

**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)*

Wilda Pertiwi Nisa Abida¹, Muhammad Rafki Nazar², Muhamad Muslih³

¹Prodi S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap kinerja karyawan yang berada di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan.

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif bersifat kausal dan termasuk dalam penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan, dengan pengambilan sampel menggunakan rumus slovin peserta BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan berjumlah 100. Data yang digunakan adalah data primer berupa kuisioner. Data dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif, pengujian validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis linear berganda, serta pengujian hipotesis dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 23.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan masuk dalam kategori baik. Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif operasi bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Secara simultan, *Balanced Scorecard* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja Karyawan, Kinerja*

Abstract

This study aims to determine how the effect of Balanced Scorecard on the performance in BPJS Employment Branch Pekalongan.

Based on the objectives, this research is descriptive research is causal and included in quantitative research. This research was conducted in BPJS Employment Branch of Pekalongan, with sampling using slovin formula of BPJS participant of Bekasi Pekalongan employment amounted to 100. Data used is primary data in the form of questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistic analysis, validity and reliability test, classical assumption test, multiple linear analysis, and hypothesis testing using SPSS 23 software.

The results showed that Balanced Scorecard in BPJS Employment Branch Pekalongan included in good category. Based on hypothesis testing, the result of the research shows that financial perspective, customer perspective, internal business operational perspective and learning and growth perspective have partial effect on performance. Simultaneously, Balanced Scorecard has significant effect on performance of BPJS Employment Branch of Pekalongan.

Keywords: *Balanced Scorecard, Employee Performance, Performance*

1. Pendahuluan

Era globalisasi ekonomi ditandai dengan ketatnya persaingan dan semakin menguatnya kecenderungan hubungan perekonomian antar negara. Perusahaan harus senantiasa meningkatkan daya saingnya dengan cara memperbaiki kualitas sumber daya manusia, kebijakan, dan teknologi, serta membangun kerjasama dengan semua pihak agar dapat memenangkan persaingan.

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan pada Tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur perusahaan dengan menerapkan empat perspektif, yaitu

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Data eksisting BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Ketenagakerjaan dapat dilihat dari performansi transformasinya PT JAMSOSTEK menjadi BPJS Ketenagakerjaan, transformasi keuangan, iuran dan klaim peserta, serta performansi karyawan BPJS Ketenagakerjaan dimulai Tahun 2007 (dari PT JAMSOSTEK) hingga Tahun 2015 (menjadi BPJS Ketenagakerjaan). Adapun detailnya sebagai berikut : transformasi perubahan dari PT Jamsostek menjadi BPJS Ketenagakerjaan, performansi keuangan dilihat dari pendapatan, biaya, dan laba bpjs ketenagakerjaan, performansi peserta yang terdaftar di bpjs ketenagakerjaan terdiri dari perusahaan aktif dan tenaga kerja aktif, performansi iuran peserta dan klaim yang dibayarkan bpjs ketenagakerjaan.

Terdapat sejumlah perusahaan yang keluar dari kepesertaan, trejadinya tunggakan iuran peserta kepada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan, terdapat kinerja karyawan belum sepenuhnya diterapkan. Selain masih terdapat kurangnya tanggungjawab kepada pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan yang belum efisien dalam manajemen waktu untuk memproses pengajuan klaim ataupun aktivitas lainnya.

2. Dasar Teori dan Metodologi

Prespektif Keuangan

Untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000).

Prespektif Pelanggan

Kaplan (1996) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya. Dewasa ini fokus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*Customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000).

Prespektif Operasi Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (Kaplan dan Norton, 2000).

Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. (Kaplan dan Norton, 2000).

Kinerja Karyawan

Sedangkan Suyadi Prawirosentono mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (1999 : 2).

Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah 100 peserta BPJS ketenagakerjaan Cabang pekalongan. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *slovin*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan regresi linier berganda.

3. Pembahasan

Untuk mengetahui koefisien korelasi berganda atau hubungan secara bersama-sama antara Prespektif keuangan (X1), Prespektif Pelanggan (X2), Prespektif Operasi Bisnis Internal (X3), serta Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4) dengan Kinerja Karyawan (Y), dengan menggunakan program SPSS Versi 23.0 sebagai berikut:

Tabel 1 Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,558	4	9,139	94,650	,000 ^b
	Residual	9,173	95	,097		
	Total	45,731	99			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4), Prespektif Pelanggan (X2), Prespektif Operasi Bisnis Internal (X3), Prespektif Keuangan (X1)

Sumber: Data Primer yang telah diolah SPSS 23.0 (2017)

Berdasarkan output pada tabel 1 didapat nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Dikarenakan nilai signifikansi lebih kecil dari α (0,05), maka H0 ditolak yang artinya secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Prespektif keuangan (X1), Prespektif Pelanggan (X2), Prespektif Operasi Bisnis Internal (X3), serta Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan.

Tabel 1.2 Hasil Analisis Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Prespektif Keuangan (X1)	,272	3,680
	Prespektif Pelanggan (X2)	,326	3,066
	Prespektif Operasi Bisnis Internal (X3)	,340	2,939
	Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)	,872	1,147

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Data Primer yang telah diolah SPSS 23.0 (2017)

3. Pembahasan

Pengaruh *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator *Balanced Scorecard* yaitu terdiri dari prespektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara simultan dan signifikan dengan nilai F 94,650 terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh kuisioner yang telah diisi oleh responden.

Lijan (2012) mengatakan bahwa dalam mencapai tujuan sebuah organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya yang dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran, karena pengukuran itu sangat penting dalam sebuah organisasi. Sistem pengukuran yang diterapkan pada sebuah organisasi mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia didalam maupun diluar organisasi.

Pengaruh Prespektif Keuangan Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian statistik secara parsial seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.23 diperoleh nilai signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$ sehingga H_{a1} ditolak yang berarti secara parsial variabel prespektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh prespektif keuangan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari tabel 4.12 yaitu sebesar 61,0%. Hal ini memiliki arti bahwa sebagian besar responden setuju adanya perkembangan yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan. Dari tanggapan responden pada indikator pertama sebagian besar menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan selalu mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang berada dalam kategori tinggi dengan nilai 71,0%. Untuk indikator kedua responden sebagian besar menyatakan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekaogan berusaha dan selalu mempertahankan setiap pesertanya, dalam indikator ini masuk dalam kategori sedang yang meraih nilai sebesar 53,4%. Sedangkan indikator terakhir BPJS ketenagakerjaan berupaya untuk tidak melakukan ekspansi ke bidang lainnya, hal ini dibuktikan dengan meraih nilai sebesar 65,8% dan masuk dalam kategori sedang.

Hasil ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kasnawati (2011) yang menyatakan bahwa tolak ukur finansial adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai bagi organisasi. *Balanced Scorecard* dalam implementasi sistemnya berusaha mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

Pengaruh Prespektif Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.23 diperoleh nilai signifikan 0,005 yaitu $< 0,05$ sehingga H_{a2} ditolak yang berarti secara parsial variabel prespektif pelanggan berpengaruh signifikan dengan arak yang positif terhadap kinerja, artinya semakin baik dalam penerapan prespektif pelanggan, maka semakin baik pula kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan.

Pengaruh prespektif pelanggan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif pada tabel 4.13 yaitu hasilnya sebesar 73,8% dan masuk dalam golongan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden setuju prespektif pelanggan sudah baik dalam kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan. Indikator pertama yaitu kepuasan pelanggan dalam kategori tinggi dengan perolehan nilai 70,4% dengan mayoritas responden menjawab cukup setuju. Indikator kedua yaitu *customer relationship* berada pada kategori tinggi dengan nilai 74,7%. Dan indikator terakhir yaitu kecepatan pelayanan berada dalam kategori tinggi dengan mendapatkan nilai 76,1%. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dikembangkan Julianto (2010) mengenai prespektif pelanggan memiliki fokus pada bagaimana organisasi / perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan mengetahui segmen pasar yang melingkupnya. Tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan mampu memenuhi harapan pelanggan atau tidak. Oleh karena kepuasan

pelanggan salah satu ukuran penting dalam mengukur kinerja prespektif pelanggan. Jika satu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang besar dalam jangka panjang, maka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan mempersiapkan konsumen.

Pengaruh Prespektif Operasi Bisnis Internal Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.23 diperoleh hasil signifikansi yaitu $0,011 < 0,05$ sehingga H_{a3} ditolak yang berarti secara parsial variabel prespektif operasi bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh operasi bisnis internal terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif yaitu sebesar 68,7% dan termasuk golongan baik. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam prespektif operasi bisnis internal sudah dijalankan dengan baik dalam kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan. Untuk indikator pertama responden melihat bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan membuat beberapa produk terbaru seperti *personal service*, *electronic service*, *care* dan berhasil digunakan peserta, masuk berada dalam kategori tinggi dengan perolehan nilai sebesar 69,2%. Sedangkan indikator kedua responden menilai frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan masuk dalam kategori tinggi dengan nilai sebesar 76,4%, yang artinya produk tersebut (kartu peserta) jarang terjadi kerusakan saat dipakai. Dan untuk indikator ketiga responden menilai perbaikan kerusakan untuk pelanggan mendapat skor 71,0% masuk dalam kategori tinggi, yang artinya bahwa kerusakan kartu para peserta akan mendapatkan ganti dari BPJS Ketenagakerjaan.

Penelitian ini sejalan dengan Kurniawanto (2013) yang menyatakan manajemen diharapkan dapat melakukan proses-proses bisnis penting untuk memuaskan para pelanggan dan pemilik organisasi supaya kinerja organisasi meningkat.

Pengaruh Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.23 diperoleh hasil signifikansi yaitu $0,045 < 0,05$ sehingga H_{a3} ditolak yang berarti secara parsial variabel prespektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh prespektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif pada tabel 4.15 yaitu memperoleh nilai 60,5% dan termasuk golongan cukup. Di dalam prespektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga indikator, pada indikator pertama masuk dalam kategori sedang dengan mendapatkan nilai sebesar 53,4% responden menyatakan BPJS Ketenagakerjaan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi untuk naik jabatan, dalam hal ini, peneliti pernah mewawancarai seorang peserta yang sedang mengantri untuk melakukan proses dengan karyawan dibagian pelayanan yang mengatakan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan termasuk lumayan bagus untuk karyawannya, dikarenakan pergantian dibagian pelayanan dan kepala BPJS Ketenagakerjaan sering terjadi, yang tadinya karyawan dibagian pelayanan depan tidak membutuhkan waktu jangka panjang untuk menjadi analisis dibagian pelayanan, sedangkan untuk pergantian Kepala Cabang sendiri pergantian dilakukan kurang lebih setiap satu hingga dua tahun lamanya. Selain itu, pada indikator kedua masuk dalam kategori sedang dengan nilai 67,6% dan untuk kategori terakhir masuk dalam kategori tinggi dengan perolehan nilai 75,8%.

Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000), mengenai prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kaitannya kinerja seseorang. Hal ini dikarenakan tingkat kemampuan baik itu dari pekerja itu maupun dari sistem informasi yang dipakai oleh perusahaan akan memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja. Sehingga dari tingkat kepuasan karyawan, tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan / keakuratan informasi, kecepatan / jangka waktu memperoleh informasi, adanya kebebasan karyawan menyampaikan saran, dan jumlah saran yang diimplementasikan oleh perusahaan, sehingga akan berdampak langsung oleh kinerja manajemen perusahaan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap kinerja. Responden penelitian ini berjumlah 100 orang peserta pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan yang terletak di Komplek Perkantoran Podosugih Jl. Majapahit Pekalongan Barat, Kota Pekalongan 5111. Berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan dilakukan pengujian terhadap permasalahan dengan menggunakan model regresi linear berganda, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif operasi bisnis internal, serta prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja menunjukkan hasil yang berpengaruh signifikan.
2. Dari hasil pembahasan pengaruh prespektif keuangan terhadap kinerja diatas menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan sudah cukup dalam melaksanakan tahapan siklus perusahaan antaralain, selalu mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan industri, berupaya meyakinkan investor untuk berinvestasi dan berupaya untuk tidak melakukan ekspansi
3. Dari hasil pembahasan pengaruh prespektif pelanggan terhadap kinerja diatas menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan sudah baik dalam kemampuan memenuhi harapan pelanggan antaralain, memberikan pelayanan maksimal kepada peserta, menjaga hubungan baik kepada peserta, dan memberikan fasilitas untuk kenyamanan peserta supaya peserta merasa puas.
4. Dari hasil pembahasan pengaruh prespektif operasi bisnis internal terhadap kinerja diatas menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan sudah baik dalam memenuhi tujuan pemegang saham dan sekmen pelanggan pasar antaralain, banyaknya produk baru yang dikembangkan frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, dan perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang dari pelanggan.
5. Dari hasil pembahasan pengaruh prespektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja diatas menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan sudah cukup dalam mencapai sasaran – sasaran ambisius tujuan keuangan, pelanggan, dan operasi bisnis internal yang bergantung pada pembelajaran dan pertumbuhan antaralain tingkat perputaran pegawai, tingkat ketepatan atau keakuratan informasi, dan jumlah saran yang diimplementasikan.

Saran

a. Bagi Akademisi

Saran bagi akademisi adalah lebih mempelajari mengenai tahapan pengukuran *balanced scorecard* karena studi ini memiliki ruang lingkup yang sangat luas.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Memperluas objek dan sampel penelitian agar mendapatkan hasil yang lebih komprehensif, sehingga dapat dijadikan gambaran atau pembanding terkait Kinerja berbasis *balanced scorecard* antara satu tempat dengan tempat lainnya.

Menambah variabel lain untuk diuji untuk dapat meneliti pengaruh variabel lain terhadap kinerja berbasis *balanced scorecard*.

5.2.1. Saran Secara Praktis

Kepada pihak BPJS ketenagakerjaan Cabang Pekalongan diharapkan untuk meningkatkan penerapan *balanced scorecard* kepada karyawan sehingga kinerja yang dimiliki sumber daya manusianya dapat dipergunakan secara optimal guna mencapai tujuan perusahaan ke depan.

Daftar Pustaka :

- Ghozali, Imam. 2016. "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*". Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Julianto, Happy. 2010. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Manajemen:No.138
- Kaplan, Robert S Dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawanto, Hudi. 2013. *Pengaruh Keempat Prespektif Balanced Screcard Terhadap Kinerja Seka Swalayan Sragen*.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- <http://www.bpjsketenagakerjaan.go.id/>



