PENGARUH PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PT. SAMSUNG ELECTRONICS INDONESIA AREA JAKARTA SELATAN

SKRIPSI

OLEH:

FAJAR RISKI ANTAREST

201910325115

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA

2023

PENGARUH PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PT. SAMSUNG ELECTRONICS INDONESIA AREA JAKARTA SELATAN

SKRIPSI

OLEH:

FAJAR RISKI ANTAREST

201910325115

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA

2023

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Skripsi	: Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan.
Nama Mahasiswa	: Fajar Riski Antarest
Nomor Pokok Mahasiswa	: 201910325115
Program Studi/Fakultas	: Manajemen / Ekonomi dan Bisnis
Tanggal Lulus Ujian Skripsi	: 17 Juli 2023

Jakarta, 24 Juli 2023

MENYETUJUI,

Pembimbing I	Pembimbing II
Tyna Yunita, S.E., M.M	Ferawaty Puspitorini, S.S., M.Pd
NIDN. 0319067107	NIDN. 0306028501

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi	: Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* PT. Samsung Electronics Indonesia
Nama Mahasiswa	: Fajar Riski Antarest
Nomor Pokok Mahasiswa	: 201910325115
Program Studi / Fakultas	: Manajemen / Ekonomi dan Bisnis
Tanggal Lulus Ujian Skripsi	: 17 Juli 2023

Jakarta, 24 Juli 2023

MENGESAHKAN,

Ketua Penguji	: Jumawan, S.E., M.M NIDN. 0305096802	.....
Sekertaris Tim Penguji	: Dra. Rini Wijayaningsih, MM NIDN. 0328056302	.....
Penguji	: Tyna Yunita, S.E., M.M NIDN. 0319067107	.....

MENGETAHUI,

Ketua Program Studi Manajemen	Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Dr. Hadita, S.Pd., M.M NIDN. 0329048302	Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc., MBA NIDN. 0310036407

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

Skripsi yang berjudul "Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan". Ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak mengandung materi yang ditulis oleh orang lain kecuali pengutipan sebagai referensi yang sumbernya telah dituliskan secara jelas sesuai dengan kaidah penulisan Karya ilmiah.

Apabila kemudian hari ditemukan kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi dari Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Saya mengijinkan skripsi ini dipinjam dan di gunakan melalui perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Saya memberi izin kepada perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya untuk menyimpan skripsi ini dalam bentuk digital dan mempublikasikan melalui internet selama publikasi tersebut melalui portal Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Jakarta, 31 Juli 2023

Yang membuat pernyataan,

METERAI TEMPEL

Fajar Riski Antarest

201910325115

ABSTRAK

Dalam beberapa perusahaan cenderung menilai kinerjanya berdasarkan pada tolak ukur laba atau rugi, strategi keuangan ini hanya bersifat jangka pendek dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks, pengukuran kinerja berdasarkan pada tolak ukur keuangan seperti kemampuan dalam menghasilkan laba, arus kas serta penggunaan rasio-rasio keuangan lainnya. Adapun yang menjadi masalah penelitian ini adalah "Apakah Penerapan *Balance Scorecard* berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening di PT. Samsung Electronics Indonesia area Jakarta Selatan?". Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh masing–masing variabel *Balance Scorecard* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan budaya organisasi (Z) sebagai variabel *intervening*.

Pengujian hipotesis menggunakan *Path Coefficient* (Koefisien Jalur) menunjukkan bahwa variabel *Balance Scorecard* (X) terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y), variabel *Balance Scorecard* (X) terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel budaya organisasi (Z) dan variabel budaya organisasi (Z) terbukti secara signifikan tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Kemudian melalui nilai F Square, yang efek size besar dengan kriteria F Square > 0,35 adalah ada. Dan yang efek sedang yaitu dengan F Square antara 0,15 adalah pengaruh X terhadap Z. Pengaruh Z terhadap Y termasuk kecil sebab nilai F Square berada dalam rentang < 0,02 dapat diartikan Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek.

Besarnya Angka Adjusted R square (r^2) menunjukan variabel kinerja karyawan mempunyai nilai sebesar 0.981 artinya 0.981x 100 = 98,1% dan 100% - 98,1% = 1,9% atau 0,019. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di pengaruhi oleh balance scorecard dan budaya organisasi dengan nilai sebesar 98,1% atau 0,981 serta terdapat 1,9% atau 0,019 yang kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian.

Kata Kunci : *Balance Scorecard*, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

In some companies, they tend to assess their performance based on profit or loss benchmarks, this financial strategy is only short-term in nature in dealing with an increasingly complex business environment, performance measurement is based on financial benchmarks such as the ability to generate profits, cash flow and the use of financial ratios other. As for the problem of this research is "Does the implementation of the Balanced Scorecard affect the performance of employees with organizational culture as an intervening variable at PT. Samsung Electronics Indonesia South Jakarta area?". The purpose of this study was to analyze the influence of each Balance Scorecard (X) variable on employee performance (Y) with organizational culture (Z) as the intervening variable.

Testing the hypothesis using the Path Coefficient shows that the Balance Scorecard (X) variable has a significant effect on employee performance (Y), the Balance Scorecard (X) has a significant effect on organizational culture (Z) and organizational culture (Z) has not significant effect on employee performance variables (Y). Then through the F Square value, a large effect size is obtained with F Square criteria > 0.35. And the moderate effect, with F Square between 0.15 and 0.35, is the effect of X on Z. The effect of Z on Y is small because the value of F Square is in the range <0.02, which means a value less than 0.02 can be ignored or considered no effect.

The Adjusted R square (r^2) figure shows that the employee performance variable has a value of 0.981 meaning 0.981x 100 = 98.1% and 100% - 98.1% = 1.9% or 0.019. It can be concluded that employee performance is influenced by the balanced scorecard and organizational culture with a value of 98.1% or 0.981 and there is 1.9% or 0.019 which is likely to be influenced by other variables not discussed in the study.

Keywords : Balance Scorecard, Organizational culture, Employee performance.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis limpahkan kehadirat Allah SWT atas nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis di beri keseharan serta kelancaran dalam Menyusun dan menyelesaikan laporan skripsi ini yang berjudul "Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel *Intervening* PT.Samasung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan".

Penulisan skripsi dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi & Bisnis. Penulis menyadari, bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka kritik dan saran membangun penulis harapkan dari berbagai pihak demi kesempurnaan substansi skripsi ini. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan dan mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Inspektur Jenderal Polisi (P) Dr. Drs. H. Bambang Karsono, SH., M.M selaku Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
2. Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc., MBA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
3. Dr. Hadita, S.Pd., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
4. Choiroel Woestho, SE., ME selaku Dosen Pembimbing Akademik Penelitian Telah Memberi Ilmunya kepada peneliti
5. Tyna Yunita S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing I dan Ferawati Puspitorini S.S.,M.Pd. selaku Dosen Pembimbing II yang selalu memberi bimbingan, dukungan, serta ilmu dalam penyelesaian skripsi.
6. Segenap Dosen Progam Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah memberi ilmunya kepada peneliti
7. Irvan Wahyudi, Desira Natalia, Dani Ichwan & Daffa Rigel Furqon selaku kedua orang tua dan saudara sekandung saya yang telah banyak memberikan dukungan dan motivasi selama masa perkuliahan sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

8. Yusrizal Fahmi & Budi Rahardi Selaku Paman saya yang turut ikut serta dalam Memberi dukungan selama penyelesaian skripsi.
9. Dinar Citra Kirana, Anggi Permata Sari, Annisa Kartika Ayu, Saskia Febryani, Tubagus Adie Suhardi, Ferdiansyah, Farhan Saputra, selaku sahabat saya yang sudah turut serta membantu dan memberikan motivasi serta dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Nabilah Zulfa, Raslinda, Lfia Al fitri, Yoga, Marthyn, Alfianito, Adi Firmansyah selaku teman satu dosen pembimbing skripsi saya yang telah banyak membantu.

Jakarta, 03 Juli 2023

Yang membuat pernyataan,

Fajar Riski Antarest

201910325115

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING ii
LEMBAR PENGESAHAN iii
LEMBAR PERNYATAAN iv
ABSTRAK v
ABSTRACT vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1.Latar Belakang Masalah 1
1.2.Rumusan Masalah 7
1.3.Tujuan Penelitian 8
1.4.Manfaat Penelitian 8
1.5.Batasan Masalah 9
1.6.Sistematika Penulisan 9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 11
2.1.Kinerja Karyawan 11
2.1.1.Teori Kinerja Karyawan 11
2.1.2.Tujuan Penilaian Kinerja 12
2.1.3.Manfaat Penilaian Kinerja 12
2.1.4.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan 13
2.1.5.Indikator-Indikator Kinerja 13
2.2.*Balance Scorecard* 14
2.2.1.Teori *Balance Scorecard* 14
2.2.2.Keunggulan Dan Manfaat *Balance Scorecard* 15
2.2.3.Faktor Yang Mempengaruhi *Balance Scorecard* 16
2.2.4.Indikator – Indikator *Balance Scorecard* 17
2.3.Budaya Organisasi 19
2.3.1.Pengertian Budaya Organisasi 19
2.3.2.Fungsi Dan Manfaat Budaya Organisasi 21

2.3.3.Faktor-Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi 21
2.3.4.Indikator-Indikator Budaya Organisasi..... 22
2.4.Penelitan Terdahulu 23
2.5.Kerangka Konseptual 27
2.6.Hipotesis..... 28
BAB III METODE PENELITIAN..... 30
3.1.Desain Penelitian..... 30
3.2.Populasi Dan Sampel Penelitian 31
3.3.Jenis Dan Sumber Data 32
3.4.Definis Operasional Variabel Dan Skala Pengukurannya 33
3.4.1.Definisi Operasional Variabel..... 33
3.4.2.Skala Pengukurannya 36
3.5.Metode Analisis Data Dan Pengujian Hipotesis 35
3.5.1.Metode Analisis Data..... 37

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 43
4.1.Sejarah Singkat Perusahaan 43
4.1.1.Profile Perusahaan..... 43
4.1.2.Visi, Misi Dan Tujuan Perusahaan 45
4.2.Hasil Analisis Data..... 46
4.2.1.Penyebaran Dan Pengumpulan Kuisioner..... 46
4.2.2.Identitas Responden 47
4.3.Uji Instrumen 51
4.3.1.Skema Model *Partial Least Square* 51
4.3.2.Pengujian Model Pengukuran (*Outer* Model)..... 52
4.3.3.Pengujian Model Struktural (*Inner* Model)..... 56
4.3.4.Pengujian Hipotesis..... 62

BAB V PENUTUP 69
5.1.Kesimpulan 69
5.2.Keterbatasan Penelitian 70
5.3.Saran 71
DAFTAR PUSTAKA 72

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 Data Pencapaian Target Penjualan Produk 4
2. Tabel 1.2 Insentif Sales 5
3. Tabel 1.3 Form SKP dan Penilaian Kinerja Karyawan 6
4. Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu 23
5. Tabel 3.1 Operasional Variabel 34
6. Tabel 3.2 Skala Likert 37
7. Tabel 4.1 Hasil Penyebaran dan Penerimaan Kuisoner 46
8. Tabel 4.2 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin 47
9. Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 48
10. Tabel 4.4 Karaktersitik Responden Berdasarkan Jabatan 48
11. Tabel 4.5 Karakteristik Responden Bersadarkan Stauts Pekerjaan 49
12. Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 50
13. Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan 51
14. Tabel 4.8 Hasil Loading Outer 53
15. Tabel 4.9 Hasil Average Variance Extracted (AVE) 54
16. Tabel 4.10 Hasil Cross Loading 55
17. Tabel 4.11 Hasil Composite Realiability & Cronbach Alpha 56
18. Tabel 4.12 Hasilr R Square 57
19. Tabel 4.13 Hasil Q-square Predictive Relevance 57
20. Tabel 4.14 Hasil Path Coefficient (Koefisien Jalur) 58
21. Tabel 4.15 Hasil Analisa Mediasi 59
22. Tabel 4.16 Hasil Uji F Square 61
23. Tabel 4.17 Total Effect 67

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 Kerangka Konseptual 28
2. Gambar 4.1 Logo Perusahaan 43
3. Gambar 4.2 Outer Model..... 52
4. Gambar 4.3 Inner Model 56

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian 78
2. Lampiran 2 : Instrumen Penelitian 79
3. Lampiran 3 : Surat Permohonan Riset 83
4. Lampiran 4 : Uji Plagiaris 84
5. Lampiran 5 : Uji Referensi Skripsi..... 86
6. Lampiran 6 : Tabulasi Data Kuesioner..... 90
7. Lampiran 7 : Hasil Uji SmartPLS 4.0 99
8. Lampiran 8 : Buku Bimbingan 102
9. Lampiran 9 : Daftar Riwayat Hidup 105

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era persaingan bisnis yang pesat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategi dalam bersaing pada kondisi apapun. Selain tuntutan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. 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 (Zuniawan, 2020).

Hal tersebut juga ada beberapa perusahaan cenderung menilai kinerjanya berdasarkan pada tolak ukur laba atau rugi, strategi keuangan ini hanya bersifat jangka pendek dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks, pengukuran kinerja berdasarkan pada tolak ukur keuangan seperti kemampuan dalam menghasilkan laba, arus kas serta penggunaan rasio-rasio keuangan lainnya. Ukuran keuangan ini hanya menggambarkan kondisi keuangan

perusahaan di masa lalu, perusahaan juga cenderung kurang memperhatikan aspek-aspek lain seperti tingkat kepuasaan pelanggan, tingkat kepuasaan karyawan, inovasi dan peningkatan sumber daya karyawan (Asmarani et al., 2020).

Untuk pengukuran kinerja biasanya digunakan sebagai dasar menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan apakah sudah sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Pengukuran kinerja menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/09/M.PAN/5/2007 merupakan kegiatan manajemen khususnya membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan (Nanda et al., 2022).

Indikator kinerja tersebut dapat dilihat pada PT Samsung Electronics Indonesia yang merupakan salah satu perusahaan terbesar di dunia yang berpusat di Seocho Samsung Town, Seoul, Korea Selatan. PT Samsung Electronics Indonesia bertekad untuk menciptakan dan menghasilkan produk dan jasa yang menambah kenyamanan dan mendorong gaya hidup yang lebih cerdas bagi pelanggan di seluruh dunia. Samsung mengabdikan diri untuk meningkatkan komunitas global dengan cara terus-menerus melakukan inovasi dan penciptaan nilai. Samsung saat ini dikenal sebagai produsen handphone Android terbesar di dunia. (Hasniaty, 2016). Namun, perkembangan samsung tidak semuanya berjalan lancar, ada perkembangannya yang lambat, bahkan

sampai mengalami kerugian. Berdasarkan data yang diperoleh dari *Consumer Product Safety Commision* (CPSC) Amerika Serikat terdapat 96 laporan akibat panas berlebih yang terjadi pada baterai Samsung Galaxy Note 7, termasuk 23 laporan baru sejak 15 September 2016. Samsung mendapatkan 13 laporan luka bakar dan 47 kasus kerusakan *property* disebabkan oleh ledakan dari Samsung Galaxy Note 7. Dengan adanya masalah ini dapat disebabkan oleh berbagai hal seperti; adanya kegagalan produk pada series note 7 pada tahun 2016 sehingga menurunnya angka penjualan, pengelolaan produk yang tidak benar, serta kinerja dari pengelolaan yang tidak baik. Selain hal tersebut, ada kemungkinan buruknya kinerja karyawan samsung tersebut dapat disebabkan oleh faktor budaya organisasi.

Salah satu yang dikembangkan adalah pengukuran kinerja organisasi dan perusahaan dengan menggunakan penerapan *Balance Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional yang hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu dan tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi. (Putri, 2019). Selain ukuran finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan,

diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. Berikut dapat dilihat tabel pencapaian target penjualan produk pada PT Samsung Electronics Indonesia

Tabel 1.1 :

Data Pencapaian Target Penjualan Produk

NO	TEAM	BULAN	SALES	TARGET	KETERANGAN
1	Jakarta Selatan	Januari- Desember 2020	2,8 M	3,1 M	Tidak Masuk Target
2		Januari- Desember 2021	3,5 M	3 M	Masuk Target
3		Januari- Desember 2022	4,2 M	4 M	Masuk Target

Sumber: HRD PT Samsung Electronics Indonesia, 2022

Dari data diatas menjual bahwa masih terdapat persoalan dengan hal pencapaian target penjual pada bulan di bulan Januari-Desember 2020 dan di bulan Januari-Desember 2022. Dengan adanya kebijakan PT Samsung electronics indonesia yang memberikan insentif motivasi serta Penilaian Kinerja pada karyawan diharapkan akan dapat memicu pertumbuhan yang lebih baik bagi penjual atau kinerja perusahaan. Kebijakan pemberian insentif kepada karyawan yang memenuhi target penjualan pada PT Samsung Electronics Indonesia di lakukan sebagai salah satu dilalui motivasi. Metode penelitian insentif karyawan PT Samsung Electronics Indonesia yaitu apabila team mencapai target yang ditempuh 95% dari penjual perlu usahakaryawan untuk mendapatkan komisi yang lebih (pemberian insentif). Berikut dapat dilihat tabel insentif sales pada PT Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan

Tabel 1.2
Insentif Sales

Persentase Achievement Target Sales Rutin	Jumlah insentif yang diterima
< 90%	Tidak Dapat Insentif
≤ 95%	1-2%
100%	3%
105%	4%
> 105%	5%

Sumber : HRD PT. Samsung Electronics Indonesia, 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat penulis jelaskan bahwa, Persentase Insentif Sales PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan pada Persentase < 90% sales tidak mendapatkan insentif, kemudian untuk persentase diantara ≤ 95% mendapatkan insentif sebesar 1-2% insentif, sedangkan untuk 100% sales mendapatkan insentif sebesar 3%, dan untuk persentase 105% sales mendapatkan insentif sebesar 4% serta untuk persentase > 105% sales mendapatkan insentif sebesar 5%.

Budaya organisasi juga merupakan sistem bersama yang dilakukan oleh para anggota, dalam suatu pola keyakinan, norma, sikap dan nilai yang biasanya dimiliki dalam suatu organisasi. budaya organisasi juga merupakan aturan yang diyakini bersama oleh anggota organisasi dan dijadikan landasan dalam bertindak dan berperilaku sehingga dapat dipedomani sebagai landasan untuk mencapai tujuan bersama (Wijayaningsih et al., 2023). Adapun fenomena Budaya Organisasi pada PT Samsung electronics indonesia merupakan *"Share Value"* yang dimaksud perusahaan Samsung memegang semboyan yang membuat Samsung selalu mendapat hati konsumenya,"Bersama konsumen, menghadapi tantangan dunia, dan

menciptakan masa depan”. Semboyan ini menjadikan karyawan Samsung selalu tertantang untuk menciptakan produk yang dicintai oleh konsumen. Selian itu, Samsung selalu menekankan akan etika dan tata krama sebagai budaya perusahaan. Karyawan Samsung mempunyai semangat untuk membawa perubahan pada lingkungan, dimulai dari diri sendiri. Samsung mengapresiasi bagi mereka yang punya kontribusi pada masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut, penciptaan, pengenalan dan pengembangan budaya organisasi pada perusahaan dirasa amat diperlukan dalam membangun perusahaan sesuai dengan misi dan visi yang hendak dicapai.

Faktor lain yang dapat dilihat mempengaruhi yaitu kinerja karyawan, Selain insentif pemberian motivasi yang di lakukan oleh PT Samsung Electronis Indonesia melalui family gathering, dipromosikan naik jabatan, dan reward luar ke luar negeri. Berikut data penlaian kinerja karyawan:

Tabel 1.3

Form SKP dan Penilaian Kinerja Karyawan

	UNSUR YANG DINILAI			
	a. Sasaran KerjaPegawai (SKP)		**93.00**	**X 60%**
	b. Perilaku Kerja	1.Orientasi Pelayanan	97	(Sangat Baik)
		2. Integritas	97	(Sangat Baik)
		3. Komitmen	97	(Sangat Baik)
		4. Disiplin	97	(Sangat Baik)
		5. Kerjasama	96	(Sangat Baik)
		6.Kepemimpinan	96	(Sangat Baik)
		7. Jumlah	580	
		8. Nilai rata- r a t a	96.67	(Sangat Baik)
		9. Nilai PerilakuKerja	**96.67**	**X 40%**

Sumber: Data Form SKP dan Penilaian Kinerja Karyawan PT Samsung Electronics Indonesia tahun 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat penulis jelaskan bahwa, penilaian kinerja PT Samsung Electronics Indonesia pada karyawannya memiliki nilai yang sangat baik yang hampir rata-ratanya 97 itu berarti kinerja pegawai sudah bagus dan sudah memenuhi standar operasional prosedure (SOP) tetapi terjadi penurunan penilaian 1 poin dari 97 menjadi 96 ini terjadi dikarenakan kurangnya motivasi diri dan semangat kerja pada karyawan.

Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja harus ada peran dan usaha dari pihak perusahaan untuk memberikan kesejahteraan dan kedisiplinan karyawan. Untuk itu penulis melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai variabel Intervening PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Penerapan *Balance Scorecard* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Samsung Electronics Indonesia area Jakarta Selatan?
2. Apakah Penerapan *Balance Scorecard* berpengaruh terhadap budaya organisasi di PT. Samsung Electronics Indonesia area Jakarta Selatan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Samsung Electronics Indonesia area Jakarta Selatan?

4. Apakah Penerapan *Balance Scorecard* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening di PT. Samsung Electronics Indonesia area Jakarta Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan diatas, makan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *Balance Scorecard* terhadap kinerja karyawan di PT. Samsung Electronics Indonesia area Jakarta Selatan.
2. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *Balance Scorecard* terhadap budaya organisasi di PT. Samsung Electronics Indonesia area Jakarta Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Samsung Electronics Indonesia area Jakarta Selatan.
4. Untuk mengetahui pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening di PT. Samsung Electronics Indonesia area Jakarta Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Bagi Instansi

   Sebagai bahan referensi dan bahan masukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan di PT. Samsung Electronics Indonesia

2. Bagi Ilmu Penghetahuan

   Sebagai bahan referensi dan bahan acuan bagi pembaca yang akan mengadakan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan topik di dalam skripsi ini. Dan menambah wawasan serta pengetahuan bagi pembaca lain mengenai kinerja.

1.5 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, penulis membatasi masalah dalam penelitian ini yaitu *Balance Scoredcard* dengan indikator persfektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran & bertumbuhan, Budaya Organisasi dengan indikator Inovatif memperhitungkan resiko & mengantifikasi resiko, memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, berorientasi terhadap hasil yang akan di capai, serta berorientasi kepada semua kepentingan karyawan dan Kinerja Karyawan dengan indikator kinerja tugas, kinerja adaptif, kinerja kontekstual di PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan skripsi ini akan terdiri dari 5 bab. Adapun gambaran dan hasil tiap tiap bab adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori yang relevan dengan masalah yang diteliti yaitu teori penerapan *Balance Scorecard*, Budaya Organisasi dan Kinerja, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang desain penelitian, tahapan penelitian, model konseptual penelitian, operasionalisasi *variable*, waktu dan tempat penelitian, metode pengambilan sampel, metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang profil perusahaan, hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Teori Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama hal ini berupaya agar untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara. (Syahputra et al., 2019).

Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pada dasarnya pengukuran kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. (Rakian et al., 2021)**.**

Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawannya untuk meningkatkan pengambilan keputusan di dalam perusahaan. Sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme untuk secara berkala meningkatkan kinerja orang - orang yang melakukan operasi perusahaan sesuai dengan standar yang telah

ditentukan untuk berhasil menjalankan strategi perusahaan dan meningkatkan pengambilan keputusan. (Tarigan & Sinaga, 2022)**.**

Berdasarkan kutipan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang bertujuan untuk meningkatkan pencapaian tugas maupun tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan yang diukur kualitas dan kuantitas dalam suatu jangka tertentu.

2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun penilaian kinerja menurut (Mahsina et al., 2017)**.** adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
3. Mendistribusikan reward dari organiasi/Instansi yang yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosi yang adil.
4. Mengadakan manajemen Penelitian Personalia.

2.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Mudjihartono et al., 2017). Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organiasasi adalah sebagai berikut:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk Kepentingan Penelitian pegawai
6. Membantu diagnosisi terhadap kesalahan desain pegawai.

2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kinerja Karyawan (Abdullahi et al., 2023; Pradhan & Jena, 2017). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Tugas *(Task performance)*

   Kinerja tugas merupakan hasil pekerjaan yang paling penting terhadap kontribusi efektifitas organisasi. Kinerja tugas mengacu pada perilaku yang diarahkan pada sasaran di bawah kendali individu yang mendukung tujuan organisasi.

2. Kinerja *(Adaptive Performance)*

   Kinerja yang dihasilkan dari adanya pekerjaan yang memerlukan improvisasi.

2.1.5 Indikator – Indikator Kinerja

Menurut Kinerja Karyawan (Abdullahi et al., 2023; Pradhan & Jena, 2017). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Tugas *(Task performance)*

   Kinerja tugas merupakan hasil pekerjaan yang paling penting terhadap kontribusi efektifitas organisasi. Kinerja tugas mengacu pada perilaku yang diarahkan pada sasaran di bawah kendali individu yang mendukung tujuan organisasi.

2. Kinerja *(Adaptive Performance)*

   Kinerja yang dihasilkan dari adanya pekerjaan yang memerlukan improvisasi.

3. Kinerja *(Contextual Performance)*

   Kinerja kontekstual merupakan aspek unik dari kegiatan individu di tempat kerja. Kegiatan ini berada di luar persyaratan formal dalam pekerjaan mereka, bersifat bebas dan tidak secara eksplisit berada dalam prosedur kerja dan sistem pemberian upah formal.

2.2 *Balance Scorecard*

2.2.1 Teori *Balance Scorecard*

Balance Scorecard merupakan "suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang". (Asmarani et al., 2020).

Balance Scorecard juga merupakan suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka

kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif tersebut memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. (Mulyadi, 2017).

Konsep *Balance Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Pada tahap awal eksperimennya, *Balance Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. (Desy jayanti et al., 2020).

2.2.2 Keunggulan Dan Manfaat *Balance Scorecard*

Menurut (Mahsina et al., 2017). Keunggulan dan manfaat pendekatan *Balance Scorecard* dalam sistem perancanaan strategis adalah menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif
2. Koheren

3. Seimbang
4. Terukur

2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Balance Scorecard*

Faktor yang mempengaruhi *Balance Scorecard* menurut (Hanuma & Kiswara, 2016):

1. *Growth* (Berkembang)

   Dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Dalam hal manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur.

2. Kapabilitas Kerja

   Dalam hal ini manajemen diharuskan untuk memperbaiki pemikiran setiap karyawan terhadap organisasi, yaitu bagaimana para karyawan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling karyawan yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Product/service attributes*

   Perusahaan juga harus mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah sehingga Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Selain itu Perusahaan

juga harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

2.2.4 Indikator – Indikator *Balance Scorecard*

Menurut (Tarigan & Sinaga, 2022). ada Empat Indikator dalam metode *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Perspektif Keuangan

   Dengan adannya menggunakan perspektif keuangan, oleh karena itu merupakan gambaran dampak ekonomi dari melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja keuangan dapat juga digunakan sebagai indikator apakah strategi, pelaksanaan, dan keputusan perusahaan-telah membawa perbaikan karyawan serta keluarganya supaya dapat hidup lebih baik lagi Pengukuran kinerja keuangan memperlihatkan tahapan dari siklus hidup bisnis, yaitu: Growth adalah perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklusnya. Mempertahankan atau bertahan, pada tahap ini masih menarik untuk berinvestasi.

2. Perspektif Pelanggan

   Dalam hal ini Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu sehingga suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan, perusahaan

diharapkan bisa membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang untuk perusahaan. Terdapat juga untuk pengukuran dalam perspektif pelanggan ini yaitu: *market share, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction, dan customer profitability*. Kelompok kedua yaitu: *core value proposition, yang terdapat product/service attribute, customer relationship, dan image and reputation.*

3. Persfektif Proses Bisnis Internal

   Dalam perspektif proses bisnis internal ini, memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Ukuran proses bisnis internal tujuannya untuk berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

   Dalam perspektif ini bertujuan untuk mengukur masing - masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan

mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personil agar peningkatan produktivitas dan komitmen dari personil akan meningkat sehingga kualitas proses pelayanan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya atau culture merupakan seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia, yang dimana tidak berakar pada nalurinya, dan oleh karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses pembelajaran. Sedangkan Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas membei perintah dan larangan serta mengambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan untuk mengatur prilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. (Sugiyono & Rahajeng, 2022).

Budaya organisasi atau yang sering dikenal sebagai aturan atau petunjuk yang dapat diterapkan didalam sebuat perusahaan untuk bertujuan mengarahkan atau memberi contoh kepada karyawan yang ada didalam perusahaan, sehingga menjadikan suatu perusahaan tersebut lebih terstruktur dibandingkan jika tidak adanya budaya organisasi didalamnya. Oleh karena itu keistimewaan dapat timbul dari sumber daya

manusia itu sendiri yang dimiliki oleh perusahaan, karena dengan kemampuan karyawan yang sangat luas dan juga pengetahuan yang sangat luas yang dimiliki oleh karyawan baik dari cara karyawan itu bekerja maupun berkreasi untuk menciptakan inovasi baru serta menciptakan pola bentuk yang berbeda yang dimiliki sumber daya manusia untuk menghsilkan kinerja yang baik (Munandar et al., 2020).

Budaya organisasi juga merupakan bentuk dari kelompok prinsip dan aturan yang dipahami bersama dan membentuk tingkah laku anggota untuk mendefinisikan sebagai campuran nilai, perangkat, kepercayaan, komunikasi, dan penjelasan tentang perilaku budaya kerja untuk mengatur bagaimana sebuah aturan atau suasana kerja yang diatur melalui konsep berpikir atau perilaku orang-orang di dalam organisasi yang diatur dengan aturan/norma (Sembiring, 2021).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut. hal ini sangat penting bagi karyawan untuk menyikapi suatu tantangan atau perubahan yang bisa terjadi suatu waktu di sebuah perusahaan agar karyawan tetap memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan dan

tetap menjaga perilaku dan sikap karyawan agar tetap sesuai dengan standar atau norma yang berlaku.

2.3.2 Fungsi Dan Manfaat Budaya Organisasi

Menurut (Syafriani & Ramadhani, 2023). Budaya organisasi biasanya diterapkan sebagai pedoman untuk mengontrol setiap perilaku anggota organisasi dan pasti memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi organisasi itu sendiri. Terdapat fungsi dan manfaat diantaranya:

1. Memberikan identitas organisasi kepada anggotanya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manager dengan merasakan keberadaannya.

Manfaat:

1. Meningkatkan kemampuan dalam berkomunikasi.
2. Dapat mencapai tujuan bersama.
3. Menjadi motivasi dalam membangkitkan jiwa pemimpin.
4. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut (Sutoro et al., 2020). beberapa faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi yaitu:

1. Kepemimpinan

   Kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi pelaku utama dalam penciptaan mentalitas etos kerja, serta budaya organisasi. Dalam hal

ini pemimpin yang baik merupakan pemimpinan yang mampu mengarahkan kegiatan karyawan yang dipimpinnya agar mencapai tujuannya.

2. Perilaku Organisasi

   Dengan adanya Struktur organisasi bertujuan untuk mencerminkan garis komando dan tuntutan dalam pelaksanan tugas. Dalam hal ini dengan adanya garis komando yang menuntut kepatuhan bawahan agar menciptakan budaya organisasi untuk pelayanan yang baik kepada konsumen.

3. Gaya perusahaan

   Gaya perusahaan ini biasanya ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan sumber daya manusia, dan masyarakat perusahaan (*corporate community*) atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut dilingkungan.

2.3.4 Indikator – Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Jusmin, 2019) adanya beberapa indikator Budaya Organisasi yaitu:

1. Inovatif Memperhitungkan Resiko dan Inovatif Mengantisifikasi Resiko.
2. Memberi Perhatian Pada Setiap Masalah Secara Detail.
3. Berorientasi Terhadap Hasil Yang Akan Dicapai.
4. Beriorentasi Kepada Semua Kepentingan Karyawan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Berikut ini peneliti menampilkan tabel yang membutikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan *Balance Scorecard*, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan. Sebagai berikut:

Tabel 2.4

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode	Alat Ukur
1.	(Syahputra et al., 2019) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.	Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial diklat, promosi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan diklat, promosi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Metode penelitian deskriptif kuantitatif.	SPSS 2.0
2.	(Rakian et al., 2021) Universitas Sam Ratulangi Manado	Penarapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.	Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif keuangan yang masih dianggap kurang baik, sedangkan untuk perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik.	Metode Penelitian deskriptif kuanlitatif	-
3.	(Tarigan & Sinaga, 2022) Universitas Simalungun Pematang Siantar.	Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis	hasil penelitian disimpulkan bahwa pengaruh diukur dengan menggunakan balanced scorecard	Metode penelitian deskriptif kualitatif dan analisis	SPSS

		Dengan Menggunakan Balance Scorecard.	PT. Jamsostek (Persero) Cabang Pematangsiantar secara keseluruhan cukup baik.	deskriptif kuantitatif	
4.	(Asmarani et al., 2020) Universitas Ekasakti. Padang Sumatera Barat.	Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. BPR Ganto Nagar 1954 Lubuk Alung.	Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa: variabel perspektif keuangan(x) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen(y1) dengan signifikan sebesar 0.019<0.05, variabel perspektif keuangan(z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen(y2) dengan signifikan sebesar 0.022<0.05, variabel perspektif keuangan(p) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen(y3) dengan signifikan sebesar 0.048<0.05, variabel perspektif keuangan(s) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen(y4) dengan signifikan sebesar 0.000<0.05.	Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif.	SPSS
5.	(Mulyadi, 2017) Universitas Sam Ratulangi Manado	Penerapan Balanced Scorecard Ssebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. HASJRAT ABADI CABANG Dipenogoro Palu.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Perspektif pelanggan menunjukkan perusahaan mampu memperoleh dan mempertahankan pelanggan, serta menangani keluhan	metode penelitian deskriptif kualitatif	SPSS

			yang masuk. Dari perspektif proses bisnis internal, perusahaan telah melakukan layanan purna jual untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan belum mampu mempertahankan karyawannya, pelatihan karyawan kurang tetapi kinerja karyawan baik karena ada peningkatan produktivitas karyawan setiap tahunnya.		
6.	(Desy Jayanti et al., 2020) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta.	Penilaian Kinerja Berbasis Balance Scorecard Pada Perusahaan Waralaba PT. Otewe Maju Bersama.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dalam suatu keuangan perspektifnya bagus. Hal ini terlihat karena mampu meningkatkan persentase pertumbuhan sesuai dengan rencana yang dibuat perusahaan. Dari perspektif pelanggan kinerja dikatakan baik, hal ini terlihat dari nilai rata-rata item pernyataan pada perspektif pelanggan yang menunjukkan jawaban responden pelanggan cenderung setuju dengan jawaban dan sangat setuju serta memiliki	Metode Penelitian Deskriptif Kuantitas	SPSS

			interpretasi yang baik.		
7.	(Sugiyono & Rahajeng, 2022) Universitas Nasional Jakarta.	Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020	Hasil penelitian menunjukan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai. Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Metode Penelitian Deskriptif Kuantitas	SEM
8.	(Munandar et al., 2020) Universitas Muhammadiyah Sukabumi.	Penerapan Budaya Organisasi terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi pada CV. Desain & Bangunan Sukabumi)	hasil hipotesis ini menggunakan analisis linear sederhana, hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah, hasil penelitian uji t hitung pada penelitian ini sebesar 13,587 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 nilai signifikan 0,000	Metode Penelitian Deskriptif Kuantitas	SPSS

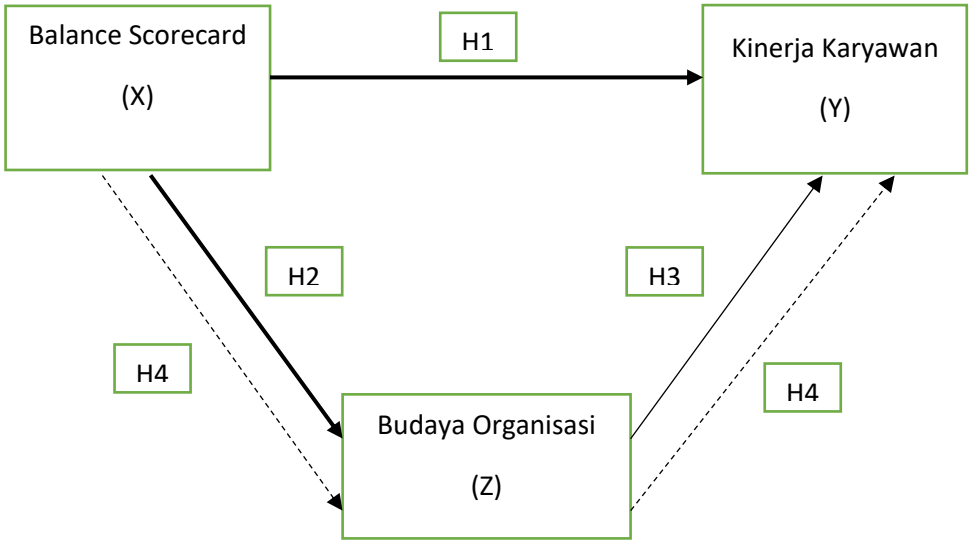
			lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 (0,000<0,05). Dari hal tersebut dapat diartikan adanya pengaruh budaya organisasi secara positif terhadap kinerja karyawan pada CV. Desain & Bangunan Sukabumi.		
9.	(Sembiring, 2021) Universitas Methodist Indonesia, Medan.	Faktor -Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi Di Perusahaan.	Hasil penelitian yang didasarkan oleh hipotesis secara parsial menyatakan bahwa variabel gaya manajemen berpengaruh kepada variabel budaya kerja organisasi, dan secara simultan variabel struktur organisasi, karakteristik organisasi, dan gaya manajemen berpengaruh kepada variabel budaya kerja organisasi.	Metode Penelitian deskriptif kuantitatif	SPSS 22
10.	(Sutoro et al., 2020) Universitas Pamulang, Banten	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Hasil penelitian menunjukkan bahwa di lingkungan pemerintahan peran kepemimpinan sangat berpengaruh. Hal ini terjadi karena sistem kerja struktural atau birokrasi yang menempatkan pimpinan sebagai pemegang kendali penuh atas seluruh pegawai.	Metode Penelitian deskriptif kuantitatif	SPSS

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran atau kerangka berpikir dalam penelitian ini akan menghubungkan secara teoritis antara variable variable yaitu *Balance*

scorecard (X1),Terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan Budaya Organisasi (Z) sebagai variabel *intervening*

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



2.6 Hipotesis

Dalam penelitian ini, hipotesis dikemukakan dengan tujuan untuk mengarahkan serta memberikan pedoman bagi penelitian yang akan dilakukan. Apabila ternyata hipotesis tidak terbukti dan berarti salah, maka masalah dapat dipecahkan dengan kebenaran yang ditentukan dari keputusan yang berhasil dijalankan selama ini.

Keterangan:

X : *Balance Scorecard*

Z : Budaya Organisasi

Y : Kinerja Karyawan

H1 : Bahwa *Balance Scorecard* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Samsung Electronics Indonesia Jakarta Selatan.

H2 : Bahwa *Balance Scorecard* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi PT. Samsung Electronics Indonesia Jakarta Selatan.

H3 : Bahwa Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Samsung Electronics Indonesia Jakarta Selatan.

H4 : Bahwa *Balance Scorecard* pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel intervening PT. Samsung Electronics Indonesia Jakarta Selatan.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Menurut (Sujarweni, 2020). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data yang diperlukan untuk penelitian ini dikumpulkan dari sumber primer. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang berisi pertanyaan terbuka dan tertutup. Kuesioner terstruktur yang dirancang untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk penelitian ini pada skala tipe likert. Skala peringkat 5 poin dari sangat setuju, setuju, saya tidak tahu, tidak setuju dan sangat setuju. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model- model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan suatu fenomena.Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif.

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari hasil observasi, wawancara dan kuesioner. Penelitian ini menggunakan data primer berupa pengamatan, wawancara dan kuesioner. Selain menggunakan data primer, dalam penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder yang digunakan untuk kepustakaan yang didapatkan dari jurnal-jurnal penelitian, buku-buku dan referensi.

Pada penelitian ini penulis menggunakan Pengukuran Model *(Outer Model)* dan Evaluasi Struktur Model *(Inner Model)* untuk memastikan data yang digunakan valid. Data dikumpulkan dengan cara menyusun daftar

pertanyaan yang akan diajukan kepada responden dalam bentuk kuesioner kemudian data yang sudah terkumpul akan diolah menggunakan program SEM dengan *Partial Least Square* (PLS).

3.2 Populasi Dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian Menurut (Sugiyono, 2016).

   Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

   Adapun dalam populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan Pkwt/kontrak di PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan sebanyak 110 karyawan.

2. Sampel Penelitian

   Menurut (Kusumastuti et al., 2019). sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang berupa angket dengan serangkaian pernyataan yang disebarkan pada responden penelitian.

   Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah sampel sampling sensus. Yang dimana metode sampel sensus ini merupakan teknik penentuan sampel, bila semua anggota populasi yang digunakan sebagai sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan yang terdiri dari seluruh Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak/PKWT sebanyak 110 karyawan.

3.3 Jenis Dan Sumber Data

Menurut (Hamid & Susilo, 2016). Data primer biasanya dipersoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data orisinal. Selanjutnya data primer dapat didefinisikan sebagai data yang dikumpulkan dari sumber-sumber asli. Sedangkan sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna. Secara singkat dapat dikatakan bahwa data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain. Jenis – jenis dan sumber data menurut cara memperolehnya, antara lain:

1. Data Primer

   Data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, kelompok fokus, dan panel, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan narasumber. Data yang diperoleh dari data primer ini harus diolah lagi. Sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data.

2. Data Skunder

   Data yang didapat dari catatan, buku, dan majalah berupa laporan keuangan publikasi perusahaan, 30 laporan pemerintah, artikel, buku-buku sebagai teori, majalah, dan lain sebagainya. Data yang diperoleh dari data sekunder ini tidak perlu diolah lagi. Sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data.

3.4 Definisi Operasional Variabel Dan Skala Pengukurannya

3.4.1 Definisi Operasional Variabel

Menurut (Hasanuh, 2016). operasional variabel adalah variabel penelitian di maksudkan untuk memahami arti setiap variabel penelitian sebelum dilakukan analisis, instrumen, serta sumber pengukuran berasal dari mana. Operasionalisasi variabel juga merupakan kegiatan penjabaran konsep variabel menjadi konsep yang lebih sederhana. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Variabel Independen

   Variabel bebas sering juga disebut independent, variabel stimulus, predictor, antecedent, Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Variabel ini mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Balance Scorecard* (X1).

2. Variabel Dependen

   Variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat tidak dimanipulasi, melainkan diamati variasinya sebagai hasil yang dipradugakan berasal dari variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

3. Variabel Intervening

Variabel intervening atau variabel antara (Z) merupakan variabel antara yang ditempatkan di antara variabel independen dan variabel dependen sedemikian rupa sehingga variabel independen tidak secara langsung mempengaruhi perubahan atau penciptaan variabel dependen. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel Budaya Organisasi (Z).

Tabel 3.1
Operasioanal Variabel

No	Variabel	Indikator	No Soal	Item Pertanyaan
1	Kinerja Karyawan (Abdullahi et al., 2023; Pradhan & Jena, 2017) (Y)	*Task Performance* (Kinerja Tugas)	1.1	Saya mempertahankan standar kerja yang tinggi.
			1.2	Saya mampu menangani tugas-tugas saya tanpa banyak pengawasan.
			1.3	Saya biasa menyelesaikan tugas tepat waktu.
		Adaptive Performance (Kinerja Adaptif)	2.1	Saya dapat mengelola perubahan dalam pekerjaan dengan sangat baik berdasarkan tuntutan situasi.
			2.2	Saya dapat bekerjasama dengan tim kerja secara efektif dalam menghadapi perubahan.
			2.3	Saya sangat nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan.
		Contextual Performance (Kinerja Kontekstual)	3.1	Saya suka menangani tanggung jawab ekstra.
			3.2	Saya menjaga koordinasi yang baik antar sesama pekerja.
			3.3	Saya memperoleh banyak kepuasan bekerjasama dengan orang lain dalam organisasi.

2	*Balance Scorecard* (Gazi et al., 2022; Kaplan & Norton, 2005; Rafiq et al., 2020) (X)	*Financial*	3.1	Karyawan memahami ada biaya untuk membuat pelanggan setia
			3.2	Laba dalam 1 tahun terakhir meningkatkan nilai pemegang saham
			3.3	Top Manajemen puas dengan tingkat profitabilitas
		Customer	4.1	kebutuhan dan harapan pelanggan mudah di identifikasi
			4.2	Informasi pelanggan adalah aset strategis
			4.3	Kepuasan pelanggan adalah kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja
		Internal business process	5.1	Pelanggan puas dengan waktu pengiriman layanan
			5.2	Semua proses organisasi di sesuaikan dengan harapan pelanggan
			5.3	Indikator kepuasan pelanggan digunakan sebagai dasar perbaikan proses internal
		Learning and growth	6.1	Semua karyawan bertanggung jawab atas penyelesaian masalah pelanggan
			6.2	Strategi penghargaan sesuai dengan tingkat kepuasan pelanggan
			6.3	Pelanggan program meningkatkan pelatihan karyawan
3	Budaya Organisasi (Jusmin, 2019) (Z)	Memperhitungkan Resiko dan inovatif	7.1	Saya bersedia untuk membantu organisasi ini menjadi sukses
			7.2	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra
			7.3	Setiap pekerjaan selesai kita mengevaluasi masalah yang ada di perusahaan

		Memberi Perhatian Pada Setiap Masalah Secara Detail	8.1	Dalam mengambil suatu keputusan, saya menanggung semua resiko individu yang ada
			8.2	saya selalu Mempertimbangkan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan
			9.3	saya selalu mengerjakan tugas dengan hati-hati
		Berorientasi Terhadap Hasil Yang Akan Dicapai	10.1	Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan
			10.2	Saya Mencapai target tanpa melupakan sistem dan prosedur
			10.3	Apabila diberikan tugas saya berusaha menyelesaikan dengan tepat waktu
		Beriorentasi Kepada Semua Kepentingan Karyawan	11.1	Saya memotivasi karyawan yang lain untuk bekerja lebih keras lagi agar kinerja meningkat.
			11.2	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama.
			11.3	saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.

3.4.2 Skala Pengukurannya

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dimana data yang pertama kali dan langsung diperoleh dari responden melalui kuesioner. Selanjutnya, daftar pertanyaannya dibuat secara berstruktur dengan bentuk pertanyaan pilihan ganda (*multiple choice questions*) dan pertanyaan terbuka (*open questions*). Kuesioner dibagi-bagikan kepada karyawan yang menjadi sampel oleh peneliti sebagai responden dalam penelitian ini. Bentuk pertanyaan dalam

kuisioner disusun berdasarkan Skala Likert (*Likert Scale*) yang masing-masing jawaban diberi score atau bobot yaitu banyaknya score antara 1 sampai 5, dengan rincian.

Tabel 3.2

Skala Likert

Pilihan	Alternatif Jawaban	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

3.5 Metode Analisis Data Dan Pengujian Hipotesis

3.5.1 Metode Analisis Data

1. Analisis *Structrul Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS)

   Menurut (Fahmi, 2021) Prosedur regresi *partial least squares* (PLS) digunakan untuk mempekirakan kuadrat terkecil parsial model-model regresi atau dikenal sebagai proyeksi terhadap struktur laten.pls adalah teknik yang merupakan alternative untuk regresi kuadrat terkecil biasa (*ordinary least square*/ OLS), korelasi kanonik,atau pemodelan persamaan structural (*structural equation modeling*/SEM.). Selain itu, PLS sangat berguna ketika beberapa variabel bebas orediktor saling berkorelasi sangat tinggi, atau ketika jumlah predicator melebihi jumlah kasus.PLS mengabungkan fitur-

fitur dari analisis komponen utama (*principal component analysis*) dan regresi berganda. Prosedur pengunaan PLS di lakukan dalam dua tahap .pertama, dengan mengeluarkan serangkaian factor laten yang men jelaskan sebanyak mungkin kovarians factor laten yang menjelaskan sebanyak mungkin kovarians anatara variabel dependen dengan mengunakan dekomposisi variabel independen.

2. Analisis Deskriptif

Menurut (Fahmi, 2021). Analisis ini bermaksud untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Dengan cara menyajikan data ke dalam tabel distribusi frekuensi, yang menggamarkan tingkat frekuensi dan persentase (%) dari masing-masing jawaban responden pada skala lakert serta menginterpretasikannya. Analisis ini tidak menghubung–hubungkan satu variabel dengan variabel lainnya dan tidak membandingkan satu variabel dengan variabel lainnya. Untuk mendapatkan rata-rata skor masing-masing indikator dalam pernyataan yang terdapat dalam kuisioner dipakai rumus berikut:

Rata – rata skor: $\frac{\sum fi \times Wo}{\sum f}$

Di mana: $\sum fi$ = Total frekuensi ke i

Wo = Bobo

$\sum f$ = Total frekuensi

Sedangkan untuk mencari tingkat capaian responden (TCR) digunakan rumus berikut:

$$\text{TCR} = \frac{Rata - Rata\ Skor}{5} x100$$

Dimana: TCR = tingkat pencapaian jawaban responden

Arikunto (2002), menyatakan bahwa kriteria nilai tingkat capaian responden (TCR) dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Presentase Pencapaian				Kriteria
90 %	-	100 %	:	Sangat Baik
80 %	-	89,99 %	:	Baik
65 %	-	79,99 %	:	Cukup baik
55 %	-	64,99 %	:	Kurang baik
0 %	-	54,99 %	:	Tidak baik

Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software SmartPLS mulai dari pengukuran model (*outer* model), evaluasi struktur model (*inner* model), pengujian hipotesis dan model analisis persamaan struktural:

3. Pengukuran Model (*Outer* Model)

Outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antar blok indikator dengan variabel latennya. Model ini secara spesifik menghubungkan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model

mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lainnya. Uji yang dilakukan pada outer model yaitu

a. *Convergent Validity*, dinilai berdasarkan loading factor (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *AVE (Average Variance Extranced)* diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading >0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Ghozali 2018). Nilai AVE merupakan rata-rata presentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading Standarized indikatornya dalam proses iterasi alogaritma dalamPLS.
b. *Discriminant Validity*, dinilai berdasarkan cross loading, model mempunyai discriminant validity yang cukup jika nilai cross loading 51 antara konstruk lebih besar dari nilai cross loading antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.
c. Uji reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* untuk mengukur batas awah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun *Composite Reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal

suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha*> 0,7 dan *Composite Reliability*> 0,7.

4. Model struktural (*Inner* model) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Dalam mengevaluasi struktur model pada penelitian ini digunakan *Coefficient of Determination* (R2) dan *Path Coefficient* (β).
   a. Koefisien determinasi pada konstruk disebut nilai R-square. Model struktural (*inner* model) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. *Goodness of fit* model diukur menggunakan R- square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Q- *square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q- square 52 lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai Qsquare lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang releva.
   b. *Path Coefficient* (β)

      Merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau

pengaruh konstruk laten, dilakukan dengan prosedur *Bootstraping Path Coefficients* merupakan suatu metode penelitian yang digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

4.1.1 Profile Perusahaan

Gambar 4.1 Logo Perusahaan

Samsung merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang elektronik terbesar di dunia yang berpusat di Seocho Samsung Town, Seoul Korea Selatan. Samsung menjadi perusahaan terbesar di Korea Selatan dan menjadi ikon dari Samsung Group, yang merupakan konglomerasi terbesar di Korea Selatan. Nama Samsung itu sendiri diambil dari sebuah kata dalam bahasa Korea yang memiliki arti "tiga bintang". Filosofi yang terkandung didalamnya adalah jenis usaha yang meliputi elektronik, teknologi informasi dan pengembangan.

Sejarah Samsung bermula pada tahun 1938, awalnya sebagai perusahan trading, mengirimkan ikan kering dan buah-buahan ke Manchuria yang dikuasai Jepang. Pendirinya, Lee Byung-Chul. Lee Byung-Chul adalah anak dari keluarga tuan tanah kaya yang menggunakan warisan untuk membuka pabrik beras untuk usaha pertamanya. Usaha yang tidak terutama sukses jadi ia mendirikan bisnis angkutan truk di Daegu pada tanggal 1 Maret 1938, yang bernama Cheil,

pendahulu untuk Samsung. Lee Byung-Chul berkunjung secara rutin ke Tokyo untuk mempelajari taktik manajemen Jepang, dan dia menghabiskan 80% waktunya untuk merekrut orang dan mengembangkan orang-orang yang berpotensi. Setelah merekrut orang-orang yang berpotensi Samsung juga melebarkan usahanya ke bidang pembuatan kapal, petrokimia dan pesawat terbang. Samsung memiliki lusinan bisnis berbeda seperti, semikonduktor (disini Samsung melakukan investasi besar-besaran khususnya *chip-chip memory*, yang penting untuk kebanyakan alat elektronik), layanan keuangan, jam, bahkan sebuah tim bisbol. Samsung elektronik merupakan divisi yang paling besar. Pada Tahun 1987 Lee Byung-Chul meninggal, dan perusahaan Samsung jatuh ketangan putranya Lee Kun-Hee. Lee Kun-Hee saat ini merupakan orang terkaya di Korea, dengan aset sekitar 3,4 milliar US$ Di tangan Lee Kun-Hee Samsung Samsung menjadi salah satu penyumbang ekspor terbesar korea yang menyumbang 20 persen ekspor Korea. Lee Kun-Hee berencana mewariskan perusahaan Samsung pada putranya Lee Jae Yong. Saat ini Samsung Elektronics juga bertekad untuk menciptakan dan menghasilkan produk dan jasa yang menambah kenyamanan dan mendorong gaya hidup yang lebih cerdas bagi pelanggan di seluruh dunia. Samsung mengabdikan diri untuk meningkatkan komunitas global dengan cara terus-menerus melakukan inovasi dan penciptaan nilai. Samsung saat ini dikenal sebagai produsen handphone Android terbesar di dunia.

(Sumber : samsung.com/aboutsamsung/samsungelectronicsindonesia)

4.1.2. Visi, Misi Dan Tujuan Perusahaan

Visi dari Samsung electronics adalah "menjadi pemimpin pergerakan konvergensi digital". Samsung meyakini bahwa melalui inovasi teknologi saat ini, mereka akan menemukan solusi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan hari esok. Teknologi membuka kesempatan bagi bisnis untuk tumbuh, bagi warga negara di pasar yang sedang berkembang untuk hidup sejahtera dengan memasuki tahap ekonomi digital, dan agar masyarakat dapat menemukan peluang baru.

Misi dari Samsung Electronics adalah "menjadi *digital-ecompany*" yang terbaik. Digital yaitu menciptakan produk dan layanan teknologi yang memimpin industri. Menempatkan manajemen dan proses produksi yang paling efisien. *Company* (perusahaan) mempertahankan fokus yang mantap untuk memperkuat organisasi demi terus menjadi pemimpin teknologi global dan perusahaan yang terpercaya dan bertanggung jawab.

Tujuan dari Samsung Electronics adalah mengembangkan teknologi yang inovatif dan proses efisien yang menciptakan pasar baru, memperkaya hidup semua orang, dan terus menjadikan Samsung sebagai pemimpin digital yang terpercaya.

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Penyebaran Dan Pengumpulan Kuisioner

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Samsung, Jl. prof. dr satrio Blok C4 Lantai 10 Unit C Kelurahan Kuningan Timur Kecamatan Setiabudi, RT.7/RW.2, Kuningan, Kuningan Tim., Jakarta, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12950. yang dimana didalam objek penelitian ini merupakan Karyawan Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan. Penelitian menggunakan penyebaran kuisoner bertujuan untuk mengukur apakah ada Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening yang signifikan. Penyebaran kuisoner ini dilaksanakan pada bulan Mei 2023 dengan rincian penyebaran kuisoner yang disajikan dalam berikut ini:

Tabel 4.1
Hasil Penyebaran dan Penerimaan kuisoner

Responden	Jumlah	Presentase
Kuisoner yang disebar	110	100%
Kuisoner yang Kembali	110	100%
Kuisoner yang tidak Kembali	0	0%

Sumber : Data Kuisoner, 2023

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuisoner yang dibagikan kepada responden berjumlah 110 kuesioner, dengan jumlah kuisoner yang dikembalikan sebanyak 0 kuisoner yang mempunyai tingkat presentase pengembalian sebesar 0% yang berarti bahwa seluruh kuesioner kembali dan dapat di olah.

4.2.2 Identitas Responden

Karakteristik pada penlitian ini berdasarkan 6 aspek yaitu: jenis kelamin, Usia, Jabatan, Status Pekerjaan, Masa Kerja dan Pendidikan Terakhir. Berikut ini adalah penjabaran dari 6 aspek karakteristik responden pada penelitian ini:

1. **Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.**

   Karakteristik yang pertama yakni berdasarkan jenis kelamin, seperti penjabaran yang ada pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.2
Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	Presentase
Laki-laki	58	53%
Perempuan	42	47%
Jumlah	110	100%

Sumber: Olah Data Primer, 2023

Berdasarkan Dari Tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa karakteristik berdasarakan jenis terdapat kelamin terdapat sebanyak 58 responden laki laki dan 42 responden perempuan dengan presentase total sebanyak 100%.

2. **Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

   Terdapat karakteristik responden yang dikategorikan berdasarkan usia yang telah ditentukan sebelumnya:

Tabel 4.3
Karkteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Responden	Presentase
< 20	2	2%
20-25	65	60%
26-30	28	26%
31-35	12	11%
36-40	2	2%
41-45	0	0%
46-50	1	1%
> 50	0	0%
Jumlah	110	100%

Sumber : Olah Data Primer, 2023

Berdasarkan pada tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak yaitu usia antara 20-25 tahun sebanyak 65 orang dari total 110 responden, pada rentang usia < 20 tahun sebanyak 2 orang, rentang usia 26-30 tahun sebanyak 28 orang, Rentang usia 31-35 tahun sebanyak 12 orang, kemudian rentang usia 36-40 tahun sebnyak 2 orang, lalu pada rentang usia 41-45 tahun sebanyak 0 orang, dan untuk Rentang Usia 46-50 sebanyak 1 orang, yang terakhir pada Rentang usia > 50 Tahun sebanyak 0 Orang. Hal tersebut menunjukkan pada data diatas dapat dilihat bahwa mayoritas yang bekerja di PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan, Rentang usia 20-25 tahun sebanyak 65 orang dan usia 26-30 tahun sebanyak 28 orang.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.4
Karkteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Responden	Presentase
Staff	89	82%
Spv	19	16%
Manager	2	2%
Jumlah	110	100%

Sumber : Olah Data Primer, 2023

Berdasarkan pada tabel 4.4 diatas dapat dilihat bahwa responden pada penelitian berdasarkan karakteristik Jabatan yang paling banyak mengisi kuisoner yaitu Jabatan Sebagai Staff sebanyak 89 responden, kemudian pada jabatan Spv Sebanyak 19 Responden, dan yang terakhir pada jabatan Manager sebanyak 2 responden.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Tabel 4.5
Karkteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Status Pekerjaan	Responden	Presentase
Karyawan Tetap	47	44%
Karyawan Kontrak	63	57%
Total	110	100%

Sumber : Olah Data Primer, 2023

Berdasarkan pada tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa responden pada penelitian berdasarkan karakteristik Status Pekerjaan yang paling banyak mengisi kuisoner yaitu Sebagai Karyawan Kontrak sebanyak 63 responden, dan untuk Karyawan Tetap Sebanyak 47 Responden. Hal tersebut bahwa yang bekerja di PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan lebih Didominasikan yaitu sebagai Karyawan Kontrak.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.6
Karkteristik Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa Kerja	Responden	Presentase
< 1	8	7%
1-5	56	51%
6-10	44	40%
11-15	1	1%
16-20	1	1%
21-25	0	0%
26-30	0	0%
> 30	0	0%
Jumlah	110	100%

Sumber : Olah Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa responden yang bekerja pada masa kerja <1 tahun sebanyak 8 orang, responden yang bekerja pada masa kerja 1-5 tahun sebanyak 56 orang, responden yang bekerja pada masa kerja 6-10 tahun sebanyak 44 orang, responden yang bekerja pada masa kerja 11-15 tahun sebanyak 1 orang, kemudian responden yang bekerja pada masa kerja 16-20 tahun sebanyak 1 orang, lalu responden yang bekerja pada masa kerja 21-25 tahun sebanyak 0 orang, dan untuk responden bekerja pada masa 26-30 tahun sebanyak 0 orang, yang terakhir untuk responden yang bekerja pada masa >30 tahun sebanyak 0 orang. Hal tersebut dilihat dari total 110 responden yang bekerja di PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan.

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.7
Karkteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Responden	Presentase
SMA/SMK	86	78%
S1	22	20%
S2	2	2%
S3	0	0%
Jumlah	110	100%

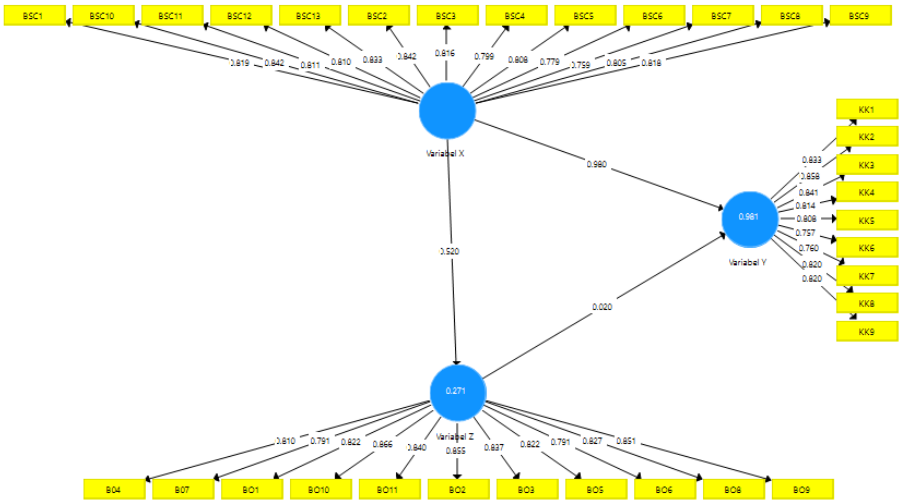
Sumber : Olah Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai Pendidikan akademik terakhir SMA/SMK adalah yang paling banyak terdiri dari 86 orang, kemudian responden yang mempunyai Pendidikan akademik terakhir S1 sebanyak 22 orang, kemudian responden yang mempunyai Pendidikan akademik S2 sebanyak 2 orang dan terakhir responden mempunyai pendidikan akademik S3 sebanyak 0 orang. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada tingkat Pendidikan akademik yaitu SMA/SMK sebanyak 86 orang.

4.3 Uji Instrumen

4.3.1 Skema Model Partial Least Square

Dalam penelitian ini dengan teknik analisis *partial least square* (PLS) dengan program SmartPLS versi 4.0



Gambar 4.2 *Outer* Model

4.3.2 Pengujian Model Pengukuran (*outer* model)

Hasil penelitian dari uji *outer* model dilakukan dari hasil pengamatan nilai dari *convergent validity*, *descriminant validity* dan *internal consistency reability* dalam analisis SmartPls untuk uji outer model menggunakan data sebanyak 110 responden.

1. ***Convergent Validity***

   Untuk nilai dari *Convergent Validity* dapat dilihat dari *loading factor* jika nilai > 0,7 maka dapat diartikan ideal dan jika > 0,5 – 0,6 masih dapat diterima (valid).

   a. Loading Factor

      Diawali dengan pengujuan pada outer model dan dalam penelitian ini dilakukan dengan menguji outer loading atau loading faktor yang dimana data pada loading factor telah di olah menggunakan program SMARTPLS 4.0

Tabel 4.8

Hasil Loading Outer

	Balance Scorecard (X)	Budaya Organisasi (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
BSC1	0.819		
BSC2	0.842		
BSC3	0.816		
BSC4	0.799		
BSC5	0.808		
BSC6	0.779		
BSC7	0.759		
BSC8	0.805		
BSC9	0.818		
BSC10	0.842		
BSC11	0.811		
BSC12	0.810		
BSC13	0.833		
BO1		0.822	
BO2		0.855	
BO3		0.837	
B04		0.810	
BO5		0.822	
BO6		0.791	
B07		0.791	
BO8		0.827	
BO9		0.851	
BO10		0.866	
BO11		0.840	
KK1			0.833
KK2			0.858
KK3			0.841
KK4			0.814
KK5			0.808
KK6			0.757
KK7			0.760
KK8			0.820
KK9			0.820

Sumber : Data Telah Diolah Deengan Menggunakan SmartPLS 4.0

Pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa nilai variabel balance scorecard, budaya organisasi, kinerja karyawan memiliki nilai loading factor > 0.7. Sehingga, dapat diartikan setiap indikator memenuhi batas minimum atau bisa dikatakan setiap indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

b. *Average Variance Extracted* (AVE)

Untuk hasil *Average Variance Extracted* (AVE) dapat dilihat dari pengamatan pada tabel 4.2 jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE) Minimal 0,50 maka dapat diterima (valid).

Tabel 4.9

Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Balance Scorecard	0.658	Terpenuhi
Budaya Organisasi	0.687	Terpenuhi
Kinerja Karyawan	0.661	Terpenuhi

Sumber : Data Telah Diolah Deengan Menggunakan SmartPLS 4.0

2. *Deskriminant Validity*

Tahap selanjutnya dalam penelitian ini ialah melakukan pengujian terhadap validitas pengukur yang diujikan dapat berkorelasi dengan baik dan tidak tinggi. Hal ini dilakukan pada tahap Uji Validitas Diskriminan, diantara melalui *Cross Loading* dengan penilaian > 0,7 dinyatakan Valid. Berikut data sajian pada nilai *Cross Loading* yang telah penulis olah melalui program SMARTPLS 4.0

Tabel 4.10

Hasil Cross Loading

	Balance Scorecard (X)	**Budaya Organisasi (Z)**	**Kinerja Karyawan (Y)**
BSC1	0.819	0.535	0.833
BSC2	0.842	0.538	0.858
BSC3	0.816	0.408	0.841
BSC4	0.799	0.553	0.814
BSC5	0.808	0.473	0.808
BSC6	0.779	0.354	0.757
BSC7	0.759	0.301	0.760
BSC8	0.805	0.348	0.820
BSC9	0.818	0.351	0.820
BSC10	0.842	0.451	0.797
BSC11	0.811	0.427	0.761
BSC12	0.810	0.324	0.756
BSC13	0.833	0.360	0.801
BO1	0.323	0.822	0.323
BO2	0.463	0.855	0.457
BO3	0.381	0.837	0.393
B04	0.395	0.810	0.413
BO5	0.435	0.822	0.443
BO6	0.428	0.791	0.450
B07	0.459	0.791	0.466
BO8	0.381	0.827	0.384
BO9	0.494	0.851	0.497
BO10	0.469	0.866	0.472
BO11	0.456	0.840	0.472
KK1	0.819	0.535	0.833
KK2	0.842	0.538	0.858
KK3	0.816	0.408	0.841
KK4	0.799	0.553	0.814
KK5	0.808	0.473	0.808
KK6	0.779	0.354	0.757
KK7	0.759	0.301	0.760
KK8	0.805	0.348	0.820
KK9	0.818	0.351	0.820

Sumber:Data Yang Telah Diolah Dengan Menggunakan SmartPLS 4.0

Pada tabel 4.10 variabel budaya organisasi memiliki nilai cross loading lebih besar jika dibandingkan dengan cross loading pada variabel balance scorecard, kinerja karyawan. Sehingga, dalam hasil dari pengujian ini diartikan valid secara diskriminan.

3. ***Internal Consistency Reability***

Untuk melakukan pengujian dilakukan uji akurasi, ketepatan serta konsistensi dalam menilai konstruk atau variabel yang diteliti. Jika hasil perhitungan nilai *Composite Realibility* dan *Cronbach Alpha* bahwa untuk semua variabel yang diteliti bernilai lebih dari kriteria penilaian sebesar 0,7 maka dapat dikatakan reliabel atau akurat. Data disajian yang telah diolah melalui program SMARTPLS 4.0.

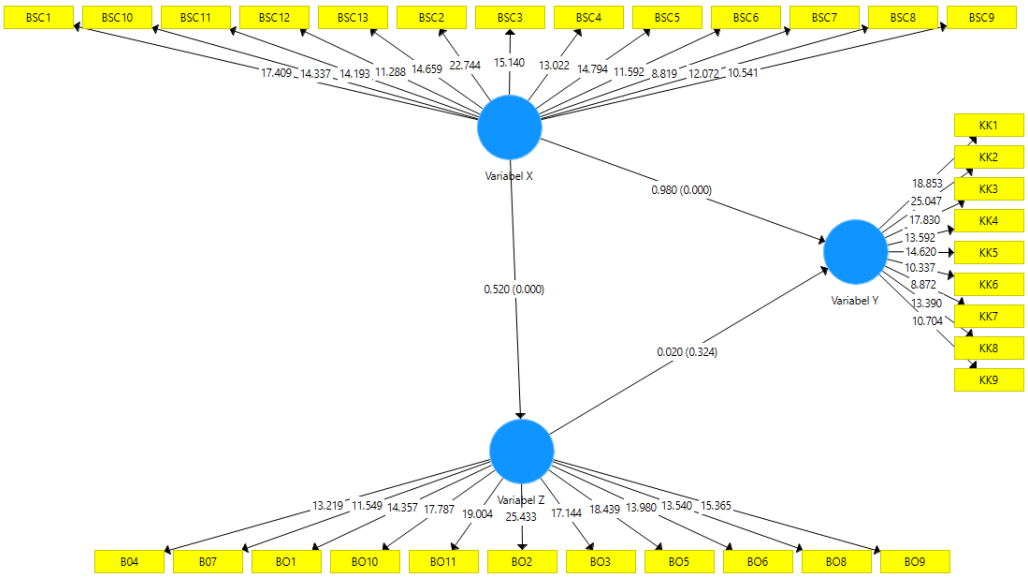
Tabel 4.11
Hasil Composite Realiability & Cronbach Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan
Balance Scorecard	0.961	0.957	Terpenuhi
Budaya Organisasi	0.960	0.954	Terpenuhi
Kinerja Karyawan	0.946	0.936	Terpenuhi

Sumber: Data Yang Telah Diolah Dengan Menggunakan SmartPLS 4.0

4.3.3 Pengujian Model Struktural (*Inner* Model)

Inner model dalam SmartPLS menunjukan gambar,sebagai berikut:



Gambar 4.3 Inner model

1. **Uji *R Square* (R^2)**

Untuk kriteria uji *R Square* (R^2) yaitu jika nilai semakin mendekat 1, maka dapat dikatakan model semakin baik. Jika normal *R Square* > 0.5 model dinyatakan baik.

Tabel 4.12

Hasil R Square (R^2)

Variabel	R Square (R^2)
Kinerja Karyawan	0.981

Sumber: Data Yang Telah Diolah Dengan Menggunakan SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel diatas, menunjukan variabel kinerja karyawan mempunyai nilai sebesar 0.981 artinya 0.981x 100 = 98,1% dan 100% - 98,1% = 1,9% atau 0,019. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di pengaruhi oleh *balance scorecard* dan budaya organisasi dengan nilai sebesar 98,1% atau 0,981 serta terdapat 1,9% atau 0,019 yang kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian.

2. ***Q Square***

Untuk kriteria uji *Q Square* yaitu jika nilai Q Square berada di atas 0, maka dapat diartikan model penelitian yang dibangun memiliki *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q-Square < 0 (nol), maka model kurang memiliki *predictive relevance.*

Tabel 4.13

Hasil Q-square Predictive Relevance

Variabel	Q^2 predict	RMSE	MAE
Kinerja Karyawan	0.982	0.146	0.112

Sumber: Data Yang Telah Diolah Dengan Menggunakan SmartPLS 4.0

Berdasarkan pada data yang diolah dan disajikan, maka diketahui Q Square Kinerja karyawan sebesar 0,982 Hasil tersebut menunjukan presentase dari penelitian ini yaitu sebesar 98,2%. Sedangkan hasil 1,8% lainnya tidak dibahas dalam penelitian ini. Dengan begitu dapat dinyatakan bahwa penelitian ini telah memiliki Goodness of Fit yang baik.

3. *Path Coefficient* (Koefisien Jalur) dan Uji Hipotesis

Pengujian *path coefficient* dan hipotesis ini dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstrak, Tstatistik, dan p-values. Rules of Thumb yang dipakai dalam penelitian ini adalah T-statistik > 1.96 dengan tingkat signifikansi p-value 0.05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif dan signifikan

Tabel 4.14
Hasil *Path Coefficient* (Koefisien Jalur)

	Original sample (O)	**Sample mean (M)**	**Standard deviation (STDEV)**	**T statistics (|O/STDEV|)**	**P values**
Balance Scorecard -> Kinerja Karyawan	0.980	0.980	0.013	75.709	**0.000**
Balance Scorecard -> Budaya Organisasi	0.520	0.529	0.117	4.432	**0.000**
Budaya organisasi -> Kinerja Karyawan	0.020	0.019	0.020	0.987	**0.324**

Sumber: Data Yang Telah Diolah Dengan Menggunakan SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel diatas bahwa pengaruh Balance Scorecard terhadap Kinerja Karyawan dinyatakan signifikan di karenakan original sampel yang di hasilkan sebesar 0.980 ($T_{statistik}$ 75.709 >

T_{tabel} 1,96) yang berarti semakin baik *balance scorecard* maka semakin baik juga kinerja karyawan.

Pengaruh *Balance Scorecard* terhadap budaya organisasi dinyatakan signifikan sebesar 0.520 ($T_{statistik}$ 4.432 > T_{tabel} 1,96) yang berarti berpengaruh terhadap budaya organisasi. Sedangkan Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dinyatakan tidak signifikan sebesar 0.020 ($T_{statistik}$ 0.987 < T_{tabel} 1,96) yang berarti tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Analisis Mediasi

Dalam penelitian ini digunakan uji mediasi untuk melihat hasil Output SmartPLS pada *Bootstapping* bagian *Spesific Indirect Efects*. Analisis mediasi yang digunakan untuk menguji variabel mediasi sebagai penghubung antara variabel independen dan dependen ditunjukan dengan tabel dibawah ini:

Tabel 4.15
Hasil Analisis Mediasi

	Original sample (O)	**Standard deviation (STDEV)**	**T statistics (|O/STDEV|)**	**P values**	**Keterangan**
Balance Scorecard -> Kinerja Karyawan	0.980	0.013	75.709	**0.000**	Termediasi Penuh
Balance Scorecard -> Budaya organisasi	0.520	0.117	4.432	**0.000**	Termediasi Penuh
Budaya organisasi -> Kinerja Karyawan	0.020	0.020	0.987	**0.324**	Tidak termediasi Penuh

Sumber : Data Yang Telah Diolah Dengan Menggunakan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel Tersebut terlihat bahwa peran signifikan mediasi pada variabel kinerja karyawan dalam hubungan balance scorecard dengan nilai ($T_{statistik}$ 75.709> T_{tabel} 1,96) dan (P Value 0,000 < 0,05), sehingga pengaruh tidak langsung antara variabel balance scorecard terhadap kinerja karyawan terbukti siginifikan dan dinyatakan termediasi penuh yang berarti menunjukan bahwa kinerja karyawan memediasi balance scorecard.

Berdasarkan Tabel Tersebut Dapat Dilihat Untuk Peran Signifikan mediasi pada variabel kinerja karyawan dalam hubungan budaya organisasi dengan nilai ($T_{statistik}$ 0.987 > T_{tabel} 1,96) dan (P Value 0,324 < 0,05), sehingga pengaruh langsung antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terbukti tidak siginifikan dan dinyatakan tidak termediasi penuh yang berarti menunjukan bahwa kinerja karyawan tidak memediasi budaya organisasi.

Berdasarkan Tabel tersebut terlihat bahwa peran signifikan mediasi pada variabel kinerja karyawan dalam hubungan budaya organisasi dengan nilai ($T_{statistik}$ 0.987 < T_{tabel} 1,96) dan (P Value 0,324 < 0,05), sehingga pengaruh langsung antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terbukti tidak siginifikan dan dinyatakan tidak termediasi penuh yang berarti menunjukan bahwa kinerja karyawan tidak memediasi budaya organisasi.

5. Uji *F Square*

Selain menilai apakah ada atau tidak hubungan yang signifikan antar variabel, seorang peneliti hendaknya juga menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan Effect Size atau f-square (Wong, 2013). Nilai f square 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt dkk., 2017). Hasil uji F Square dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji F Square

	Variabel balance scorecard (X)	Variabel Budaya Organisasi (Z)	Variabel kinerja karyawan (Y)
Variabel balance scorecard (X)		0.371	37.695
Variabel Budaya Organisasi (Z)			0.015
Variabel kinerja karyawan (Y)			

Sumber : Data Yang Telah Diolah Menggunakan SmartPLS 4.0

Maka berdasarkan tabel nilai F Square diatas, yang efek size besar dengan kriteria F Square > 0,35 adalah ada. Dan yang efek sedang yaitu dengan F Square 0.15 adalah pengaruh X terhadap Z. Pengaruh Z terhadap Y termasuk kecil sebab nilai F Square berada dalam rentang < 0,02 dapat diartikan Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek.

4.3.4. Pengujian Hipotesis

Hasil analisis dengan menggunakan SmartPLS dalam mengetahui hubungan antara variabel langsung dan tidak langsung menunjukan bahwa semua hipotesis sudah sesuai. Berikut penjelasan mengenai hasil uji hipotesis:

1. ***Balance Scorecard* terhadap kinerja karyawan PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan (H1)**

   Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh Balance Scorecard terhadap Kinerja Karyawan dinyatakan signifikan di karenakan original sampel yang di hasilkan sebesar 0.980 ($T_{statistik}$ 75.709 > T_{tabel} 1,96) yang berarti semakin baik *Balance Scorecard* maka semakin baik juga kinerja karyawan.

   Dengan ini peneliti menyimpulkan bahwa semakin baik *Balance Scorecard* maka semakin baik juga kinerja karyawan. Balanced scorecard merupakan sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif tersebut memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. bertujuan mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis, menyediakan sistem manajemen

strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis dan memfasilitasi komunikasi kepada semua stakeholder khususnya kepada para karyawan. Hasil penelitian ini mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan kajian penilitan terdahulu yang dilakukan oleh; (Jayanti, 2020). yang juga membuahkan sebuah hasil penelitian bahwa Balanced Scorecard memberikan pengaruh yang positif terhadap Keunggulan Bersaing.

Selain penjabaran di atas terdapat pengaruh positif antara Balanced Scorecard terhadap Kinerja karyawan. Dengan adanya Penggunaan Balanced Scorecard di PT Samsung Electronics Indonesia memberikan pengaruh yang positif akan peningkatan Kinerja Perusahaan serta Kemampuan perusahaan untuk mengirimkan barang sesuai dengan jumlah dan pesanan kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaingnya (Pertiwi et al., 2018).

Maka Peneliti menyarankan agar perusahaan dapat memperhatikan apa yang menjadi kekurangan setiap di dalam kegiatan kinerja karyawannya. Hal ini bertujuan untuk Memperbaiki dan terus meningkatkan kinerja operationalnya guna seimbang dan sama efektifnya dengan kinerja keuangan di dalam perusahaan. Jika keseimbangan telah dicapai, maka akan terciptanya Kinerja Perusahaan yang efektif dan efisien bagi perusahaan (Saputri et al., 2021).

2. *Balance Scorecard* terhadap Budaya organisasi PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan (H2)

Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Balance Scorecard* terhadap Budaya organisasi dinyatakan signifikan di karenakan original sampel yang di hasilkan sebesar 0.520 ($T_{statistik}$ 4.432 > T_{tabel} 1,96) yang berarti semakin baik *Balance Scorecard* maka semakin baik juga Budaya organisasi.

Dengan ini peneliti menyimpulkan bahwa semakin baik *Balance Scorecard* maka semakin baik juga Budaya organisasi. Pendekatan Balanced Scorecard telah mengubah orientasi pengukuran kinerja dari yang selama ini lebih memprioritaskan capaian kinerja keuangan. Hal ini disebabkan oleh adanya perkembangan manajemen bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif saat ini, perspektif inancial tidak diandalkan sebagai satu-satunya indicator pengukuran kinerja suatu perusahaan. Balanced Scorecard mengarahkan perhatian dan usaha personel ke sasaran-sasaran non keuangan: pembelajaran dan pertumbuhan, customer, dan proses bisnis internal. Hal ini disebabkan karena pada perspektif non keuangan itulah pemacu sesungguhnya (*the real driver*) kinerja keuangan perusahaan berada. Sebab nilai pasar perusahaan-perusahaan di era teknologi informasi sekarang ini lebih dipacu oleh aktiva tidak berwujud (intangible assets) dari pada aktiva tetap berwujud (tangible assets). Itulah sebabnya perusahaan perlu

membangun suatu sistem pengukuran kinerja yang meliputi kedua aspek tersebut, yaitu aspek keuangan dan non keuangan. Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu: (1) aspek perspektif pembelajaran yang meliputi: pemberdayaan karyawan dan akuntabilitas personal; (2) aspek perspektif inansial yang meliputi: pertumbuhan pendapatan; (3) aspek perspektif pelanggan yang meliputi: jumlah pelanggan baru dan kesetiaan pelanggan; (4) aspek persepektif bisnis internal yang meliputi: kemampuan Inovasi. Adanya pengaruh Balanced Scorecard terhadap budaya organisasi, berarti semakin berorientasi proses suatu perusahaan maka akan semakin meningkatkan budaya organisasi tersebut dalam segala aspek. (Astrina, 2016).

Hasil ini dapat diimplikasikan bahwa organisasi mampu memadukan keanekaragaman yang terkandung dalam diri pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pemerintah kota kupang. Hasil tersebut didukung oleh beberapa penelitian terdahulu seperti (Yoyo Sudaryo, 2020). & (Puspitha & Sujana, 2016), semuanya mendapatkan hasil yang sama yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

Maka peneliti menyarankan untuk menunjukkan bahwa budaya organisasi harus mampu memperkuat hubungan

perencanaan strategi dan kinerja di PT Samsung Electronics Indonesia. Hal ini dikarenakan budaya organisasi memiliki kekuatan yang penuh dalam memperkuat pemahaman antara anggota organisasi serta memiliki kemampuan untuk merealisir terhadap misi, strategi dan tujuan serta evaluasi organisasi tersebut.

3. **Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan (H3)**

Pengujian Hipotesis Ketiga Dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dengan nilai ($T_{statistik}$ 0.987 > T_{tabel} 1,96) dan (P Value 0,324 < 0,05), sehingga pengaruh langsung antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terbukti tidak siginifikan dan dinyatakan tidak termediasi penuh yang berarti menunjukan bahwa kinerja karyawan tidak memediasi budaya organisasi.

Dengan ini peneliti menyimpulkan bahwa Budaya organisasi yang mempunyai karakteristik: keputusan diambil secara kelompok, memperhatikan orang yang mengerjakan daripada hasil, memberi petunjuk kerja yang jelas terhadap pegawai baru, dan peduli terhadap kinerja yang dilakukan masalah karyawan berpengaruh hanya pada kinerja balanced scorecard dari perspektif consumen. Budaya ini tidak terbukti berpengaruh pada peningkatan financial, consumen, dan pembelajaran karena dalam upaya meningkatkan kinerja tersebut tidaklah cukup hanya dengan memperhatikan kepentingan

karyawan saja. Budaya organisasi tersebut mempunyai ciri: menghindari risiko, usaha yang terbatas dengan *job description* yang jelas, dan pekerjaan monoton dari hari ke hari sehingga menjadi lebih profesional. Budaya seperti itu dapat meningkatkan kinerja pegawai suatu perusahaan. Penelitian ini juga dilakukan oleh; (Dunggio, 2020).

Hasil Hasil penjabaran diatas tersebut bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan di PT Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan. dikarenakan dalam meningkatkan kinerja karyawan terdapat faktor-faktor lain seperti tidak adanya motivasi diri serta tidak adanya tanggung jawab dalam menjalankan tugas pekerjaannya (Huda & Farhan, 2019)., & (Supardi & Aulia Anshari, 2022).

4. *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan (H4).

Tabel 4.17
Total Effect

Pengaruh Total	Variabel Balance Scorecard (X)	Variabel Budaya Organisasi (Z)	Variabel Kinerja Karyawan (Y)
Variabel Balance Scorecard (X)		0.520	0.991
Variabel Budaya Organisasi (Z)			0.020
Variabel Kinerja Karyawan (Y)			

Sumber: Data Yang Telah Diolah Menggunakan SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel total effects dalam gambar diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut Pengaruh Total X terhadap Y adalah sebesar 0,991 yang artinya jika X meningkat satu satuan unit maka Y dapat meningkat secara langsung dan tidak langsung melalui Z sebesar 99,1%. Pengaruh ini bersifat positif. Variasi pada 68lternat kinerja perspektif balanced scorecard (keuangan, konsumen, bisnis internal dan pembelajaran dan petumbuhan) dijelaskan oleh variabelvariabel budaya yang digunakan. Dengan demikian, model dikatakan layak memiliki nilai prediktif yang relevan. Hasil Penelitian ini bahwa *Balance Scorecard* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Bersifat Positif, Penelitian ini juga dilakukan oleh; (Hendri & Yunita, 2019)., (Yunita, 2021)., & (Ariani et al., 2020).

BAB V
PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat menarik kesimpulan yaitu, sebagai berikut:

1. *Balance Scorecard* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena balance scorecard mempuyai nilai ($T_{statistik}$ 75.709> T_{tabel} 1,96) dan (P Value 0,000 < 0,05), sehingga pengaruh langsung antara variabel balance scorecard terhadap kinerja karyawan terbukti siginifikan dan dinyatakan termediasi penuh.
2. *Balance Scorecard* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya organisasi. Karena balance scorecard mempuyai nilai ($T_{statistik}$ 4.432 > T_{tabel} 1,96) dan (P Value 0,000 < 0,05), sehingga pengaruh langsung antara variabel balance scorecard terhadap Budaya organisasi terbukti siginifikan dan dinyatakan termediasi penuh
3. Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena hubungan budaya organisasi dengan nilai ($T_{statistik}$ 0.987 > T_{tabel} 1,96) dan (P Value 0,324 < 0,05), sehingga pengaruh langsung antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terbukti tidak siginifikan dan dinyatakan tidak termediasi penuh yang berarti menunjukan bahwa kinerja karyawan tidak memediasi budaya organisasi.

4. Pengaruh Total X terhadap Y adalah sebesar 0,991 yang artinya jika X meningkat satu satuan unit maka Y dapat meningkat secara langsung dan tidak langsung melalui Z sebesar 99,1%. Dapat diartikan bahwa pengaruh Balance scorecard terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening bersifat positif dan termediasi penuh.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain :

1. Jumlah responden yang hanya 110 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
3. Kurangnya literatur-literatur pendukung yang dapat diperoleh penulis mengenai pengaruh penerapan *balance scorecard* terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* untuk menjadi acuan dalam menyusun skripsi ini.

4. Penelitian ini jauh dari sempurna, maka untuk penelitian berikutnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya.

5.3. Saran

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan atau pihak lain yang berkepentingan. Adapun saran yang diberikan antara lain:

1. Perusahaan dianjurkan untuk memperhatikan tiga empirik di dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif-perspektif *Balanced Scorecard*, *cause and effect relationship* dan kriteria *Balanced Scorecard*, sehingga tercipta keseimbangan pada penggunaannya *Balanced Scorecard*.
2. Diharapkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana.
3. Budaya Organisasi di perusahaan PT Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan yang diterapkan harus ditingkatkan lagi, agar budaya organisasi lebih baik lagi, perusahaan harus memiliki strategi supaya karyawan berani melakukan pekerjaan yang menantang dengan cermat dalam kondisi sulit dan penuh tekanan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullahi, M. S., Raman, K., Solarin, S. A., & Adeiza, A. (2023). Employee engagement as a mediating variable on the relationship between employee relation practice and employee performance in a developing economy. *Journal of Applied Research in Higher Education*, *15*(1), 83–97. https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2021-0222

Ariani, A. S., Yunita, T., & Setyawati, N. W. (2020). Peranan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap etos kerja karyawan. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, *5*(2), 208–216.

Asmarani, L., Akuntansi, A. M., & Ekonomi, F. (2020). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada Pt. Bpr Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung the Effect of Balanced Scorecard Implementation of Management Performance At Pt. Bpr Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. *Pareso Jurnal*, *2*(4), 347–362.

Astrina, F. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (Gcg) Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bsc). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini , volume 7*(1), 61–78.

Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, *7*(1), 1–9. https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114

Fahmi, I. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Kota Sawahlunto. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *3*(1), 52–64. https://doi.org/10.31933/jimt.v3i1.678

Gazi, F., Atan, T., & Kılıç, M. (2022). The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(14), 1–19. https://doi.org/10.3390/su14148595

Hamid, E. S., & Susilo, Y. S. (2015). Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil

Dan Menengah Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi Dan Pembangunan*, *12*(1), 45. https://doi.org/10.23917/jep.v12i1.204

Hanuma, S., & Kiswara, E. (2011). Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). *Jurnal Ekonomi*, *9*(2), 1–24.

Hasanuh, N. (2016). Pengaruh Sstem Informasi Akuntansi (SIA) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD) Kabupaten Karawang). *Accounthink : Journal of Accounting and Finance*, *1*(02). https://doi.org/10.35706/acc.v1i02.532

Hasniaty. (2016). Strategi Pemasaran P.T.Samsung Electronic Indonesia Divisi HHP Cabang Makassar. *Jurnal Manajemen MOTIVASI*, *11*(1), 522–535. http://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/index.php/jm_motivasi/article/view/55

Hendri, D. A., & Yunita, T. (2019). Analisis Engagement Dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Pt Taspen (Persero) Bekasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Manajemen (JIAM)*, *15*(2), 1–6.

Huda, M., & Farhan, F. (2019). Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Motivasi*, *15*(2), 62. https://doi.org/10.29406/jmm.v15i2.1557

Jayanti, D. (2020). Penilaian Kinerja Berbasis Balance Scorecard Pada Perusahaan Waralaba PT. Otewe Maju Bersama. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta*.

Jusmin, A. (2014). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Administrasi Perhubungan Jayapura. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 23–40.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, *83*(7–8).

Kusumastuti, I., ita Kurniawati, N., Loka Satria, D., & Wicaksono, D. (2019). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Alumunium Di Yogyakarta. *Jurnal*

Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN), *3*(1), 43–53. https://doi.org/10.31002/rn.v3i1.1540

Mahsina, M., Poniwatie, A., & Cholifah, C. (2017). Analisis Penerapan Balance Scorecard, Alat Ukur Penilaian Kinerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, *7*(1), 59. https://doi.org/10.30588/jmp.v7i1.323

Mudjihartono, P., Teknik, M., Universitas, I., Yogyakarta, A., Scorecard, B., & Keputusan, S. P. (2010). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus : Universitas Respati Yogyakarta). *Seminar Nasional Informatika 2010 (SemnasIF)*, *2010*(semnasIF), 82–90.

Mulyadi, B. (2007). Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja. *Balance Scorecard*, *3*(3), 395–404. http://dx.doi.org/10.1057/9781137294678.0037

Munandar, W. A., Samsudin, A., & Komariah, K. (2020). Penerapan Budaya Organisasi terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada CV. Desain & Bangunan Sukabumi. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, *8*(1), 28. https://doi.org/10.23887/ekuitas.v8i1.24412

Nanda, A., Lesmana, D., S, B. U., & Mulyana, N. (2022). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton*. *4*(2), 245–257.

Pertiwi, W., Abida, N., Nazar, M. R., & Muslih, M. (2018). Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan) The Effect Of Balanced Scorecard On Performance (Case Study On BPJS Employment Branch Pekalongan). *E-Proceeding of Management*, *5*(1), 541–548.

Perusahaan, P., Pt, W., & Maju, O. (2020). *Penilaian Kinerja Berbasis Balance Scorecard*. 1–17.

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and*

Research, *5*(1), 69–85. https://doi.org/10.1177/2278533716671630

Puspitha, Y., & Sujana. (2016). Budaya Organisasi Pemoderasi Pengaruh Prinsip Good Corporate Governance Pada Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, *14*(3), 1978–2012.

Putri, I. G. A. M. A. D. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dalam Perspektif Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, *3*. https://doi.org/10.18202/jamal.2012.12.7175

Rafiq, M., Zhang, X. P., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart [Impacto de un Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Sistema de Gestión. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(4), 1–19.

Rakian, R. B. T., Nangoi, G. B., & Walandouw, S. (2021). enerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. *Emba*, *9*(1), 1301–1312.

Saputri, E. M., Kusuma, I. L., & Prastiwi, I. E. (2021). Pengaruh Pengukuran Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pt. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, *22*(1), 204. https://doi.org/10.29040/jap.v22i1.2722

Sembiring, R. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan Rasmulia. *STIE Sultan Agung. Jalan Surabaya*, *7*(2), 208–213. http://www.maker.ac.id/index.php/maker

Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas …. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi …*, *4*(7), 2691–2708. http://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/1211

Sujarweni, V. W. (2020). Peran Lembaga Keuangan Terhadap Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (Studi Kasus di Kota Yogyakarta). *Monex*, *9*(1), 86–96.

Supardi, & Aulia Anshari. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, *1*(1), 85–95. https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243

Sutoro, M., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, *3*(4), 411–420. https://doi.org/10.37481/sjr.v3i4.267

Syafriani, Y., & Ramadhani, S. (2023). Budaya Organisasi dan Dampak Organisasi terhadap Lembaga Pendidikan. *Masaliq*, *3*(1), 77–85. https://doi.org/10.58578/masaliq.v3i1.790

Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 104–116. https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3364

Tarigan, W. J., & Sinaga, M. H. (2022). *Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard*. *6*(April), 1194–1207.

Wijayaningsih, R., Azizah, I. N., & Surjaatmadja, S. (2023). *Implications of Organizational Culture and Work Discipline on The Performance of PT ' X ' Employees*. *2*(2), 222–228.

Yoyo Sudaryo, A. K. (2020). Pengaruh Budaya Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Berbasis Human Resources (Hr) Scorecard Di Pt Len Industri Subdivre Bandung. *Jurnal Indonesia Membangun Issn : 1412-6907 Issn : 2579-8189*, *53*(9), 287.

Yunita, T. (2021). Self-Efficacy, Organizational Culture, and Quality of Innovation Related To Student Sharing Knowledge. *Inquisitive*, *1*(2), 88–102. http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/INQUISITIVE/

Zuniawan, A. (2020). *Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT . MSE)*. *5*(2), 251–256.

LAMPIRAN

KUESIONER

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

Hal : Permohonan Penelitian

Kepada Yth,

Saudara/saudari.

Dengan hormat,

Saya Fajar Riski Antarest Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang sedang melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening PT.Samasung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan".

Data pribadi Bapak/Ibu/Saudara-I tidak akan dipublikasikan, sehingga Bapak/Ibu/Saudara-I dapat memberikan opini secara bebas. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik. Atas dukungan dan partisipasinya saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

Fajar Riski Antarest

Lampiran 2 : Instrumen Penelitian

INSTRUMEN PENELITIAN/KUESIONER PENELITIAN

I. JUDUL : Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening PT.Samasung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan.

II. PETUNJUK KUESIONER

1) Pengisian Pengisian Kuesioner dilakukan oleh karyawan PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan.
2) Tulislah identitas anda pada kolom yang telah disediakan.
3) Bacalah dengan teliti setiap pertanyaan sebelum menjawab.
4) Berilah tanda centang (√) pada 79lternative jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.
5) Berikut singkatan jawaban dari angket :
    1. STS : Sangat Tidak Setuju
    2. TS : Tidak Setuju
    3. KS : Kurang Setuju
    4. S : Setuju
    5. SS : Sangat Setuju

III. IDENTITAS RESPONDEN

1) Nama :
2) Jenis Kelamin : □ Laki-Laki □ Perempuan
3) Usia : □ < 20 Tahun □ 36-40 Tahun

□ 20-25 Tahun □ 41-45 Tahun

□ 26-30 Tahun □ 46-50 Tahun

□ 31-35 Tahun □ > 50 Tahun

4) Jabatan : □ Staff □ Supervisior □ Manager

5) Status Pekerjaan : □ Karyawan Tetap □ Karyawan Kontrak

6) Masa Kerja : □ < 1 Tahun □ 16-20 Tahun

□ 1-5 Tahun □ 21-25 Tahun

□ 6-10 Tahun □ 26-30 Tahun

□ 11-15 Tahun □ > 30 Tahun

7) Pendidikan : □ SMA/SMK

□ S1

□ S2

□ S3

1. Kuesioner Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
Kinerja Tugas (*Task Performance*)						
1.1	Saya mempertahankan standar kerja yang tinggi.					
1.2	Saya mamp menangani tugas-tugas saya tanpa banyak pengawasan.					
1.3	Saya terbiasa menyelesaikan tugas tepat waktu					
Kinerja Adaptive *(Adaptive Performance)*						
2.1	Saya dapat mengelola perubahan dalam pekerjaan dengan sangat baik berdasarkan tuntutan situasi.					
2.2	Saya dapat bekerjasama dengan team kerja secara efective dalam menghadapi perubahan.					
2.3	Saya sangat nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan					
Kinerja Kontekstual *(Contextual Performance)*						
3.1	Saya suka menangani tanggung jawab extra.					
3.2	Saya menjaga koordinasi yang baik antar semua pekerja.					
3.3	Saya memperoleh banyak kepuasan bekerjasama dengan orang lain dalam organisasi.					

1. Kuisioner *Balance Scorecard* (X)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
Keuangan *(Financial)*						
4.1	Karyawan memahami ada biaya untuk membuat pelanggan setia.					
4.2	Laba dalam 1 tahun terakhir meningkatkan nilai pemegang saham.					
4.3	Top manajemen puas dengan tingkat profitabilitas.					
Pelanggan *(Customer)*						
5.1	Kebutuhan dan harapan pelanggan mudah di identifikasi.					
5.2	Informasi pelanggan adalah aset strategis.					
5.3	Kepuasan pelanggan adalah kriteria yang digunakan untuk evaluasi kinerja.					
Internal Business Process						
6.1	Pelanggan puas dengan waktu pengiriman layanan.					
6.2	Semua proses organisasi di sesuaikan dengan harapan pelanggan.					
6.3	Indikator kepuasan pelanggan digunakan sebagai dasar perbaikan proses internal.					
Learning And Growth						
7.1	Semua karyawan bertanggung jawab atas penyelesaian masalah pelanggan.					
7.2	Strategi penghargaan sesuai dengan tingkat kepuasan pelanggan.					
7.3	Pelanggan program meningkatkan pelatihan karyawan.					

2. Kuisioner Budaya Organisasi (Z)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
Memperhitungkan Resiko Dan Inovatif						
8.1	Saya bersedia untuk membantu organisasi ini menjadi sukses.					
8.2	Dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan, saya dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra perusahaan.					
8.3	Setiap pekerjaan selesai kita mengevaluasi masalah yang ada di perusahaan					
Memberi Perhatian Pada Setiap Masalah Secara Detail						
9.1	Dalam mengambil suatu keputusan, saya menanggung semua resiko individu yang ada.					

9.2	Saya selalu mempertimbangkan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan.					
9.3	Saya selalu mengerjakan tugas dengan hati-hati.					
Berorientasi Terhadap Hasil Yang Akan Dicapai						
10	Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan.					
11	Saya mencapai target tanpa melupakan sistem dan prosedur.					
13	Apabila diberikan tugas saya berusaha menyelesaikan dengan tepat waktu.					
Berorientasi Kepada Semua Kepentingan Karyawan						
14	Saya memotivasi karyawan yang lain untuk bekerja lebih keras lagi agar kinerja meningkat.					
15	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama					
16	Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.					

Lampiran 3 : Surat Permohonan Riset

UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Kampus I : Jl. Harsono RM No. 67 Ragunan Pasar Minggu, Jakarta Selatan
Kampus II : Jl.Raya Perjuangan, Bekasi Utara Telp : 021. 88955882
Website: www.ubharajaya.ac.id

Jakarta, 26 Juni 2023

Nomor : B/SR/ 267 /VI/2023/FEB–UBJ
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Riset

Kepada :
Yth. Bapak Muhammad Kahfi
Bagian Head Of Talent Acquisition (Asst. HR Manager) PT. Samsung Electronics Indonesia
Jl. Prof. Dr Satrio Blok C4 Lantai 10 Unit C Kelurahan Kuningan Timur Kecamatan Setiabudi, RT.7/RW.2, Kuningan, Kuningan Tim., Jakarta, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12950.

Dengan hormat,

Salam sejahtera kami sampaikan semoga Bapak/Ibu selalu dalam lindungan Tuhan Yang Maha Esa.
Sehubungan dengan rencana penelitian mahasiswa/i, maka bersama ini kami mengajukan permohonan kepada Bapak/Ibu untuk dapat kiranya menerima mahasiswa/i kami untuk melakukan penelitian pada perusahaan/instansi yang Bapak/Ibu pimpin, adapun mahasiswa/i tersebut adalah :

Nama	:	Fajar Riski Antarest
NPM	:	201910325115
Program Studi	:	Manajemen
Judul Peneltian	:	Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan
No HP	:	088295146078

Pelaksanaan penelitian skripsi mahasiswa/i Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya disesuaikan dengan jadwal yang ditentukan oleh instansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian permohonan kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami haturkan terima kasih.

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc., MBA.
NIP. 2206560

Lampiran 4 : Uji Plagiaris

Lampiran 5 : Uji Plagiaris

UJI PLAGIARISME
PROGRAM SARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA

Nama : Fajar Riski Antarest

Npm : 201910325115

Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel *Intervening* PT.Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan.

Tabel Hasil Uji Plagiarisme

Judul	Presentase Unique	Content Plagiarisme
BAB I-V	89%	11%

Berdasarkan uji plagiarism dinyatakan bahwa total hasil unique adalah 89% dan total plagiarism adalah sebesar 11% Dengan memakai alat Uji Plagiarism Turnitin. Adapun syarat terpenuhinya Uji plagiarism adalah dengan jumlah maksimal plagiarism sebesar 25% Maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji plagiarism lebih kecil dibandingkan batas maksimal. Dengan demikian maka dapat dinyatakan penelitian yang dilakukan memenuhi syarat uji plagiarisme.

Jakarta, 28 Juni 2023

Menyetujui,

Dosen Pembimbing I	Dosen Pembimbing II
Tyna Yunita, S.E., MM	Ferawaty Puspitorini, S.S., M.Pd
NIDN: 0319067107	NIDN : 0306028501

SKRIPSI FIX FAJAR LENGKAP

ORIGINALITY REPORT

11%	13%	2%	7%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.researchgate.net Internet Source	4%
2	repository.uir.ac.id Internet Source	2%
3	repo.usni.ac.id Internet Source	2%
4	adoc.pub Internet Source	1%
5	www.owner.polgan.ac.id Internet Source	1%

Exclude quotes	Off	Exclude matches	< 280 words
Exclude bibliography	Off		

Lampiran 6 : Uji Referensi Skripsi

UJI REFRENSI SKRIPSI
PROGRAM SARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA

Nama	:	Fajar Riski Antarest
NPM	:	201910325115
Judul Skripsi	:	Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel *Intervening* PT.Samasung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan.

NO	Nama Pengarang, Judul Buku, Judul Jurnal, Kota Terbit : Tahun Penerbit, Halaman	Paraf Pembimbing I	Paraf Pembimbing II
	BAB I		
1.	Zuniawan, A. (2020). *Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT . MSE). Journal Industrial Servicess, 5(2), 251–256.*		
2.	Asmarani, L., Akuntansi, A. M., & Ekonomi, F. (2020). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada Pt. Bpr Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung the Effect of Balanced Scorecard Implementation of Management Performance At Pt. Bpr Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. *Pareso Jurnal*, *2*(4), 347–362.		
3.	Nanda, A., Lesmana, D., S, B. U., & Mulyana, N. (2022). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton. Jurnal Administrativa.* *4*(2), 245–257.		
4.	Hasniaty. (2016). Strategi Pemasaran P.T.Samsung Electronic Indonesia Divisi HHP Cabang Makassar. *Jurnal Manajemen MOTIVASI*, *11*(1), 522–535. http://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/index.php/jm_motivasi/article/view/55		
5.	Putri, I. G. A. M. A. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dalam Perspektif Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, *3*. https://doi.org/10.18202/jamal.2012.12.7175		
6.	Wijayaningsih, R., Azizah, I. N., & Surjaatmadja, S. (2023). Implications of Organizational Culture and Work Discipline on The Performance of PT " X " Employees. 2(2) Internasional		

	Journal O ADVANCED MULTIDISCIPLINARY, 222–228. https://doi.org/10.38035/ijam.v2i2		
BAB II			
1.	Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 104–116. https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3364		
2.	Rakian, R. B. T., Nangoi, G. B., & Walandouw, S. (2021). enerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal riset ekonomi,manajemen, bisnis dan ekonomi*, *9*(1), 1301–1312.		
3.	Tarigan, W. J., & Sinaga, M. H. (2022). *Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard*. *Jurnal Akuntansi*, *6*(April), 1194–1207.		
4.	Mahsina, M., Poniwatie, A., & Cholifah, C. (2017). Analisis Penerapan Balance Scorecard, Alat Ukur Penilaian Kinerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, *7*(1), 59. https://doi.org/10.30588/jmp.v7i1.323.		
5.	Mudjihartono, P., Teknik, M., Universitas, I., Yogyakarta, A., Scorecard, B., & Keputusan, S. P. (2017). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus : Universitas Respati Yogyakarta). *Seminar Nasional Informatika 2010 (SemnasIF)*, *2010*(semnasIF), 82–90.		
6.	Abdullahi, M. S., Raman, K., Solarin, S. A., & Adeiza, A. (2023). Employee engagement as a mediating variable on the relationship between employee relation practice and employee performance in a developing economy. *Journal of Applied Research in Higher Education*, *15*(1), 83–97. https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2021-0222		
7.	Asmarani, L., Akuntansi, A. M., & Ekonomi, F. (2020). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada Pt. Bpr Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung the Effect of Balanced Scorecard Implementation of Management Performance At Pt. Bpr Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. *Pareso Jurnal*, *2*(4), 347–362.		
8.	Mulyadi, B. (2017). Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja. *Balance Scorecard*, *3*(3), 395–404. http://dx.doi.org/10.1057/9781137294678.0037		
9.	Hanuma, S., & Kiswara, E. (2016). Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). *Jurnal Ekonomi*, *9*(2), 1–24.		
10.	Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas .... *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi ...*, *4*(7), 2691–2708.		
11.	Munandar, W. A., Samsudin, A., & Komariah, K. (2020). Penerapan Budaya Organisasi terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada CV. Desain & Banguinan Sukabumi. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, *8*(1), 28.		

	https://doi.org/10.23887/ekuitas.v8i1.24412		
12.	Sembiring, R. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan Rasmulia. *STIE Sultan Agung. Jalan Surabaya. Maker: Jurnal Manajemen*, *7*(2), 208–213. http://www.maker.ac.id/index.php/maker		
13.	Syafriani, Y., & Ramadhani, S. (2023). Budaya Organisasi dan Dampak Organisasi terhadap Lembaga Pendidikan. *Masaliq*, *3*(1), 77–85. https://doi.org/10.58578/masaliq.v3i1.790		
14.	Sutoro, M., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, *3*(4), 411–420. https://doi.org/10.37481/sjr.v3i4.267.		
15.	Jusmin, A. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Administrasi Perhubungan Jayapura. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 23–40.		
BAB III			
1.	Sujarweni, V. W. (2020). Peran Lembaga Keuangan Terhadap Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (Studi Kasus di Kota Yogyakarta). *Journal of accounting research*, *9*(1), 86–96.		
2.	Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas .... *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi ...*, *4*(7), 2691–2708.		
3.	Kusumastuti, I., ita Kurniawati, N., Loka Satria, D., & Wicaksono, D. (2019). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Alumunium Di Yogyakarta. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, *3*(1), 43–53. https://doi.org/10.31002/rn.v3i1.1540		
4.	Hamid, E. S., & Susilo, Y. S. (2016). Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi Dan Pembangunan*, *12*(1), 45. https://doi.org/10.23917/jep.v12i1.204		
5.	Hasanuh, N. (2016). Pengaruh Sstem Informasi Akuntansi (SIA) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD) Kabupaten Karawang). *Accounthink : Journal of Accounting and Finance*, *1*(02). https://doi.org/10.35706/acc.v1i02.532		
6.	Fahmi, I. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Kota Sawahlunto. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *3*(1), 52–64. https://doi.org/10.31933/jimt.v3i1.678		
	BAB IV		
1	Jayanti, D. (2020). Penilaian Kinerja Berbasis Balance Scorecard Pada Perusahaan Waralaba PT. Otewe Maju Bersama. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta*.		
2	Pertiwi, W., Abida, N., Nazar, M. R., & Muslih, M. (2018). Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan (		

	Studi Kasus Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan) The Effect Of Balanced Scorecard On Performance (Case Study On BPJS Employment Branch Pekalongan). *E-Proceeding of Management*, *5*(1), 541–548.		
3	Saputri, E. M., Kusuma, I. L., & Prastiwi, I. E. (2021). Pengaruh Pengukuran Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pt. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, *22*(1), 204. https://doi.org/10.29040/jap.v22i1.2722		
4	Yoyo Sudaryo, A. K. (2020). Pengaruh Budaya Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Berbasis Human Resources (Hr) Scorecard Di Pt Len Industri Subdivre Bandung. *Jurnal Indonesia Membangun Issn : 1412-6907 Issn : 2579-8189*, *53*(9), 287.		
5	Puspitha, Y., & Sujana. (2016). Budaya Organisasi Pemoderasi Pengaruh Prinsip Good Corporate Governance Pada Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, *14*(3), 1978–2012.		
6	Astrina, F. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (Gcg) Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bsc). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini* , *volume 7*(1), 61–78.		
7	Huda, M., & Farhan, F. (2019). Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Motivasi*, *15*(2), 62. https://doi.org/10.29406/jmm.v15i2.1557		
8	Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, *7*(1), 1–9. https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114		
9	Supardi, & Aulia Anshari. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, *1*(1), 85–95. https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243		
10	Yunita, T. (2021). Self-Efficacy, Organizational Culture, and Quality of Innovation Related To Student Sharing Knowledge. *Inquisitive*, *1*(2), 88–102. http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/INQUISITIVE/		
11	Ariani, A. S., Yunita, T., & Setyawati, N. W. (2020). Peranan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap etos kerja karyawan. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, *5*(2), 208–216.		

Lampiran 6: Tabulasi Data Kuesioner

1. **KINERJA KARYAWAN (Y)**

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	TOT_KK
5	5	5	4	4	5	5	5	4	42
1	1	1	2	1	1	1	1	1	10
5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
1	2	2	1	1	2	2	2	1	14
1	1	1	1	1	1	2	1	1	10
1	1	3	2	1	1	4	3	3	19
3	3	1	1	1	4	4	4	4	25
4	2	4	3	4	4	3	5	5	34
4	3	3	4	4	4	4	3	4	33
2	1	1	1	1	1	1	1	1	10
5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
1	1	3	2	3	2	4	3	3	22
4	4	4	4	4	4	3	4	5	36
2	2	2	3	3	2	2	3	3	22
4	4	3	4	4	4	3	3	4	33
1	3	4	2	4	3	3	3	5	28
5	5	5	3	5	5	5	5	5	43
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	4	4	3	3	4	4	4	36
3	4	3	5	4	4	4	4	4	35
5	5	5	5	3	3	4	4	4	38
5	5	5	5	3	3	4	4	4	38
4	5	4	5	4	4	4	3	4	37
5	5	5	4	3	3	4	4	4	37
4	4	4	4	3	3	4	4	5	35
4	4	4	4	3	2	4	4	3	32
3	3	4	3	4	5	4	4	4	34
4	3	3	4	4	3	3	4	3	31
5	5	4	5	3	4	4	4	4	38
1	1	1	1	1	1	1	2	1	10
4	3	4	4	3	3	4	4	4	33
4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
4	4	5	5	5	4	5	3	5	40
4	3	3	4	4	4	5	4	4	35
4	4	4	5	5	4	4	4	5	39

4	4	4	4	4	5	4	4	4	37
3	4	5	5	5	5	4	5	4	40
5	4	5	5	4	3	4	5	5	40
5	5	5	5	4	3	5	5	5	42
4	4	5	5	5	4	4	5	3	39
4	3	4	5	3	3	4	3	4	33
4	5	5	5	5	3	4	5	4	40
4	4	5	5	5	4	4	4	4	39
4	5	4	4	5	4	4	4	5	39
4	4	4	4	3	4	5	5	4	37
4	5	3	4	5	5	4	5	5	40
4	5	4	4	5	4	4	5	5	40
4	5	4	5	4	5	4	5	4	40
4	4	5	4	5	5	4	3	4	38
4	3	4	5	4	4	4	4	5	37
4	4	5	5	5	3	4	4	4	38
4	5	5	3	3	3	5	5	3	36
4	5	5	3	4	4	5	4	4	38
4	4	4	4	4	3	4	4	5	36
4	4	4	5	4	5	4	5	4	39
4	5	5	5	4	4	5	4	4	40
5	4	4	4	4	5	5	4	4	39
4	5	4	5	4	5	4	4	4	39
4	5	5	4	4	4	5	5	5	41
4	4	4	5	5	5	4	5	4	40
4	5	4	4	5	4	4	4	4	38
4	4	5	5	4	5	4	5	4	40
4	4	4	5	5	3	4	4	5	38
4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
4	4	3	4	4	5	4	4	5	37
5	3	3	4	5	5	4	4	4	37
3	4	4	4	5	3	5	5	5	38
4	5	5	5	4	3	5	4	4	39
4	4	4	5	5	4	3	4	4	37
4	5	4	4	4	4	4	5	4	38
2	4	4	4	5	5	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	5	4	37
4	4	4	4	4	5	4	4	5	38
5	4	4	4	5	4	5	4	4	39
4	4	4	4	4	4	5	4	4	37

4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	5	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	5	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	5	5	3	4	4	4	4	37
4	4	4	5	3	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
4	4	4	5	3	4	4	4	4	36
4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
4	4	4	4	4	4	1	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
3	4	4	4	4	5	3	4	4	35
4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	5	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36

2. *BALANCE SCORECARD (X)*

BSC 1	BSC 2	BSC 3	BSC 4	BSC 5	BSC 6	BSC 7	BSC 8	BSC 9	BSC 10	BSC 11	BSC 12	BSC 13	TOT_BSC
5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	61
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	15
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	19
1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	16
1	1	3	2	1	1	4	3	3	2	3	3	1	28
3	3	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	41
4	2	4	3	4	4	3	5	5	3	3	3	4	47
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	50
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
1	1	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	34
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	53
2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	32
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	47
1	3	4	2	4	3	3	3	5	4	3	4	4	43
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	62
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	51
3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	56
5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	54
4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	50
5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	54
4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	4	49
4	4	4	4	3	2	4	4	3	5	3	3	3	46
3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	51
4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	48
5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	54
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	15
4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	46
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	53
4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	3	4	57
4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	52
4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	54
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	54

3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	60
5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	56
5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	59
4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	5	56
4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	5	50
4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	3	5	56
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	56
4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	58
4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	52
4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	58
4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	58
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	59
4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	57
4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	53
4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	55
4	5	5	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	52
4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	55
4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	52
4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	58
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	57
5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	56
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	58
4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	57
4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	3	4	55
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	54
4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	58
4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	56
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	56
4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	55
5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	56
3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	3	5	54
4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	3	4	56
4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	5	52
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	54
2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	53
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	54
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	55
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	54
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	54

4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	54
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	55
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	53
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	53
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	52
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	52
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	51
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	54
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	55
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	51
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	53
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	51
4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	48
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	52
3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	51
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	53
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	51
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51

3. **BUDAYA ORGANIASI (Z)**

BO1	BO2	BO3	B04	BO5	BO6	B07	BO8	BO9	BO10	BO11	TOT_B0
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	20
5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	51
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	13
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	16
1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	14
1	1	3	2	1	1	4	3	3	2	3	24
3	3	1	1	1	4	4	4	4	4	4	33
4	2	4	3	4	4	3	5	5	3	3	40
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	41
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	48
1	1	3	2	3	2	4	3	3	3	3	28
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	45
2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	28
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	40
1	3	4	2	4	3	3	3	5	4	3	35
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	53
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	44
3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	43
5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	47
5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	46
4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	44
5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	46
4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	42
4	4	4	4	3	2	4	4	3	5	3	40
3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	43
4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	40
5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	46
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	13
4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	39
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	44
4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	50
4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	43

4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	46
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	47
3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	50
5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	49
5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	50
4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	47
4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	41
4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	48
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	47
4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	49
4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	45
4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	49
4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	49
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	50
4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	48
4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	45
4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	47
4	5	5	3	3	3	5	5	3	4	4	44
4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	47
4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	44
4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	49
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	48
5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	47
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	48
4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	49
4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	48
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	47
4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	50
4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	47
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	47
4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	47
5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	46
3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	46
4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	49
4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	43
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	46
2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	46
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	47

4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	45
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	45
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	46
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	46
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	42
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43
4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	41
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	44
3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	43
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	45

Lampiran 7 : Hasil Uji SmartPLS 4.0

1. **Outer Loading**

Laporan SmartPLS

Mohon mengebutkan SmartPLS pada sitasi: Ringle, C. M., Wende, S., dan Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 4." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com.

kembali ke navigasi

Outer Loading

	Variabel X	Variabel Y	Variabel Z
BO1			0.822
BO2			0.855
BO3			0.837
BO4			0.810
BO5			0.822
BO6			0.791
BO7			0.791
BO8			0.827
BO9			0.851
BO10			0.866
BO11			0.840
BSC1	0.819		
BSC2	0.842		
BSC3	0.816		
BSC4	0.799		
BSC5	0.808		
BSC6	0.779		
BSC7	0.759		
BSC8	0.805		
BSC9	0.818		
BSC10	0.842		
BSC11	0.811		
BSC12	0.810		
BSC13	0.833		
KK1		0.833	
KK2		0.858	
KK3		0.841	
KK4		0.814	
KK5		0.808	
KK6		0.757	
KK7		0.760	
KK8		0.820	
KK9		0.820	

2. ***R Square, F Square, Composite Realiability & Cronbach Alpha, Average Variance Extracted* (AVE)**

Laporan SmartPLS

Mohon menyebutkan SmartPLS pada sitasi: Ringle, C. M., Wende, S., dan Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 4." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com.

kembali ke navigasi

R Square

	R Square	Adjusted R Square
Variabel Y	0.981	0.981

f Square

	Variabel X	Variabel Y	Variabel Z
Variabel X		37.695	0.371
Variabel Y			
Variabel Z		0.015	

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Variabel X	0.957	0.958	0.961	0.658
Variabel Y	0.936	0.936	0.946	0.661
Variabel Z	0.954	0.957	0.960	0.687

3. ***Cross Loading***

Laporan SmartPLS

Mohon menyebutkan SmartPLS pada sitasi: Ringle, C. M., Wende, S., dan Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 4." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com.

kembali ke navigasi

Cross Loadings

	Variabel X	Variabel Y	Variabel Z
BO4	0.395	0.413	0.810
BO7	0.459	0.466	0.791
BO1	0.323	0.323	0.822
BO10	0.463	0.472	0.866
BO11	0.456	0.472	0.840
BO2	0.463	0.457	0.855
BO3	0.361	0.393	0.837
BO5	0.435	0.443	0.822
BO6	0.428	0.450	0.791
BO8	0.361	0.384	0.827
BO9	0.494	0.437	0.851
BSC1	0.819	0.833	0.535
BSC10	0.842	0.797	0.451
BSC11	0.811	0.761	0.427
BSC12	0.810	0.756	0.324
BSC13	0.833	0.801	0.360
BSC2	0.842	0.858	0.538
BSC3	0.816	0.841	0.408
BSC4	0.799	0.814	0.553
BSC5	0.808	0.808	0.473
BSC6	0.779	0.757	0.354
BSC7	0.759	0.760	0.301
BSC8	0.805	0.820	0.348
BSC9	0.818	0.820	0.351
KK1	0.819	0.833	0.535
KK2	0.842	0.858	0.538
KK3	0.816	0.841	0.408
KK4	0.799	0.814	0.553
KK5	0.808	0.808	0.473
KK6	0.779	0.757	0.354
KK7	0.759	0.760	0.301
KK8	0.805	0.820	0.348
KK9	0.818	0.820	0.351

4. ***Path Coefficient*** **(Koefisien Jalur)**

Laporan SmartPLS

Mohon menyebutkan SmartPLS pada sitasi: Ringle, C. M., Wende, S., dan Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com.

kembali ke navigasi

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (| O/STDEV |)	P Values
Variabel X -> Variabel Y	0.980	0.980	0.013	75.709	0.000
Variabel X -> Variabel Z	0.520	0.529	0.117	4.432	0.000
Variabel Z -> Variabel Y	0.020	0.019	0.020	0.987	0.324

5. **Pengaruh Total (*Total effects*)**

Laporan SmartPLS

Mohon menyebutkan SmartPLS pada sitasi: Ringle, C. M., Wende, S., dan Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 4." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com.

kembali ke navigasi

Pengaruh Total

	Variabel X	Variabel Y	Variabel Z
Variabel X		0.991	0.520
Variabel Y			
Variabel Z		0.020	

Lampiran 8 : Buku Bimbingan

UNIVERSITAS BHAYANGKARA
JAKARTA RAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

KARTU KONSULTASI
BIMBINGAN TUGAS AKHIR (SKRIPSI)

Nama	: Fajar Riski Antarest
NPM	: 201910325115
Program Studi	: Manajemen
Pembingbing 1	: Tyna Yunita, S.E., M.M
Pembingbing 2	: Ferawaty Puspitorini , S.S., M.Pd

Kampus I
Jl. Harsono RM Kebayoran Baru, Jakarta Selatan
Telp. 021-7231948. 7267655 Fax. 021.7267657

Kampus II
Jl. Raya Perjuangan 81, Marga Mulya, Jakarta
Telp. 021-88955882

BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Pembimbing I

Judul Skripsi:
Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai variabel intervening PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan.

Tanggal Pendaftaran Skripsi:
01 Juli 2023

No	Tanggal Konsultasi	Deskripsi Bimbingan	Paraf Pembimbing
1	09/05/2023	Bimbingan kuisioner dan Jurnal	
2	27/05/2023	Bimbingan cara menggunakan SmartPLS	
3	06/06/2023	Bimbingan Uji Simultan.	
4	07/06/2023	Bimbingan Revisi Judul ke variabel intervening	
5	10/06/2023	Penyerahan Revisi Bab 1-3	
6	25/06/2023	Penyerahan Revisi Bab 4-5	
7	07/06/2023	Penyerahan Revisi Bab 1-5 dan lampiran.	
8	27/06/2023	Layak Uji Sidang Skripsi	

Catatan:
1. Kartu ini harus selalu dibawa saat Konsultasi dan diparaf oleh Dosen Pembimbing.
2. Pada saat pendaftaran ujian dan penyerahan Proposal, Kartu Konsultasi ini harus dilampirkan.
3. Kartu konsultasi ini tidak boleh hilang/rusak.

Jakarta, 28 Juni 2023
Ketua Program Studi

(Dr. Hadita, S.Pd., M.M.)

BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Pembimbing II

Judul Skripsi:
Pengaruh penerapan Balance score card terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening PT. SAMSUNG ELECTRONIC INDONESIA AREA Jakarta Selatan.

Tanggal Pendaftaran Skripsi:
01 Juni 2023

No	Tanggal Konsultasi	Deskripsi Bimbingan	Paraf Pembimbing
1	09/2023 05	Bimbingan kuisioner dan Jurnal	
2	27/2023 05	Bimbingan cara menggunakan smart PLS	
3	06/2023 06	Bimbingan uji simultan	
4	07/2023 06	Bimbingan Revisi Judul ke variabel Intervening	
5	10/2023 06	Penyerahan Revisi Bab 1-3	
6	25/2023 06	Penyerahan Revisi Bab 4-5	
7	27/2023 06	Penyerahan Revisi Bab 1-5 dan Lampiran	
8	27/2023 06	Layak uji sidang skripsi	

Catatan:
1. Kartu ini harus selalu dibawa saat Konsultasi dan diparaf oleh Dosen Pembimbing.
2. Pada saat pendaftaran ujian dan penyerahan Proposal, Kartu Konsultasi ini harus dilampirkan.
3. Kartu konsultasi ini tidak boleh hilang/rusak.

Jakarta, 28 Juni 2023
Ketua Program Studi

(Dr. Hadita, S.Pd., M.M.)

Lampiran 10 : Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama	: Fajar Riski Antarest
Tempat, Tanggal Lahir	: Bekasi, 23 April 1998
Alamat	: Kavling Perwira Sari no. 34 RT 013 RW 008, Kelurahan Perwira, Kecamatan Bekasi Utara, Kota Bekasi 17122
Agama	: Islam
Status	: Belum Menikah
Alamat Email	: fajarrsk231@gmail.com

Pendidikan

2019 - 2023	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya	Bekasi
2013 - 2016	SMAN 2 Tambun Utara	Bekasi
2010 - 2013	SMP Yadika 13 Tambun Selatan	Bekasi
2007 - 2010	SDN Mangun Jaya 06 Tambun Selatan	Bekasi

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi	: Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* PT. Samsung Electronics Indonesia
Nama Mahasiswa	: Fajar Riski Antarest
Nomor Pokok Mahasiswa	: 201910325115
Program Studi / Fakultas	: Manajemen / Ekonomi dan Bisnis
Tanggal Lulus Ujian Skripsi	: 17 Juli 2023

Jakarta, 24 Juli 2023

MENGESAHKAN,

Ketua Penguji	: Jumawan, S.E., M.M NIDN. 0305096802	.....
Sekertaris Tim Penguji	: Dra. Rini Wijayaningsih, MM NIDN. 0328056302	.....
Penguji	: Tyna Yunita, S.E., M.M NIDN. 0319067107	.....

MENGETAHUI,

Ketua Program Studi Manajemen	Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Dr. Hadita, S.Pd., M.M NIDN. 0329048302	Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc., MBA NIDN. 0310036407

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

Skripsi yang berjudul "Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* PT. Samsung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan". Ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak mengandung materi yang ditulis oleh orang lain kecuali pengutipan sebagai referensi yang sumbernya telah dituliskan secara jelas sesuai dengan kaidah penulisan Karya ilmiah.

Apabila kemudian hari ditemukan kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi dari Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Saya mengijinkan skripsi ini dipinjam dan di gunakan melalui perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Saya memberi izin kepada perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya untuk menyimpan skripsi ini dalam bentuk digital dan mempublikasikan melalui internet selama publikasi tersebut melalui portal Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Jakarta, 31 Juli 2023

Yang membuat pernyataan,

METERAI TEMPEL

Fajar Riski Antarest

201910325115

ABSTRAK

Dalam beberapa perusahaan cenderung menilai kinerjanya berdasarkan pada tolak ukur laba atau rugi, strategi keuangan ini hanya bersifat jangka pendek dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks, pengukuran kinerja berdasarkan pada tolak ukur keuangan seperti kemampuan dalam menghasilkan laba, arus kas serta penggunaan rasio-rasio keuangan lainnya. Adapun yang menjadi masalah penelitian ini adalah "Apakah Penerapan *Balance Scorecard* berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening di PT. Samsung Electronics Indonesia area Jakarta Selatan?". Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh masing–masing variabel *Balance Scorecard* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan budaya organisasi (Z) sebagai variabel *intervening*.

Pengujian hipotesis menggunakan *Path Coefficient* (Koefisien Jalur) menunjukkan bahwa variabel *Balance Scorecard* (X) terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y), variabel *Balance Scorecard* (X) terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel budaya organisasi (Z) dan variabel budaya organisasi (Z) terbukti secara signifikan tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Kemudian melalui nilai F Square, yang efek size besar dengan kriteria F Square > 0,35 adalah ada. Dan yang efek sedang yaitu dengan F Square antara 0,15 adalah pengaruh X terhadap Z. Pengaruh Z terhadap Y termasuk kecil sebab nilai F Square berada dalam rentang < 0,02 dapat diartikan Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek.

Besarnya Angka Adjusted R square (r^2) menunjukan variabel kinerja karyawan mempunyai nilai sebesar 0.981 artinya 0.981x 100 = 98,1% dan 100% - 98,1% = 1,9% atau 0,019. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di pengaruhi oleh balance scorecard dan budaya organisasi dengan nilai sebesar 98,1% atau 0,981 serta terdapat 1,9% atau 0,019 yang kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian.

Kata Kunci : *Balance Scorecard*, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

In some companies, they tend to assess their performance based on profit or loss benchmarks, this financial strategy is only short-term in nature in dealing with an increasingly complex business environment, performance measurement is based on financial benchmarks such as the ability to generate profits, cash flow and the use of financial ratios other. As for the problem of this research is "Does the implementation of the Balanced Scorecard affect the performance of employees with organizational culture as an intervening variable at PT. Samsung Electronics Indonesia South Jakarta area?". The purpose of this study was to analyze the influence of each Balance Scorecard (X) variable on employee performance (Y) with organizational culture (Z) as the intervening variable.

Testing the hypothesis using the Path Coefficient shows that the Balance Scorecard (X) variable has a significant effect on employee performance (Y), the Balance Scorecard (X) has a significant effect on organizational culture (Z) and organizational culture (Z) has not significant effect on employee performance variables (Y). Then through the F Square value, a large effect size is obtained with F Square criteria > 0.35. And the moderate effect, with F Square between 0.15 and 0.35, is the effect of X on Z. The effect of Z on Y is small because the value of F Square is in the range <0.02, which means a value less than 0.02 can be ignored or considered no effect.

The Adjusted R square (r^2) figure shows that the employee performance variable has a value of 0.981 meaning 0.981x 100 = 98.1% and 100% - 98.1% = 1.9% or 0.019. It can be concluded that employee performance is influenced by the balanced scorecard and organizational culture with a value of 98.1% or 0.981 and there is 1.9% or 0.019 which is likely to be influenced by other variables not discussed in the study.

Keywords : Balance Scorecard, Organizational culture, Employee performance.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis limpahkan kehadirat Allah SWT atas nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis di beri keseharan serta kelancaran dalam Menyusun dan menyelesaikan laporan skripsi ini yang berjudul "Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel *Intervening* PT.Samasung Electronics Indonesia Area Jakarta Selatan".

Penulisan skripsi dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi & Bisnis. Penulis menyadari, bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka kritik dan saran membangun penulis harapkan dari berbagai pihak demi kesempurnaan substansi skripsi ini. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan dan mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Inspektur Jenderal Polisi (P) Dr. Drs. H. Bambang Karsono, SH., M.M selaku Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
2. Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc., MBA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
3. Dr. Hadita, S.Pd., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
4. Choiroel Woestho, SE., ME selaku Dosen Pembimbing Akademik Penelitian Telah Memberi Ilmunya kepada peneliti
5. Tyna Yunita S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing I dan Ferawati Puspitorini S.S.,M.Pd. selaku Dosen Pembimbing II yang selalu memberi bimbingan, dukungan, serta ilmu dalam penyelesaian skripsi.
6. Segenap Dosen Progam Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah memberi ilmunya kepada peneliti
7. Irvan Wahyudi, Desira Natalia, Dani Ichwan & Daffa Rigel Furqon selaku kedua orang tua dan saudara sekandung saya yang telah banyak memberikan dukungan dan motivasi selama masa perkuliahan sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

8. Yusrizal Fahmi & Budi Rahardi Selaku Paman saya yang turut ikut serta dalam Memberi dukungan selama penyelesaian skripsi.
9. Dinar Citra Kirana, Anggi Permata Sari, Annisa Kartika Ayu, Saskia Febryani, Tubagus Adie Suhardi, Ferdiansyah, Farhan Saputra, selaku sahabat saya yang sudah turut serta membantu dan memberikan motivasi serta dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Nabilah Zulfa, Raslinda, Lfia Al fitri, Yoga, Marthyn, Alfianito, Adi Firmansyah selaku teman satu dosen pembimbing skripsi saya yang telah banyak membantu.

Jakarta, 03 Juli 2023

Yang membuat pernyataan,

Fajar Riski Antarest

201910325115

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING ii
LEMBAR PENGESAHAN iii
LEMBAR PERNYATAAN iv
ABSTRAK v
ABSTRACT vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1.Latar Belakang Masalah 1
1.2.Rumusan Masalah 7
1.3.Tujuan Penelitian 8
1.4.Manfaat Penelitian 8
1.5.Batasan Masalah 9
1.6.Sistematika Penulisan 9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 11
2.1.Kinerja Karyawan 11
2.1.1.Teori Kinerja Karyawan 11
2.1.2.Tujuan Penilaian Kinerja 12
2.1.3.Manfaat Penilaian Kinerja 12
2.1.4.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan 13
2.1.5.Indikator-Indikator Kinerja 13
2.2.*Balance Scorecard* 14
2.2.1.Teori *Balance Scorecard* 14
2.2.2.Keunggulan Dan Manfaat *Balance Scorecard* 15
2.2.3.Faktor Yang Mempengaruhi *Balance Scorecard* 16
2.2.4.Indikator – Indikator *Balance Scorecard* 17
2.3.Budaya Organisasi 19
2.3.1.Pengertian Budaya Organisasi 19
2.3.2.Fungsi Dan Manfaat Budaya Organisasi 21

2.3.3.Faktor-Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi 21
2.3.4.Indikator-Indikator Budaya Organisasi..... 22
2.4.Penelitan Terdahulu 23
2.5.Kerangka Konseptual 27
2.6.Hipotesis..... 28
BAB III METODE PENELITIAN..... 30
3.1.Desain Penelitian..... 30
3.2.Populasi Dan Sampel Penelitian 31
3.3.Jenis Dan Sumber Data 32
3.4.Definis Operasional Variabel Dan Skala Pengukurannya 33
3.4.1.Definisi Operasional Variabel..... 33
3.4.2.Skala Pengukurannya 36
3.5.Metode Analisis Data Dan Pengujian Hipotesis 35
3.5.1.Metode Analisis Data..... 37

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 43
4.1.Sejarah Singkat Perusahaan 43
4.1.1.Profile Perusahaan..... 43
4.1.2.Visi, Misi Dan Tujuan Perusahaan 45
4.2.Hasil Analisis Data..... 46
4.2.1.Penyebaran Dan Pengumpulan Kuisioner..... 46
4.2.2.Identitas Responden 47
4.3.Uji Instrumen 51
4.3.1.Skema Model *Partial Least Square* 51
4.3.2.Pengujian Model Pengukuran (*Outer* Model)..... 52
4.3.3.Pengujian Model Struktural (*Inner* Model)..... 56
4.3.4.Pengujian Hipotesis..... 62

BAB V PENUTUP 69
5.1.Kesimpulan 69
5.2.Keterbatasan Penelitian 70
5.3.Saran 71
DAFTAR PUSTAKA 72

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 Data Pencapaian Target Penjualan Produk 4
2. Tabel 1.2 Insentif Sales 5
3. Tabel 1.3 Form SKP dan Penilaian Kinerja Karyawan 6
4. Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu 23
5. Tabel 3.1 Operasional Variabel 34
6. Tabel 3.2 Skala Likert 37
7. Tabel 4.1 Hasil Penyebaran dan Penerimaan Kuisoner 46
8. Tabel 4.2 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin 47
9. Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 48
10. Tabel 4.4 Karaktersitik Responden Berdasarkan Jabatan 48
11. Tabel 4.5 Karakteristik Responden Bersadarkan Stauts Pekerjaan 49
12. Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 50
13. Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan 51
14. Tabel 4.8 Hasil Loading Outer 53
15. Tabel 4.9 Hasil Average Variance Extracted (AVE) 54
16. Tabel 4.10 Hasil Cross Loading 55
17. Tabel 4.11 Hasil Composite Realiability & Cronbach Alpha 56
18. Tabel 4.12 Hasilr R Square 57
19. Tabel 4.13 Hasil Q-square Predictive Relevance 57
20. Tabel 4.14 Hasil Path Coefficient (Koefisien Jalur) 58
21. Tabel 4.15 Hasil Analisa Mediasi 59
22. Tabel 4.16 Hasil Uji F Square 61
23. Tabel 4.17 Total Effect 67

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 Kerangka Konseptual 28
2. Gambar 4.1 Logo Perusahaan 43
3. Gambar 4.2 Outer Model..... 52
4. Gambar 4.3 Inner Model 56

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian 78
2. Lampiran 2 : Instrumen Penelitian 79
3. Lampiran 3 : Surat Permohonan Riset 83
4. Lampiran 4 : Uji Plagiaris 84
5. Lampiran 5 : Uji Referensi Skripsi..... 86
6. Lampiran 6 : Tabulasi Data Kuesioner..... 90
7. Lampiran 7 : Hasil Uji SmartPLS 4.0 99
8. Lampiran 8 : Buku Bimbingan 102
9. Lampiran 9 : Daftar Riwayat Hidup 105