

BALANCED SCORECARD ANALYSIS USING THE LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND ITS IMPLICATIONS FOR COMPANY PERFORMANCE (A SURVEY STUDY AT PT. TELKOM STO PENAJAM)

ANALISIS BALANCED SCORECARD PENDEKATAN PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA PERUSAHAAN (STUDI SURVEY PT.TELKOM STO PENAJAM)

Ngakan Made Bayu Aditya¹, Vip Paramarta², Sri Rochani Mulyani³, Kosasih⁴

Pascasarjana Manajemen, Universitas YPKP Sangga Buana^{1,2,3,4}

ngakanmba@gmail.com¹, vip@usbykpk.ac.id²,

sri.rochanu.mulyani@gmail.com³, kosasih@usbykpk.ac.id⁴

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard (BSC), focusing on the learning and growth perspective, on employee performance and its implications for company performance at PT. Telkom STO Penajam. A quantitative approach was employed using a survey method and path analysis. The research sample consisted of all 56 employees of PT. Telkom STO Penajam, selected through a total sampling technique. Descriptive analysis indicates that the implementation of the learning and growth perspective, employee performance, and company performance are in the Good category, although some aspects remain less optimal. Verification analysis shows that the learning and growth perspective has a positive and significant effect on employee performance, with a path coefficient of 0.634 (Sig. 0.000), explaining 45.7% of its variance. Employee performance positively and significantly affects company performance with a coefficient of 0.676 (Sig. 0.000), explaining 40.2% of the variance. The learning and growth perspective also directly influences company performance positively and significantly with a coefficient of 0.308 (Sig. 0.021). Moreover, the indirect effect of the learning and growth perspective on company performance through employee performance (0.428) is greater than its direct effect. These findings highlight the strategic role of employee performance as a mediating variable linking the learning and growth perspective to company performance.

Keywords: *Balanced Scorecard, Learning and Growth, Employee Performance, Company Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard (BSC) dengan fokus pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan serta implikasinya pada kinerja perusahaan di PT. Telkom STO Penajam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis jalur (*path analysis*). Sampel penelitian adalah seluruh 56 karyawan PT. Telkom STO Penajam melalui teknik total sampling. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja karyawan, dan kinerja perusahaan berada pada kategori Baik, meskipun masih terdapat aspek yang belum optimal. Hasil analisis verifikatif menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur 0,634 (Sig. 0,000), menjelaskan 45,7% variasi kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan koefisien 0,676 (Sig. 0,000), menjelaskan 40,2% variasi kinerja perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja perusahaan dengan koefisien 0,308 (Sig. 0,021). Selain itu, pengaruh tidak langsung perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan (0,428) lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya. Hasil penelitian ini menegaskan peran strategis kinerja karyawan sebagai variabel mediasi dalam menghubungkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Pembelajaran dan Pertumbuhan, Kinerja Karyawan, Kinerja Perusahaan.*

PENDAHULUAN

Pada tahun 2011, PT. Telkom secara resmi menggunakan metode

Balanced Scorecard untuk melakukan pengukuran kinerja pada perusahaan. Hal ini mengartikan bahwa setiap

kandatel pada PT. Telkom menggunakan metode tersebut. BSC diterapkan sebagai basis sistem penilaian kinerja manajemen berupa kontrak manajemen, evaluasi kontra yang diukur menggunakan pedoman kinerja (Fakhry, 2022).

BSC pada penerapan pengukuran kinerja perusahaan telah efektif. Hal ini dikarenakan metode ini didasari atas beberapa perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menyatakan bahwa metode ini efektif untuk pencapaian kinerja perusahaan yang semakin maju. Efektivitas ini dapat dilihat dari keempat perspektif yang dimiliki oleh BSC yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pada perspektif keuangan dikatakan efektif dengan tolak ukur adanya pertumbuhan yang dihasilkan oleh penambahan selama bisnis berlangsung, adanya penurunan aset menuju angka optimal dan memaksimalkan strategi dalam investasi, serta adanya penurunan biaya dan peningkatan dalam produktivitas kerja (Nurmagfirah, 2019). Perspektif pelanggan akan dikatakan efektif jika pelanggan mendapatkan pelayanan yang baik sehingga membantu dalam meningkatkan loyalitas konsumen (Anggraini & Budiarti, 2020). Efektivitas perspektif proses bisnis internal dapat dilihat dari kemampuan dan keahlian yang dimiliki setiap karyawan, jumlah konsumen, keuntungan, dan inovasi (Khaeruman dkk, 2023).

Dalam model *Balanced Scorecard* (BSC) untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, efektivitas dari perspektif ini ialah kapabilitas karyawan, kemampuan dalam mengelola sistem

informasi, dan Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan (Kusmawardhani, 2023). Penerapan yang dapat dilakukan pada PT Telkom Indonesia STO Penajam menggunakan indikator yang mencakup sebagai berikut :

1. Kapabilitas Karyawan Di PT Telkom STO Penajam, kapabilitas karyawan memegang peranan vital dalam mendukung operasional dan pelayanan pelanggan, terutama di daerah yang mungkin memiliki tantangan geografis atau infrastruktur.
2. Kapabilitas Sistem Informasi Sebagai bagian dari PT Telkom Indonesia, STO Penajam mengandalkan kapabilitas sistem informasi untuk memberikan layanan telekomunikasi yang andal kepada pelanggan. Ketersediaan informasi real-time, seperti status jaringan, pemeliharaan perangkat, dan penanganan gangguan, sangat penting untuk mendukung operasional harian.
3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan Dalam lingkungan STO Penajam, motivasi karyawan menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan dalam memberikan layanan berkualitas tinggi.

Melalui penerapan ketiga indikator ini, PT Telkom STO Penajam dapat memastikan bahwa operasionalnya tetap unggul dalam mendukung misi perusahaan untuk memberikan layanan telekomunikasi yang andal, inovatif, dan relevan, bahkan di daerah dengan tantangan khusus seperti Penajam.

Namun, hasil dari wawancara dan observasi menunjukkan bahwa belum ada pengukuran yang efektif mengenai bagaimana pendekatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdampak pada pengembangan kapabilitas karyawan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. *Gap*

analysis ini menjadi fokus dalam penelitian untuk mengeksplorasi peran BSC dalam meningkatkan kapabilitas SDM. Keefektifan metode BSC dalam pengukuran kinerja perusahaan ini perlu dilakukan pengkajian ulang. Hal ini bertujuan untuk melihat metode ini dapat digunakan secara kontinyu untuk pengukuran kinerja perusahaan. Selain itu, metode BSC terutama dalam pengukuran kinerja perusahaan di PT.

Telkom STO Penajam belum pernah dilakukan. Sehingga penting untuk melakukan penelitian ini agar menjadi penelitian pertama yang dilakukan dan harapannya terdapat pembaruan kedepannya dengan metode yang sama.

Telah dilakukan studi pendahuluan terhadap 25 orang karyawan tentang aspek pembelajaran dan pertumbuhan, sebagai berikut:

Tabel 1. Studi Pendahuluan tentang Aspek Pembelajaran & Pertumbuhan

No	Indikator	SB	B	CB	KB
1	Kapabilitas Karyawan	3	7	11	4
2	Kapabilitas Sistem Informasi	5	5	10	5
3	Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan	7	8	7	3

Sumber: Laporan Penilaian Karyawan PT. Telkom STO Penajam, 2024

Memperhatikan tabel 1 tentang pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan pendapat responden yang didominasi pada penilaian Cukup Baik. Indikator dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kapabilitas karyawan dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan didominasi penilaian baik. Dengan demikian pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan, ditemukan masih ada masalah.

Efektivitas dari perspektif ini ialah kapabilitas karyawan, kemampuan dalam mengelola sistem informasi, dan Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan (Kusmawardhani, 2023).

Jumlah karyawan PT. Telkom STO Penajam dari beberapa Divisi, dilihat dari kualitas (pendidikan) dan kuantitas (jumlah orang) adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah Karyawan (Oktober 2024)

No	Jenis Unit/Divisi	Pendidikan	Jumlah (org)
1.	Head Office	S1	1
2.	Account Manager	S1	1
3.	Teknisi	SMA Sederajat	33
4.	Customer Service	S1	2
5.	Sales Force	SMA Sederajat	11
6.	Logistik Warehouse	SMA Sederajat	2
7.	Telkom Property	SMA Sederajat	6
Total			56

Sumber: HRS PT. Telkom STO Penajam, 2023

Hasil dari wawancara yang dilakukan peneliti kepada PT.Telkom STO Penajam Pada Tanggal 23 Juli 2024, peneliti menjumpai *Head Office* PT.Telkom STO Penajam yang bernama Bapak Ahmad Syukri menyatakan bahwa “Konsep dengan pengukuran *Balanced Scorecard* melalui pengukuran keempat perspektif ini akan lebih mudah

untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, namun selama ini belum teroptimisasi sepenuhnya pada perusahaan ini, terutama pada level STO”. Lebih terfokusnya target dari keempat

perspektif tersebut yang selaras dengan perkembangan baru dalam bidang organisasi seperti learning organization, diharapkan para karyawan dari tingkat atas sampai tingkat bawah mengetahui apa visi dan strategi perusahaannya, karena *Balanced Scorecard* bukan sebagai pengendali perilaku karyawan tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi, dan proses belajar dalam suatu perusahaan, serta mengarahkan upaya pencapaian tujuan perusahaan kepada karyawan. Melalui uraian yang telah dijelaskan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis *Balanced Scorecard* Pendekatan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Karyawan dan Implikasinya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Survey PT.Telkom STO Penajam)**”

TINJAUAN PUSTAKA

Kajian Teori Manajemen

Pengertian

Manajemen merupakan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, organisasi, dan pengawasan yang berhubungan dengan tujuan yang telah ditetapkan (Kosasih, 2022). Manajemen menjadi suatu cara dalam mengelola untuk dikerjakan oleh orang lain. Manajemen memerlukan aspek kompleks dan bernilai tinggi guna mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat massif (Alifa & Hekmatyar, 2022). Secara garis besar dapat diartikan manajemen bahwa proses yang bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal melalui kerjasama antar anggota organisasi.

Tujuan Manajemen

Manajemen memiliki tujuan berdasarkan sudut pandangnya yaitu :

1. Menurut tipenya menurut Simanjuntak dan Rahardi (2020) yaitu:
 - a. *Profit objectives* yaitu berfungsi mendapatkan laba
 - b. *Service objectives* berguna untuk memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen dengan mempertinggi nilai barang dan jasa yang ditawarkan
 - c. *Social objectives* bertujuan meningkatkan nilai guna yang diciptakan perusahaan guna kesejahteraan masyarakat
 - d. *Personal objectives* berfungsi agar para karyawan secara *individual economic, social psychological* mendapatkan kepuasan di bidang pekerjaannya dalam perusahaan
2. Menurut sifatnya menurut Kosasih (2022) yaitu:
 - a. *Management objectives* merupakan tujuan yang ditimbulkan oleh manajer
 - b. *Managerial objectives* merupakan tujuan yang dicapai dengan kreativitas yang bersifat manajerial
 - c. *Administrative objectives* merupakan tujuan yang pencapaiannya memerlukan administrasi
 - d. *Economic objectives* merupakan tujuan yang bertujuan memenuhi kebutuhan dan memerlukan efisiensi dalam pencapaiannya
 - e. *Social objectives* merupakan tanggung jawab moral
 - f. *Technical objectives* merupakan tujuan yang berhubungan detail teknis, detail kerja, dan detail karya
 - g. *Work objectives* merupakan tujuan yang berhubungan dengan kondisi kerampungan suatu pekerjaan
3. Menurut motif menurut Istiqomah (2023) yaitu:

- a. *Public objectives* merupakan tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan pada undang-undang negara
- b. *Organizational objectives* merupakan tujuan yang dicapai menurut ketentuan anggaran dasar, anggaran rumah tangga, dan strata organisasi bersifat impersonal
- c. *Personal objectives* merupakan tujuan individu yang berhubungan dengan usaha pencapaiannya yang dipengaruhi pandangan pribadi
4. Bidang menurut Cahyadi dkk (2023):
 - a. *Top level objectives* merupakan tujuan umum dan menyangkut berbagai bidang
 - b. *Finance objectives* berhubungan dengan tujuan modal
 - c. *Production objectives* merupakan tujuan produksi
 - d. *Marketing objectives* berhubungan dengan tujuan pemasaran baik barang maupun jasa
 - e. *Office objectives* merupakan tujuan terkait administrasi

Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki fungsi yang penting dilaksanakan secara berurutan dalam mencapai tujuan organisasi. Proses manajemen yang harus dijalankan oleh seorang manajer yaitu (Gesi dkk, 2019):

1. *Planning* merupakan pemilihan misi serta tujuan organisasi.
2. *Organizing* merupakan proses yang berkaitan dengan pembagian pekerjaan, pengalokasian sumber daya, dan pengaturan, serta koordinasi aktivitas anggota organisasi.
3. *Leading* merupakan suatu hal yang berguna untuk mempengaruhi anggota dalam memberikan kontribusi terhadap tujuan kelompok dan organisasi

4. *Controlling* merupakan pengukuran dan evaluasi kerja baik yang dilakukan individu maupun kelompok

Unsur Pokok Manajemen

Manajemen terbentuk atas enam unsur yang memiliki fungsi dan saling berinteraksi satu sama lain. Unsur-unsur tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Man*

Man merupakan aspek yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen. Aspek ini merupakan aspek yang berperan penting dalam kegiatan manajemen sehingga kegiatan tersebut dapat berjalan (Darim, 2020).

2. *Money*

Money merupakan faktor yang berhubungan dengan pendanaan. Aspek ini berhubungan dengan anggaran, gaji, dan pendapatan perusahaan (Aditama & Anggoro, 2023),

3. *Material*

Material ialah unsur yang berkaitan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang yang memiliki nilai dan mendatangkan keuntungan (Toar dkk, 2021).

4. *Machine*

Machine merupakan teknologi yang digunakan dalam mengolah bahan. Keberadaan mesin ini akan memberikan keuntungan dikarenakan kegiatan produksi akan lebih efisien (Chazar & Rafsanjani, 2022)

5. *Method*

Method merupakan tata cara dalam melakukan kegiatan manajemen secara efektif menggunakan beberapa pertimbangan kepada sasaran untuk mencapai tujuan (Fadila dkk, 2020).

6. *Market*

Market merupakan tempat yang digunakan untuk memasarkan produk yang sudah dihasilkan (Puspitasari & Oktafia, 2020).

Kajian Teori MSDM

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau MSDM merupakan aktivitas organisasi yang digunakan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Raymond dkk, 2023). Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai pemberdayagunaan SDM pada organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, K3, dan hubungan industrial (Sabrina, 2021).

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan aktivitas memperkirakan keadaan tenaga kerja dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien. Selain itu, menetapkan program yang meliputi organisasi, arahan, kendali, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan (Arifudin dkk, 2021).

2. Pengorganisasi

Pengorganisasian bertujuan untuk mengatur karyawan meliputi penetapan pembagian kerja, hubungan, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi (Gurning dkk, 2021).

3. Pengarahan

Pengarahan bertujuan untuk memberikan arahan kepada karyawan

untuk bekerja sama secara efektif dan efisien guna membantu tercapainya tujuan organisasi (Ikhwan, 2019).

4. Pengendalian

Pengendalian memiliki tujuan untuk mengendalikan karyawan agar tetap patuh terhadap peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana tanpa melakukan penyimpangan. Kegiatan pengendalian yaitu kehadiran, kedisiplinan, kerjasama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan (Rachmawati & Amiranto, 2022).

5. Pengadaan

Pengadaan merupakan proses berkaitan dengan penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi dalam mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Amelia dkk, 2022).

6. Pengembangan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral melalui pendidikan dan pelatihan (Sutiawan & Fauzan, 2021).

7. Kompensasi

Kompensasi bertujuan untuk memberikan balas jasa baik berupa uang atau barang kepada karyawan yang digunakan sebagai imbalan balas jasa yang didedikasikan kepada perusahaan (Rakhmadian & Adiwati, 2022).

8. Integrasi

Integrasi memiliki fungsi untuk menyatukan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar saling membantu dan menguntungkan (Pradana dkk, 2024).

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kondisi baik fisik, mental, dan loyalitas. Hal ini bertujuan agar karyawan selalu bekerja sama. Pemeliharaan dilakukan melalui program kesejahteraan berdasarkan

kebutuhan sebagian besar karyawan dan berpedoman baik internal dan eksternal (Sari, 2023).

10. Kedisiplinan
Kedisiplinan merupakan kesadaran seseorang dalam menaati peraturan dan norma sosial (Refra, 2021).
11. Pemberhentian
Pemberhentian merupakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian dapat disebabkan oleh beberapa alasan seperti keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan lain sebagainya (Naflah dkk, 2024).

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Tujuan organisasional
Tujuan organisasional merupakan tujuan yang digunakan untuk mengenali keberadaan MSDM dalam memberikan kontribusi pencapaian terhadap efektivitas perusahaan (Ichsan dkk, 2021).
2. Tujuan fungsional
Tujuan fungsional merupakan tujuan yang digunakan dalam pertahanan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Zahwa, 2023).
3. Tujuan sosial
Tujuan sosial merupakan tujuan yang berfungsi untuk merespon kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan dengan dampak negatif (Herdilah dkk, 2023).
4. Tujuan personal
Tujuan personal merupakan tujuan yang digunakan dalam membantu karyawan mencapai tujuannya. Tujuan ini tentunya menaikkan kontribusi terhadap perusahaan (Rico, 2023).

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam manajemen. Peran-peran tersebut diantaranya (Nurhasnah dkk, 2024):

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja secara efektif berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan tenaga kerja
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan SDM di masa depan
- e. Melakukan perkiraan keadaan perekonomian dan perkembangan perusahaan
- f. Melakukan monitor secara cermat terkait undang-undang dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan
- g. Melakukan monitor kemajuan teknik dan perkembangan
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon.

Kajian Teori BSC

Pengertian BSC

Balanced Scorecard atau BSC merupakan konsep yang digunakan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Aditya dkk, 2024). BSC merupakan pendekatan baru dalam bidang manajemen. BSC ialah perencanaan strategis dan sistem manajemen dalam perusahaan yang berorientasi laba maupun nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan usaha

untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja perusahaan sesuai dengan tujuan. BSC merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kinerja serta sebagai salah satu cara untuk menyusun strategi dalam mencapai tujuan organisasi (Nuraeni dkk, 2023).

Perspektif BSC

a. Perspektif Finansial

Perspektif finansial merupakan perspektif yang berhubungan dengan *financial sustainability*. Perspektif ini digunakan oleh shareholder dalam rangka melakukan penilaian organisasi. Pada perspektif ini hal yang perlu diperhatikan ialah pertumbuhan dan pergaman sumber pendapatan serta pertumbuhan penjualan, penurunan biaya dan perbaikan produktivitas, dan mempertinggi utilitas aset perusahaan (Kusnadi & Rahayu, 2021).

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif *customer* adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Hal yang perlu diperhatikan pada perspektif *Customer* ialah kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, pangsa pasar, dan keuntungan pelanggan (Pratiwi dkk, 2023).

c. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif *internal business process* adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada stakeholder dan customer. Proses pengelompokan pada jenis perspektif ini yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses

layanan pasca penjualan (Sabila dkk, 2024).

d. Perspektif Perkembangan dan pertumbuhan

Perspektif *learning and growth* adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Kesinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini (Herdian dkk, 2022).

Keunggulan BSC

1. Pengukuran menggunakan metode BSC ini lebih komprehensif dibanding metode konvensional. Hal ini dikarenakan dengan menggunakan metode ini eksekutif perusahaan sadar bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya yaitu pelanggan
2. Koheren merupakan adanya hubungan sebab akibat sehingga dalam BSC dapat disimpulkan semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan
3. Keseimbangan dalam BSC tercermin dengan adanya keselarasan *scorecard personal staff* dengan *scorecard perusahaan* sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan
4. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan BSC dapat dikelola (Simbolon dkk, 2023).

Kajian Teori Pengukuran Kinerja Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang

memberikan performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Fauziah dkk, 2024). Murphy dan Cleveland mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Sedangkan menurut Suntoro kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2013) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses penilaian terkait kemajuan pekerjaan terhadap tujuan serta sasaran pengelolaan SDM. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan barang dan jasa (Fitriani dkk, 2020). Selain itu, pengukuran kinerja menjadi bahan refleksi filosofi dan kultur dari perusahaan serta menggambarkan tingkat kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Masram & Mu'ah, 2023).

Pengukuran kinerja dibutuhkan sebagai landasan dalam menilai kemajuan yang dicapai lalu dibandingkan. Pengukuran kinerja sangat bergantung dengan indikator kinerja yang digunakan. Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif

dan kualitatif yang sudah ditetapkan (Gosal dkk, 2022).

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki tujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan dan mematuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, pengukuran kinerja memiliki manfaat diantaranya (Affandi dkk, 2021):

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan yang mengantarkan perusahaan semakin dekat dengan pelanggan dan menjadikan seluruh elemen perusahaan terlibat pada kepuasan pelanggan
2. Memberikan motivasi karyawan dalam melakukan pelayanan
3. Melakukan identifikasi pemborosan dan upaya pengurangan pemborosan
4. Membuat tujuan strategis untuk mempercepat proses pembelajaran pada perusahaan
5. Membangun konsensus guna melakukan perubahan dengan memberikan imbalan atas perilaku yang diharapkan

Syarat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yang efektif memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Chaerudin dkk, 2020):

1. Berdasarkan masing-masing aktivitas dan karakteristik perusahaan yang sesuai dengan perspektif pelanggan
2. Evaluasi terhadap aktivitas menggunakan ukuran—ukuran kinerja yang *customer validated*
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas untuk menghasilkan penilaian yang komprehensif
4. Memberikan umpan balik guna memperbaiki masalah yang timbul

Sistem Pengukuran Kinerja

- a. Relevan
Relevan merupakan pengukuran yang memiliki kaitan antara standar pekerjaan dengan tujuan organisasi. Selain itu, memiliki keterkaitan yang jelas antara elemen suatu pekerjaan yang diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi yang akan dinilai kolom penilaian (Kasman, 2021).
- b. Sensitivitas
Sensitivitas memiliki makna adanya keahlian sistem pengukuran kinerja dalam membedakan karyawan efektif dan non efektif (Sutami, 2022).
- c. Reliabilitas
Reliabilitas merupakan konsistensi penilaian yang digunakan oleh subjek yang berbeda dalam melakukan pengukuran kinerja dengan hasil yang sama (Ndiung & Jediut, 2020).
- d. Aksesibilitas
Aksesibilitas merupakan pengukuran yang dirancang sedemikian rupa guna diterima oleh pihak terkait yang menggunakan (Sutami, 2022).
- e. Praktis
Praktis merupakan instrumen pengukuran mudah untuk dimengerti pihak terkait dalam proses pengukuran tersebut (Sutami, 2022).

Karakteristik Pengukuran Kinerja

Karakteristik dalam melakukan pengukuran kinerja terdiri atas (Rahman dkk, 2020):

- a. Biaya yang dikeluarkan guna pengukuran kinerja tidak lebih besar dari manfaat yang diterima
- b. Pengukuran dimulai dari permulaan
- c. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan strategis yang dirumuskan dan minimal memiliki satu pengukuran
- d. Pengukuran harus sederhana dan memunculkan data yang mudah untuk digunakan, dipahami, dan dilaporkan

- e. Pengukuran dapat diulang secara terus menerus dan dibandingkan
- f. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan
- g. Pengukuran harus digunakan untuk menetapkan target seperti mengarah ke peningkatan kinerja kedepan
- h. Ukuran kinerja telah dipahami secara jelas oleh individu yang terkait
- i. Pengukuran melibatkan seluruh individu yang terkait
- j. Pengukuran harus akurat, diandalkan, dan diverifikasi sehingga dapat diterima dan dipercaya
- k. Pengukuran berfokus pada tindakan korelatif

Pengukuran Kinerja Perusahaan

- a. *Balanced Scorecard Model*
Balanced Scorecard model merupakan model yang menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan tumbuh serta perkembangan (Nabila dkk, 2024).
- b. *Integrated Performance Measurement System Model*
Integrated performance measurement system model merupakan sistem pengukuran kinerja dengan titik awal sebagai landasan menentukan KPI (Yuliatwati, 2022).
- c. *Cambridge model*
Cambridge model merupakan sistem pengukuran yang menggunakan kelompok produk sebagai dasar untuk melakukan identifikasi terhadap KPI (Cahyawati, 2021).
- d. *Human resource scorecard model*
Human resource scorecard model merupakan model yang memperjelas peran SDM secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap tidak berwujud terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan (Sari, 2020).
- e. *Performance PRISM*

Performance PRISM merupakan sistem yang memadukan antara kerangka kerja pengukuran yang berorientasi strategi dengan metodologi pengukuran yang memperhatikan kepentingan stakeholder (Cahyawati, 2021).

f. *Pengukuran kinerja supply chain*

Pengukuran kinerja *supply chain* merupakan sistem pengukuran kinerja untuk membantu memonitoring jalan aplikasi *supply chain management* berjalan dengan baik (Ramdani, 2022).

Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

BSC merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (blocher). Konsep BSC berkembang sejalan dengan implementasi konsep tersebut. BSC terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*Scorecard*) dan (2) berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja sesungguhnya. Kata “*Balanced*” disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholders dan

konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.

2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategis *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan nonkeuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi untuk seluruh karyawan pada semua tingkat organisasi berdasarkan visi dan strategi dari suatu unit usaha. Visi dan strategi itu diterjemahkan ke dalam empat perspektif yang masing-masing dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai organisasi, ukuran dari tujuan, target yang diharapkan pada masayang akan datang, serta program-program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan strategis. Laporan manajemen yang disusun berdasarkan keempat perspektif tersebut disebut kartu skor berimbang (*Balanced Scorecard-BSC*).

Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan untuk mencatat hasil kerja kinerja keuangan sekaligus membantu kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa depan. Menyajikan keseimbangan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam bentuk sistem ukuran kinerja strategik yang mencakup empat perspektif sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan
 Perspektif ini tetap digunakan dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. *Balanced Scorecard* membaginya menjadi tiga tahap, yaitu (Yuwono, et al, 2007):
 - a. *Growth* (Pertumbuhan).
 - b. *Sustain* (Bertahan).
 - c. *Harvest* (Kedewasaan).
2. Perspektif Pelanggan.
 Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang dipilih mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama, yaitu (Yuwono, et al, 2007):
 - a. *Market Share* (Pangsa Pasar).
 - b. *Customer Retention* (Pertumbuhan/ Mempertahankan Pelanggan).
 - c. *Customer Acquisition* (Menarik/Perolehan Pelanggan Baru).
 - d. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)..
 - e. *Customer Profitabilitas* (Keuntungan Pelanggan).
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
 Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. *Balanced Scorecard* membaginya dalam tiga model dari proses bisnis utama, yaitu: (Yuwono, et al, 2007).
 - a. Proses Inovasi..
 - b. Proses Operasi..
 - c. Layanan purna jual.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kusmawardhani (2023), mengemukakan bahwa proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi.

Tolak ukur dalam perspektif ini, yaitu:

- a. Kapabilitas Karyawan. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan BSC, yaitu:
 - 1) Tingkat Kepuasan Karyawan..
 - 2) Tingkat Perputaran Karyawan..
 - 3) Produktivitas Karyawan.
- b. Kapabilitas Sistem Informasi. Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. .
- c. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan. Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Sementara keberagaman ukuran pada *Balanced Scorecard* yang dibuat dengan benar mengandung kesatuan tujuan, karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.

Dimensi Kinerja Karyawan

Ada enam kategori hasil yang digunakan untuk mengukur nilai kinerja karyawan menurut Menurut Budiantara dkk (2022), Penjelasan masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi Kerja
 Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi seorang karyawan untuk mencapai tujuan tertentu. Robbins dan Judge (2017)

menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses yang mempengaruhi intensitas, arah, dan upaya individu dalam mencapai target kerja.

b. Kemampuan

Kemampuan mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi teknis maupun non teknis yang dimiliki oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kemampuan dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu kemampuan teknis (*technical skills*) dan kemampuan interpersonal (*soft skills*).

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan saat mereka bekerja, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja yang baik mampu memberikan rasa aman dan meningkatkan konsentrasi karyawan.

d. Disiplin

Disiplin kerja adalah bentuk kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan kebijakan organisasi. Siagian (2017) menegaskan bahwa disiplin yang baik mencerminkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, yang berdampak positif pada kinerja mereka.

e. Kepemimpinan

Menurut Bass dan Riggio (2006), gaya kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi, pengakuan individu, dan arahan yang jelas mampu meningkatkan kinerja karyawan.

f. Kepribadian

Kepribadian mencakup karakteristik individu yang mempengaruhi cara mereka bekerja dan berinteraksi di lingkungan kerja. Menurut teori Big

Five Personality (McCrae & Costa, 1997),

METODE

Objek dan Gambaran Umum Penelitian

Objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Indonesia STO Penajam merupakan salah satu Sentral Telepon Otomat yang berada di wilayah kerja Witel Balikpapan dengan Divisi Regional VI Kalimantan. Dalam menjalankan kegiatan operasional pelayanan terdapat karyawan dari beberapa anak perusahaan Telkom dengan unit antara lain *Customer Service*, *Sales Force*, Teknisi, *Telkom Property* dan *Logistik Warehouse*.

Metodologi Penelitian

Penelitian dalam tesis ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif.

Pendekatan kuantitatif diarahkan untuk pencapaian tujuan memperoleh penjelasan yang luas, tentang fenomena yang ditetapkan sebagai objek penelitian dan menggunakan jenis metode penelitian survey. Metode survey bertujuan untuk melihat keadaan yang menjadi objek penelitian apa adanya, dengan melihat data dan informasi yang ada dari sampel, tanpa memberikan perlakuan (*treatment*) khusus.

penelitian verifikatif adalah penelitian yang menguji kebenaran sesuatu pengetahuan di dalam satu bidang yang telah ada. Penelitian verifikatif yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode jalur (*Path Analysis*). Pada penelitian ini peneliti menganalisis Pengaruh *Balanced Scorecard* melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja karyawan dan implikasinya pada kinerja perusahaan di PT. Telkom STO Penajam.

Populasi dan Sampel

Populasi karyawan PT. Telkom STO Penajam tahun 2024 sebanyak 56 karyawan dan akan diambil sebanyak seluruh Karyawan. Berdasarkan pertimbangan tersebut, besar sampel yang digunakan adalah seluruh populasi yang ada berjumlah 56 orang karyawan PT. Telkom STO Penajam.

Operasionalisasi Variabel

Berikut merupakan definisi dan dimensi dari variabel :

1. Pendekatan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X).

Pendekatan ini berfokus pada pengembangan kapabilitas internal organisasi dan karyawan untuk mendukung pencapaian kinerja yang optimal.

- Kapabilitas Karyawan
- Kapabilitas Sistem Informasi
- Motivasi, Pemberdayaan dan keselarasan

2. Kinerja Karyawan (Y).

3. Kinerja ini menjadi ukuran produktivitas individu dalam organisasi.

- Motivasi Kerja
- Kemampuan
- Lingkungan Kerja
- Disiplin
- Kepemimpinan
- Kepribadian

4. Kinerja Perusahaan (Z).

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian Berikut merupakan indikator dalam pengukuran kinerja perusahaan (Syaifudin, 2022) :

- Pengetahuan tentang Pekerjaan
- Kualitas Pekerjaan
- Produktivitas
- Inisiatif dan Pemecahan Masalah
- Tanggung Jawab

Uji Kualitas Data Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Normalitas Data dan Asumsi Klasik. Rancangan Analisis Statistik Analisis Regresi Linier, Koefisien Korelasi, Koefisien Determinasi Hipotesis Uji-t (Uji secara Parsial) Uji-F (secara Simultan)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif

Tabel 1. Hasil Penyebaran Kuesioner Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X)

No	Pernyataan	Rata-rata Skor	Capaian Skor	Kriteria
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
1.	saya merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan saya	3,74	213	Baik
2.	saya merasa didukung oleh atasan dan manajemen dalam menyelesaikan pekerjaan.	3,68	210	Baik
3.	saya merasa nyaman dan ingin tetap bekerja di perusahaan ini untuk jangka panjang	3,47	198	Baik
4.	saya merasa informasi yang saya butuhkan tersedia dengan mudah dan cepat	3,54	202	Baik
5.	perusahaan memberikan motivasi yang cukup untuk membantu saya mencapai target kerja	3,67	209	Baik

6.	Perusahaan rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan	3,46	197	Baik
7.	saya memahami visi dan misi perusahaan serta merasa pekerjaan saya selaras dengan tujuan organisasi	3,58	204	Baik
Total		3,59	1433	Baik

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, diperoleh total skor sebesar 1.433 dan rata-rata 3,59, yang termasuk dalam kategori Baik.

Tabel 2. Hasil Penyebaran Kuesioner Variabel Kinerja Perusahaan (Z)

No	Pernyataan Kinerja Perusahaan	Rata-rata Skor	Capaian Skor	Kriteria
1.	Perusahaan memberikan pelatihan yang memadai agar karyawan dapat meningkatkan pengetahuan terkait pekerjaan.	3,81	217	Baik
2.	Kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	3,67	209	Baik
3.	Perusahaan berhasil memanfaatkan waktu dan sumber daya dengan produktif dalam mencapai target yang telah ditetapkan.	3,89	222	Baik
4.	Karyawan di perusahaan ini sering menunjukkan inisiatif untuk menemukan solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.	3,02	172	Baik
5.	Perusahaan mendukung karyawan dalam pemecahan masalah dan memberi mereka ruang untuk mengemukakan ide-ide baru untuk perbaikan proses kerja.	3,70	211	Baik
6.	Perusahaan memiliki sistem yang jelas untuk mengukur dan mengevaluasi tanggung jawab karyawan dalam pencapaian kinerja perusahaan.	4,21	240	Sangat Baik
7.	Karyawan di perusahaan ini merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan dan berusaha untuk mencapai tujuan dengan penuh dedikasi.	4,16	237	Sangat Baik
Total		3,78	1508	Baik

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada variabel Kinerja Perusahaan, diperoleh total skor capaian sebesar 1.508 dengan skor rata-rata 3,78, yang berada pada kategori Baik.

Tabel 3. Hasil Penyebaran Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan (Y)

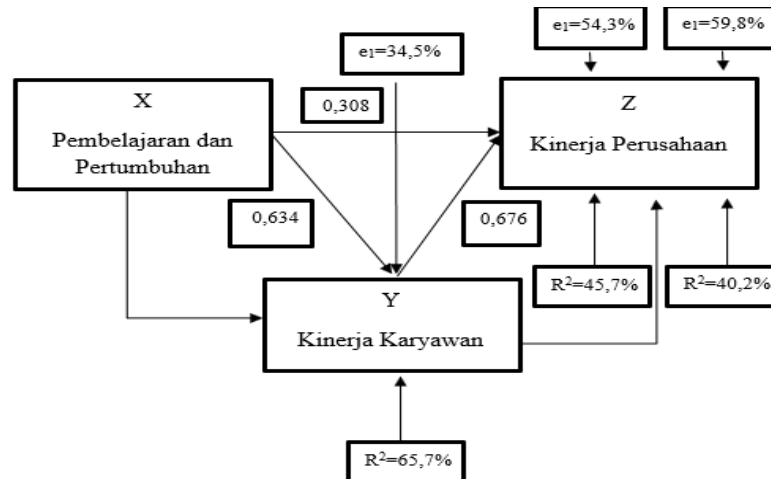
No	Pernyataan Kinerja Karyawan	Rata-rata Skor	Capaian Skor	Kriteria
1.	Saya merasa termotivasi untuk mencapai target dan tujuan yang ditetapkan dalam pekerjaan saya.	3,60	205	Baik
2.	Saya memiliki kemampuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada saya.	3,65	208	Baik
3.	Lingkungan kerja sangat mendukung saya memberi hasil kerja yang produktif.	3,84	219	Baik
4.	Saya selalu tepat waktu dan memenuhi jadwal yang telah menjadi tanggung jawab saya dalam waktu yang tepat sesuai aturan dan prosedur kerja.	3,72	212	Baik
5.	Saya memiliki kemampuan memimpin tim dapat bersikap adil dalam mengambil Keputusan	3,75	214	Baik
6.	Saya selalu menyelesaikan tantangan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan baik	3,77	215	Baik
Total		3,72	1273	Baik

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada variabel Kinerja Karyawan, diperoleh total skor capaian sebesar 1.273 dan rata-rata 3,72, yang berada pada kategori Baik.

Analisis Verifikatif

Berdasarkan data yang sudah dikumpulkan melalui kuesioner, pada

bagian ini akan diuji pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan dan implikasinya pada kinerja perusahaan (Studi pada PT. Telkom STO Penajam). Pengujian akan dilakukan dalam beberapa tahap. Secara diagram, bentuk hubungan antara ketiga variabel yang sedang diteliti tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Hubungan Antar Variabel

$$Y = 0,634 + 0,676 + 0,308$$

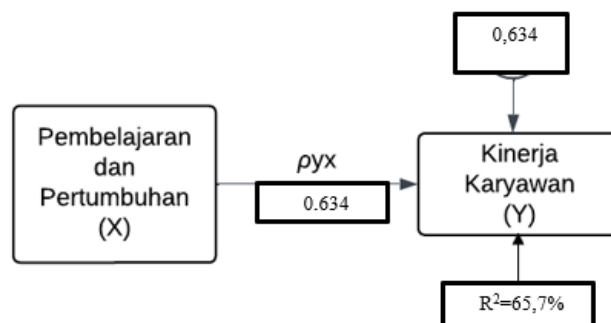
Dari diagram tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai koefisien jalur pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,634.
2. Nilai koefisien jalur kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,676..
3. Nilai koefisien jalur secara langsung pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,308.
4. Koefisien determinasi (R^2) = 45,7%, menjelaskan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan sebesar 45,7%. Sisanya merupakan epsilon (variabel luar) yang tidak diteliti sebesar 54,3%.

5. Koefisien determinasi (R^2) = 65,7%, menjelaskan kinerja karyawan dipengaruhi oleh pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 65,7%. Sisanya merupakan epsilon (variabel luar) yang tidak diteliti sebesar 34,5%.

6. Koefisien determinasi (R^2) = 40,2%, menjelaskan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 40,2%. Sisanya merupakan epsilon (variabel luar) yang tidak diteliti sebesar 59,8%.

Hasil diatas dapat diuraikan dengan beberapa sub struktur yang sudah dirancang pada bab 3. Adapun hasil sub struktur dalam penelitian ini disajikan dalam diagram di bawah ini:



Gambar 2. Pengaruh Pembelajaran dan Pertumbuhan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Persamaan linier sub-struktur 1
yaitu:
 $Y = \rho_{yx}X + \epsilon_1$

$Y = 0,634X + \epsilon_1$
Dimana:
Y = Kinerja Karyawan

X = Pembelajaran dan Pertumbuhan
 ρ_{yx} = Koefisien jalur Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Karyawan

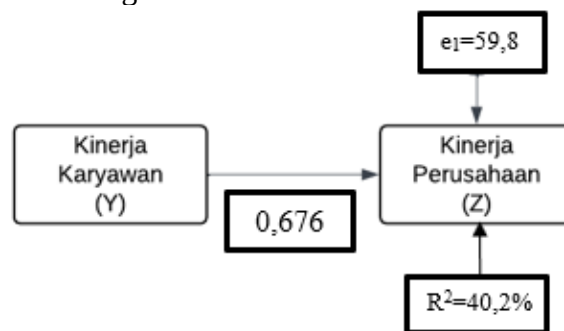
e_1 = Residu/sisa atau pengaruh dari variabel lain di luar model

Tabel 4. Tabel Koefisien Determinasi Jalur Sub Struktur I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,402 ^a	,657	,390	3,31074

Sub-struktur pertama difokuskan untuk menguji pengaruh variabel eksogen, yakni Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X), terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur (ρ_{yx}) memiliki nilai sebesar 0,634. Koefisien jalur sebesar 0,634 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan pada pembelajaran dan pertumbuhan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 63,4%. Artinya, semakin baik program pelatihan, pengembangan keterampilan, dan dukungan pertumbuhan karir yang diberikan perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Hasil uji determinasi pada Tabel 4 menunjukkan nilai R Square = 0,657, yang berarti bahwa 65,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara itu, sisanya sebesar 34,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, maupun faktor lingkungan kerja. Dengan demikian, pembelajaran dan pertumbuhan terbukti menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, meskipun masih ada faktor lain yang juga perlu diperhatikan oleh perusahaan.



Gambar 3. Pengaruh Kinerja Karyawan (Y) terhadap Kinerja Perusahaan (Z)

Persamaan linier untuk sub-struktur 2 adalah sebagai berikut:

$$Z = \rho_{zy}Y + e_1$$

$$Z = 0,676Y + e_1$$

Dimana:

Z = Kinerja Perusahaan

Y = Kinerja Karyawan

ρ_{zy} = Koefisien jalur pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan

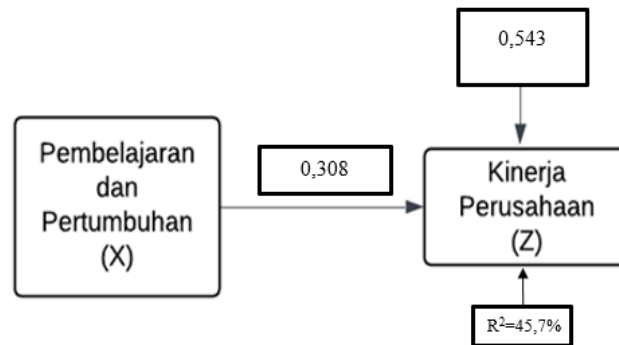
e_1 = Residu/sisa atau pengaruh dari variabel lain di luar model

Persamaan diatas menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan (Y) memberikan pengaruh positif yang kuat terhadap Kinerja Perusahaan (Z). Koefisien jalur sebesar 0,676 menegaskan bahwa setiap peningkatan kinerja karyawan akan berdampak signifikan pada peningkatan kinerja

perusahaan. Hal ini berarti semakin tinggi produktivitas, kedisiplinan, dan kualitas kerja karyawan, maka semakin optimal pula pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan Gambar 2 hasil uji determinasi, diperoleh nilai R Square = 0,402, yang berarti bahwa sebesar 40,2% variasi kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh kinerja karyawan. Dengan kata lain, hampir separuh perubahan dalam kinerja perusahaan bergantung pada kualitas kinerja karyawan. Sedangkan sisanya, yaitu 59,8%, dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini, misalnya strategi bisnis, efisiensi manajerial,

inovasi produk, maupun kondisi pasar. Hasil ini menegaskan pentingnya peran karyawan sebagai aset utama perusahaan. Dalam konteks Balanced Scorecard, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mendorong peningkatan kompetensi karyawan pada akhirnya akan memperbaiki kinerja karyawan, yang kemudian memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian, perusahaan perlu terus berinvestasi dalam program pengembangan sumber daya manusia, karena kualitas karyawan terbukti menjadi faktor kunci keberhasilan dalam pencapaian kinerja perusahaan.



Gambar 3. Pengaruh Langsung Pembelajaran dan Petumbuhan (X) terhadap Kinerja Perusahaan (Z)

Persamaan linier untuk sub-struktur ini adalah:

$$Z = \rho_{zx}X + \varepsilon$$

$$Z = 0,245X + 0,543$$

Dimana:

Z = Kinerja Perusahaan

X = Pembelajaran dan Pertumbuhan

ρ_{zx} = Koefisien jalur pengaruh Pembelajaran dan Pertumbuhan

ε = Residu atau pengaruh dari variabel lain di luar model

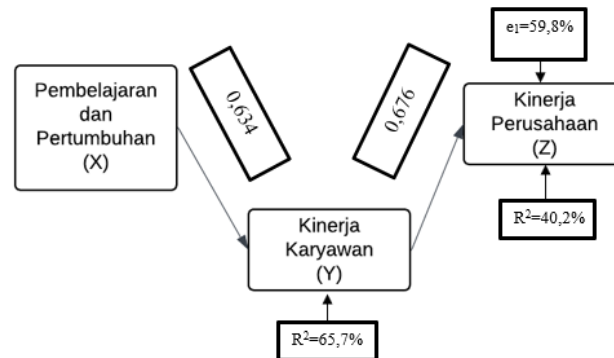
Berdasarkan persamaan tersebut, diketahui bahwa Pembelajaran dan Pertumbuhan (X) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (Z) dengan nilai koefisien sebesar 0,245. Hal ini berarti setiap peningkatan yang dilakukan perusahaan dalam aspek pembelajaran, pelatihan, maupun

pertumbuhan karyawan akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan sebesar 24,5%.

Hasil uji determinasi pada menunjukkan nilai R Square = 0,095, yang berarti hanya sebesar 9,5% variasi kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan sisanya sebesar 90,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini, seperti kinerja karyawan, strategi bisnis, inovasi, efektivitas manajerial, serta kondisi eksternal perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa pembelajaran dan pertumbuhan bukan satu-satunya faktor dominan yang secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan relatif kecil. Namun, variabel ini tetap penting karena berfungsi sebagai dasar peningkatan kompetensi sumber daya manusia, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kemudian

berdampak lebih besar terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, pembelajaran dan pertumbuhan sebaiknya dipandang sebagai faktor fundamental yang lebih efektif apabila dioptimalkan melalui peningkatan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi.



Gambar 4. Pengaruh Tidak Langsung Pembelajaran dan Pertumbuhan (X) terhadap Kinerja Perusahaan (Z) melalui Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Gambar 4, jalur tidak langsung antara Pembelajaran dan Pertumbuhan (X) dengan Kinerja Perusahaan (Z) terjadi melalui Kinerja Karyawan (Y). Nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah:

Pengaruh $X \rightarrow Y$ sebesar 0,634

Pengaruh $Y \rightarrow Z$ sebesar 0,676

Sehingga besarnya pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan kedua jalur tersebut:

$$X \rightarrow Z \text{ melalui } Y = 0,634 \times 0,676 = 0,428 \text{ (42,8\%)}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Pembelajaran dan Pertumbuhan (X) terhadap Kinerja Perusahaan (Z) melalui Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 42,8%.. Hal ini berarti bahwa

pembelajaran dan pertumbuhan akan memberikan dampak lebih signifikan terhadap kinerja perusahaan apabila diinternalisasi terlebih dahulu dalam bentuk peningkatan kinerja karyawan.

Dengan kata lain, Kinerja Karyawan (Y) berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan Kinerja Perusahaan. Artinya, program-program pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan perusahaan, seperti pelatihan, pengembangan karir, dan peningkatan kompetensi, tidak hanya berpengaruh pada individu karyawan tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel/Hubungan	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung (β^2)	Pengaruh Tidak Langsung
Pembelajaran & Pertumbuhan	0,308	0,308 x 0,308	

(X) terhadap Kinerja Perusahaan (Z)	=0,0948 (9,48%)	
Pembelajaran & Pertumbuhan (X) terhadap Kinerja Perusahaan (Z) Melalui Kinerja Karyawan (Y)	0,634 x 0,676 = 0,428 (42,8%)	

Dari tabel 4.15 diatas dapat dijelaskan:

1. Pengaruh langsung, variabel pembelajaran dan pertumbuhan terhadap variabel kinerja perusahaan sebesar 9,48 %.
2. Pengaruh tidak langsung variabel pembelajaran dan pertumbuhan terhadap variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja karyawan sebesar 42,8 %.
3. Dengan demikian, pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung atau $42,8\% > 9,48\%$. Dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja

karyawan mampu memediasi variabel pembelajaran & pertumbuhan dengan kinerja perusahaan, dan atau variabel kinerja karyawan memperkuat variabel kinerja perusahaan.

Analisis Koefisien Determinasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh semua variabel independen dalam model regresi terhadap variabel dependen. Adapun hasil analisis koefisien determinasi dalam penelitian ini disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Koefisien Determinasi Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,676 ^a	0,457	0,447	3,57803

Berdasarkan Tabel 5 Nilai R Square diatas yaitu 0.457 menunjukkan bahwa 45,7% variasi dalam variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, yaitu Pembelajaran dan Pertumbuhan (X). Ini berarti bahwa model regresi yang dibentuk memiliki kemampuan

prediksi sebesar 45,7% dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan. Sisa 54,3% variasi pada Kinerja Karyawan dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, kompensasi, dan lain-lain.

Tabel 6. Hasil Analisis Koefisien Determinasi Z

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,634 ^a	0,402	0,390	3,31074

Berdasarkan Tabel 6 Nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,634, menunjukan keeratan hubungan antar variabel kategori sedang. Sedangkan Nilai R Square (koefisien determinasi) sebesar 0.402 menunjukkan bahwa variasi pengaruh variabel pembelajaran & pertumbuhan dan kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan sebesar 40,2%, sisanya sebesar 59,8% merupakan variabel luar yang tidak dijadikan model dalam penelitian ini.

Pembahasan Penelitian

Penerapan Model *Balanced Scorecard* Melalui Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan Pada PT Telkom STO Penajam

Berdasarkan hasil uji kualitas data, seluruh indikator variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X), kinerja karyawan (Y), dan kinerja perusahaan (Z) dinyatakan valid dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$) serta reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha

diatas 0,8 ($X = 0,897$; $Y = 0,817$; $Z = 0,846$). Hal ini menegaskan bahwa instrumen penelitian yang digunakan konsisten dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel sesuai kondisi lapangan di PT Telkom STO Penajam.

Dari hasil penyebaran kuesioner, variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh skor total 1.433 dari skor maksimal 1.960, masuk kategori Baik. Secara rinci, indikator yang menonjol meliputi:

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan (skor 213), menunjukkan perusahaan telah memberikan ruang partisipasi yang cukup bagi karyawan.
2. Dukungan atasan dalam penyelesaian tugas dengan skor tinggi, menandakan adanya komunikasi kerja yang efektif.
3. Kemudahan akses informasi (skor 202), menunjukkan sistem informasi internal cukup memadai.
4. Motivasi kerja (skor 205) berada pada tingkat menengah, yang berarti dorongan kerja masih dapat ditingkatkan.
5. Pelaksanaan seminar rutin mendapat skor terendah (197), menunjukkan kurangnya frekuensi pelatihan formal.

Jika dikaitkan dengan teori *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfungsi sebagai pondasi untuk memperkuat tiga perspektif lainnya: proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan. Terdapat tiga komponen inti dalam perspektif ini:

1. Kapabilitas karyawan, kemampuan teknis dan non-teknis karyawan. Di PT Telkom STO Penajam, hal ini tercermin dari skor tinggi pada keterlibatan dalam keputusan dan dukungan atasan.
2. Kapabilitas sistem informasi, ketersediaan data dan informasi yang

cepat, tepat, dan relevan. Hal ini sudah berjalan baik sesuai skor 202.

3. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan, kesesuaian visi misi dengan tujuan kerja karyawan. Walaupun pemahaman visi misi baik, motivasi masih perlu didorong.

Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telkom STO Penajam

Hasil analisis regresi pada penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telkom STO Penajam, dengan koefisien jalur sebesar 0,634 dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai R Square sebesar 0,457 mengindikasikan bahwa 45,7% variasi perubahan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan 54,3% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, maupun faktor eksternal perusahaan.

Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Telkom STO Penajam

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan di PT Telkom STO Penajam, dengan koefisien jalur sebesar 0,676 dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai R Square sebesar 0,402 mengindikasikan bahwa 40,2% variasi perubahan kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 59,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini, seperti strategi bisnis,

kondisi pasar, inovasi produk, atau faktor eksternal lainnya.

Pengaruh Langsung Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Telkom STO Penajam

Hasil pengujian menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja perusahaan di PT Telkom STO Penajam, dengan koefisien jalur sebesar 0,308 dan nilai signifikansi 0,012 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai ini menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya tidak sebesar pengaruh tidak langsung melalui kinerja karyawan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetap menjadi faktor penting yang mampu memberikan kontribusi langsung terhadap capaian kinerja perusahaan. Nilai R Square yang dihasilkan pada model ini menggambarkan bahwa sebagian variasi kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh pembelajaran dan pertumbuhan, walaupun terdapat faktor-faktor lain seperti strategi korporasi, teknologi yang digunakan, kondisi pasar, serta inovasi layanan yang turut menentukan kinerja keseluruhan.

Pengaruh Tidak Langsung Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kinerja Karyawan Pada PT Telkom STO Penajam

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan di PT Telkom STO Penajam, dengan nilai pengaruh sebesar 0,428 yang diperoleh dari hasil perkalian koefisien jalur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan (0,634) dengan

koefisien jalur kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan (0,676).

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang sudah diuraikan pada bab IV, didapatkanlah kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan model Balanced Scorecard melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT Telkom STO Penajam, menurut persepsi responden dinilai Baik menuju Sangat baik.
2. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi yang cukup besar melalui peningkatan kompetensi, dukungan sistem informasi, dan motivasi kerja.
3. Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, menunjukkan bahwa kualitas SDM menjadi faktor kunci dalam pencapaian target dan strategi organisasi.
4. Secara langsung perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
5. Secara tidak langsung perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan, memberikan pengaruh positif dan signifikan. Variabel kinerja karyawan mampu memediasi variabel pembelajaran dan pertumbuhan dengan variabel kinerja perusahaan.

Saran

Dari hasil, pembahasan dan kesimpulan diatas, saran yang dapat disampaikan diantaranya sebagai berikut:

1. Meningkatkan frekuensi dan kualitas program pelatihan atau seminar rutin

- untuk memperkuat kompetensi teknis dan non-teknis karyawan.
2. Mengembangkan program motivasi kerja yang lebih variatif, termasuk sistem penghargaan berbasis kinerja dan pemberdayaan karyawan.
 3. Mempertahankan dan meningkatkan dukungan sistem informasi agar akses data dan proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat. Memperkuat budaya kerja yang selaras dengan visi dan misi perusahaan untuk mendorong pengaruh langsung perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan.
 4. Mengoptimalkan strategi pembinaan karyawan sehingga peran mediasi kinerja karyawan terhadap peningkatan kinerja perusahaan dapat semakin maksimal.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Adhayanti, N. (2024). Evaluasi Pengukuran Kinerja dan Penerapan Balanced Scorecard pada PT. Citra Kridatama. *Jurnal Penelitian Teknologi Informasi dan Sains*, 2(1), 52-64.
- Aditama, R. A., & Anggoro, Y. (2023). Studi Kelayakan Bisnis: Teori, Praktek, dan Evaluasi. AE Publishing.
- Affandi, H. A., Achmad Rozi, S. E., MM, C., & Sunarsi, D. (2021). Manajemen SDM strategik. Bintang Visitama.
- Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 21(2), 128-138.
- Anggraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. (2020). Implementasi metode Balanced Scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik. *JCA (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 1(2), 58-70.
- Arifudin, M., Sholeha, F. Z., & Umami, L. F. (2021). Planning (Perencanaan) Dalam Manajemen Pendidikan Islam. *MA'ALIM: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(02), 162-183.
- Budiantara, I. K., Mitariani, N. W. E., & Imbayani, I. G. A. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada Perusahaan Penyedia Jasa Outsourcing PT. Adidaya Madani Denpasar. *Emas*, 3(6), 139-151.
- Cahyawati, A. N. (2021). Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Performance Prism. Jakad Media Publishing.
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, V. (2020). Sumber daya manusia: pilar utama kegiatan operasional organisasi. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Cristine, M. Y. (2023). Penerapan Fungsi Manajemen Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kabupaten Tapin Provinsi Kalimantan Selatan. *KINDAI*, 19(1), 122-134.
- Darim, A. (2020). Manajemen perilaku organisasi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22-40.
- Djogo, O. Y. (2022). Peran manajemen sumber daya manusia pada kinerja karyawan di masa pandemi covid-19. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 8(2), 218-222.
- Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance

- Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah. *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri)*, 3(1), 15.
- FAKHRY, A. N. (2022). Pengambilan Keputusan Untuk Perbaikan Kinerja Perusahaan Dengan Mengintegrasikan Model Balanced Scorecard Dan Analytic Network Process (Studi Survey: Pt Sangsaka Surya Karunia).
- Fitriani, I. D., Zulkarnaen, W., Sadarman, B., & Yuningsih, N. (2020). Evaluasi Kinerja Distribusi Logistik KPU Jawa Barat Sebagai Parameter Sukses Pilkada Serentak 2018. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 244-264.
- Gesi, B., Laan, R., & Lamaya, F. (2019). Manajemen dan eksekutif. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 51-66.
- Gosal, L. E., Jantong, A., & Pakiding, D. L. (2022). Sistem Pengukuran Kinerja Strategik Sebagai Pembelajaran Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer. *BALANCE: Jurnal Akuntansi, Auditing dan Keuangan*, 19(1), 99-125.
- Gurning, F. P., Lubis, M. Z. A. W., Hasibuan, N. R., & Adeliyani, M. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Penempatan Tugas Dan Fungsi Kerja Di Upt Puskesmas Sering. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 9(5), 706-710.
- Hamim, M., & Abdullah, M. (2019). Manajemen Repository di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Ampel Surabaya. *IJAL (Indonesian Journal of Academic Librarianship)*, 3(1), 13-22.
- Hayuning Lestari, F., & Khusniyah, N. I. (n.d.). Analisis Kinerja Keuangan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Oleh.
- Herdian, R. S., Lestari, E. W. T., & Sufianti, E. (2022). Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard Untuk Penerapan Remunerasi Pada Rs. Mata Cicendo Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 2(2), 133-145.
- Herdilah, H., Septiliani, N. A., Septimia, L., Rodiyah, S., & Tadi, T. (2023). Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(1), 60-83.
- Ichsan, R. N., SE, M., Lukman Nasution, S. E. I., & Sarman Sinaga, S. E. (2021). Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Ikhwan, A. (2019). Sistem kepemimpinan islami: instrumen inti pengambil keputusan pada lembaga pendidikan islam. *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 111-154.
- Kasman, P. S. P. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bank Syariah Indonesia: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Perubahan Organisasi (Literature Review Manajemen). *Jurnal manajemen pendidikan dan ilmu sosial*, 2(2), 689-696.
- Kesuma, I. M., & Nurhayati, Y. (2020). Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ecoment Global*, 5(1), 12-27.
- Kosasih, N. (2022). *Pengantar Manajemen*. Guepedia
- Kulsum, U., Nurfitriani, N., Sunarto, S., & Heriyanto, H. (2024). Pengembangan Model Evaluasi

- Kinerja Sdm Berbasis Balanced Scorecard: Studi Pada Kantor Akuntan Publik Di Kota Samarinda. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 14(2), 361-372.
- Kusmawardhani, D. N. (2023). Peranan Sistem Pengelolaan Pengetahuan Dan Coaching Dalam Pencapaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Pt Chitose Internasional Tbk.
- Laelasari, S., Wazdi, A. I., Guntara, Y., & Suryoprato, A. (2023). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen di BPRS PNM Mentari Garut. *Jurnal Dimamu*, 2(3), 304-314.
- Masram, H., MM, M. P., & Mu'ah, M. M. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing. PT. RajaGrafindo Persada-Rajawali Pers.
- Muflikhah, U., & Habib, A. Q. A. (2020). Pengaruh Evaluasi Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Menggunakan Pendekatan Balanced Score-Card Terhadap Mutu Sekolah Di Sma Negeri 5 Yogyakarta. *Al Ghazali*, 3(1), 89-116.
- Nabila, S., Aulia, F. N., Bakti, A. M., Pramesti, K. A., Zahra, I. T., & Kartika, L. (2024). Analisis Strategi Bisnis Menggunakan SWOT, BMC, dan Balance Scorecard pada UMKM AC. *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi*, 2(3), 25-38.
- Nasarudin, N., Mulyeni, S., Apriansyah, R., Yusman, E., Masliardi, A., Abdurrohman, A., ... & Wati, W. (2024). Pengantar Ilmu Manajemen. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Ndiung, S., & Jediut, M. (2020). Pengembangan instrumen tes hasil belajar matematika peserta didik sekolah dasar berorientasi pada berpikir tingkat tinggi. *Premiere Educandum: Jurnal Pendidikan Dasar Dan Pembelajaran*, 10(1), 94.
- Nurhasnah, N., Kustati, M., Sepriyanti, N., Tiffani, T., Pratiwi, S. H., & Sarbaini, S. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1367-1376.
- Nurmagfirah, D. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Rri Makassar Dan Pt. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Doctoral dissertation, Universitas Muslim Indonesia).
- Pangestu, J. C. (2021). Strategi Pengembangan Pada Perspektif Non keuangan Metode Balance Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Keuangan Umkm Di Indonesia Saat Pandemic Covid-19. *JURNAL LENTERA AKUNTANSI* (ISSN 2339-2991, EISSN 2745-6978) [http://dx. doi. org/10.34127/jrakt. v6i1. 434](http://dx.doi.org/10.34127/jrakt.v6i1.434), 6(1), 31-47.
- Patra, L. A., Budiono, A., & Witjaksono, R. W. (2021). Implementasi Sistem Erp Berbasis Odoo Modul Project Management Dengan Metode Quickstart Pada Pt. Telkom Prima Cipta Certifia. *eProceedings of Engineering*, 8(5).
- Pradana, F. I., Aqil, M., & Ramli, S. (2024). Penerapan Fungsi MSDM Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Karyawan dalam Menyongsong Revolusi 4.0. *Journal of Management Branding*, 1(1), 43-49.

- Puspitasari, A. W., & Oktafia, R. (2020). Analisis strategi pemasaran syariah untuk peningkatan pangsa pasar produk jelly motif pada UD. Sumber Abadi Kecamatan Gedangan Kabupaten Sidoarjo. *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam*, 11(2), 140-157.
- Rachmawati, C. P., & Amiranto, J. B. (2022). Analisis Peran Internal Audit Dalam Penerapan Pengendalian Operasional (Studi Survey PT. Perkebunan Nusantara XI). *Widya Balina*, 7(2), 510-521.
- Rahman, F., Rahmawati, E., & Utomo, S. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak (Studi Pada FISIP ULM Banjarmasin). *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 9(1), 69-82.
- Rakhmadian, P. F., & Adiwati, M. R. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Spesial Delevergi Kargo Surabaya. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 7(3), 352-361.
- Ramadhan, P., Mantiri, S. M., Rahayu, S., & Dhammo, V. C. (2022). Kinerja Keuangan Perbankan Syariah Sebelum Dan Setelah Merger 3 Bank Umum Syariah. *Jurnal Buana Akuntansi*, 7(2), 122-133.
- Raymond, S. E., Siregar, D. L., Indrawan, M. G., ST, M., & Sukma, M. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Gita Lentera.
- Refra, M. S. (2021). Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Di Kantor Distrik Malaimsimsa Kota Sorong. *Gema Kampus IISIP YAPIS Biak*, 16(2), 24-30.
- Rico, R., Adawiyah, M., Ushansyah, U., & Iknor, N. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Kapuas Kuala. *Journal on Education*, 5(4), 13228-13242.
- Riwukore, J. R., Habaora, F., & Terttiaavini, T. (2022). Good Governance Dalam Mengukur Kinerja Lembaga Negara. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 7(1).
- Rukiah, S. E., Nasution, A. A., & Wanda Khairun Nasirin, M. E. (2024). Mengukur Kinerja Menggunakan Balance Scorecard. *Bypass*.
- Saputra, L. A., & Nurhidayati, N. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Score Card (BSC) Pada Pt. Maura Abadi-Lombok. *Business Management*, 1(1).
- Sari, J., & Fuadati, S. R. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja: kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *JIMBIS: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1(1).
- SETYOBUDI, D. (2023). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Harmonisasi Hubungan Abk Di Km. Kalimas Abadi (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta).
- Sutarni, E. D. (2022). Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Polda Sulawesi Selatan (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS BOSOWA).
- Sutrasna, Y. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia: Disrupsi Teknologi Dan Kesenjangan Generasi. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Syofyan, E. (2021). *Good Corporate Governance (GCG)*. Unisma Press.

- Tanjung, O. M. (2024). Peran Economic Value Added (EVA) Sebagai Ukuran Kinerja Manajemen Perusahaan Dalam Era Bisnis Kontemporer. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 2(3), 57-67.
- Wahyudiarso, I., Mardani, R. M., & Hardaningtyas, R. T. (2023). Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Kabupaten Jepara. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 12(01).
- Yulawati, N. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Baznas Kabupaten Garut Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems (IPMS). *Jurnal Publik*, 16(02), 69-80.
- Yuwanda, T., Rahmadhani, F. A., Efmita, F., Julita, N., Putri, O. S., Hasta, P. T., ... & Utami, T. (2023). Mengoptimalkan Kinerja CV. Tiga Putra: Membangun Keunggulan Bersaing dengan Balanced Scorecard. *Community Engagement and Emergence Journal (CEEJ)*, 4(2), 117-122.