

# **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 Commission* (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**

<b>Persentase Achievement Target Sales Rutin</b>	<b>Jumlah insentif yang diterima</b>
< 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  $\leq 95\%$  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. Selain 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 Electronics Indonesia melalui family gathering, dipromosikan naik jabatan, dan reward luar ke luar negeri. Berikut data penilaian kinerja karyawan:

**Tabel 1.3**  
**Form SKP dan Penilaian Kinerja Karyawan**

<b>UNSUR YANG DINILAI</b>					
<b>a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)</b>		<b>93.00</b>	<b>X</b>	<b>60%</b>	
<b>b. Perilaku Kerja</b>	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-rata	96.67		(Sangat Baik)	
	<b>9. Nilai Perilaku Kerja</b>	<b>96.67</b>	<b>X</b>	<b>40%</b>	

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, maka 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 Scorecard* dengan indikator perspektif 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 dicapai, 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 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.