audit rutin dan menyampaikan kepada direktur Utama, Komite Audit dan Audit. 3. Mengevaluasi dan menyetujui program dan pelaksanaan audit khususinvestigasi sesuai penugasan dari direktur utama. 4. Menyetujui laporan hasil audit khususinvestigasi dan menyampaikan kepada direktur utama.
BAGIAN KEUANGAN	<p>Bagian Keuangan Tujuan jabatan kepala bagian keuangan adalah membantu direktur keuangan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sesuai dengan visi misi perusahaan yang berkaitan dengan penyusunan dan evaluasi RKAP RKO, memberdayakan sumber daya keuangan, serta mencari sumber pendanaan eksternal yang kompetitif dan ekuitas secara optimal guna mewujudkan kinerja keuangan perusahaan. Tugas pokok bagian keuangan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi draft penyusunan RKAP dan RKO bagian keuangan kepada direksi, dengan cara melakukan koordinasi antar bagian dan kebununit. 2. Mengevaluasi keuangan perusahaan secara <i>costeffectiveness</i> untuk menjaga kondisi keuangan perusahaan yang sehat.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Menyetujui dan memenuhi uang kerja kebununit dengan carascreeing uang kerja yang diajukan kebununit sesuai kebutuhan. 4. Menindaklanjuti permintaan pembayaran yang diajukan oleh bagian terkait dengan cara mengevaluasi skala prioritas untuk menjaga keseimbangan cashflow. 5. Mengevaluasi pengusulan penutupan asuransi terhadap aset perusahaan dengan cara inventarisasi aset yang berisiko tinggi untuk meminimalisir risiko perusahaan, melalui pengajuan tuntutan ganti rugi.
BAGIAN AKUNTANSI	<p>Bagian Akuntansi Tujuan jabatan kepala bagian akuntansi adalah membantu direktur keuangan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam penyusunan dan penyajian laporan keuangan perusahaan serta memberdayakan aktiva, kewajiban dan ekuitas secara optimal guna mewujudkan kinerja keuangan perusahaan yang sehat. Tugas pokok bagian akuntansi sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi usulan RKAP dan RKO bagian akuntansi untuk diteruskan ke direksi. 2. Mengevaluasi penyusunan dan penerbitan laporan manajemen, laporan keuangan konsolidasian interim dan tahunan dengan caramereview proses akuntansi untuk disampaikan kepada pemegang saham dan stakeholder lainnya. 3. Mengevaluasi laporan dari DM kebun unit mengenai keakuratan serta kebenaran penyajian laporan manajemen untuk bahan pengambilan keputusan manajemen. 4. Menjamin dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan proses akuntansi dengan cara mengevaluasi aktiva, kewajiban, ekuitas, pendapatan dan beban sesuai dengan PSAK. 5. Menjamin dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan verifikasi dengan cara memeriksa aktiva, kewajiban, ekuitas, pendapatan dan beban.
BAGIAN PELELANGAN	<p>Bagian Pelelangan Tujuan jabatan kepala bagian pelelangan adalah membantu direktur pemasaran dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam proses pelelanganseleksi pengadaan barang dan jasa serta memberdayakan sumber daya secara optimal. Tugas pokok bagian pelelangan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi rencana kerja anggaran perusahaan RKAP untuk kebutuhan operasional bagian pelelangan dan selanjutnya diajukan ke bagian keuangan. 2. Membuat kesepakatan karya, melakukan bimbingan karya dan membuat penilaian karya karyawan pimpinanpelaksana di bagian pelelangan dan selanjutnya dikirim ke bagian SDM untuk proses persetujuan dan penetapan direksi lebih lanjut. 3. Mengevaluasi kebutuhan barang dan bahan yang diperlukan untuk kelancaran operasional bagian pelelangan. 4. Memberikan saran dan pendapat kepada direksi terhadap proses pelelanganseleksi dilingkungan perusahaan agar diperoleh alternatif sistem yang efektif dan efisien. 5. Memberikan datainformasi yang dibutuhkan oleh Auditor untuk keperluan audit, baik internal maupun eksternal sehingga auditor memperoleh bukti audit yang valid dengan tujuan audit.
BAGIAN KOMERSIL	<p>Bagian Komersil Tujuan bagian komersil adalah membantu</p>

	<p>Direktur Pemasaran dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sesuai dengan visi misi perusahaan yang berkaitan dengan Penjualan dan Pengadaan Barang Jasa secara maksimal sehingga tercapai kepuasan pelanggan , optimalisasi harga, minimalisasi stock, penagihan pembayaran yang efektif dan peningkatan arus kas masuk dengan tata kelola yang baik.</p> <p>Tugas pokok bagian komersil sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi rencana kerja anggaran perusahaan RKAP RKO bagian komersil dan sasaran mutu dan monitoring strategic planning dan RJP bagian komersil. 2. Mengevaluasi dan mernjamin program dan strategi penjualan, kebijakan pemasaran yang berdasarkan informasi dan analisa pasar. 3. Mengevaluasi dan menjamin penjualan komoditi termasuk produk datim yang dijual melalui PT. KPBN dan bursa berjangka Jakarta. 4. Mengevaluasi harga Idea price penjualan CPO CSPO, CPO Non CSPO dan limbah padateks rekening. 300 dan penjualan CPO CSPO dan CPO non CSPO melalui bursa berjangka Jakarta. 5. Mengevaluasi dan mengajukan penjualan aktiva non produktif melalui kantor lelang negara.
<p>BAGIAN TI</p>	<p>Bagian TI Transformasi Bisnis CMR dan Manajemen Risiko Tujuan jabatan kepala bagian TI transformasi bisnis CMR dan manajemen risiko adalah melaksanakan fungsi manajemen dalam mengimplementasikan PTB perusahaan termasuk teknologi informasi melalui upaya strategi strategic initiative Sistem Manajemen PTPN III serta Manajemen Risiko. Tugas pokok bagian TI Transformasi Bisnis CMR dan Manajemen Risiko sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi rencana kerja anggaran perusahaan RKAP dengan cara mengevaluasi kinerja dan membandingkan pencapaian RKAP tahun sebelumnya untuk menetapkan program dan rencana kerja. 2. Mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian direksi dalam pelaksanaan Transformasi Bisnis dengan cara membandingkan KPI dengan target agar program yang telah disusun dapat tercapai. 3. Merencanakan, menyusun program dan action plan dari Strategic Initiative PTB dan manajemen risiko dengan cara mereview pencapaiannya agar strategic target dapat tercapai. 4. Menyusun KPI tingkat perusahaan berdasarkan pencapaian KPI tahun sebelumnya melalui monitoring dan evaluasi sehingga terciptanya KPI yang objektif. 5. Menganalisa dan mengevaluasi program dan action plan dari Strategic Initiative PTB dan manajemen risiko melalui rapat dan forum grup diskusi sehingga program dan action plan dapat dipahami.
<p>BAGIAN PENGEMBANGAN</p>	<p>Bagian Pengembangan Tujuan jabatan kepala bagian pengembangan adalah melaksanakan fungsi manajemen dalam upaya mengembangkan dan meningkatkan kinerja operasional pengembangan bisnis dan industri yang berbasis perkebunan sehingga mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan.</p> <p>Tugas pokok bagian pengembangan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan program, target yang akan dicapai, ditindaklanjuti dan evaluasi serta identifikasi kebutuhan sumberdaya untuk pengembangan bisnis dan industri.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Memberikan alternatif skala prioritas terhadap potensi perluasan areal dan pembangunan pabrik yang merupakan pelaksanaan pengembangan bisnis dan industri. 3. Melakukan survei dan kajian terhadap rencana pengembangan bisnis dan industri termasuk pembangunan kebun plasma di sekitar unit usaha perusahaan. 4. Merencanakan dan menyusun kebutuhan dan sumberdaya dalam melaksanakan pengembangan areal, bisnis dan industri. 5. Memantau pelaksanaan pengembangan areal, bisnis dan industri.
<p>BAGIAN SEKRETARIAT PERUSAHAAN</p>	<p>Bagian Sekretariat perusahaan Tujuan jabatan kepala bagian sekretariat perusahaan adalah Membantu Direksi dalam melaksanakan fungsi manajemen terkait bidang tugas penyelenggaraan kegiatan kesekretariatan perusahaan dan memfasilitasi kegiatan Direksi dengan stakeholders, yang berhubungan dengan pengaturan arus informasi antara perusahaan dengan stakeholders. Tugas pokok bagian sekretariat perusahaan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi RKAPRKO dan RJP agar target kinerja yang ditentukan dapat dicapai. 2. Menjamin dan mengawasi dalam pelaksanaan prosedur pemakaian uang kerja bagian sekretariat perusahaan, kantor penghubung Jakarta termasuk uang kerja dewan komisaris agar tercipta cost effectiveness. 3. Menjamin terbentuknya citra perusahaan <i>Corporate Image</i> yang positif dan hubungan baik dengan stakeholders agar citra perusahaan dapat meningkat. 4. Mengevaluasi pelayanan pada stakeholders atas setiap informasi yang dibutuhkan yang berkaitan dengan kondisi perusahaan agar diperoleh informasi yang benar dan akurat. 5. Menjamin dokumentasi data-data dan dokumen yang terkait dengan aktivitas perusahaan yang merupakan hasil evaluasi bagian teknis terkait dan melakukan updating setiap bulannya sehingga diperoleh data yang akurat. 6. Melaksanakan koordinasi, komunikasi dan konsultasi 3K.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini terkumpul data primer yang diambil dari 50 responden untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap karakteristik di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

		USIA			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24th-30th	13	26.0	26.0	70.0
	31th-40 th	16	32.0	32.0	96.0
	41th-60 th	21	42.0	42.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisioner 2021

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa karakteristik responden dengan usia 24-30 tahun sebanyak 13 orang (26%), usia 31-40 tahun sebanyak 16 orang (32%), dan usia 41-60 tahun sebanyak 21 orang (42%). Berdasarkan karakteristik usia responden sebagian besar responden usia 41-60 tahun (42%). Hal ini dikarenakan banyaknya karyawan masa kerjanya sudah lama di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - laki	35	70.0	70.0	70.0
	Perempuan	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner 2021

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa karakteristik responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 35 orang (70%), perempuan sebanyak 15 orang (30%). Berdasarkan karakteristik jenis kelamin responden sebagian besar mendominasi karyawan laki-laki (70%). Hal ini dikarenakan responden jenis kelamin laki-laki jauh lebih banyak.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana	25	50.0	50.0	50.0
	Pasca Sarjana	25	50.0	50.0	50.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuisisioner 2021

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa karakteristik responden dengan tingkat pendidikan sarjana sebanyak 25 orang (50%), dan pasca sarjana sebanyak 25 orang (50%). Berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan responden sebanding antara tingkat pendidikan bergelar sarjana maupun pasca sarjana. Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan didominasi oleh karyawan berlatar belakang pendidikan sarjana dan pasca sarjana.

2. Penyajian Data

Dalam menjawab permasalahan didalam suatu penelitian perlu kiranya diuraikan karakteristik bagi sumber datanya, untuk maksud tersebut maka penulis akan menguraikan karakteristik responden berdasarkan hasil analisis kuisioner yang di dapat dilapangan.

Data yang diperoleh selama penelitian akan disajikan sebagai hasil penyebaran angket kepada responden yaitu karyawan bagian umum Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III sebanyak 50 orang. Dengan jumlah seluruh dari pertanyaan sebanyak 53 item, terdiri item pertanyaan Variabel X_1 (*Balanced Scorecard*), Variabel X_2 (Budaya Organisasi) dan Variabel X_3 (Lingkungan Kerja) serta Variabel Y (Kinerja Karyawan) dan disediakan 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu:

- a. Sangat setuju (SS) dengan skor 5
- b. Setuju (S) dengan skor 4
- c. Netral (N) dengan skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) dengan skor 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) dengan skor 1

Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

a. Hasil Distribusi Variabel X_1 (*Balanced Scorecard*)

Balanced Scorecard diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator dan diwujudkan menjadi 14 (empat belas) pernyataan. Berdasarkan perhitungan presentase skor jawaban responden diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Pernyataan 1 : Saya memiliki kesempatan dan peluang untuk mengembangkan keterampilan
Pernyataan 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	19	38.0	38.0	96.0
	Sangat Setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 19 orang (38%), sangat setuju 29 orang (58%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (58%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju bahwa penerapan *balanced scorecard* di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sudah sesuai.

Tabel 4.6 Pernyataan 2 : Saya mendapatkan penghargaan yang akan meningkatkan keinginan saya untuk tetap bertahan pada perusahaan
Pernyataan 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	25	50.0	50.0	96.0
	Sangat Setuju	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 25 orang (50%), sangat setuju 23 orang (46%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan

setuju setuju sebanyak 25 orang (50%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju bahwa diberi penghargaan oleh perusahaan membuat karyawan berkeinginan untuk tetap bertahan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Tabel 4.7 Pernyataan 3 : Saya diberikan insentif yang sesuai dengan prestasi kerja

Pernyataan 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	20	40.0	40.0	94.0
	Sangat Setuju	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 3 orang (6%), setuju 20 orang (40%), sangat setuju 27 orang (54%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (54%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju bahwa mereka mendapatkan insentif yang sesuai dengan prestasi kerja.

Tabel 4.8 Pernyataan 4 : Saya sangat menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan

Pernyataan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	17	34.0	34.0	96.0
	Sangat Setuju	31	62.0	62.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 17 orang (34%), sangat setuju 31 orang (62%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 31 orang (62%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan yang akan mencapai tujuan perusahaan.

Tabel 4.9 Pernyataan 5 : Saya menguasai keterampilan yang sangat baik dalam melaksanakan pekerjaan

Pernyataan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	16	32.0	32.0	88.0
	Sangat Setuju	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 6 orang (12%), setuju 16 orang (32%), sangat setuju 28 orang (56%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan

sangat setuju sebanyak 28 orang (56%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju bahwa mendukung kinerja adalah menguasai keterampilan yang sangat baik dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.10 Pernyataan 6 : Saya sering terlambat masuk kerja

Pernyataan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	10.0	10.0	10.0
	Sangat Setuju	3	6.0	6.0	6.0
	Sangat Tidak Setuju	25	50.0	50.0	84.0
	Tidak Setuju	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 5 orang (10%), sangat setuju 3 orang (6%), sangat tidak setuju 25 orang (50%) dan tidak setuju 17 orang (34%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 25 orang (50%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat tidak setuju jika karyawan sangat sering terlambat masuk kerja karena bisa menyebabkan tertunda nya pekerjaan.

Tabel 4.11 Pernyataan 7 : saya merasa jenuh terhadap pekerjaan yang saya tangani

Pernyataan 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	9	18.0	18.0	18.0
	Setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Sangat Setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Tidak Setuju	13	26.0	26.0	64.0
	Sangat Tidak Setuju	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 9 orang (18%), setuju 4 orang (8%), sangat setuju 4 orang (8%), tidak setuju 13 orang (26%), sangat tidak setuju 20 orang (40%) Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 20 orang (40%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat tidak setuju jika pekerjaan mereka membuat jenuh.

Tabel 4.12 Pernyataan 8 : Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya

Pernyataan 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	15	30.0	30.0	96.0
	Sangat Setuju	33	66.0	66.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 15 orang (30%), sangat setuju 33

orang (66%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 33 orang (66%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju jika karyawan selalu berusaha terus meningkatkan kualitas kerja.

Tabel 4.13 Pernyataan 9 : Saya yakin tidak ada sistem informasi yang menghambat arus data

Pernyataan 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	8	16.0	16.0	16.0
	Setuju	23	46.0	46.0	46.0
	Sangat Setuju	18	36.0	36.0	38.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 8 orang (16%), setuju 23 orang (46%), sangat setuju 18 orang (36%) dan tidak setuju 1 orang (2%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 23 orang (46%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju jika tidak ada sistem informasi yang menghambat arus data.

Tabel 4.14 Pernyataan 10 : Saya yakin sistem informasi telah direncanakan dan dikendalikan dengan baik

Pernyataan 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	26	52.0	52.0	96.0
	Sangat Setuju	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 26 orang (52%), sangat setuju 22 orang (44%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 26 orang (52%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju jika sistem informasi di perusahaan telah direncanakan dan dikendalikan dengan baik.

Tabel 4.15 Pernyataan 11 : Saya sering menunda dalam pengolahan data

Pernyataan 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	7	14.0	14.0	14.0
	Sangat Setuju	4	8.0	8.0	8.0
	Tidak Setuju	25	50.0	50.0	74.0
	Sangat Tidak Setuju	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang

menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 7 orang (14%), sangat setuju 4 orang (8%), tidak setuju 25 orang (50%), sangat tidak setuju 12 orang (24%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan tidak setuju sebanyak 25 orang (50%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden tidak setuju jika sering menunda dalam pengolahan data.

Tabel 4.16 Pernyataan 12 : Saya dapat mengandalkan sistem pengendalian internal

		Pernyataan 12			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	14.0	14.0	14.0
	Setuju	32	64.0	64.0	64.0
	Sangat Setuju	10	20.0	20.0	22.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 7 orang (14%), setuju 32 orang (64%), sangat setuju 10 orang (20%), tidak setuju 1 orang (2%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 32 orang (64%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju bisa mengandalkan sistem pengendalian internal.

Tabel 4.17 Pernyataan 13 : Saya mudah untuk mengakses file dan memperbaharainya

Pernyataan 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	27	54.0	54.0	54.0
	Sangat Setuju	16	32.0	32.0	34.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 7 orang (14%), sangat setuju 4 orang (8%), tidak setuju 25 orang (50%), sangat tidak setuju 12 orang (24%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan tidak setuju sebanyak 25 orang (50%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden tidak setuju jika sering menunda dalam pengolahan data.

Tabel 4.18 Pernyataan 14 : Saya dapat mengakses semua informasi yang ada

Pernyataan 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	25	50.0	50.0	50.0
	Sangat Setuju	17	34.0	34.0	42.0
	Tidak Setuju	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *balanced scorecard* sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 4 orang (8%), setuju 25 orang (50%), sangat setuju 17

orang (34%), tidak setuju 4 orang (8%). Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan tidak setuju sebanyak 25 orang (50%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju dapat mengakses seagala informasi yang ada.

b. Hasil Distribusi Variabel X₂ (Budaya Organisasi)

Desain produk diukur dengan menggunakan 7 (tujuh) indikator dan diwujudkan menjadi 19 (Sembilan belas) pernyataan-pernyataan. Berdasarkan perhitungan presentase skor jawaban responden diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.19 Pernyataan 1 : Saya selalu di tuntut untuk berpikir inovatif dan berani dalam mengambil keputusan

Pernyataan 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	24	48.0	48.0	96.0
	Sangat Setuju	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 24 orang (48%), sangat setuju 24 orang (48%). Dari jawaban responden setuju dan sangat setuju seimbang sebanyak 24 orang (48%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju dituntut untuk berpikir inovatif dalam mengambil keputusan.

Tabel 4.20 Pernyataan 2 : Saya bertindak agresif dan inovatif ketika menghadapi konflik

Pernyataan 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	9	18.0	18.0	18.0
	Setuju	22	44.0	44.0	44.0
	Sangat Setuju	17	34.0	34.0	34.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	4.0
	Sangat Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 9 orang (18%), setuju 22 orang (44%), sangat setuju 17 orang (34%), tidak setuju 1 orang (2%) dan sangat tidak setuju 1 orang (2%). Dari jawaban responden setuju sebanyak 22 orang (44%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju untuk bertindak agresif dan inovatif dalam menghadapi konflik yang terjadi.

Tabel 4.21 Pernyataan 3 : Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	22	44.0	44.0	96.0
	Sangat Setuju	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 22 orang (44%), sangat setuju 26 orang (52%). Dari jawaban responden sangat setuju seimbang sebanyak 26

orang (52%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju jika dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat.

Tabel 4.22 Pernyataan 4 : Saya diberitahu untuk lebih memperhatikan hal detail dalam pekerjaan

Pernyataan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	30	60.0	60.0	98.0
	Sangat Setuju	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 24 orang (48%), sangat setuju 24 orang (48%). Dari jawaban responden setuju dan sangat setuju seimbang sebanyak 24 orang (48%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju dituntut untuk berpikir inovatif dalam mengambil keputusan.



Tabel 4.23 Pernyataan 5 : Saya diberi informasi jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan

Pernyataan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	23	46.0	46.0	46.0
	Sangat Setuju	24	48.0	48.0	50.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 23 orang (46%), sangat setuju 24 orang (48%), tidak setuju 1 orang (2%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 24 orang (48%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju perusahaan telah memberi informasi jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan.

Tabel 4.24 Pernyataan 6 : Saya Senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal

Pernyataan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	20	40.0	40.0	40.0
	Sangat Setuju	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan setuju 20 orang (40%), sangat setuju 30 orang (60%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 30 orang (60%). Jadi dapat

disimpulkan bahwa responden sangat setuju senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal.

Tabel 4.25 Pernyataan 7 : Saya diberikan penghargaan jika mampu menunjukkan prestasi kerja

Pernyataan 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	21	42.0	42.0	90.0
	Sangat Setuju	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 5 orang (10%), setuju 21 orang (42%), sangat setuju 24 orang (48%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 24 orang (48%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju perusahaan memberi penghargaan jika mampu menunjukkan prestasi kerja.

Tabel 4.26 Pernyataan 8 : Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dan menyelesaikan pekerjaan

Pernyataan 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	24	24.0	24.0	24.0
	Sangat Setuju	26	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang

menyatakan setuju 24 orang (48%), sangat setuju 26 orang (52%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 26 orang (52%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dan senantiasa menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.27 Pernyataan 9 : Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh

Pernyataan 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	15	30.0	30.0	98.0
	Sangat Setuju	34	68.0	68.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 1 orang (2%), setuju 15 orang (30%), sangat setuju 34 orang (68%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 34 orang (68%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju untuk berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.

Tabel 4.28 Pernyataan 10 : Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan

Pernyataan 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	17	34.0	34.0	92.0
	Sangat Setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 4 orang (8%), setuju 17 orang (34%), sangat setuju 29 orang (58%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 29 orang (58%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju jika senang dengan pekerjaan yang dijalani karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.

Tabel 4.29 Pernyataan 11 : Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan

Pernyataan 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	21	42.0	42.0	42.0
	Sangat Setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan setuju 21 orang (42%), sangat setuju 29 orang (58%). Dari

jawaban responden sangat setuju sebanyak 29 orang (58%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 4.30 Pernyataan 12 : Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim

Pernyataan 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	23	46.0	46.0	90.0
	Sangat Setuju	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 5 orang (10%), setuju 23 orang (46%), sangat setuju 22 orang (44%). Dari jawaban responden setuju sebanyak 22 orang (46%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju jika lebih senang pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim.

Tabel 4.31 Pernyataan 13 : Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan

Pernyataan 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	20	40.0	40.0	94.0
	Sangat Setuju	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 3 orang (6%), setuju 20 orang (40%), sangat setuju 27 orang (54%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 27 orang (54%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju jika menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan.

Tabel 4.32 Pernyataan 14 : Saya sangat loyalitas terhadap tim untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan

Pernyataan 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	14	28.0	28.0	88.0
	Sangat Setuju	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 6 orang (12%), setuju 14 orang (28%), sangat setuju 30 orang (60%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 30 orang (60%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju jika loyalitas terhadap tim untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 4.33 Pernyataan 15 : Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya

Pernyataan 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	20	40.0	40.0	98.0
	Sangat Setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 1 orang (2%), setuju 20 orang (40%), sangat setuju 29 orang (58%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 29 orang (58%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab.

Tabel 4.34 Pernyataan 16 : Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan

Pernyataan 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	17	34.0	34.0	94.0
	Sangat Setuju	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 3 orang (6%), setuju 17 orang (34%), sangat setuju 30 orang (60%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 30 orang

(60%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju selalu memberi informasi ke rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 4.35 Pernyataan 17 : Saya dibimbing dalam peraturan yang boleh dan tidak boleh dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang berlaku diperusahaan

Pernyataan 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	10.0	10.0	10.0
	Setuju	18	36.0	36.0	90.0
	Sangat Setuju	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 5 orang (10%), setuju 18 orang (36%), sangat setuju 27 orang (54%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 27 orang (54%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju dibimbing dalam peraturan yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan berdasarkan nilai-nilai yang berlaku diperusahaan.

Tabel 4.36 Pernyataan 18 : Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini

Pernyataan 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	28	56.0	56.0	56.0
	Sangat Setuju	16	32.0	32.0	32.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	4.0
	Sangat Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 4 orang (8%), setuju 28 orang (56%), sangat setuju 16 orang (32%), tidak setuju 1 orang (2%) dan sangat tidak setuju 1 orang (2%). Dari jawaban responden setuju sebanyak 28 orang (56%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju merasa nyaman dengan kondisi organisasi.

Tabel 4.37 Pernyataan 19 : Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan daripada kepentingan pribadi

Pernyataan 19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	21	42.0	42.0	42.0
	Sangat Setuju	22	44.0	44.0	44.0
	Tidak Setuju	2	4.0	4.0	12.0
	Sangat Tidak Setuju	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Budaya Organisasi, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 1 orang (2%), setuju 21 orang (42%), sangat setuju 22 orang (44%), tidak setuju 2 orang (4%) dan sangat tidak setuju 4 orang (8%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 22 orang (44%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju untuk mengedepankan visi misi perusahaan dari pada kepentingan pribadi.

c. Hasil Distribusi Variabel X₃ (Lingkungan Kerja)

Karakteristik produk diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator dan diwujudkan menjadi 8 (delapan) pernyataan-pernyataan. Berdasarkan perhitungan presentase skor jawaban responden diperoleh hasil seperti tampak tabel berikut ini :

Tabel 4.38 Pernyataan 1 : Saya mendapatkan Penerangan yang sangat bagus diruang kerja

Pernyataan 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	19	38.0	38.0	96.0
	Sangat Setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Lingkungan Kerja, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui lingkungan kerja sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 19 orang (38%), sangat setuju 29 orang (54%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 27 orang (54%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju karena karyawan mendapatkan ruangan kerja yang sangat bagus penerangannya.

Tabel 4.39 Pernyataan 2 : Saya diberi fasilitas yang tersedia saat ini sudah cukup memadai untuk mendukung aktivitas kerja saya

Pernyataan 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	26	52.0	52.0	96.0
	Sangat Setuju	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Lingkungan Kerja, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa lingkungan kerja sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 26 orang (52%), sangat setuju 22 orang (44%). Dari jawaban responden setuju sebanyak 26 orang (52%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju fasilitas yang tersedia saat ini sudah cukup memadai untuk mendukung aktivitas kerja.

Tabel 4.40 Pernyataan 3 : Saya mendapatkan fasilitas AC diruang kerja agar sirkulasi udara agar tetap segar

Pernyataan 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	8	16.0	16.0	16.0
	Setuju	17	34.0	34.0	34.0
	Sangat Setuju	23	46.0	46.0	50.0
	Tidak Setuju	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Lingkungan Kerja, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa lingkungan kerja sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 8 orang (16%), setuju 17 orang (34%), sangat setuju 23

orang (46%), tidak setuju 2 orang (4%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 23 orang (52%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju mendapatkan fasilitas AC diruang kerja agar sirkulasi udara agar tetap segar.

Tabel 4.41 Pernyataan 4 :Saya ditempatkan dilingkungan kerja yang sangat tenang dan bebas dari suara bising

Pernyataan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	8.0	8.0	8.0
	Setuju	18	36.0	36.0	36.0
	Sangat Setuju	21	42.0	42.0	42.0
	Tidak Setuju	4	8.0	8.0	14.0
	Sangat Tidak Setuju	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Lingkungan Kerja, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa lingkungan kerja sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 4 orang (8%), setuju 18 orang (36%), sangat setuju 21 orang (42%), tidak setuju 4 orang (8%), sangat tidak setuju 3 orang (6%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 21 orang (42%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju ditempatkan dilingkungan kerja yang sangat tenang dan bebas dari suara bising.

Tabel 4.42 Pernyataan 5 : Saya ditempatkan dilingkungan kerja yang bebas dari bau tidak sedap

Pernyataan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	23	46.0	46.0	46.0
	Sangat Setuju	17	34.0	34.0	34.0
	Tidak Setuju	2	4.0	4.0	14.0
	Sangat Tidak Setuju	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Lingkungan Kerja, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa lingkungan kerja sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 3 orang (6%), setuju 23 orang (46%), sangat setuju 17 orang (34%), tidak setuju 2 orang (4%), sangat tidak setuju 5 orang (10%). Dari jawaban responden setuju sebanyak 23 orang (46%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju ditempatkan dilingkungan kerja yang bebas dari bau tidak sedap.

Tabel 4.43 Pernyataan 6 : Saya ikut serta dalam menjaga kebersihan tempat kerja

Pernyataan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	16	32.0	32.0	96.0
	Sangat Setuju	32	64.0	64.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Lingkungan Kerja, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa lingkungan kerja sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang

menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 16 orang (32%), sangat setuju 32 orang (64%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 32 orang (64%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju ikut serta dalam menjaga kebersihan.

Tabel 4.44 Pernyataan 7 : Saya di jamin keamanannya dalam bekerja

Pernyataan 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	21	42.0	42.0	42.0
	Sangat Setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Lingkungan Kerja, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa lingkungan kerja sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan setuju 21 orang (42%), sangat setuju 29 orang (58%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 29 orang (58%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju keamanannya dalam bekerja dijamin oleh perusahaan.

Tabel 4.45 Pernyataan 8 : Saya dapat bekerja dengan baik dan aman karena adanya petugas keamanan diperusahaan

Pernyataan 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	21	42.0	42.0	42
	Sangat Setuju	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Lingkungan Kerja, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa lingkungan kerja sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan setuju 21 orang (42%), sangat setuju 29 orang (58%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 29 orang (58%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju karyawan dapat bekerja dengan baik dan aman karena adanya petugas keamanan.

d. Hasil Distribusi Variabel Y (Kinerja Karyawan)

Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator dan diwujudkan menjadi 12 (dua belas) pernyataan-pernyataan. Berdasarkan perhitungan presentase skor jawaban responden diperoleh hasil seperti dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.46 Pernyataan 1 : Saya sangat efektif dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan

Pernyataan 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	24	48.0	48.0	98.0
	Sangat Setuju	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 1 orang (2%), setuju 24 orang (48%), sangat setuju 25 orang (50%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 25 orang (50%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju karyawan sangat efektif mengerjakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan.

Tabel 4.47 Pernyataan 2 : Saya melakukan pekerjaan sesuai kuantitas dalam mencapai target yang diinginkan

Pernyataan 2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	25	50.0	50.0	98.0
	Sangat Setuju	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 1 orang (2%), setuju 25 orang (50%), sangat setuju 24 orang (48%). Dari jawaban responden setuju sebanyak 25 orang (50%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju melakukan pekerjaan sesuai kuantitas dalam mencapai target.

Tabel 4.48 Pernyataan 3 : Saya selalu menggunakan waktu saya sebaik-baiknya dengan mengerjakan pekerjaan saya

Pernyataan 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	22	44.0	44.0	44.0
	Sangat Setuju	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan setuju 22 orang (44%), sangat setuju 28 orang (56%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 28 orang (56%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju menggunakan waktu sebaik-baiknya dalam mengerjakan pekerjaan..

Tabel 4.49 Pernyataan 4 : Saya melakukan pekerjaan tidak perlu diawasi

Pernyataan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	21	42.0	42.0	42.0
	Sangat Setuju	22	44.0	44.0	46.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 6 orang (12%), setuju 21 orang (42%), sangat setuju 22 orang (44%), tidak setuju 1 orang (2%). Dari jawaban responden sangat

setuju sebanyak 21 orang (42%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju jika karyawan tidak perlu diawasi jika bekerja.

Tabel 4.50 Pernyataan 5 : Saya mampu mengontrol diri saya sendiri untuk bekerja dengan sebaik-baiknya

Pernyataan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	22	44.0	44.0	96.0
	Sangat Setuju	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (2%), setuju 22 orang (44%), sangat setuju 26 orang (52%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 26 orang (52%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju dapat mengontrol dirinya dengan sebaik-baiknya dalam melakukan pekerjaan.

Tabel 4.51 Pernyataan 6 : Saya memiliki tingkat kehadiran yang baik

Pernyataan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	22	44.0	44.0	98.0
	Sangat Setuju	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan tidak setuju 1 orang (2%), setuju 22 orang (44%), sangat setuju

27orang (54%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 27 orang (54%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju tingkat kehadiran yang sangat baik.

Tabel 4.52 Pernyataan 7 : Saya selalu datang tepat waktu

Pernyataan 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	25	50.0	50.0	98.0
	Sangat Setuju	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 1 orang (2%), setuju 25 orang (50%), sangat setuju 24 orang (48%). Dari jawaban responden setuju sebanyak 25 orang (50%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju jika karyawan selalu datang tepat waktu.

Tabel 4.53 Pernyataan 8 : Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya

Pernyataan 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	30	60.0	60.0	60.0
	Sangat Setuju	19	38.0	38.0	40.0
	Sangat Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan setuju 30 orang (60%), sangat setuju 19 orang (38%), sangat tidak setuju 1 orang (2%). Dari jawaban responden setuju sebanyak 30 orang (50%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju mampu bekerja sama dengan rekan kerja.

Tabel 4.54 Pernyataan 9 : Saya selalu terbuka terhadap pendapat orang lain

Pernyataan 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	4.0	4.0	4.0
	Setuju	22	44.0	44.0	96.0
	Sangat Setuju	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 2 orang (4%), setuju 22 orang (44%), sangat setuju 26 orang (52%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 26 orang (52%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju mempunyai pikiran yang open minded terhadap pendapat orang lain.

Tabel 4.55 Pernyataan 10 : Saya diberi kesempatan untuk menuangkan pikiran, ide dalam pemecahan suatu masalah

Pernyataan 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	6.0	6.0	6.0
	Setuju	26	52.0	52.0	52.0
	Sangat Setuju	20	40.0	40.0	42.0
	Sangat Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa lingkungan kerja sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 3 orang (6%), setuju 26 orang (52%), sangat setuju 20 orang (40%), sangat tidak setuju 1 orang (2%). Dari jawaban responden setuju sebanyak 26 orang (52%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden setuju diberi kesempatan untuk menuangkan pikiran, ide dalam pemecahan suatu masalah.

Tabel 4.56 Pernyataan 11 : Saya diberi gaji yang sesuai

Pernyataan 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.0	2.0	2.0
	Setuju	26	52.0	52.0	98.0
	Sangat Setuju	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 1 orang (2%), setuju 26 orang (52%), sangat setuju 23

orang (46%). Dari jawaban responden setuju sebanyak 26 orang (52%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju perusahaan memberi gaji yang sesuai.

Tabel 4.57 Pernyataan 12 : Saya diberi kesempatan untuk naik jabatan

Pernyataan 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	12.0	12.0	12.0
	Setuju	21	42.0	42.0	88.0
	Sangat Setuju	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, Kinerja Karyawan, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan sudah sesuai kebutuhan yang diinginkan. Dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan netral 6 orang (12%), setuju 21 orang (42%), sangat setuju 23 orang (46%). Dari jawaban responden sangat setuju sebanyak 23 orang (46%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju perusahaan memberi kesempatan karyawan untuk naik jabatan.

3. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak, dengan membandingkan dengan r -kritis = 0, Rusiadi, Subianto, Hidayat (2013:204). Uji validitas berfungsi untuk mengetahui kelayakan dari Pernyataan - Pernyataan daftar pertanyaan (angket) yang telah diberikan kepada responden maka

diperlukan uji validitas untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Apabila setiap pertanyaan bernilai $> 0,30$ maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid (sah).

Jadi kalau korelasi antar Pernyataan dengan skor total lebih kecil ($<$) dari $0,30$ maka Pernyataan pertanyaan dinyatakan tidak valid. Sebaliknya jikalebih besar ($>$) dari $0,30$ Pernyataan pertanyaan dinyatakan valid. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel *Item – Total Statistics*, hasil pengolahan SPSS ver.20 dengan memasukkan data jawaban responden dari Variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y yang disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.58 Uji Validitas

Pertanyaan	r hitung	r table	Keterangan
Balanced Scorecard (X1)			
X1.1	0,511	0,2787	Valid
X1.2	0,421	0,2787	Valid
X1.3	0,594	0,2787	Valid
X1.4	0,614	0,2787	Valid
X1.5	0,572	0,2787	Valid
X1.6	0,359	0,2787	Valid
X1.7	0,295	0,2787	Valid
X1.8	0,461	0,2787	Valid
X1.9	0,573	0,2787	Valid
X1.10	0,637	0,2787	Valid
X1.11	0,295	0,2787	Valid
X1.12	0,488	0,2787	Valid
X1.13	0,583	0,2787	Valid
X1.14	0,455	0,2787	Valid
Budaya Organisasi (X2)			
X2.1	0,578	0,2787	Valid
X2.2	0,641	0,2787	Valid
X2.3	0,736	0,2787	Valid
X2.4	0,680	0,2787	Valid
X2.5	0,697	0,2787	Valid
X2.6	0,743	0,2787	Valid
X2.7	0,543	0,2787	Valid
X2.8	0,777	0,2787	Valid
X2.9	0,685	0,2787	Valid
X2.10	0,690	0,2787	Valid
X2.11	0,709	0,2787	Valid
X2.12	0,802	0,2787	Valid
X2.13	0,718	0,2787	Valid
X2.14	0,783	0,2787	Valid

X2.15	0,693	0,2787	Valid
X2.16	0,712	0,2787	Valid
X2.17	0,759	0,2787	Valid
X2.18	0,503	0,2787	Valid
X2.19	0,512	0,2787	Valid
Lingkungan Kerja (X3)			
X3.1	0,716	0,2787	Valid
X3.2	0,633	0,2787	Valid
X3.3	0,671	0,2787	Valid
X3.4	0,699	0,2787	Valid
X3.5	0,647	0,2787	Valid
X3.6	0,553	0,2787	Valid
X3.7	0,563	0,2787	Valid
X3.8	0,658	0,2787	Valid
Kinerja Karyawan (Y)			
Y.1	0,681	0,2787	Valid
Y.2	0,671	0,2787	Valid
Y.3	0,772	0,2787	Valid
Y.4	0,604	0,2787	Valid
Y.5	0,738	0,2787	Valid
Y.6	0,687	0,2787	Valid
Y.7	0,567	0,2787	Valid
Y.8	0,666	0,2787	Valid
Y.9	0,657	0,2787	Valid
Y.10	0,703	0,2787	Valid
Y.11	0,697	0,2787	Valid
Y.12	0,551	0,2787	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan IBM SPSS Statistics Ver.20, 2021

Berdasarkan tabel 4.58 di atas, hasil *output* SPSS dimana jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ berdasar 0,05, maka hasil uji validitas dinyatakan valid. Berikut perhitungan untuk menentukan r_{tabel} terlebih dihitung dari nilai derajat bebas (*degree off reedom*) dengan rumus $n-2$, dimana n menyatakan banyaknya responden untuk uji validitas. Diketahui jumlah responden yang dilibatkan untuk uji validitas kuesioner sebanyak $n = 50$, sehingga derajat bebas bernilai $n-2=50-2=48$. Nilai r_{tabel} dengan taraf signifikan 0,05 adalah 0,2787.

Dan untuk uji validitas adalah koefisien korelasi yang mendapat nilai lebih besar dari $r_{tabel} = 0,2787$. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan pada kuisisioner terbukti valid dan layak digunakan, sehingga data yang diperoleh

juga layak untuk digunakan dan dapat digunakan pengujian selanjutnya yaitu uji reliabilitas.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument pengukuran. Pernyataan kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap kuesioner adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan kuesioner reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Kuesioner dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Reliabilitas dari pertanyaan kuisisioner yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.59 Uji Reliabilitas Variabel *Balanced Scorecard*

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.683	.780	14

Sumber: Hasil Pengolahan IBM SPSS Statistics Ver.20, 2021

Berdasarkan tabel 4.59 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,780 > 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 14 pernyataan pada variabel *Balanced Scorecard* adalah reliable atau dikatakan handal.

Tabel 4.60 Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.934	.946	19

Sumber: Hasil Pengolahan IBM SPSS Statistics Ver.20, 2021

Berdasarkan tabel 4.60 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,946 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 19 pernyataan pada variabel Budaya Organisasi adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.61 Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.757	.821	8

Sumber: Hasil Pengolahan IBM SPSS Statistics Ver.20, 2021

Berdasarkan tabel 4.61 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,821 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 8 pernyataan pada variabel Lingkungan Kerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.62 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.880	.886	12

Sumber: Hasil Pengolahan IBM SPSS Statistics Ver.20, 2021

Berdasarkan tabel 4.61 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,886 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa

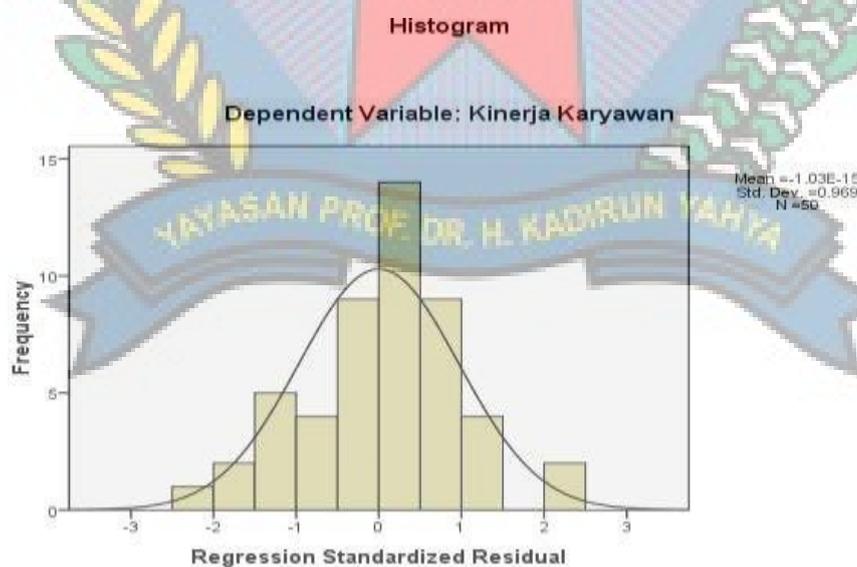
pernyataan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 12 pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel atau dikatakan handal.

4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa sampel yang diteliti terbebas dari gangguan normalitas, multikolonieritas dan autokorelasi. Data yang diperoleh dari hasil angket, selanjutnya akan diuji dengan uji asumsi klasik sebagai berikut:

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal Ghozali (2013 : 164).

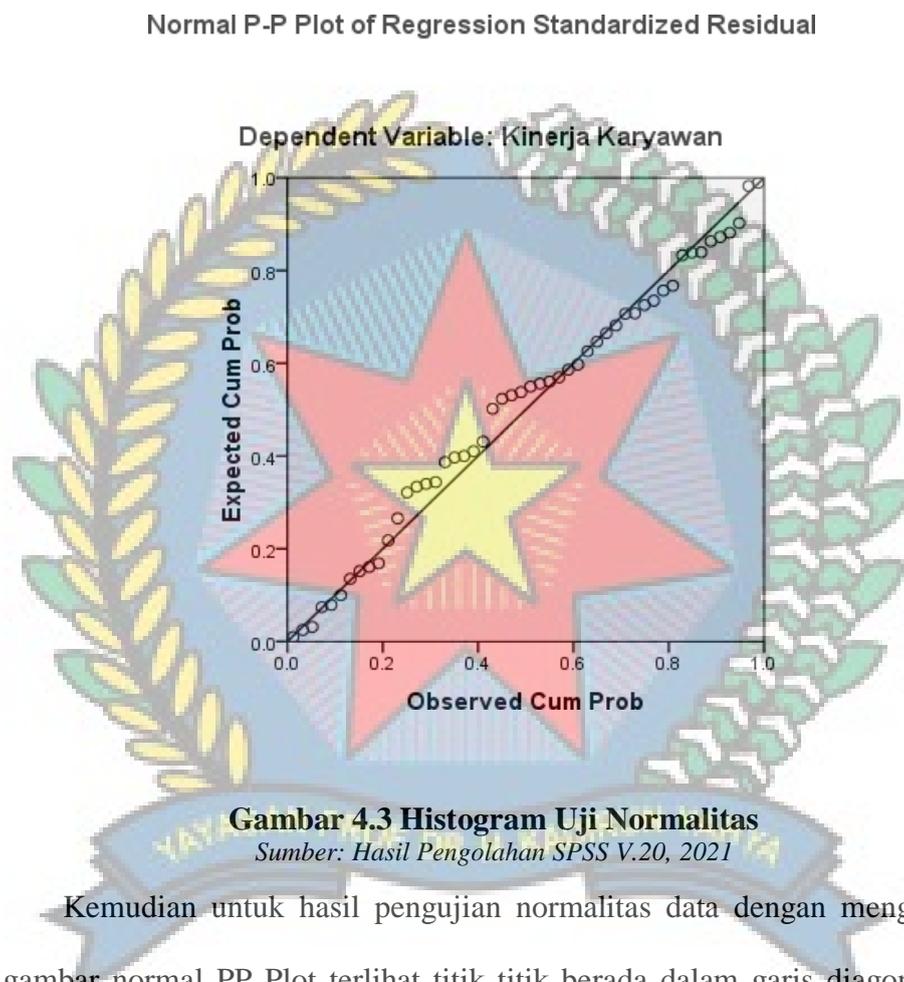


Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, 2021

Berdasarkan hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk

lonceng dan memiliki kecembungan seimbang di tengah. Dengan melihat tampilan grafik histogram dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data adalah normal.



Kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar normal PP Plot terlihat titik titik berada dalam garis diagonal. Pada grafik normal plot terlihat titik-titik sebaran data normal. Normalitas data dilakukan dengan menstranformasi data kedalam data logaritma agar data menunjukkan pergerakan yang tidak terlalu berbeda dengan tahun sebelumnya. Dari kedua gambar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan uji normalitas data, data untuk variabel *Balanced Scorecard*,

Budaya Organisasi, Lingkungan Kerjadan Kinerja Karyawan terdistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* > 0,10 atau $VIF < 0,10$ maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Uji Multikolinieritas dari hasil angket yang telah di distribusikan kepada respoden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.63 Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.339	4.135		2.017	.050					
Balanced scorecard	.184	.090	.195	2.059	.045	.642	.291	.153	.614	1.630
Budaya organisasi	.188	.064	.338	2.947	.005	.778	.398	.219	.420	2.381
Lingkungan Kerja	.554	.134	.450	4.129	.000	.798	.520	.307	.465	2.151

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan IBM SPSS Statistics Ver.20, Balanced Scorecard, 2021

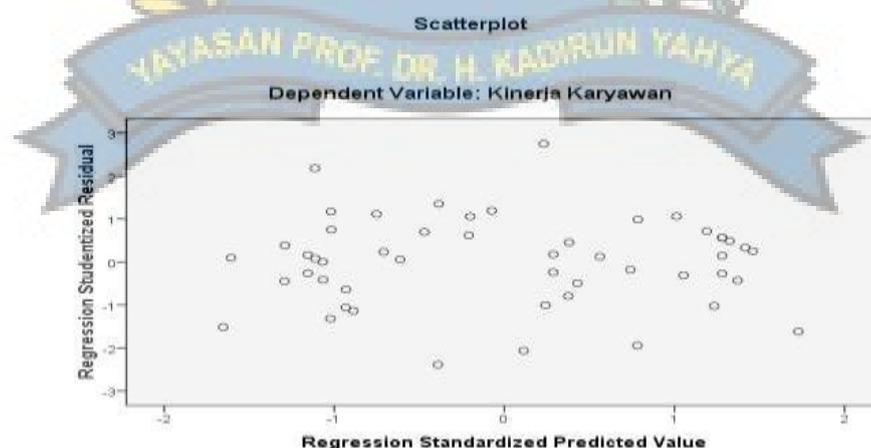
Berdasarkan hasil *tolerance* pada tabel *coefficients* di atas diketahui bahwa :

- Nilai Tolerance *Balanced Scorecard* $0.614 > 0.5$ dan $VIF 1.630 < 5$
- Nilai tolerance Budaya Organisasi $0.45 < 0.5$ dan $VIF 2.381 < 5$
- Nilai tolerance Lingkungan kerja $0.465 < 0.5$ dan $VIF 2.151 < 5$

Hasil uji multikolinearitas diketahui bahwa nilai VIF dan *tolerance* pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan oleh VIF variabel tersebut yang besarnya kurang dari 10 dan nilai *tolerance* jauh melebihi angka 0.1.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varian berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas Manullang dan Pakpahan (2017-198-199). Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).



Gambar 4.4 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS V.20, 2021

Kemudian pada gambar scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend

garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada disekitar titik nol. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homokedastis.

5. Regresi Linier Berganda

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan rumus persamaan :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \epsilon$$

Dari pengolahan data angket dengan menggunakan alat bantu aplikasi *Software IBM SPSS Statistics Ver.20 for Windows* maka diperoleh hasil seperti tabel :

Tabel 4.64 Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.339	4.135		2.017	.050					
Balanced scorecard	.184	.090	.195	2.059	.045	.642	.291	.153	.614	1.630
Budaya organisasi	.188	.064	.338	2.947	.005	.778	.398	.219	.420	2.381
Lingkungan Kerja	.554	.134	.450	4.129	.000	.798	.520	.307	.465	2.151

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan IBM SPSS Statistics Ver.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Kinerja Karyawan = 8.339 + 0.184 *Balanced scorecard* + 0.188 budaya organisasi + 0.554 lingkungan kerja + e

Artinya :

Jika *Balanced scorecard* (X_1), budaya organisasi (X_2), lingkungan kerja (X_3) tetap atau tidak ditingkatkan maka kinerja karyawan sebesar 8.339

- Jika *Balanced scorecard* naik satu-satuan maka kinerja karyawan naik sebesar 0.184 satuan (ceteris paribus)
- Jika budaya organisasi naik satu satuan maka kinerja karyawan naik sebesar 0.188 satuan (ceteris paribus).
- Jika lingkungan kerja naik satu satuan maka kinerja karyawan naik sebesar 0.554 satuan (ceteris paribus).

6. Uji Hipotesis (*Test Goodnes Of Fit*)

a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F menguji pengaruh simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujiannya adalah :

- Terima H_0 (tolak H_1), apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $sig F > \alpha 5\%$
- Tolak H_0 (terima H_1), apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $sig F < \alpha 5\%$

Dari pengolahan data angket dengan menggunakan alat bantu aplikasi *Software IBM SPSS Statistics Ver.20 for Windows* maka diperoleh hasil seperti tabel di bawah ini :

Tabel 4.65 Uji Signifikan Simultan (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	829.938	3	276.646	45.152	.000 ^a
	Residual	281.842	46	6.127		
	Total	1111.780	49			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja , Balanced scorecard, Budaya organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan IBM SPSS Statistics Ver.20, Balanced Scorecard, 2021

F_{hitung} (45.152) < F_{tabel} (6.94) dan nilai sig 0.00 < 0.05 maka H_a diterima artinya *Balanced scorecard*, budaya organisasi, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

b. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel terkait dengan taraf signifikan 5% Rusiadi, Subiantoro, Hidayat (2013:279). Dari pengolahan data angket dengan menggunakan alat bantu aplikasi *Software IBM*

SPSS Statistics Ver.20 for Windows maka diperoleh hasil seperti tabel di bawah ini :

Tabel 4.66 Uji Signifikan Parsial (Uji T)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.339	4.135		2.017	.050					
Balance scorecard	.184	.090	.195	2.059	.045	.642	.291	.153	.614	1.630
Budaya organisasi	.188	.064	.338	2.947	.005	.778	.398	.219	.420	2.381
Lingkungan Kerja	.554	.134	.450	4.129	.000	.798	.520	.307	.465	2.151

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan IBM SPSS Statistics Ver.20, 2021

Hasil Uji t secara parsial diketahui :

1. *Balanced Scorecard* → $T_h (2.059) < T_t (2000)$ dan nilai sig $0.045 < 0.05$ maka H_a diterima artinya *Balanced Scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Budaya organisasi → $T_h (2.947) < T_t (2000)$ dan nilai sig $0.005 > 0.05$ maka H_a diterima artinya Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3. Lingkungan Kerja → $T_h (4.129) < T_t (2000)$ dan nilai sig $0.000 > 0.05$ maka H_a diterima artinya Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

c. Uji Determinasi (R^2)

Analisis determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dari pengolahan data angket dengan menggunakan alat bantu aplikasi *Software IBM SPSS Statistics Ver.20 for Windows* maka diperoleh hasil seperti tabel di bawah ini :

Tabel 4.67 Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.864 ^a	.746	.730	2.47528	.746	45.152	3	46	.000	2.112
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja , Balance scorecard, Budaya organisasi										
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan										

Sumber: Hasil Pengolahan IBM SPSS Statistics Ver.20, *Balanced Scorecard*, 2021

Nilai adjusted R square sebesar 0.730 atau 73 % artinya *Balanced scorecard*, Budaya organisasi dan lingkungan mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 73% sedangkan sisanya 27% kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

C. Pembahasan

1. Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan

Balanced Scorecard berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Berdasarkan hasil analisis dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel *balanced scorecard* (X1) memiliki nilai regresi sebesar 0,184 yang mengindikasikan bahwa *balanced scorecard* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan t_{hitung} yang dimiliki untuk variabel *balanced scorecard* (X1) sebesar 2,059 dengan nilai t_{tabel} sebesar 2000 maka diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ nilai signifikansi t dari variabel *balanced scorecard* (X1) sebesar 0,045 di mana nilai ini jauh lebih kecil dari ambang batas signifikansi t dari variabel *balanced scorecard* yaitu 0,05. Oleh karena itu, hasil pengujian memenuhi persamaan $t_{hitung} > t_{tabel}$ sig < 0,05. Maka H_0 ditolak (H_a diterima). Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Sehingga kesimpulan pada variabel *balanced scorecard* yaitu **berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan** pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Hal ini membuktikan bahwa *balanced scorecard* sangat berperan penting terhadap peningkatan kinerja masing-masing karyawan. Dan hasil dari jawaban responden ini dapat disimpulkan bahwa karyawan mengalami peningkatan kinerja. Karena mereka sudah mengimplementasikan perspektif-perspektif pada *balanced scorecard* untuk dapat berkembang dan berjalan dengan baik. Salah satunya perspektif tersebut adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu

perspektif yang menilai ukuran kinerja yang dapat mengarahkan perusahaan untuk melakukan perubahan agar dapat berkembang dan dapat menciptakan masa depan terhadap PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Maka, dengan adanya penelitian ini telah dibuktikan bahwa karyawan meningkatkan kinerja mereka dan kemampuan sistem informasi. Karena latar belakang *balanced scorecard* dengan sekumpulan indikator menjadikan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menjadi perusahaan yang unggul dan mencapai keberhasilan yang kompetitif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Suci Koesomowidjojo (2017:38) yang menjelaskan Hal ini dikarenakan tingkat kemampuan, baik itu dari pekerja itu maupun dari sistem informasi yang dipakai oleh perusahaan akan memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Berdasarkan hasil analisis dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel budaya organisasi (X2) memiliki nilai regresi 0,188 yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan t_{hitung} yang dimiliki untuk variabel budaya organisasi (X2) sebesar 2,947 dengan nilai t_{tabel} sebesar 2000 maka diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ nilai signifikansi t dari variabel budaya organisasi (X2) sebesar 0,005 di mana nilai ini lebih besar dari ambang batas signifikansi t dari variabel budaya organisasi yaitu 0,05. Oleh karena itu, hasil

pengujian tidak memenuhi persamaan $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $sig < 0,05$ maka H_0 diterima (H_0 ditolak). Sehingga kesimpulan pada variabel budaya organisasi yaitu **berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan** pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). hasil dari jawaban responden ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berperan penting pada kinerja karyawan namun masih ada yang belum menerapkan budaya organisasi pada setiap divisi atau organisasi. Hal ini yang membuat budaya organisasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun ini masih belum signifikan tetapi karyawan masih bisa meningkatkan budaya organisasi dengan menerapkan tingkah laku yang menjunjung tinggi rasa hormat dan sopan santun di dalam lingkungan kerja dan dapat meningkatkan kinerjanya. Dari pembahasan diatas dapat di simpulkan bahwa walaupun budaya organisasi tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan namun budaya organisasi tetap dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja agar meningkatnya kualitas kerja para karyawan. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Berdasarkan hasil analisis dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel lingkungan kerja (X_3) memiliki nilai regresi sebesar 0,554 yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan t_{hitung} yang dimiliki untuk variabel lingkungan

kerja (X3) sebesar 4,129 dengan nilai t_{tabel} sebesar 2000 maka diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ nilai signifikansi t dari variabel lingkungan kerja (X3) sebesar 0,000 dimana nilai jauh lebih kecil dari ambang batas signifikansi dari variabel lingkungan kerja yaitu 0,05. Oleh karena itu, hasil pengujian memenuhi persamaan $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $sig < 0,05$ maka H_0 ditolak (H_a diterima). Sehingga kesimpulan pada variabel lingkungan kerja yaitu **berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan** pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Hal ini dapat dilihat bahwa lingkungan kerja mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan karena akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih meningkat. Lingkungan kerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mendukung aktivitas kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Dan dari hasil jawaban responden membuktikan bahwa perusahaan memfasilitasi karyawan dengan sangat baik, hubungan antara atasan dan bawahan juga harmonis dan juga hubungan sesama karyawan juga harmonis. Dengan adanya penelitian ini telah dibuktikan bahwa segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan telah mendukung aktivitas kinerja karyawan itu sendiri dan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh yang kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi atau kelompok dimana didalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai suatu tujuan

perusahaan sesuai dengan visi dan misi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang di kemukakan oleh Apfia Ferawati (2017:5) yang menjelaskan berdasarkan analisis yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh *Balanced Scorecard*, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari analisis signifikan simultan pada variabel *balanced scorecard*, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bahwa nilai F_{hitung} 8,339 , sedangkan F_{tabel} sebesar 2,79 yang artinya variabel *balanced scorecard*, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian nilai signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,00 < 0,05$, maka model regresi dapat dikatakan bahwa *Balanced Scorecard*, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Dari hasil tanggapan responden pada setiap variabel yang sudah dijelaskan pada pembahasan diatas dapat dilihat bahwa memang *balanced scorecard*, budaya organisai, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), dimana perusahaan menerapkan balance scorecard dan juga perspektif-perspektif didalamnya. Perusahaan juga melakukan budaya oganisasi pada karyawannya. Perusahaan juga

memiliki lingkungan kerja yang baik dan memiliki fasilitas yang memadai untuk karyawan. Dan semua yang di jelaskan di atas untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).



BAB V

KESIMPULAN & SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dengan nilai regresi sebesar 0,184, t_{hitung} sebesar 2,059, dan signifikan 0,045
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dengan nilai regresi sebesar 0,188, t_{hitung} sebesar 2,947, dan signifikan 0,005
3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dengan nilai regresi sebesar 0,554, t_{hitung} 4,129, dan signifikan 0,000
4. *Balanced Scorecard*, budaya Organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dengan nilai signifikan 0,000 dan nilai F_{hitung} sebesar 8,339.

B. Saran

Berdasarkan deskriptif hasil penelitian, variabel *balanced scorecard*, budaya organisasi dan lingkungan kerja menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan. Melihat hasil penelitian di atas maka saran-saran bagi perusahaan sebagai berikut:

1. Disarankan bagi manajemen perusahaan selalu memperhatikan karyawan dalam mendapatkan akses sistem informasi dan produktivitas serta tingkat retensi karyawan dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* dengan pembelajaran dan pertumbuhan guna meningkatkan kinerja karyawan. Agar masalah yang terjadi di masa lampau tidak terjadi di masa depan.
2. Disarankan bagi Pimpinan sebaiknya lebih memperhatikan setiap organisasi agar menanamkan atau menerapkan budaya organisasi pada setiap karyawan. Membuat hubungan yang baik agar tercipta solidaritas yang tinggi dan hubungan yang baik antar karyawan sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama guna meningkatkan kinerja karyawan.
3. Disarankan bagi Pimpinan juga selalu memperhatikan lingkungan kerja di perusahaan sebaik mungkin agar karyawan merasa nyaman, seperti fasilitas yang kurang pada perusahaan termasuk pencahayaan di beberapa ruangan yang masih minim penerangan cahaya. Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan. Dan juga memperhatikan hubungan antar karyawan agar selalu terjalin dengan baik dengan itu

mereka dapat menyelesaikan pekerjaan yang efektif agar meningkatkan kinerja karyawan.

4. Disarankan bagi pimpinan untuk memperhatikan karyawan dengan penilaian kinerja lebih transparan. Oleh karena itu solusi yang dapat diterapkan adalah dengan memberikan pelatihan dan *reward* guna meningkatkan kualitas kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Danang Sunyoto. 2016. *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Ganyang, Machmed Tun. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep dan Realita)*. Bogor: In Media
- Gaol L, Jimmy. 2014. *A to Z Human Capital : Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grasindo : Jakarta. Gaol L, Jimmy. 2014. *A to Z Human Capital : Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grasindo : Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Hari Sulaksono. (2015). *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Kaswan, 2018. *Teori-Teori Pelatihan dan Pengembangan*. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Koesomowidjojo, Suci (2017). *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses
- Manullang, Marihot dan Pakpahan, Manuntun. (2017). *Metodologi Penelitian (Proses Penelitian Praktis)*. Cetakan Pertama. Citapustaka Media. Bandung.
- Muhammad Zainur Roziqin. 2016. *Kepuasan Kerja*. Malang Averroes press Orenada Media Grup
- Salman, Kautsar Riza dan Mochammad Farid. 2016. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Indeks

Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV

Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta 165 166

Sujarweni, V Wiratna. 2015. Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi. Yogyakarta: Pustaka Baru Press

Wibowo, 2016. Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.

JURNAL

Apfia Ferawati. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. AGORA Vol.5, No.1. Diakses 13 Desember 2018

Asmara, W., & Safira. (2016). Analisis Pengaruh Kinerja Lingkungan dan Karakteristik Perusahaan terhadap Pengungkapan *Islamic Social Reporting* (ISR) (Studi Empiris pada perusahaan yang terdaftar di Daftar Efek Syariah 2012-2015). Profita Vol.9 No.3, 422-438.

Arthur Daniel Limantara, Arasy Alimudin, Achmad Zakki Falani, Sri Wiwoho Mudjanarko. 2019. *Analysis of the Effect Application of the Balanced Scorecard Perspective on the Improvement Performance of the Surabaya Trade Sector UMKM*

Dian Fitria Handayani, R.A. Supriyono. 2018. *Additional Effects of Environmental Performance on the Balanced Scorecard and Management Communication in Performance Evaluation*. Vol.3 No.2, 78-84

Muhammad Fauzi , Moch Mukeri Warso, Andi Tri Haryono. 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Pt. Toys Games Indonesia Semarang)." *Journal Of Management* 923(02):201509.

Noer Soetjipto, (2018). Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Dalam Implementasi *Balance Scorecard* Sebagai Instrumen Penilaian Kinerja K-Media, Yogyakarta. ISBN 978-602-451-811-0

Nugrahayu, E. R, & Retnani, E. D. 2015. Penerapan *Metode Balance Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 4(10), 1-16, 2015

Regina, Bella Titaria, Rakian (dkk) 2021. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. *3 Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi*. Vol. 9 No.1, 1301-1312

Suhaya, 2019. *Balanced Scorecard Implementation in Improving Company Performance*. Vol.2 No.4, 461-470

Wilda, Abida, Rafki Nazar (dkk) (2018) Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. Magister Manajemen Fakultas Ekenomi Dan Bisnis Universitas Narotama

SKRIPSI DAN TESIS

Heru Dian Hermawan, 2018. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Usaha Mikro Dengan Metode Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Pada Sentra Usaha Kaos Suci Kota Bandung). Skripsi(S1) thesis, Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas Bandung.

Hormati, Theolina. 2016. *The Influence of Organizational Culture, Job Rotation on Work Motivation and Employee Performance (Study of Medical Nurses at Sele Be Solu Hospital, Sorong City, West Papua Province)*

Ilis Nurindasari, 134010148 (2017) Pengaruh Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Dago Endah Bandung. *Skripsi (S1) Thesis, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unpas Bandung*.

Muhammad Fahmi, Muhammad Ras Muis, J Jufrizen. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil I – Medan

Nurlidasari L. (2017). Pengaruh Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Dago Endah Bandung. *Skripsi(S1) Thesis, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unpas Bandung*.