

Editor : Hartini

# MANAJEMEN KINERJA (PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD)

Maludin Panjaitan | Wahid | A. Bernadin Dwi M.  
Ranti Nugraheni | Rosye Rosaria Zaena | Syarif Ali  
Lidya Primta Surbakti | Mediany Kriseka Putri  
Rachmad Bambang | Ekawati Jati Wibawaningsih  
Endi Rochaendi | Herlina Tarigan  
Agusthina Risambessy | Aditya Wardhana  
Faisal Marzuki | Sukemi | Acai Sudirman  
Isnaini Rodiyah | Riris Rismayani | Nur Syamsiyah



# **MANAJEMEN KINERJA (PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*)**

Maludin Panjaitan | Wahid  
A. Bernadin Dwi M. | Ranti Nugraheni  
Rosye Rosaria Zaena | Syarif Ali  
Lidya Primta Surbakti | Mediany Kriseka Putri  
Rachmad Bambang | Ekawati Jati Wibawaningsih  
Endi Rochaendi | Herlina Tarigan  
Agusthina Risambessy | Aditya Wardhana  
Faisal Marzuki | Sukemi  
Acai Sudirman | Isnaini Rodiyah  
Risris Rismayani | Nur Syamsiyah

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

**MANAJEMEN KINERJA  
(PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*)**

Maludin Panjaitan | Wahid  
A. Bernadin Dwi M. | Ranti Nugraheni  
Rosye Rosaria Zaena | Syarif Ali  
Lidya Primta Surbakti | Mediany Kriseka Putri  
Rachmad Bambang | Ekawati Jati Wibawaningsih  
Endi Rochaendi | Herlina Tarigan  
Agusthina Risambessy | Aditya Wardhana  
Faisal Marzuki | Sukemi  
Acai Sudirman | Isnaini Rodiyah  
Risris Rismayani | Nur Syamsiyah

Editor :  
**Hartini**

Tata Letak :  
**Linda Setia Kasih Zendrato**

Desain Cover :  
**Nathanael**

Ukuran :  
**A5 Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman :  
**x, 335**

ISBN :  
**978-623-195-210-3**

Terbit Pada :  
**April 2023**

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

*Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.*

**PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA**  
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur kepada Yang Kuasa, dan rasa bangga bagi kami, karena buku ini telah terbit sesuai rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai konsep manajemen kinerja ditinjau dari *Balanced Scorecard*. Kinerja berbasis pengukuran *balanced Scorecard* sangat penting bagi perusahaan untuk memformulasikan strategi dan mengukur kinerjanya, menghubungkan visi dan strategi perusahaan untuk memotivasi karyawan dalam rangka pencapaian tujuan strategis secara efektif dan efisien.

Sistematika penyusunan buku ini, terdiri dari dua puluh bab, dengan judul *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)*. Setiap bab dibahas secara terperinci dengan subbab: Konsep Dasar Manajemen Kinerja; Fungsi dan Peran Manajemen Kinerja di dalam Organisasi; Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Kinerja; Siklus Manajemen Kinerja; Optimalisasi Manajemen Kinerja dalam Organisasi Bisnis; Optimalisasi Kinerja Pelayanan di Sektor Publik; Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja; Teori dan Tipologi Kepemimpinan; Teori Pengambilan Keputusan; Penerapan *Human Capital Management* di dalam Perusahaan; Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan; Peran Manajemen Kinerja dalam Memotivasi Karyawan; Kinerja Karyawan Berbasis *Talent Management*; Sistem Kompensasi yang Seimbang; Tantangan dalam Penerapan Manajemen Kinerja; Sistem Informasi Manajemen; Peran MSDM dalam Menghadapi Transformasi Digital; Digitalisasi SDM dalam Pengelolaan SDM yang Kompetitif; Konsep dan Perspektif *Balanced Scorecard*; dan Implementasi Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*.

Buku ini berhasil diterbitkan karena keterlibatan banyak pihak yang telah memberikan bantuannya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini perkenankan kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada pihak atas kontribusinya dalam penyusunan sampai penerbitan buku ini.

Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, Maret 2023  
Editor

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA.....	1
Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja .....	1
Pentingnya Kinerja bagi Organisasi.....	2
Indikator Kinerja Finansial vs Non-Finansial .....	5
Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja.....	7
Manfaat Manajemen Kinerja .....	9
2 FUNGSI DAN PERAN MANAJEMEN KINERJA DI DALAM ORGANISASI .....	17
<i>Balanced Scorecard</i> Manajemen Kinerja Organisasi .....	17
Konsep Manajemen Kinerja Organisasi .....	20
Fungsi Manajemen Kinerja Organisasi.....	22
Tujuan Manajemen Kinerja Organisasi .....	24
Tahapan dalam Manajemen Kinerja Organisasi ....	27
Peran Manajemen Kinerja dalam Organisasi.....	28
3 PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KINERJA MANAJEMEN .....	33
Pengertian Penerencanaan dan Pengendalian Kinerja Manajemen .....	33
Indikator Kinerja Manajemen.....	35
Tahapan Siklus Manajemen Kinerja.....	37
Pentingnya Perencanaan dan Pengendalian Kinerja Manajemen .....	38
Tujuan Perencanaan dan Pengendalian Kinerja Manajemen .....	39

	Pengukuran Kinerja .....	39
4	SIKLUS MANAJEMEN KINERJA.....	51
	Siklus Manajemen Kinerja .....	51
	Strategi Organisasi .....	53
	Perencanaan Kinerja.....	56
	Perencanaan Pengembangan .....	60
	Pelatihan dan Umpan Balik .....	62
5	OPTIMALISASI MANAJEMEN KINERJA DALAM ORGANISASI BISNIS .....	69
	Pendahuluan .....	69
	Pengertian Optimalisasi Manajemen Kinerja .....	71
	Teori Manajemen Strategis.....	75
	Pengertian Kinerja .....	76
	Pengukuran Kinerja .....	78
	Indikator Penilaian Kinerja .....	79
	Manajemen Kinerja dalam Organisasi Bisnis .....	80
6	OPTIMALISASI KINERJA PELAYANAN DI SEKTOR PUBLIK .....	87
	Tanggung Jawab Pelayanan Sektor Publik.....	88
	Perkembangan Jenis Pelayanan Publik.....	90
	Menggenjot Kinerja Pelayanan Publik .....	92
	Bagaimana Melakukan Optimalisasi Kinerja Pelayanan Publik? .....	96
7	PENILAIAN KINERJA DAN PRESTASI KERJA.....	103
	Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja .....	103
	Sistem Penilaian Kinerja .....	103
	Pengukuran Kinerja Keuangan .....	104

	Pengukuran Kinerja <i>Balance Scorecard</i> (Keuangan dan Nonkeuangan) .....	110
	Kendala Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja .....	113
	Prestasi Kerja.....	114
	Standar Penilaian Prestasi Kerja.....	115
8	TEORI DAN TIPOLOGI KEPEMIMPINAN.....	121
	Pengertian Pemimpin .....	121
	Teori Dasar Kepemimpinan.....	122
	Pendekatan Kepemimpinan .....	124
	Tipologi Kepemimpinan.....	126
	Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan.....	128
	Cara Sukses Menjadi Pemimpin Bisnis .....	132
	Tantangan Pemimpin pada Era Teknologi dan Globalisasi .....	132
9	TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	139
	Pengertian Pengambilan Keputusan ( <i>Decision Making</i> ) .....	139
	Tujuan dan Asumsi Pengambilan Keputusan.....	141
	Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan .....	142
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan .....	144
	Proses Dasar Pembuatan Keputusan Rasional....	145
	Gaya Pembuatan Keputusan .....	147
	Model Pengambilan Keputusan yang Tidak Terstruktur .....	148
	Pengambilan Keputusan Secara Berkelompok ....	149
	Kriteria Etika dalam Pengambilan Keputusan.....	150



10	PENERAPAN <i>HUMAN CAPITAL MANAGEMENT</i> DI DALAM PERUSAHAAN .....	155
	Definisi <i>Human Capital Management</i> .....	155
	Manfaat Pendekatan <i>Human Capital Management</i> .....	157
	Strategi <i>Human Capital Management</i> .....	159
	Penerapan <i>Human Capital Management</i> .....	161
	Pengukuran <i>Human Capital Management</i> .....	162
	Mengembangkan <i>Human Capital Management</i> ....	165
11	PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.....	169
	Hakikat dan Konsep Dasar Budaya Organisasi...	169
	Nilai-Nilai Budaya Organisasi .....	175
	Budaya Organisasi sebagai Agregat Peningkatan Kinerja.....	179
12	PERAN MANAJEMEN KINERJA DALAM MEMOTIVASI KARYAWAN .....	187
	Pengertian Manajemen.....	187
	Pengertian Kinerja .....	188
	Pengertian Manajemen Kinerja .....	189
	Peran Manajemen Kinerja dalam Memotivasi Karyawan .....	191
13	KINERJA KARYAWAN BERBASIS <i>TALENT</i> <i>MANAGEMENT</i> .....	205
	Latar Belakang .....	205
	Kinerja Karyawan .....	206
	<i>Talent Management</i> .....	207
	Tahapan-Tahapan <i>Talent Management</i> .....	208

## PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

**Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.**

Prodi S-1 PGSD Universitas Alma Ata

### **Hakikat dan Konsep Dasar Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai sebuah konstruksi nilai-nilai yang cenderung abstrak (Schein, 2010) dan sebagai pembentuk perilaku organisasi (Watkins, 2013). Dalam hal ini, budaya organisasi membicarakan tentang beberapa aspek, di antaranya (a) keberadaan pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karya dan karya yang di dalamnya terdapat segala instrument, sistem kerja, teknologi dan bahasa yang dipergunakan, (b) berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang memunculkan berbagai pandangan tentang kehidupan yang secara simultan memengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja, (c) budaya organisasi lahir dari pengalaman organisasi, kebiasaan-kebiasaan yang dilaksanakan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan organisasi serta norma-norma yang berkembang dan berlaku dalam kehidupan berorganisasi; dan(d) terdapatnya konsepsi saling ketergantungan (interdependensi) dari seluruh komponen pengorganisasian.

## Daftar Pustaka

- Cancialosi, C. (2017). *What is Organizational Culture?* <https://Gothamculture.Com>.
- Engkoswara, & Meirawan, D. (2007). *Revitalisasi Budaya Bangsa: Menuju Indonesia Modern dan Sejahtera*. Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan FIP UPI.
- Felipecarvalhono. (2022). Key Ways to Develop a Performance Culture in the Workplace. <https://For-Managers.Com/Key-Ways-to-Develop-a-Performance-Culture-in-the-Workplace/>.
- Indeed. (2022, December 13). Organizational Culture: Definition and Why It's Important. <https://Www.Indeed.Com/Career-Advice/Career-Development/Organizational-Culture>.
- Budaya Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Ketenagakerjaan, Pub. L. No. 1829, Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015 (2015).
- Koesmono, H. T. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*. Universitas Airlangga.
- MenPANRB. (2012). *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 751.
- Needle, D. (2004). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*. USA: Thomson.
- Ravasi, D. S. M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *The Academy of Management Journal*, 49(3).
- Rudito, B. (2009). *Membangun Orientasi Nilai Budaya Perusahaan*. Rekayasa Sain.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. USA: Jossey-Bass.

## **Profil Penulis**



### **Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.**

Penulis adalah Lektor Manajemen Pendidikan di Program Studi (S-1) Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Alma Ata, Yogyakarta. Kariernya dimulai sebagai Pembantu Pimpinan di Kantor Depdikbud Kabupaten Majalengka Jawa Barat tahun 1991 kemudian bertugas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka Jawa Barat sebagai Fungsional Umum di Dinas Pendidikan. Pada tahun 2019 kemudian beralih tugas menjadi Tenaga Pengajar di Sekolah Tinggi Farmasi (STF) YPIB Cirebon Jawa Barat dan sejak tahun 2020 sampai dengan sekarang bekerja sebagai Dosen di Universitas Alma Ata. Pendidikan dasar dan menengah (SD/SMP-SMA) ditamatkan di kampung kelahirannya, yakni Desa Loji Kecamatan Jatiwangi Kabupaten Majalengka Jawa Barat. Pada tahun 1990 menyelesaikan S-1 Perencanaan Pendidikan di IKIP Jakarta (Universitas Negeri Jakarta), kemudian tahun 1999 menamatkan S-2 Administrasi Pendidikan di IKIP Bandung (Universitas Pendidikan Indonesia) dan tahun 2018 berhasil menuntaskan S-3 Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung. Mata kuliah yang diampu dalam dua tahun terakhir ini di Prodi S-1 PGSD Universitas Alma Ata adalah (a) Manajemen Pendidikan, (b) Manajemen Berbasis Sekolah, (c) Manajemen Kelas, (d) Kepemimpinan Pendidikan, (e) Profesi Keguruan, (f) Pengembangan Kurikulum, (g) Filsafat Pendidikan, dan (h) Ilmu Pendidikan, sedangkan mata kuliah yang diampu di lingkungan S-2 Pendidikan Agama Islam (PAI) Universitas Alma Ata adalah (a) Analisis Kebijakan Pendidikan Agama Islam dan (b) Inovasi Pengelolaan dan Kelembagaan Pendidikan Agama Islam.

E-mail Penulis: [endi.rochaendi@almaata.ac.id](mailto:endi.rochaendi@almaata.ac.id)



Media  
Sains  
Indonesia

[www.penerbit.medsan.co.id](http://www.penerbit.medsan.co.id)

Indonesia  
menuilis

# Sertifikat

NO : 315/MEDSAN/eSP/IV/2023

Diberikan Kepada:

**Endi Rochaendi**

Sebagai Penulis Buku Yang Berjudul :

**MANAJEMEN KINERJA (PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD)**

Kota Bandung, 13 April 2023



**Pelopor**  
penerbit digital



Media Sains  
Indonesia  
**MEDIAN**

**RINTHO RANTE RERUNG, S.KOM., M.KOM.**  
DIREKTUR