

MANAJEMEN KINERJA

BERBASIS BALANCED SCORECARD



Hetty Ismainar, Roza Fitriawati, Dearma Sariani Sinaga, Tuti Hardianti,
Anna Marganingsih, Syarifuddin Sulaiman, Nengah Sukendri,
Dipa Teruna Awaludin & Tedy Ardiansyah, Raida Fuadi,
Ni Nyoman Suli Asmara Yanti, Fitriani, Oktavy Budi Kusumawardhani,
Muh. Yushar Mustafa, Ni Made Sri Ayuni.

MANAJEMEN KINERJA

BERBASIS BALANCED SCORECARD

Hetty Ismainar, Roza Fitriawati, Dearma Sariyani Sinaga, Tuti Hardianti,
Anna Marganingsih, Syarifuddin Sulaiman, Nengah Sukendri,
Dipa Teruna Awaludin & Tedy Ardiansyah, Raida Fuadi,
Ni Nyoman Suli Asmara Yanti, Fitriani, Oktavy Budi Kusumawardhani,
Muh. Yushar Mustafa, Ni Made Sri Ayuni.

MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

Tim Penulis:

**Hetty Ismainar, Roza Fitriawati, Dearma Sariyani Sinaga, Tuti Hardianti,
Anna Marganingsih, Syarifuddin Sulaiman, Nengah Sukendri,
Dipa Teruna Awaludin & Tedy Ardiansyah, Raida Fuadi,
Ni Nyoman Suli Asmara Yanti, Fitriani, Oktavy Budi Kusumawardhani,
Muh. Yushar Mustafa, Ni Made Sri Ayuni.**

Desain Cover:

Fawwaz Abyan

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Evi Damayanti

ISBN:

978-623-459-932-9

Cetakan Pertama:

Januari, 2024

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucapkan rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang Manajemen Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan Manajemen Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*.

Buku ini merupakan salah satu wujud perhatian penulis terhadap Manajemen Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*. Memasuki era milenium ketiga, para pelaku ekonomi telah mengalami pergeseran ke arah bisnis dan hal ini akan berdampak positif terhadap pengelolaan bisnis. Nuansa ini bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja bisnis ke depan, sehingga diperlukan perhitungan kinerja dan indikator yang sangat matang sesuai pola dan ritme perkembangan dalam sebuah organisasi. Pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) penting bagi organisasi untuk menyusun strategi dan mengukur kinerjanya, menghubungkan visi dan strategi perusahaan untuk memotivasi karyawan mencapai tujuan strategisnya secara efektif dan efisien.

Pada awalnya, BSC bertujuan untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja manajer. Sebelum tahun 1990an, para pemimpin hanya mengukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Pada saat itu, kinerja non-keuangan yang menjadi sumber kinerja keuangan belum menarik perhatian para manajer.

Terdapat empat perspektif BSC yaitu: keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif internal process dan perspektif pembelajaran dan perkembangan (*learning and growth*). Fungsi system BSC sendiri adalah memberi struktur pada strategi, menyelaraskan departemen dan divisi, menjaga strategi berada pada tracknya, mempermudah komunikasi dalam bisnis, membantu individu melihat tujuan organisasi. Keunggulan BSC sendiri antara lain: Memungkinkan bisnis menyatukan data kedalam satu laporan, memberikan informasi

manajemen terkait pelayanan dan kualitas perusahaan dan juga dapat meningkatkan efisiensi perusahaan.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “tiada gading yang tidak retak” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Januari, 2024

penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENGENALAN MANAJEMEN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD	1
A. Pendahuluan	2
B. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	3
C. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	5
D. Konsep Dasar Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	7
E. Sistem Manajemen <i>Balanced Scorecard</i>	10
F. Fungsi Sistem <i>Balanced Scorecard</i>	11
G. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	13
H. Rangkuman Materi	14
BAB 2 PERSPEKTIF DAN TUJUAN STRATEGIS	17
A. Pendahuluan	18
B. 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	19
C. Strategi Dalam Mengaplikasikan BSC	23
D. Rangkuman Materi	25
BAB 3 MERANCANG BALANCE SCORECARD	27
A. Pengertian <i>Balance Scorecard</i>	28
B. Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	29
C. Fungsi <i>Balanced Scorecard</i>	30
D. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	30
E. Aspek- Aspek Dalam Membuat <i>Balance Scorecard</i>	30
F. Perspektif Dalam Membuat <i>Balance Scorecard</i>	32
G. Cara Membuat dan Mengimplementasikan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Bisnis	38
H. Rangkuman Materi	44
BAB 4 PENENTUAN INDIKATOR KINERJA	47
A. Indikator	48
B. Kinerja	52
C. Kontribusi Kinerja	58
D. Karakteristik Kinerja Karyawan	59

E. Indikator Kinerja	63
F. Rangkuman Materi	71
BAB 5 PENGUKURAN KINERJA PADA PERSPEKTIF KEUANGAN	75
A. Pendahuluan	76
B. Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Keuangan	80
C. Rangkuman Materi	90
BAB 6 PENGUKURAN KINERJA PADA PERSPEKTIF PELANGGAN	95
A. Pendahuluan	96
B. Pangsa Pasar (<i>Market Share</i>)	97
C. <i>Customer Retention</i>	99
D. <i>Customer Acquisition</i>	101
E. <i>Customer Satisfaction</i>	102
F. <i>Customer Profitability</i>	104
G. Rangkuman Materi	105
BAB 7 PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL	109
A. Pendahuluan	110
B. Pengertian Perspektif Proses Bisnis Internal	114
C. Prinsip Dasar Perspektif Proses Bisnis Internal	116
D. Pengukuran Perspektif Bisnis Proses Bisnis Internal	117
E. Rangkuman Materi	119
BAB 8 PENGUKURAN KINERJA PADA PERSPEKTIF	
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	123
A. Pendahuluan	124
B. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	125
C. Pengertian Pembelajaran dan Pertumbuhan	128
D. Pembahasan	133
E. Rangkuman Materi	144
BAB 9 PELAKSANAAN DAN IMPLEMENTASI <i>BALANCED SCORECARD</i>	151
A. Pendahuluan	152
B. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	154
C. Perkembangan Perusahaan	155
D. Empat Perspektif Utama <i>Balanced Scorecard</i>	155
E. Langkah-Langkah Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	160
F. Manfaat Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	161
G. Tantangan dan Kendala <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	161

H. Rangkuman Materi	162
BAB 10 PENGGUNAAN TEKNOLOGI INFORMASI	
DALAM MANAJEMEN KINERJA	167
A. Pendahuluan	168
B. Definisi Teknologi Informasi	169
C. Penggunaan Teknologi Informasi Dalam Manajemen Kinerja	172
D. Fungsi Teknologi Informasi Pada Setiap Bidang Untuk Meningkatkan Kinerja	174
E. Kendala Yang Dihadapi	180
F. Keunggulan dan Kelemahan Penggunaan Teknologi Informasi Dalam Manajemen Kinerja	182
G. Rangkuman Materi	184
BAB 11 MANAJEMEN KINERJA INDIVIDUAL DAN TIM	187
A. Pendahuluan	188
B. Manajemen Kinerja	188
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	190
D. Manajemen Kinerja Organisasi	192
E. Pengukuran Kinerja	194
F. Model-Model Pengukuran Kinerja	196
G. Kinerja Individual	197
H. Kinerja Tim/Kelompok	202
I. Pengaruh Kinerja Individu dan Tim Terhadap Kinerja Organisasi	207
J. Peran Manajemen Kinerja Dalam Organisasi	209
K. Rangkuman Materi	210
BAB 12 EVALUASI DAN AUDIT KINERJA	
DENGAN <i>BALANCED SCORECARD</i>	215
A. Pendahuluan	216
B. <i>Balanced Scorecard</i> Manajemen Kinerja Organisasi	217
C. Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	220
D. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	222
E. Cara Mengukur <i>Balanced Scorecard</i>	224
F. Analisis Swot Dalam Evaluasi dan Audit <i>Balanced Scorecard</i>	225
G. Penyusunan Swot Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	226

H.	Analisis Swot Sebagai Alat Formulasi Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	227
I.	Melakukan Proses Input Untuk Menyusun Swot <i>Balanced Scorecard</i>	230
J.	Rangkuman Materi	233
BAB 13	ANALISIS <i>BALANCE SCORECARD</i> DALAM	
	MEMPERTAHANKAN HASIL MAKSIMAL	239
A.	Pendahuluan	240
B.	Membangun Peta Strategi	241
C.	Mengembangkan Pengukuran Kinerja	245
D.	Menguji Pengukuran Kinerja	246
E.	Pengembangan Prinsip Implementasi <i>Balance Scorecard</i> Bertahap	248
F.	Memahami Level Tertinggi <i>Balance Scorecard</i>	250
G.	Gambaran Umum Proses <i>Balance Scorecard</i>	251
H.	<i>Balance Scorecard</i> dan Kompetensi	253
I.	Rangkuman Materi	254
BAB 14	ORGANISASI SUKSES DENGAN MANAJEMEN KINERJA	
	BERBASIS <i>BALANCED SCORECARD</i>	259
A.	Pendahuluan	260
B.	Pengukuran Kinerja	261
C.	Metode <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) di Lembaga Perkreditan Desa (LPD)	263
D.	Rangkuman Materi	266
	GLOSARIUM	270
	PROFIL PENULIS	277



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 1: PENGENALAN MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED* *SCORECARD*

Dr. Hetty Ismainar, SKM., MPH.

Universitas Hang Tuah Pekanbaru

BAB 1

PENGENALAN MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

A. PENDAHULUAN

Memasuki era milenium ketiga, para pelaku ekonomi telah mengalami pergeseran ke arah bisnis dan hal ini akan berdampak positif terhadap pengelolaan bisnis. Nuansa ini bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja bisnis ke depan, sehingga diperlukan perhitungan kinerja dan indikator yang sangat matang sesuai pola dan ritme perkembangan dalam sebuah organisasi. Pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) penting bagi organisasi untuk menyusun strategi dan mengukur kinerjanya, menghubungkan visi dan strategi perusahaan untuk memotivasi karyawan mencapai tujuan strategisnya secara efektif dan efisien (Handayani, 2017).

Pengukuran kinerja merupakan variabel penting dalam manajemen sebagai bagian dari upaya peningkatan kinerja. Tanpa adanya pengukuran kinerja, seorang manajer tidak dapat mengetahui perkembangan perusahaan yang dikelolanya dan tentunya apabila hal tersebut dianggap perlu maka ia tidak dapat meningkatkan kinerjanya. Pengukuran dan pengelolaan kinerja harus dilakukan dengan pemahaman yang tepat tentang sifat kinerja. Oleh karena itu, kinerja merupakan dasar dari keseluruhan proses evaluasi dan manajemen kinerja. (Panjaitan, M dkk, 2023)

Pengertian kinerja yang digunakan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah suatu keadaan yang harus diperbaiki, suatu pelayanan yang harus diberikan, atau suatu cara untuk memperbaiki kerusakan properti. Pendapat lain mengenai pengertian kinerja adalah strategi yang digunakan oleh organisasi nirlaba dan nirlaba. Istilah prestasi kerja juga mengacu pada kinerja aktual atau kinerja yang diberikan oleh seorang pegawai yang bertanggung jawab atas proses, prosedur atau

DAFTAR PUSTAKA

- Asmike, M dan Oktovita Sari, P, (2022). Manajemen Kinerja “Meningkatkan Keunggulan Bersaing”
- Denton, A dan B White. (2000). Implementing a Balanced Scorecard Approach To Managing Hotel Operation
- Gasperz, Vincent, (2002), Production Planning and Inventory Control: Berdasarkan Pendekatan Sistem Terintegrasi MRP II dan JIT Menuju Manufaktur 21, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Handayani, S. (2017). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt Pos Indonesia (PERSERO) Lamongan. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi* Volume II No. 3.
- Hanuma, Soraya dan Endang Kiswara, (2010). Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor).
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. (2000). Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Kaplan, Robert & Norton. David P. (1996). Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard. Harvard Business School. Boston
- Lasdi, Lodovicus. (2002). Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, vol.2 No.2, 150-169,
- Mulyadi (2005), Akuntansi Biaya, Edisi Kelima, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Pecetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Panjaitan, M, Wahid A. Bernadin Dwi M. Nugraheni. R, dkk. 2023. Manajemen Kinerja (*Perspektif BSC*). Penerbit Media Sains Indonesia.
- Phillips P., Louvieris P. Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective. *J. Travel. Res.* 2005;44(2):201–211.

Pool J.K., Khodadadi M., Kalati E.A. Linking internal marketing orientation to balanced scorecard outcomes in small businesses: the case of travel agencies. *Int. J. Cult. Tour. Hosp. Res.* 2017;11(3):297–308.

Thu Trang Ta, Thanh Nga Doan, Hoai Nam Tran, Tuan Anh Dam & Trinh Manh Quyen Pham. (2022), Factors Affecting The Application Of Balanced Scorecard To Enhance Operational Efficiency Of Listed Companies: The case of Vietnam, *Cogent Business & Management*, 9:1



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 2: PERSPEKTIF DAN TUJUAN STRATEGIS

Roza Fitriawati, S.E., M.Ak.

Universitas Budi Luhur

BAB 2

PERSPEKTIF DAN TUJUAN STRATEGIS

A. PENDAHULUAN

Balanced scorecard (BSC) adalah metode pengukuran hasil kerja yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja eksekutif sehingga perusahaan jadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai. *Balanced scorecard* memberi perusahaan elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma ‘selalu tentang finansial’ menuju model baru yang mana hasilnya menjadi titik awal untuk review, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dimiliki.

Tujuannya untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif kepada para manajer dengan melengkapi ukuran finansial melalui metrik tambahan yang mengukur kinerja di berbagai bidang seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan lainnya.

Pada awalnya BSC adalah hanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran keuangan, kemudian meluas dan digunakan untuk mengukur empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard (BSC) bisa dikatakan adalah sebagai alat ukur yang paling sederhana dalam perusahaan sehingga banyak kelemahan-kelemahannya. Salah satu kelemahannya adalah informasi yang disajikan terbatas dan kurang akurasi. Sehingga tidak bisa melihat faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi performa perusahaan. Misalnya saja saat terjadi krisis, kebijakan pemerintah, atau kejadian di momen-momen tertentu. Namun begitu, perusahaan tetap harus memiliki acuan pengukuran seperti *balanced scorecard*, karena di dalamnya terdapat empat perspektif utama yang memang menjadi poin penting dalam bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

<https://www.linovhr.com/balanced-scorecard/>

<https://www.cermati.com/artikel/4-perspektif-balance-scorecard-yang-bermanfaat-untuk-perusahaan>

<https://www.jurnal.id/id/blog/balanced-scorecard/>



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 3: MERANCANG *BALANCE* *SCORECARD*

Dearma Sariani Sinaga, S.T., S.M., M.M.

Universitas Darma Agung Di Medan

BAB 3

MERANCANG BALANCE SCORECARD

A. PENGERTIAN BALANCE SCORECARD

Balance Scorecard adalah sebuah strategi manajemen yang dilakukan untuk meningkatkan, mengidentifikasi, serta mengukur beberapa fungsi internal dan eksternal bisnis. Untuk *balanced scorecard* sendiri berasal dari dua suku kata dimana kata *balanced* memiliki arti **berimbang** dan kata *scorecard* artinya adalah **kartu skor**. *Balanced scorecard* adalah suatu kegiatan yang digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif di suatu perusahaan. Jika sebuah perusahaan memiliki strategi *balanced scorecard* maka perusahaan tersebut akan lebih mengetahui sejauh mana pergerakan hingga perkembangan yang telah dicapai. Dengan begitu, perusahaan jadi memiliki pandangan yang lebih luas terkait kinerja yang sudah dilakukan. Bahkan, hal tersebut juga bisa membuat perusahaan bisa tumbuh lebih efektif dan efisien. Perlu kamu ketahui bahwa kebutuhan perusahaan tidak hanya soal finansial, sehingga strategi *balanced scorecard* adalah hal yang bisa mengubah sudut pandang karena hasil *balanced scorecard* bisa menjadi titik awal untuk evaluasi terkait strategi yang dimiliki.

Balanced Scorecard dikembangkan oleh Drs. Kaplan dan Norton sebagai kerangka pengukuran kinerja yang menambahkan ukuran kinerja non-keuangan ke metrik keuangan tradisional untuk memberikan pandangan yang lebih 'seimbang' kepada manajer dan eksekutif tentang organisasi. Saat ini, perusahaan telah beralih dari sekadar menggunakan kartu skor berimbang (*balanced scorecard*) untuk mengukur kinerja perusahaan. Ini adalah sistem perencanaan dan manajemen strategis yang lengkap. Kartu skor berimbang “baru” mengubah rencana strategis organisasi dari dokumen pasif menjadi “perintah berbaris” bagi organisasi setiap hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Tunggal Widjaja. 2008. Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard. Harvarindo: Jakarta.
- Johannes, 2005. *Balanced scorecard* Konsep Dan Implementasi Sebagai Strategi Perusahaan. Unpublish.
- Kaplan, Robert S and David P Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga: Jakarta.
- Koumpuros, Y. 2012. *Balanced Scorecard: Application in the General Panarcadian Hospital of Tripolis*. Greece.
- Rangkuti, F. 2012. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sumarsan, T. 2013. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press
- Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 4: PENENTUAN INDIKATOR KINERJA

Tuti Hardianti, S.Pd.I., M.Pd.

Institut Agama Islam Syekh Maulana Qori (IAI SMQ) Bangko Kampus II

BAB 4

PENENTUAN INDIKATOR KINERJA

A. INDIKATOR

1. Pengertian Indikator

Secara singkat, indikator merujuk pada ciri atau tanda yang merujuk pada suatu petunjuk atau keterangan tertentu. Penggunaan kata indikator dapat dijumpai dalam berbagai sektor dan bidang, terutama pada bidang pendidikan dan pembelajaran. Secara umum, indikator tidak selalu menjelaskan keadaan suatu hal secara keseluruhan. Namun lebih sering sebuah indikator hanya sebagai pemberi petunjuk saja atau pemberi indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan.

Pengertian indikator secara umum adalah variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian ataupun kegiatan. Indikator juga bisa diartikan sebagai setiap ciri, karakteristik atau ukuran yang bisa menunjukkan perubahan yang terjadi pada sebuah bidang tertentu. Indikator dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Pengertian indikator menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) adalah sesuatu yang dapat memberikan (menjadi) petunjuk atau keterangan.

Berikut adalah pembahasan mengenai pengertian indikator menurut pendapat para ahli selengkapnya.

Menurut WHO (1981), definisi indikator merupakan variabel yang bisa membantu kita dalam kegiatan pengukuran berbagai macam perubahan yang terjadi baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Menurut Green (1992) arti indikator adalah variabel-variabel yang bisa menunjukkan ataupun mengindikasikan kepada penggunanya mengenai sesuatu kondisi tertentu, sehingga bisa dipakai untuk mengukur perubahan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Prabu Mangkunegara, Anwar, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung. Remaja Rosdakarya
- Prabu Mangkunegara, Anwar, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Riniwati, Harsuko. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. UB Press: Malang.
- Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2005. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- S. Ruky, Ahmad, 2012. *Sistem Manajemen Kinerja*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Soemadji Nitisemito, Alex, 2001. *Manajemen Personalia Jakarta*: Ghalia Indonesia
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 5: PENGUKURAN KINERJA PADA PERSPEKTIF KEUANGAN

Anna Marganingsih, S.E., M.Pd.

STKIP Persada Khatulistiwa

BAB 5

PENGUKURAN KINERJA PADA PERSPEKTIF KEUANGAN

A. PENDAHULUAN

Balanced Scorecard merupakan gagasan pengukuran kinerja perusahaan dengan pandangan yang lebih "seimbang" tentang kinerja. Konsep *Balanced Scorecard* saat ini telah berkembang menjadi sistem holistik untuk mengelola strategi perusahaan, lebih dari sekedar penggunaan perspektif sederhana. Konsep *Balanced Scorecard* mengaitkan secara seimbang Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan Visi Misi Tujuan dan Strategi yang ingin dicapai Perusahaan.

Balanced Scorecard menyarankan agar perusahaan memeriksa perusahaan dari empat perspektif yang berbeda untuk membantu mengembangkan tujuan, ukuran performa kunci, target, dan inisiatif yang berkaitan dengan pandangan-pandangan tersebut.

Balanced Scorecard mengukur kinerja perusahaan melalui empat perspektif utama yang saling terkait yaitu;

1. Perspektif Keuangan
Perspektif ini mengukur kinerja untuk mencapai tujuan keuangan dan memberikan nilai tambah kepada pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan
Perspektif pelanggan digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam memberikan kepuasan dan menciptakan loyalitas pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Perspektif Proses Bisnis Internal digunakan untuk mengukur kinerja proses bisnis dimana perusahaan menggunakan berbagai sumber daya dalam proses produksi untuk menghasilkan barang/jasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Brigham, Eugene F. Dan J.F. Houston. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
Cetakan Ketiga. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Hanafi, Mahduh dan Abdul Halim. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: (UPP) STIM YKPN.
- Harahap, S. Dyarif (Ed.). (2015). *Analisis Krisis Atas Laporan Keuangan* (1st–10th ed.). Jakarta: Rajawali Pers
- Kaplan, Robert S dan David Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action (1996)*. Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Magazine: Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kasmir. 2008. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Kasmir. 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Satu. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kieso, Donald E, Weygandt, Jerry J, & Warfield, Terry D Alih Bahasa Emil Salim. (2002). *Akuntansi Intermediate Jilid I*, Jakarta: Erlangga.
- Lukviarman, N. (2006). *Dasar-Dasar. Manajemen Keuangan*. Padang: Andalas University Press.
- Mulyadi. 2014 *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*.
- Munawir, S. 2007. *Analisa Laporan Keuangan*. Edisi Keempat. Liberty. Yogyakarta.
- Pada CV Yamaha Sinar Utama Hidayatullah Samarinda. *Akuntabel. Volume 12, Nomor 2*
- Pantalisa, Kamalia, dkk. 2015. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja*

Sodexo. 2022. Balanced Scorecard: Definisi, Konsep, Manfaat dan Perspektifnya. <https://www.sodexo.co.id/balanced-scorecard>
Diakses tanggal 31 Oktober 2023.



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 6: PENGUKURAN KINERJA PADA PERSPEKTIF PELANGGAN

Dr. Syarifuddin Sulaiman, S.E., M.Si.

Universitas Muhammadiyah Makassar

BAB 6

PENGUKURAN KINEJA PADA PERSPEKTIF PELANGGAN

A. PENDAHULUAN

Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*) adalah perspektif yang berorientasi pada kepuasan pelanggan karena mereka sebagai pemakai produk atau jasa yang dihasilkan oleh sebuah organisasi. Dengan demikian pelanggan adalah prioritas dan perusahaan atau organisasi sehingga harus memerhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Perspektif pelanggan didalam metode *Balanced Scorecard* berfungsi mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah ditentukan oleh organisasi untuk bersaing dengan organisasi pesaing mereka. Segmen yang telah mereka pilih adalah wujud atas keberadaan pelanggan sebagai sumber penghasilan organisasi atau perusahaan. Dalam *customer perspective*, pengukuran dilakukan terhadap lima aspek yaitu: (1) Pengukuran pangsa pasar, dimana pengukuran ini dilakukan terhadap besarnya pangsa pasar yang telah ditentukan oleh organisasi yang mencerminkan proporsi bisnis dalam area bisnis tertentu, banyaknya jumlah *customer* atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual. (2) *Customer retention* adalah suatu pengukuran bisa dilakukan dengan mengetahui tingkat besaran persentase pertumbuhan bisnis dibandingkan dengan jumlah pelanggan yang dimiliki oleh organisasi. (3) *Customer acquisition* adalah pengukuran yang dilakukan berdasarkan hitungan persentase jumlah peningkatan pelanggan baru berbanding dengan total penjualan dengan pelanggan baru yang ada. (4) *Customer satisfaction*, merupakan suatu pengukuran yang dilakukan terhadap tingkat kepuasan pelanggan, dilakukan dengan berbagai teknik antara lain: survey melalui surat (*e-mail*), interview melalui telepon dan sarana komunikasi lain, atau *personal interview*. (5) *Customer profitability*, merupakan pengukuran terhadap pelanggan yang diharapkan

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing* (15th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Nasir, S. (2017). Customer Retention Strategies and Customer Loyalty. In *Advertising and Branding* (pp. 1178–1201). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1793-1.ch054>
- Sulaiman, S. (2018). *Pengaruh Resource Based View dan Dynamic Capability Terhadap Daya Saing Strategis dan Kinerja Ekspor di Sulawesi Selatan* [Disertasi]. Universitas Hasanuddin.
- Sulaiman, S. (2022). Analisis Determinan Loyalitas Nasabah Bank Muamalat Indonesia. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 2(3), 1355–1366.
- Yim, C. K. (Bennett), Tse, D. K., & Chan, K. W. (2008). Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer–Firm Affection and Customer–Staff Relationships in Services. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 741–756. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.741>



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 7: PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Nengah Sukendri, S.E., M.Pd.H.

Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram

BAB 7

PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

A. PENDAHULUAN

Perusahaan untuk dapat bertahan dan mampu bersaing hendaknya dapat mengenali, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari segala aspek yang ada. Dengan memahami semua aspek yang dimiliki, perusahaan akan dapat mengenali kekuatan untuk dapat mempertahankannya dan juga mengenali kekurangan yang dimiliki untuk dapat melakukan langkah-langkah perbaikan dan mengambil keputusan yang tepat untuk keberlanjutan perusahaan.

Perusahaan harus mampu berbenah diri untuk memperbaiki manajemen organisasi serta mengelola organisasinya dengan efektif dan efisien. Beberapa strategi dapat dilakukan, dan salah satunya adalah konsep Balance Scorecard. Balance Scorecard adalah konsep yang menguraikan visi dan kemampuan strategi sebuah perusahaan yang memiliki tujuan operasional sebagai salah satu penilaian kinerja dalam perspektif keuangan dan non keuangan yang dipopulerkan oleh Kaplan & Norton (1992). Tolak ukur kinerja sangat dibutuhkan bagi manajemen sebagai salah satu bentuk evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja perusahaan dan melakukan perencanaan untuk tujuan organisasi yang lebih baik.

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai salah satu komponen yang memiliki peran dalam pengendalian untuk mengidentifikasi capaian perusahaan atas tujuan yang telah ditargetkan baik jangka pendek dan jangka panjangnya. Pengukuran kinerja menurut (Kasmir 2016), memiliki tujuan untuk dapat meningkatkan mutu atau kualitas pekerjaannya, terkait ketentuan penempatan, melakukan perencanaan dan peningkatan karir, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan pelatihan yang diperlukan, untuk dapat menyesuaikan kompensasi yang akan diberikan, melakukan inventori kompensasi pegawainya, mampu memberikan

DAFTAR PUSTAKA

- Cheowsuwan, Thitirath. 2016. *"The Strategic Performance Measurements in Educational Organizations by Using Balance Scorecard."* *International Journal of Modern Education and Computer Science* 8(12): 17–22.
- Hanuma, Soraya, and Endang Kiswara. 2011. *"Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Astra Honda Motor)."* *Jurnal Ekonomi* 9(2): 1–24.
- Hermanto, Bambang, and Rivani. 2018. *"The Organization Performance Analysis Based on Balanced."* 3(2): 101–9.
- Kaplan, R.S. and Norton. 1996. *"Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System."* *Harvard Business Review*, pp:3-13.
- . 2000. *"Putting the Balanced Scorecard to Work."* *Harvard Business Review*.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktek)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Listyani, Th. Tyas, Novi Meherizca Choirun Nisak, and Prihatiningsih Prihatiningsih. 2023. *"Kinerja Keuangan Berdasarkan Proses Bisnis Internal Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Berbagai Sektor Dengan Kapitalisasi Tertinggi Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2020-2021."* *Keunis* 11(1): 27.
- Mulyadi, Business. 2007. *"Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja."* *Balance Scorecard* 3(3): 395–404. <http://dx.doi.org/10.1057/9781137294678.0037>.
- Roikhan, Roikhan, and Zeplin Jiwa Husada. 2019. *"Aplikasi Metode Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Tingkat Menengah."* *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya* 5(2): 93–99.
- Rotaria, Pasifico Shorea. 2021. *"Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: Pt. XI Axiata Tbk)."* *Jurnal Ekonomi Efektif* 3(2): 215–25.

- Slamet, Slamet, and Muhammad In'am Esha. 2022. "Performance Measurement Of Public Service Agency In Higher Education Institutions: A Balanced-Scorecard Model Approach." *ULUL ALBAB Jurnal Studi Islam* 23(1): 156–85.
- Supendi, Pepen. 2019. "Balanced Scorecard Pada Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 1(1): 30–46.
- Utomo, St. Dwiarmo, Zaky Mahmuddah, and Yulita Setiawanta. 2016. "Balanced Scorecard: Pentingnya Perspektif Proses Bisnis Internal Studi Empiris Di Ponpes." *Jurnal Akuntansi Indonesia* 5(2): 169.
- Zagloel, T. Yuri, etc. 2008. "Perencanaan Strategi Dalam Upaya Menyelaraskan Tujuan Organisasi Dan Tujuan Karyawan Dengan Pendekatan Total Performance Scorecard (Studi Kasus Departemen Internal Audit Perusahaan Minyak Dan Gas Bumi)." *Jurnal Teknik Industri* 10(2): 138–50.
<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/ind/article/view/16981>.
- Zuniawan, Akhyar, Octoberry Julyanto, Yohanes Bangun Suryono, and Zulfa Fitri Ikatrinasari. 2020. "MPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA DI PERUSAHAAN ENGINEERING (Study Case PT. MSE)." *Journal Industrial Servicess* 5(2): 251–56.



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 8: PENGUKURAN KINERJA PADA PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

BAB 8

PENGUKURAN KINERJA PADA PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

A. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat penting bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Masa proses pertumbuhan perusahaan selalu diukur kinerjanya melalui informasi formal dan nonformal, informasi pengendalian tugas, laporan anggaran dan laporan non finansial, laporan penggunaan dan pengendalian biaya, laporan kinerja pegawai dan sebagainya.

Tahap perkembangannya *balanced scorecard* telah mengalami revolusi yang demikian cepat, tidak lagi sebagai alat pengukur kinerja perusahaan tetapi telah menjelma menjadi alat yang digunakan sebagai alat pelipat ganda kinerja keuangan (*financial-multiplying performance*).

Kinerja financial sudah tentu sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi terutama bagi organisasi bisnis. Indikator kinerja financial yang umum digunakan di antaranya adalah: laba, ROI, ROA, dan book value. Karena itu, kinerja financial tidak cukup untuk menjelaskan kinerja organisasi secara keseluruhan maka perlu didukung oleh kinerja non-finansial, seperti kualitas layanan, inovasi produk dan kemampuan perusahaan menyampaikan produk tepat waktu. Dalam bahasa Kaplan & Norton (1996), Indikator kinerja financial sering disebut sebagai indikator hasil akhir yang bisa berkelanjutan jika didukung oleh lead indikator Tanpa dukungan tersebut, bisa dikatakan keberhasilan kinerja financial hanya mampu bertahan dalam jangka pendek.

Pendekatan *balanced scorecard* dalam melipat gandakan kinerja keuangan perusahaan tidak hanya berfokus pada aspek finansial saja tetapi juga pada aspek non finansial, yaitu, *customers*, proses bisnis/intern

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., 1997, *Management Control Systems*, IRWIN, New York.
- Anthony, Robert N., Vijay Govindarajan, 2003, *Management Control Systems*, 11th, McGrawHill, New York.
- Balance Scorecard, 2023, Derizka Inva Jaswita Rudy Bodewyn Mangasa Tua Rahmi Andini Syamsuddin, Unpam Press,
- Hansen, Don R., Maryanne M. Mowen, 1997, *Management Accounting*, South-Western College Publishing, United States.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Alih Bahasa: Peter R. Yosi Pasla, 2000, Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Ke-2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Niven, Paul R., 2002, *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Result*, John Wiley & Sons, United States of America.
- Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, *Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, 2002
- Wardana, 2005, *BALANCE SCORECARD PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN (LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE*, Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia, Vol IV no.2 hal 108 – 13 2005.
- Widjaya, Amin, 2000, *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jakarta: Harvindo
- www.balancedscorecard.com



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 9: PELAKSANAAN DAN IMPLEMENTASI *BALANCED* *SCORECARD*

Raida Fuadi, S.E., Ak., M.M.

Universitas Syiah Kuala

BAB 9

PELAKSANAAN DAN IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD*

A. PENDAHULUAN

Dalam menjalankan suatu perusahaan maka akan dibutuhkan berbagai evaluasi untuk mencapai hasil yang maksimal. Contoh evaluasi yang dapat dilakukan ialah mengontrol kinerja perusahaan, yaitu suatu kegiatan penilaian terhadap seberapa besar manajemen berhasil mengelola dengan baik dan efektif sumber daya keuangan, terutama seberapa baik kinerja perusahaan ini dapat menghasilkan investor-investor baru. Pada saat ini banyak Department dan institute yang menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan, dikarenakan metode ini menghasilkan berbagai pandangan yang lebih luas dari berbagai perspektif, sehingga para pengambil keputusan akan lebih mudah menentukan tindakan yang akan diambil untuk meningkatkan konversi penjualan. Contoh perusahaan yang menggunakan metode *balanced scorecard* saat ini adalah PT Jansen Indonesia dan PT MCA.

Pengimplementasian metode *balanced scorecard* saat ini juga di terapkan oleh kementerian keuangan republik Indonesia. Dalam rangka mewujudkan perekonomian yang kompetitif, produktif dan inklusif dengan pengontrolan yang dilakukan secara terukur dan terarah. Pada sektor *non financial* seperti organisasi sektor public metode *balance scorecard* juga digunakan yaitu untuk mengevaluasi kinerja internal organisasi, keuangan, pelayanan, kepuasan pelanggan dan berbagai perspektif lainnya. Dengan adanya metode *balance scorecard* ini membuat setiap organisasi mendapatkan pandangan atau perspektif yang lebih luas dan komprehensif untuk mengambil keputusan dan menilai kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aidemark, L. (2001). *The Meaning of Balanced Scorecard in The Health Care Organization.* "Financial Accountability and Management" (Vol. 17).
- Kaplan, R. d. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Edisi Kesatu ed.). United States Of America: Harvard Business School Press.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen* (Ketiga ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Dr. Darsono Prawironwgoro P, S.E., S.F., M.A., M.M. dan Ari Purwanti, M.Ak. (2002). *Akuntansi Manajemen* (Edisi 3). Jakarta: Mitra Wacana Media.



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 10: PENGGUNAAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MANAJEMEN KINERJA

Ni Nyoman Suli Asmara Yanti, S.E., M.M.

Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram

BAB 10

PENGUNAAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MANAJEMEN KINERJA

A. PENDAHULUAN

Kecanggihan era modern mengharuskan perusahaan mampu mengikuti perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Teknologi informasi digunakan oleh perusahaan untuk mendukung segala bentuk aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan yang diharapkan. Teknologi informasi dapat meningkatkan efektivitas pendayagunaan sumber daya yang ada pada setiap departemen untuk memaksimalkan kinerja. Teknologi informasi yang semakin canggih dapat menyebabkan sistem informasi yang ada pada departemen tersebut lebih mudah untuk dijalankan sehingga hal ini dapat mempermudah setiap pekerjaan yang ada. Efisiensi dari segi penggunaan waktu juga dapat ditingkatkan ketika penggunaan teknologi informasi mendukung segala bentuk aktivitas, baik itu aktivitas produksi dan manufaktur, aktivitas pemasaran dan penjualan, aktivitas keuangan dan akuntansi, dan aktivitas manajemen sumber daya manusia. Efektivitas penggunaan teknologi informasi akan terlihat saat penggunaan teknologi informasi tersebut mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Pada bab 10 ini akan dibahas terkait dengan bagaimana penggunaan teknologi informasi dalam manajemen kinerja perusahaan. Rincian materi yang akan dibahas pada bab ini adalah definisi dari teknologi informasi, penggunaan teknologi informasi dalam manajemen kinerja, fungsi teknologi informasi pada setiap bidang untuk meningkatkan kinerja karyawan, kendala yang dihadapi, keunggulan dan kelemahan penggunaan teknologi informasi dalam manajemen kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance*. United Kingdom: Kogan Page Publishers.
- Bacal. 1999. *Performance Management: An Overview*. United States of America : McGraw Hill.
- Ishak. 2008. Pengelolaan Perpustakaan Berbasis Teknologi Informasi. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*. Vol. 4. No. 2. Pp. 87.
- Karim, Abdul., Harahap, Syaiful Zuhri., Purnama, Iwan., dan Munthe, Ibnu Rasyid. 2021. *Pengantar Teknologi Informasi*. Labuhanbatu: Yayasan Labuhanbatu Berbagi Gemilang.
- Martin, L.1999. *Teknologi Informasi dan Komunikasi Sebuah pengantar*. Bandung: Tarsito
- Purnama, Chamdan. 2016. *Sistem Informasi Manajemen*. Mojokerto: Insan Global
- Stolovitch, Harold D. and Keeps, Erica J,. 1992. *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*. San Francisco: JerseyBass Publisher.



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 11: MANAJEMEN KINERJA INDIVIDUAL DAN TIM

Dr. Fitriani, S.Kom., M.Si.

Universitas Musamus

BAB 11

MANAJEMEN KINERJA INDIVIDUAL DAN TIM

A. PENDAHULUAN

Manajemen kinerja individual dan tim memiliki peran yang sangat penting dalam kerangka manajemen kinerja berbasis Balanced Scorecard. Balanced Scorecard adalah sebuah pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur, memantau, dan mengelola kinerja mereka secara holistik dengan mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Manajemen kinerja individual dan tim merupakan komponen penting dalam mencapai tujuan organisasi yang terkait dengan setiap aspek tersebut.

B. MANAJEMEN KINERJA

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999) dalam periode waktu tertentu. Dan terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja juga diterjemahkan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi (Mohamad Mahsun, 2009).

Menurut Yuwono et al (2002) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan pengaruhnya berdasarkan sasaran standar dan kinerja (Mulyadi,

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009. Manajemen sumber daya manusia. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Akhmad Fauzi, Rusdi Hidayat. 2020. MANAJEMEN KINERJA. Surabaya: Airlangga.
- Alex, S Nitisemito, 2008, Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Asmira. 2011. Stres Manajemen Sukses Dalam Sepekan. Editor: Fathudin. Jakarta: Kesaint Blanc
- Costello, S. J. 1994. *Effective Performance Management*. New York: Mc GrawHill Companies Inc.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kaplan, Robert & Norton. David P.1996. Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard. Harvard Business School. Boston
- Mahmudi. 2005. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mahmudi. 2010. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Jakarta. STIE YKPN.
- Mahsun, Mohamad. 2009. Pengukuran Kinerja Sektor Publik (3th ed). Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Rafiak Aditama.
- Moehariono, 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Cetakan Pertama, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moehariono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mondy dan Noe .1993. Motivation and Work Behavior. Mc Graw Hill Book Co, New York
- Mulyadi. 2001. Balanced Scorecard: Alat Kontemprer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Jakarta: Salemba empat.

- Niven, Paul R. 2003. *Balanced Scorecard: Step – By – Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinambela, Lijan Poltak dan Sarton Sinambela. 2019. *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawali Pers.
- Suyadi Prawirosentono. 1999. *Manajemen sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia, Edisi Pertama*. Yogyakarta; BPFE
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Prasada.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Surabaya: Rajawali Pers.
- Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 12: EVALUASI DAN AUDIT KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Oktavy Budi Kusumawardhani, S.Kep., Ns., M.M.

Program Studi Administrasi Rumah Sakit Program Sarjana

BAB 12

EVALUASI DAN AUDIT KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD*

A. PENDAHULUAN

Kondisi persaingan bebas di era globalisasi saat ini telah menggeser peran pemerintah yang dalam arti bahwa pemerintah tidak lagi menjalankan peran secara dominan tetapi hanya menjadi fasilitator bagi kelancaran arus perdagangan dan persaingan bebas. Tata kelola yang baik atau sering disebut dengan *Good Governance* merupakan praktek tata kelola yang baik yang telah diperkenalkan oleh beberapa lembaga internasional seperti UNDP (*United Nations Development*) dan World Bank. *Good Government Governance* yang efektif menuntut adanya “alignment” (koordinasi) yang baik dan integritas, profesionalisme, serta etos kerja dan moral yang tinggi sehingga penerapan konsep *Good Government Governance* dalam penyelenggaraan kekuasaan pemerintahan negara merupakan tantangan tersendiri (Sulistiani, 2017). Menambahkan bahwa system desentralisasi pemerintah akan membawa pemerintah lebih dekat dengan masyarakat dan memahami lebih baik masyarakat serta memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Menurut Atmosudirdjo dalam (Hasan, 2015), kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Dalam konteks penilaian ini, yang dimaksud dengan kinerja ialah melihat sampai sejauh mana prestasi dalam pencapaian kinerja instansi pemerintah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasan, 2015). Dalam hal ini perlu dilakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui sudah sejauh mana instansi dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja diperlukan agar perusahaan atau instansi dapat melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap kinerja, sehingga dapat diketahui apakah kinerjanya masih harus diperbaiki. Hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan landasan bagi perusahaan dan

DAFTAR PUSTAKA

- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>
- Damingun, D. (2017). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI Damingun Dosen Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*.
- Gunastri, N. M. (2013). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI Ni Made Gunastri (Dosen STIMI “ Handayani ” Denpasar). *Forum Manajemen*, 11(2), 77–86.
- Gustafsson, K., Schöld, C., Sihvo, C., & Summit, S. (2009). Application of the Balanced Scorecard. In the healthcare department within Jönköping County Council. *Paper within Management*, 1–38.
- Hadiansah, D., Ahmadi, E., Rahayu, Y. N., & Tanjung, R. (2021). *Membaca Perspektif Balanced Scorecard*. <https://repository.azkahafidzmaulana.org/publications/339651/membaca-perspektif-balanced-scorecard>
- Hartanti, B., & Susilo, A. (2019). Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Audit Manajemen Dan Balance Scorecard. *JAD : Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan Dewantara*, 1(2), 91–104. <https://doi.org/10.26533/jad.v1i2.238>
- Hidayat, R., Marwati, S., & Yasin, A. (2020). Konsep Balanced Scorecard (BSC) dan Aplikasinya pada Organisasi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(2), 297–308. <https://doi.org/10.26877/jmp.v8i2.3748>
- Indah Dian Saputri. (2016). Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard pada Klinik dr. M. Suherman Jember. *Unmuhjember*, 1689–1699. <http://repository.unmuhjember.ac.id/id/eprint/85>
- IŠORAITĚ, M. (2008). the Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice. *IntelektinĚ Ekonomika Intellectual Economics*, 1(3), 18–28. <https://www.mruni.eu/upload/iblock/d42/Isoraite.pdf>

- Jaswita, D. I., Tua, R. B. M., & Syamsuddin, R. A. (2023). *Balance Score Card* (I. Syatoto & I. Putranto (eds.); 1st ed., Issue 1). Unpam Press.
- Johnson, C., Belman, I., & Thompson, J. (2007). Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises: Driving Performance and Corporate Governance. *Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises: Driving Performance and Corporate Governance*, 148. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Balanced+Scorecard+for+State-Owned+Enterprises+Driving+Performance+and+Corporate+Governance#0>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard* (1st ed.). President and Fellows of Harvard College.
- Krisnadewi, K. A., & Sukma, N. P. (2013). Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Bisnis perbankan yang kompetitif era mengakibatkan suatu semata tanpa memperhitungkan di Untuk mengatasi masalah mengenai kelemahan s. *E-Jurnal Akutansi Universitas Udayana*, 2(58), 497–515. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akutansi/article/view/7070>
- Mariza, I. (2003a). Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard. *The Winners*, 4(2), 127. <https://doi.org/10.21512/tw.v4i2.3815>
- Mariza, I. (2003b). Pengukuran kinerja dengan TQM. *Journal The Winners*, 04(2), 15–38.
- Muda, I., Erlina, Yahya, I., & Nasution, A. A. (2018). Performance audit and balanced scorecard perspective. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(5), 1321–1333.
- Niven, P. R. (2001). *Balanced Scorecard Step By Step*. John Wiley & Sons, Inc.
- Nucci, L., Narvaez, D., & Krettenauer, T. (2014). Second Edition Second Edition. In *Dairy Science & Technology*, CRC Taylor & Francis Group (Issue June).
- Panjaitan, M., Wahid, M, A. B. D., Nugraheni, R., Zaena, R. R., Ali, S., Surbakti, L. P., Putri, M. K., Bambang, R., Wibawaningsih, E. J., Rochaendi, E., Tarigan, H., Risambessy, A., Wardhana, A., Marzuki, F., Sukemi, Sudirman, A., Rodiyah, I., Rismayani, R., & Syamsiyah, N.

- (2023). *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)* (Hartini (ed.); 1st ed.). CV Media Sains Indonesia.
- Ramadani, M. N., Alam, S., & Ibrahim, F. N. (2020). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard di Kementerian Agama Kabupaten Bone Performance Assessment Using Balanced Scorecard Method in The Ministry of Religion of Bone District. *Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana*, 6(2), 125–138.
- Roikhan, R., & Husada, Z. J. (2019). Aplikasi Metode Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Tingkat Menengah. *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya*, 5(2), 93–99. <https://doi.org/10.30656/intech.v5i2.1788>
- Setiadiputra, R. P. Y. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Pemerintah. *Jurnal SAWALA*, 5(1), 16–22.



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 13: ANALISIS *BALANCE* *SCORECARD* DALAM MEMPERTAHANKAN HASIL MAKSIMAL

Muh. Yushar Mustafa, S.E., M.Sc.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya

BAB 13

ANALISIS *BALANCE SCORECARD* DALAM MEMPERTAHANKAN HASIL MAKSIMAL

A. PENDAHULUAN

Banyak pengamat bisnis berpendapat bahwa sebagian besar ide bisnis tidak sepenuhnya baru. Kemungkinan besar pendapat ini merupakan hasil dari fenomena unik manusia untuk membangun dari hasil kerja orang lain dengan menggunakan data dan informasi terbaru untuk meningkatkan atau mengadaptasi ide agar sesuai dengan keadaan saat ini dan yang akan datang. Dalam istilah yang lebih sederhana, manusia cenderung dalam mengutak-atik. *Balance Scorecard* dikemukakan oleh Kaplan dan Norton di awal tahun 1990-an sebagai ide revolusioner untuk mengukur kinerja organisasi. Akan tetapi disarankan bahwa prinsip-prinsip dasar dari model ini sangat cocok dengan pekerjaan yang dilakukan oleh manajer selama bertahun-tahun, dan terkadang dalam beberapa dekade, yang mana sebelumnya didominasi oleh akademisi dan praktisi, *Balanced Scorecard* memiliki pijakan teoritis yang kuat, yang mendukung potensinya sebagai alat bisnis sepanjang masa.

Peter Drucker adalah salah satu pemikir manajemen yang paling berpengaruh di era zaman ini. Gagasan dan renungannya tentang seni dan ilmu bisnis telah membantu membentuk arah manajemen di seluruh dunia selama 60 tahun terakhir. "Teori Bisnis" Drucker berpendapat bahwa semua organisasi-entah disadari atau tidak disadari atau tidak-beroperasi di bawah seperangkat asumsi tentang pasar, pelanggan, pesaing, teknologi, kompetensi, dan dinamika fundamental lainnya. Asumsi-asumsi di semua bidang harus sesuai satu sama lain untuk menghasilkan teori yang valid, semuanya harus diketahui dan dipahami di seluruh organisasi. Pendekatan *Balanced Scorecard* sangat mirip dengan pendekatan "kecocokan" yang dimaksud Drucker yang tercermin melalui hubungan sebab-akibat dalam *Balanced Scorecard*. Dalam menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat

DAFTAR PUSTAKA

- Andy Neely, Chris Adams, and Mike Kennerley, *The Performance Prism*, London, FT Prentice Hall:2002
- Institute of Management and Administration, *"20 Best Practice Budgeting Insights: How Controllers Promote Faster, Better Decisions,"* 2001.
- Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution*, New York: Crown Business, 2002
- Michael Treacy and Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Reading, MA: Perseus Books, 1995.
- Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York, NY, John Wiley & Sons Inc., 2002
- Philipp M. Nattermann, *"Best Practice Does Not Equal Best Strategy,"* The McKinsey Quarterly, September 2004.
- Rudolph W. Giuliani, *Leadership*, New York, NY, Hyperion, 2002.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1996.



MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

BAB 14: ORGANISASI SUKSES DENGAN MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

Ni Made Sri Ayuni, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma

BAB 14

ORGANISASI SUKSES DENGAN MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

A. PENDAHULUAN

Rancangan model pengukuran kinerja yang didasarkan pada konsep *Balanced Scorecard* (BSC) serta tanggung jawab sosial di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merujuk pada kebutuhan akan pengukuran kinerja yang lebih holistik daripada hanya menggunakan metrik keuangan. Fokus eksklusif pada aspek keuangan tidak cukup untuk mencerminkan kompleksitas organisasi LPD. Keterbatasan dalam mengukur kinerja keuangan tidak mampu memperhitungkan aset tak berwujud dan kecerdasan organisasi. Pengukuran yang hanya berbasis keuangan hanya mampu menceritakan sejarah keuangan organisasi dan tidak memberikan panduan sepenuhnya untuk perbaikan di masa mendatang.

Keterbatasan ini mendorong perlunya pengukuran yang lebih menyeluruh, yang tidak hanya terpaku pada kinerja keuangan, melainkan juga memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi LPD secara keseluruhan. Sementara perspektif keuangan memiliki nilai penting, namun belum mencukupi dalam mengevaluasi serta merumuskan strategi bagi LPD. Perencanaan strategis yang efektif memerlukan pendekatan multi-perspektif, melibatkan aspek-aspek seperti kepuasan pelanggan, proses internal bisnis, pembelajaran, dan pertumbuhan. Integrasi berbagai perspektif tersebut diperlukan agar dapat memberikan sinergi yang kokoh dalam mendukung proses evaluasi dan perencanaan strategis.

Kinerja berkelanjutan LPD dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang mengintegrasikan kinerja perspektif finansial dan non finansial, lalu ditambahkan dengan kinerja perspektif sosial berdasarkan tanggung jawab sosial (CSR) yang berlandaskan konsep Tri Hita Karana. Pendekatan yang holistik dan terintegrasi untuk mengevaluasi kinerja dan merencanakan strategi bisnis yang berkelanjutan. Dengan menggunakan

DAFTAR PUSTAKA

- Damayanthi, I G.A. EKA (2013) *Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Berdasarkan Filosofi Tri Hita Karana*. Vol 8. No.2 pp 47-77
- Effendi, Muh.Arief, (2009). *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*. Salemba 4, Jakarta
- Ghozali Imam dan A. Chariri. (2007). *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- GhozalilmamdanA.Chariri. (2007). *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, (2000), *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy IntoAction*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan. RobertS dan David P. Norton. (2000), *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. YosiPasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi IntoAction* (1996), Erlangga, Jakarta.
- Maulida, K.A& Adam, H. (2012). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengungkapan Sustainability Performance*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB.
- Maulida, K.A& Adam, H. (2012). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengungkapan Sustainability Performance*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB
- Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 4, Tahun 2012 tentang Lembaga Perkreditan Desa
- Windia, Wayan. (2011). *Analisis Bisnis Berlandasan Tri Hita Karana*. Cetakan kedua. Cetakan Pertama, Penerbit Udayana University Press, Denpasar.

PROFIL PENULIS

Dr. Hetty Ismainar, SKM., MPH.



Penulis lahir di Kota Pekanbaru, 17 Oktober 1979. Dosen di Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Hang Tuah Pekanbaru Riau. Menyelesaikan program Doktor Kesehatan Masyarakat di Universitas Diponegoro (2020), S2 di Magister Manajemen RS (MMR) Universitas Gadjah Mada (2011) dan S1 Administrasi RS di STIKes Hang Tuah Pekanbaru (2007). Pendidikan D3 (Diploma) Kebidanan (2001). Bidang ilmu yang ditekuni antara lain: *Public Health, Maternal Health, Hospital Administration* dan Hukum. Saat ini berdomisili di Kota Pekanbaru Riau. Ada 25 buah yang telah ditulis terdiri dari: Buku Ajar, Buku Teks, Monograf dan *Book Chapter* dan beberapa jurnal internasional diantaranya artikel yang terindeks scopus. Saat ini (2022 - sekarang) sedang mengambil program S1 Ilmu Hukum di Universitas Hang Tuah Pekanbaru Riau. Email: ismainarhetty@yahoo.co.id.

Roza Fitriawati, S.E., M.Ak.



Penulis lahir di Inderapura 8 Juni 1988, lulusan Sarjana Akuntansi Universitas Bung Hatta Padang, dan melanjutkan Magister Akuntansi di Universitas Pancasila Jakarta, aktif mengajar di Universitas Budi Luhur di bidang Perpajakan, Audit dan Keuangan selain itu active sebagai Praktisi/ Bekerja di perusahaan asing di Jakarta Selatan.

Dearma Sariani Sinaga, S.T., S.M., M.M.



Penulis lahir di Medan, 15 Januari 1989. Lulus S2 dari Prodi Magister Manajemen Universitas Darma Agung di Medan pada tahun 2016. Sekarang penulis aktif sebagai Dosen di Program Studi (S1) Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Darma Agung. Untuk menjadi seorang Dosen yang professional penulis aktif sebagai peneliti, menulis artikel, buku ajar dan buku kolaborasi baik dengan dana pribadi, perguruan tinggi atau bantuan dana dari LLDIKTI.

Penulis juga aktif di program Merdeka Belajar Kampus Merdeka yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Tuti Hardianti, S.Pd.I., M.Pd.



Penulis lahir di Nibung pada tanggal 1 Januari 1982 putri bungsu dari ayah A. Kasim Jamal (Almarhum) dan ibu Juwairiah (Almarhumah), penulis merupakan Sekretaris Program Studi Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Syekh Maulana Qori Bangko, menyelesaikan Pendidikan Agama Islam di Sekolah Tinggi Agama Islam Syekh Maulana Qori Bangko pada tahun 2009, dan menyelesaikan pendidikan Magister Pendidikan di Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin Jambi pada tahun 2017.

Anna Marganingsih, S.E., M.Pd.



Penulis merupakan Dosen pada Program Studi Pendidikan Ekonomi STKIP Persada Khatulistiwa Sintang sejak tahun 2007 mengampu mata kuliah Kewirausahaan, Pengantar Akuntansi dan Matematika Ekonomi. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat. Penulis juga merupakan anggota Tim Ahli Penilai AMDAL di Kabupaten Sintang dan salah satu Tutor di Universitas Terbuka. Buku yang pernah dihasilkan penulis adalah Pemberdayaan Masyarakat; Konsep dan Strategi, Psikologi Pembelajaran, Dasar-dasar Kewirausahaan, Manajemen Kepemimpinan, Ekonomi Sumber Daya Manusia, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Pendidikan Ekonomi. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pengembang talenta IPS tingkat SMP. Email: marganingsihanna111@gmail.com.

Dr. Syarifuddin Sulaiman, SE., M.Si.



Penulis menempuh pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen, Universitas Negeri Makassar pada tahun 2009. Pada tahun 2012, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Manajemen Dan Keuangan Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin. Setahun kemudian penulis melanjutkan studi S3 di prodi Ilmu Ekonomi Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin, dan lulus pada bulan Januari tahun 2018.

Nengah Sukendri, S.E., M.Pd.H.



Penulis lahir di Mataram, pada tanggal 16 juli 1984, Provinsi Nusa Tenggara Barat, Indonesia. Penulis telah menempuh pendidikan S-1 pada Program Studi Ekonomi Akuntansi di Universitas Mataram tahun 2007, pendidikan S-2 pada Program Studi Magister Pendidikan Agama Hindu di Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar pada tahun 2009. Penulis saat ini terdaftar sebagai salah satu staf pengajar di Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram sejak 2009. Penulis aktif mengikuti berbagai pertemuan ilmiah, seperti seminar, konferensi, workshop, dan lain-lain, baik nasional maupun internasional. Saat ini penulis beralamat di Jalan Sultan Hasanudin Gang Jaya II No.5 Cakranegara Kota Mataram Provinsi Nusa Tenggara Barat, Indonesia. Penulis dapat dihubungi via email sukendri1984@gmail.com atau HP. 081917423232.

Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., S.E., M.M., M.Ak., CA.



Penulis kelahiran 15 Oktober 1957, setelah menamatkan SLTA di Padang Sumatera Barat tahun 1976, bekerja di PT Sinkronika Jakarta, 1977-1979, lanjut bekerja ke Penerbit Ikhwan 1979 – 1986, Jakarta. Kemudian bekerja di Kelompok Usaha Kalimantan Industri Perakayuan Terpadu 1986 – 2002, Jakarta dan Samarinda Kalimantan Timur. Kuliah di mulai di Teknik

UPN Veteran Jakarta 1979-1983, lanjut ke Sekolah Tinggi Manajemen Industri Departemen Perindustrian RI 1983-1989, kemudian mengambil MM Keuangan STIE IPWI 1996-1998, dan lanjut ke FEB S1 Akuntansi UMJ Jakarta 2005-2008 kemudian mengambil Magister Akuntansi Universitas Budi Luhur 2008-2009, dan lanjut mengambil Profesi Akuntan di Universitas Mercu Buana 2009-2010, dengan Register Negara, serta memiliki gelar profesi *Chartered Accountant (CA)* didapatkan pada tahun 2013, mendapat pengakuan Ir. Dari PII, dan pada 30 Maret 2022 telah menyelesaikan Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi, dari Universitas Hasanuddin. Kegiatan mengajar di mulai tahun 1997 dan bergabung di Universitas Nasional tahun 2003 sampai sekarang, beberapa perguruan tinggi tempat mengajar lainnya, ISTN, STEI, STIE IPWI, UPN Veteran Jakarta, STIE BP, STMA Trisakti, STMI Kementerian Perindustrian, Untuk beberapa Mata Kuliah Akuntansi dan Manajemen Industri, Anggota IAI dan PII.

Dr. Tedy Ardiansyah, S.E., M.M.



Penulis kelahiran Jakarta keturunan Bengkulu, 25 Januari 1972, sudah menyelesaikan program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta Juni tahun 2023. Menamatkan Pendidikan S2 di Universitas Mercu Buana Jakarta Bidang Ilmu Manajemen periode 2009 - 2011. Pendidikan S1 ditamatkan di Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti Jakarta periode 2003 - 2005. Posisi Jabatan saat ini antara lain; organisasi sebagai Koordinator Fakultas Bahasa dan Seni untuk kewirausahaan di Universitas Indraprasta PGRI Jakarta periode 2019 – sekarang, Pimpinan pada *Social Expert* bidang riset, pelatihan dan publikasi periode 2020 – sekarang, *Editor In Chief* Jurnal USAHA (Unit Kewirausahaan) Universitas Indraprasta PGRI Jakarta periode 2020 – sekarang. Sebagai narasumber untuk pelatihan dan webinar *conference*, Bootcamp Klinik Jurnal 5 – 27 Juni 2021 “*Systematic Literature Review (SLR) dan Meta Analysis*”. Universitas Terbuka 22 – 23 Juni 2021 “Pelatihan pengolahan data kualitatif secara virtual”. Muda Berdaya Shopee 2 – 4 Juni 2021 “Pelatihan digital preneur melalui shopee *incubation centre training*”. Perkumpulan Dosen Perguruan Tinggi

Nusantara (PDPTN) 7 Agustus 2021 “Workshop nasional pengelolaan data penelitian kualitatif dengan nvivo12”.

Raida Fuadi, S.E., Ak., M.M.



Penulis merupakan Dosen Program Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala sejak tahun 1999. Lulus program S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala tahun 1992 dan program Magister Manajemen Universitas Syiah Kuala tahun 2000. Lahir di Banda Aceh. Menjabat sebagai Ketua Laboratorium Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala sejak 1 Oktober 2005 sampai dengan 31 Desember 2011. Pada 1 Januari 2011 – 31 Desember 2014 menjabat sebagai Ketua Program Diploma Perpajakan Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala. Selanjutnya sebagai Dosen Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala. Selain itu juga berperan aktif di Pusat Studi Gender (PSG) Universitas Syiah Kuala.

Ni Nyoman Suli Asmara Yanti, S.E., M.M.



Penulis lahir di Lunyuk, Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat pada tanggal 06 November 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi S1 Manajemen Ekonomi, Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram sejak tahun 2019. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen di Universitas Mataram pada tahun 2015 dan menyelesaikan pendidikan S2 pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Brawijaya pada tahun 2018. Penulis menekuni bidang penelitian dan karya ilmiah dalam bidang Ilmu Manajemen.

Dr. Fitriani, S.Kom., M.Si.



Penulis bernama lengkap Dr. Fitriani, S.Kom., M.Si. Lahir di Jayapura-Papua pada tanggal 31 Agustus 1978 yang merupakan anak pertama dari orangtua Prof .Dr. Ermaya Suradinata, S.H., M.H., M.Si. dan Ibu Nur'Aini Bani, S.E., M.Si., dan Alm. Reza Alferd Gadi dan Irawati. Penulis memiliki 3 orang adik yang bernama Poetri Enindah Suradinata, Vikrah Argana Putra Suradinta, S.H., M.H. dan Astahanas Putra Suradinata. Penulis memiliki suami bernama Fajar Arfid Suhendra yang sedang bertugas di Kantor BASARNAS Merauke, dan memiliki 2 orang anak yaitu Sydney Anthoanette Farah R dan Ramaditya Jingga Dinata. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen Informatika di STIMIK-LIKMI Bandung, pendidikan S2 Administrasi Pemerintahan Daerah di MAPD-STPDN Jatinangor dan pendidikan S3 Administrasi Publik di UNHAS Makassar. Pengalaman kerja penulis bermula dari Internal Control di PT. Pharos Indonesia Jakarta Selatan, Pelatih dan Staf di STPDN Jatinangor, Staf di Kantor PDE Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke, Kepala Sub Bagian Pelayanan Data Kantor PDE Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke, Dosen Teknik Informatika di STTM Merauke, Kepala Program Studi Sistem Informasi UNIMER, Kepala Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNMUS, Dekan FISIP Universitas Musamus Periode 2017-2021, Dosen Jurusan Administrasi Negara (S1) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNMUS, Dosen Program Studi Administrasi Publik (S2) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNMUS, dan memiliki jabatan fungsional Lektor Kepala. Selain itu penulis juga aktif di organisasi kemasyarakatan di luar kampus, yaitu Bendahara Komunitas KANDARA Forografer Merauke, Anggota IAPA (*Indonesian Association for Public Administration*) Jakarta, Asesor BAN-PT RI, Pengurus PHRI Merauke, Pengurus IAPA (*Indonesian Association for Public Administration*) Papua, Anggota Forum Komunikasi Dekan Ilmu-Ilmu Sosial Republik Indonesia, Pengurus IKA UNHAS Papua dan Sekretaris KSPSI Cabang kabupaten Merauke. Pengalaman sebagai narasumber baik Tingkat Lokal, Nasional dan Internasional, dan memiliki artikel ilmiah sebanyak 42 jurnal baik Nasional, Internasional dan terindeks Scopus, menerbitkan 10 buku, serta sudah memiliki 8 produk Haki.

Oktavy Budi Kusumawardhani, S.Kep., Ns., M.M.



Penulis lahir di Madiun tanggal 25 Oktober 1993, beliau anak ke-1 dari 3 bersaudara. Menempuh pendidikan S1 Ilmu Keperawatan dan Profesi Perawat di STIKES 'Aisyiyah Surakarta, dan menempuh pendidikan S2 di Universitas Muhammadiyah Surakarta Prodi Manajemen Konsentrasi Rumah Sakit. Saat ini beliau menjadi dosen pada Prodi Administrasi Rumah Sakit Program Sarjana. Beliau pernah menjadi dosen di Universitas Kusuma Husada Surakarta. Sebelum menjadi dosen beliau pernah menjadi asisten laboratorium S1 Ilmu Keperawatan di STIKES 'Aisyiyah Surakarta dan sempat lama berkarir menjadi perawat dan manajerial (Sekretaris dan Keuangan) di Klinik Pratama Kasih Ibu Palur. Dan saat ini beliau tergabung di dalam keanggotaan Perkumpulan Perguruan Tinggi Program Studi Administrasi Rumah Sakit (PPT ARSI) dan Ikatan Ahli Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (IAMARSI). Dan untuk mewujudkan dosen yang professional beliau aktif dalam melakukan tridharma yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta dalam menulis buku berkaitan dengan bidang Manajemen Rumah Sakit.

Muh. Yushar Mustafa, S.E., M.Sc.



Penulis lahir di Ujung Pandang, 10 April 1982. Penulis menyelesaikan Program Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Hasanuddin, Makassar, Indonesia, pada tahun 2006. Pada tahun 2009, penulis dianugerahi beasiswa untuk program *IELTS Preparation Courses* di Wellington, New Zealand. Program *Master of Science* kemudian diselesaikan oleh penulis pada tahun 2012 di *College of Business*, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia. Selain buku ini, penulis telah menerbitkan buku teks dengan judul *Indonesian SMEs' Internationalization Process using Uppsala Model, Network Theory, and International Entrepreneurship Theory*. Saat ini penulis aktif sebagai dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya, Makassar, Indonesia.

Ni Made Sri Ayuni, S.E., M.M



Penulis merupakan dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma, khususnya di Program Studi Manajemen lahir di Desa Nagasepaha pada tanggal 16 Mei 1990. Gelar Sarjana Ekonomi diperoleh dari STIE Satya Dharma Singaraja pada tahun 2014, sementara gelar S-2 Magister Manajemen diselesaikan di Universitas Pendidikan Nasional (UNDIKNAS) pada tahun 2016. Kepakaran penulis terfokus pada manajemen keuangan, telah membangun karir profesional sebagai seorang dosen yang berdedikasi. Selain menjadi pengajar, aktif sebagai penulis dan peneliti, terutama dalam bidang kepakaran Manajemen Keuangan. Penelitiannya telah didukung oleh dana internal dari perguruan tinggi serta dari Kemenristek DIKTI. Dengan dedikasi dan komitmennya terhadap pendidikan dan penelitian, penulis telah berhasil menggabungkan peran sebagai pendidik dan peneliti untuk terus meningkatkan pemahaman dan kontribusinya dalam bidang manajemen keuangan.

MANAJEMEN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD

Memasuki era milenium ketiga, para pelaku ekonomi telah mengalami pergeseran ke arah bisnis dan hal ini akan berdampak positif terhadap pengelolaan bisnis. Nuansa ini bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja bisnis ke depan, sehingga diperlukan perhitungan kinerja dan indikator yang sangat matang sesuai pola dan ritme perkembangan dalam sebuah organisasi. Pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) penting bagi organisasi untuk menyusun strategi dan mengukur kinerjanya, menghubungkan visi dan strategi perusahaan untuk memotivasi karyawan mencapai tujuan strategisnya secara efektif dan efisien.

Pada awalnya, BSC bertujuan untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja manajer. Sebelum tahun 1990an, para pemimpin hanya mengukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Pada saat itu, kinerja non-keuangan yang menjadi sumber kinerja keuangan belum menarik perhatian para manajer.

Terdapat empat perspektif BSC yaitu: keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif internal process dan perspektif pembelajaran dan perkembangan (*learning and growth*). Fungsi sistem BSC sendiri adalah memberi struktur pada strategi, menyelaraskan departemen dan divisi, menjaga strategi berada pada tracknya, mempermudah komunikasi dalam bisnis, membantu individu melihat tujuan organisasi. Keunggulan BSC sendiri antara lain: Memungkinkan bisnis menyatukan data kedalam satu laporan, memberikan informasi manajemen terkait pelayanan dan kualitas perusahaan dan juga dapat meningkatkan efisiensi perusahaan.



Penerbit

widina

www.penerbitwidina.com

ISBN 978-623-459-932-9



9

786234

599329