

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT ASDP
INDONESIA FERRY (PERSERO)**

SKRIPSI

KESYA SHALUNA NASYWA

20210080174



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS, HUKUM DAN PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NUSA PUTRA
SUKABUMI**

2025

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT ASDP
INDONESIA FERRY (PERSERO)**

SKRIPSI

***Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam Menempuh
Gelar Sarjana Manajemen***

KESYA SHALUNA NASYWA

20210080174



PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS, HUKUM DAN PENDIDIKAN

UNIVERSITAS NUSA PUTRA

SUKABUMI

2025

PERNYATAAN PENULIS

JUDUL : ANALISIS PENILAIAN KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA PT ASDP
INDONESIA FERRY (PERSERO)
NAMA : KESYA SHALUNA NASYWA
NIM : 20210080174

“Saya menyatakan dan bertanggung jawab dengan sebenarnya bahwa Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali cuplikan dan ringkasan yang masing-masing telah saya jelaskan sumbernya. Jika pada waktu selanjutnya ada pihak lain yang mengklaim bahwa Skripsi ini sebagai karyanya, yang di sertai dengan bukti-bukti yang cukup, maka saya bersedia untuk dibatalkan gelar Sarjana Manajemen saya beserta segala hak dan kewajiban yang melekat pada gelar tersebut”.



KESYA SHALUNA NASYWA

PENGESAHAN SKRIPSI

JUDUL : ANALISIS PENILAIAN KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA PT ASDP
INDONESIA FERRY (PERSERO)
NAMA : KESYA SHALUNA NASYWA
NIM : 20210080174

Skripsi ini telah diujikan dan dipertahankan di depan Dewan Penguji pada Sidang skripsi tanggal 29 Juli 2025. Menurut pandangan kami, Skripsi ini memadai dari segi kualitas untuk tujuan penganugerahan gelar Sarajana Manajemen.

Sukabumi, 29 Juli 2025

Pembimbing I

Pembimbing II

Marina, M.Pd., M.M
NIDN. 0404039601

Kalfajrin Kurniaji, M.M., MBA
NIDN. 0429128506

Ketua Penguji

Ketua Program Studi

Nia Sonina, M.M
NIDN. 428018004

Ana Yuliana Jasuni, M.M
NIDN. 0414079101

Dekan Fakultas Bisnis, Hukum dan Pendidikan

CSA, Teddy Lesmana, S.H., M.H
NIDN. 0414058705

PERSEMBAHAN

Puji Syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan pertolongan, kekuatan, dan ridho-Nya dalam setiap Langkah penulis. Skripsi ini kupersembahkan kepada orang-orang yang kusayangi:

1. Teristimewa untuk pintu surgaku tercinta, Ani Ranisah. Sebagai tanda dan rasa terima kasih yang tiada terhingga, kupersembahkan karya kecil ini kepadamu yang telah memberikan kasih sayang yang luar biasa, serta segala dukungan dan cinta kasih yang tidak mungkin saya balas hanya dengan selembar kertas bertuliskan kata-kata cinta. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuatmu bahagia dan semoga Allah selalu berikan kesehatan,kekuatan untukmu. Aamiin Yaa RabbalAamiin.
2. Kakak dan Adik saya tercinta, Mochammad Kautsar Agung Fattiha, Muhammad Alfatih Aji Kencana. Tiada yang lebih mengahurkan dari pada saat-saat berkumpul bersama meskipun terkadang bertengkar, namun hal itu selalu menjadi warna yang tak tergantikan. Terima Kasih atas do'a dan dukungan Aa dan Ade selama ini.
3. Pemerintah Kabupaten Sukabumi, khusus Bapak Drs. H. Marwan Hamami, M.M. Terima kasih sudah memilih saya menjadi salah satu mahasiswa penerima Beasiswa Bupati.
4. Untuk seseorang yang lahir pada Senin, 6 mei 2002. Terimakasih selalu ada dalam setiap perjalanan kuliah saya, dari mulai Mahasiswa Baru hingga penyusunan skripsi ini. Semoga kamu selalu diberikan kesehatan serta kebahagiaan yang berlimpah. Aamiin Yaa RabbalAamiin.
5. Sahabat-sahabatku, Tresna Putri Rahmathia , Rivani Septia Anggari, Dewi Lestari, Selly Riawan, Annisa Bela dan Silviani Puteri. Terimakasih telah memilih saya menjadi sahabat kalian, semoga kalian selalu dipertemukan dengan hal-hal baik dan selalu menjadi sahabat baik dunia maupun akhirat. Aamiin
6. Teman-temanku, anggota kelas MN21E, MN21J, *Management Student Association* (MSA), *Volunteer* Tanggap Bencana (VTB), Maniac dan Mahasiswa Program Studi Manajemen angkatan 2021. Tanpa kalian,

mungkin masa-masa kuliah saya akan terasa sangat hampa. Terima Kasih telah membuat hangat dan berkesan.

7. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), Terima kasih atas kesempatan, dukungan dan kontribusi dalam kegiatan magang serta penyusunan skripsi ini.
8. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSumber Daya Manusia). Terima kasih atas kesempatan, dukungan dan kontribusi dalam kegiatan Praktek Kerja Lapangan (PKL) saya.
9. Rekan-rekan KKN Desa Cikahuripan II tahun 2024
10. Terakhir, Terimakasih untuk KESYA SHALUNA NASYWA. Karena telah mampu berusaha keras dan berjuang selama ini, sangat tidak mudah tentunya tapi akhirnya kamu bisa menyelesaikan apa yang sudah dimulai. Berbahagialah selalu walaupun akan selalu ada cobaan dan ujian yang menghampirimu. Semoga Allah senantiasa meridhoi seluruh pendidikanmu dan memberikan kelancaran atas semua jalan hidupmu. Aamiin Yaa RabbalAamiin.



ABSTRAK

KESYA SHALUNA NASYWA. Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero). Dibimbing oleh MARINA dan KALFAJRIN KURNIAJI.

Penilaian kinerja perusahaan merupakan salah satu elemen penting dalam memastikan pencapaian tujuan strategis dan keberlanjutan operasional organisasi. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), sebagai penyedia jasa transportasi penyeberangan antar-pulau di Indonesia, menghadapi tantangan dalam menjaga kinerja yang optimal di tengah dinamika industri dan tuntutan pelanggan yang semakin tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, memanfaatkan data primer melalui observasi dan wawancara, serta data sekunder berupa *Key Performance Indicators* unit kerja selama empat tahun terakhir. Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja perusahaan secara komprehensif, terutama dalam upaya meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, serta pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini juga memberikan rekomendasi strategis yang dapat membantu manajemen dalam menyusun kebijakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Dengan demikian, pendekatan *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai panduan strategis dalam menyelaraskan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan pelaksanaan operasional di seluruh unit kerja.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan, *Key Performance Indicators*, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), strategik.

ABSTRACT

KESYA SHALUNA NASYWA. Analysis of Company Performance Assessment Using the Balanced Scorecard Approach at PT ASDP Indonesia Ferry (Persero). Supervised by MARINA and KALFAJRIN KURNIAJI.

Company performance assessment is a crucial element in ensuring the achievement of strategic goals and the sustainability of organizational operations. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), as a provider of inter-island ferry transportation services in Indonesia, faces challenges in maintaining optimal performance amid industry dynamics and increasing customer demands. This study aims to analyze the performance of PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) using the Balanced Scorecard approach, which encompasses four perspectives: financial, customer, internal process, and learning and growth. This research employs a qualitative descriptive approach, utilizing primary data through observations and interviews, as well as secondary data in the form of unit work Key Performance Indicators (Key Performance Indicatorss) over the past four years. The analysis results show that the implementation of Balanced Scorecard effectively identifies the strengths and weaknesses of the company's performance comprehensively, particularly in improving operational efficiency, customer satisfaction, and human resource development. This study also provides strategic recommendations to assist management in formulating policies to enhance the company's competitiveness sustainably. Thus, the Balanced Scorecard approach serves not only as an evaluation tool but also as a strategic guide in aligning the company's vision, mission, and strategy with operational execution across all work units.

Keywords: *Balanced Scorecard, company performance, Key Performance Indicators, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), strategy.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)” dan seterusnya. Tujuan penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis, Hukum, dan Pendidikan Universitas Nusa Putra Sukabumi.

Penulis sangat menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari adanya dukungan, bimbingan, bantuan dan nasehat dari berbagai pihak, untuk itu izinkan penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Rektor Universitas Nusa Putra Sukabumi Dr. Kurniawan, S.T., M.Si., M.M,
2. Wakil Rektor I Bidang Akademik Universitas Nusa Putra Sukabumi Assist. Prof. Ir. Anggy Pradiftha Junfitharana, S.Pd., M.T.
3. Dekan Fakultas Bisnis, Hukum, dan Pendidikan Universitas Nusa Putra Sukabumi CSA Teddy Lesmana, S.H., M.H
4. Kepala Program Studi Manajemen Universitas Nusa Putra Sukabumi Ibu Ana Yuliana Jasuni, M.M
5. Dosen Pembimbing I Universitas Nusa Putra Sukabumi Ibu Marina, M.Pd., M.M
6. Dosen Pembimbing II Universitas Nusa Putra Sukabumi Bapak Kalfajrin Kurniaji, M.M., MBA
7. Dosen Penguji Ibu Nia Sonina, M.M , Bapak Riyan Mirdan Faris, S.E., M.Si
8. Para Dosen Program Studi Manajemen Universitas Nusa Putra Sukabumi
9. Segenap Civitas Akademik Universitas Nusa Putra Sukabumi
10. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) yang telah memberikan izin dan dukungan kepada penulis untuk melakukan penelitian

11. Orang tua dan keluarga selalu memberikan kasih sayang, do'a yang tak pernah terputus, nasehat serta kesabarannya yang luar biasa dalam setiap langkah hidup penulis, yang merupakan anugerah terbesar dalam hidup. Penulis berharap dapat menjadi anak yang dapat dibanggakan.
12. Para sahabat dan teman teman penulis, terima kasih sudah mendampingi dalam keadaan suka maupun duka selama menempuh pendidikan ini dan telah memberikan dukungan yang luar biasa.
13. Pihak terkait, yang sudah membantu selama menyusun skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat kami harapkan demi perbaikan. Amin Yaa Rabbal 'Alamiin.



Sukabumi, Juli 2025

Penulis,

KESYA SHALUNA NASYWA

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR

UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik UNIVERSITAS NUSA PUTRA , saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KESYA SHALUNA NASYWA

NIM 20210080174

Program Studi : Manajemen

Jenis Karya : Tugas Akhir

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Nusa Putra **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty- Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Nusa Putra berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di

Sukabumi, Juli 2025

Yang Menyatakan

KESYA SHALUNA NASYWA

Penulis

DAFTAR ISI

PERNYATAAN PENULIS.....	i
PENGESAHAN SKRIPSI	ii
PERSEMBAHAN	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	ix
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Batasan Masalah.....	7
1.4. Tujuan Penelitian.....	7
1.5. Manfaat Penelitian	7
1.5.1. Manfaat Praktis.....	7
1.5.2. Manfaat Teoritis	8
1.6. Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Manajemen Strategik.....	10
2.1.1. Definisi Manajemen Strategik.....	10
2.1.2. Tujuan Manajemen Strategik.....	11
2.1.3. Tahapan Manajemen Strategik.....	12
2.2. Penilaian Kinerja Perusahaan.....	14
2.3. Metode Balanced Scorecard	14
2.3.1. Definisi Balanced Scorecard	14
2.3.2. Implementasi Balanced Scorecard	15
2.3.3. Perspektif Balanced Scorecard	16
2.4. Key Performance Indicator (<i>Key Performance Indicators</i>).....	17

2.4.1.	Definisi Key Performance Indicator (<i>Key Performance Indicators</i>).....	17
2.4.2.	Manfaat Key Performance Indicator (<i>Key Performance Indicators</i>).....	18
2.4.3.	Ciri-Ciri <i>Key Performance Indicators</i> yang Baik	18
2.4.4.	Monitoring Key Performance Indicator	19
2.5.	Kerangka Konseptual	20
2.6.	Penelitian Terdahulu.....	21
BAB III METODE PENELITIAN.....		25
3.1.	Jenis Penelitian	25
3.2.	Jadwal Penelitian.....	26
3.3.	Lokasi Penelitian	26
3.4.	Jenis Data	27
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	27
3.6.	Uji Keabsahan Data dan Teknik Analisis Data	28
3.6.1.	Uji Keabsahan Data.....	28
3.6.2.	Teknik Penentuan Narasumber.....	31
3.6.3.	Teknik Analisis Data.....	32
BAB IV PEMBAHASAN		35
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	35
4.2.	Profil Narasumber Penelitian.....	36
4.3.	Hasil Wawancara dan Pembahasan.....	36
4.3.1.	Hasil Wawancara.....	36
4.3.2.	Pembahasan Hasil Wawancara	40
4.4.	Uji Keabsahan Data.....	46
4.4.1.	Kredibilitas.....	46
4.4.2.	Transferabilitas.....	46
4.4.3.	Dependabilitas	47
4.4.4.	Confirmabilitas	47
4.5.	Hasil Analisis Data.....	47
4.5.1.	Perhitungan Pencapaian dan Nilai <i>Key Performance Indicators</i> 47	
4.5.2.	Visualisasi Data.....	49
BAB V SIMPULAN & SARAN.....		51

5.1. Simpulan.....	51
LAMPIRAN	62
BIODATA PENULIS.....	91



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Nilai <i>Key Performance Indicators</i> Unit Kerja TI.....	1
Gambar 1. 2 Dividen BUMN untuk APBN	4
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	20
Gambar 4. 1 Cascading <i>Key Performance Indicators</i>	38
Gambar 4. 2 Hasil Perhitungan.....	48
Gambar 4. 3 Grafik tren nilai <i>Key Performance Indicators</i>	49



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Jadwal Pelaksanaan Penelitian	26
Tabel 3. 2 Kriteria Penentuan Narasumber	31
Tabel 4. 1 Profil Narasumber	36

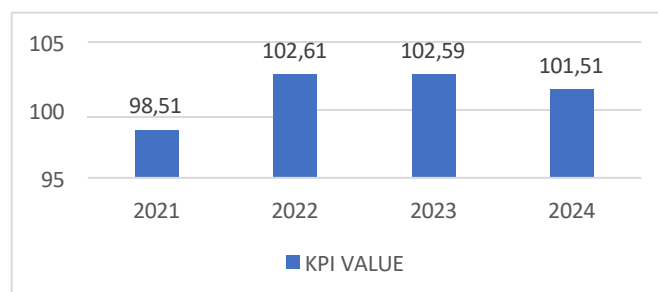


BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penilaian kinerja perusahaan merupakan proses mendasar yang membantu organisasi mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas serta efisiensi operasionalnya. Kinerja perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil finansial, tetapi juga dari keberhasilannya dalam mencapai tujuan strategis dan operasional yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja yang efektif memberikan wawasan berharga untuk pengambilan keputusan yang lebih baik, mengidentifikasi area perbaikan, serta merancang strategi jangka panjang yang lebih relevan (Selvina et al., 2019). Penilaian kinerja perusahaan mencakup pengukuran keberhasilan individu, tim, dan organisasi secara menyeluruh. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk mengukur sejauh mana mereka mampu mencapai target dan visi organisasi, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Selain itu, evaluasi ini membantu meningkatkan motivasi karyawan melalui umpan balik yang konstruktif terkait pencapaian dan kekurangan. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga proses yang mendukung keberhasilan tersebut. Hal yang membedakan penilaian kinerja yang modern yaitu pendekatannya yang mencakup dimensi non-keuangan seperti pelanggan, produk dan proses, tenaga kerja. Perspektif pelanggan, misalnya, membantu perusahaan memahami sejauh mana layanan atau produk mereka menciptakan nilai bagi pelanggan. Kepuasan pelanggan menjadi indikator penting dalam membangun loyalitas dan keberlanjutan perusahaan (Mutia Basri, 2015).



Gambar 1. 1 Grafik Nilai *Key Performance Indicators* Unit Kerja TI

Sumber : Data *Key Performance Indicators* Unit Kerja tahun 2021-2024

Dari sisi proses internal, penilaian kinerja berfungsi untuk mengidentifikasi efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Proses ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan strategis, tetapi juga memastikan bahwa semua sumber daya organisasi dikelola dengan optimal. Sementara itu, dimensi pembelajaran dan pengembangan fokus pada peningkatan kompetensi karyawan untuk menghadapi tantangan masa depan. Penilaian ini membantu organisasi merancang program pelatihan yang sesuai, memastikan karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan perubahan kebutuhan pasar. Selain itu, penilaian kinerja memainkan peran penting dalam memastikan bahwa visi, misi, dan strategi organisasi tercapai. Melalui evaluasi yang berkelanjutan, perusahaan dapat memantau apakah tindakan operasional mereka sejalan dengan tujuan strategis. Penilaian ini juga membantu menciptakan budaya akuntabilitas dan transparansi, di mana setiap unit kerja dalam perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian (Artha Satya Dharma, 2017). Perusahaan yang mengintegrasikan sistem penilaian kinerja yang komprehensif cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan mampu meningkatkan daya saing. Dengan mengadopsi pendekatan holistik yang mencakup dimensi finansial dan non-finansial, perusahaan dapat memanfaatkan evaluasi kinerja sebagai alat untuk mendorong inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan jangka panjang (Masarroh et al., 2024). Dengan demikian, penilaian kinerja perusahaan bukan hanya alat untuk mengukur keberhasilan, tetapi juga pendorong utama untuk meningkatkan kualitas kerja, memastikan keselarasan organisasi, dan membangun daya saing di pasar yang dinamis.

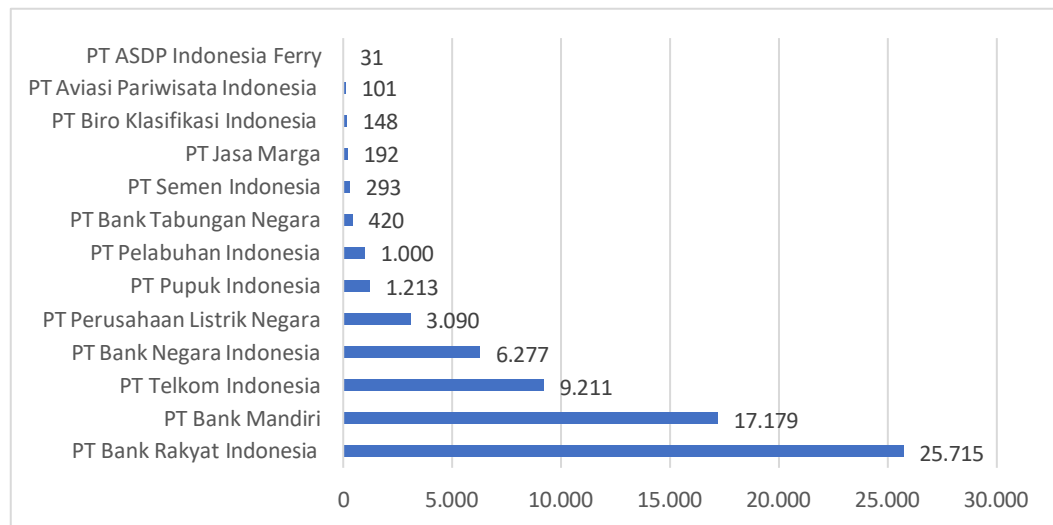
Balanced Scorecard alat manajemen kinerja yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. Dengan pendekatan yang menyeluruh, *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup dimensi pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberikan cara pandang komprehensif untuk mengevaluasi kinerja organisasi, menjadikannya relevan dalam menghadapi dinamika bisnis yang kompleks dan kompetitif (Meylina Hima Fauziati & Agus Wahyu Yudiarso, 2022). Keunggulan utama *Balanced Scorecard* yaitu kemampuannya untuk mengintegrasikan berbagai perspektif dalam pengukuran kinerja. Organisasi tidak hanya menilai keberhasilan berdasarkan hasil

keuangan, tetapi juga dengan mempertimbangkan sejauh mana kebutuhan pelanggan terpenuhi, efisiensi proses internal, serta keberlanjutan pengembangan sumber daya manusia. Hal ini memungkinkan perusahaan mendapatkan gambaran utuh tentang kinerja mereka, yang dapat mendukung pengambilan keputusan strategis dengan lebih efektif (Rohyati et al., 2024). Selain itu, *Balanced Scorecard* mendukung alokasi sumber daya yang lebih efisien dan strategis. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, organisasi dapat memastikan bahwa setiap unit atau departemen selaras dengan tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan. Proses pemantauan kinerja yang terstruktur memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi penyimpangan secara dini dan mengambil langkah perbaikan yang cepat. Ini menciptakan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang esensial dalam lingkungan bisnis yang terus berubah (Hartawan Adi Satria et al., 2022).

Balanced Scorecard juga berkontribusi pada keberlanjutan dan inovasi perusahaan. Dalam dunia yang penuh dengan perubahan cepat, kerangka kerja ini membantu organisasi menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pasar dan pelanggan. Tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, *Balanced Scorecard* juga memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dan inovasi jangka panjang, yang menjadi kunci keberhasilan dalam mempertahankan daya saing (Subhan, 2024a). Dengan pendekatan yang menyeluruh dan fleksibel, *Balanced Scorecard* tidak hanya menjadi alat pengukuran kinerja, tetapi juga pendorong utama untuk perencanaan strategis yang lebih baik. Alat ini memungkinkan perusahaan untuk secara holistik menilai pencapaian visi dan misi mereka, serta beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pasar dan tantangan bisnis di masa depan.

Indonesia, sebagai negara kepulauan terbesar di dunia dengan lebih dari 17.000 pulau, memiliki kebutuhan mendesak akan sistem transportasi laut yang andal dan efisien untuk menghubungkan wilayah-wilayahnya. Dalam konteks ini, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) memegang peran strategis sebagai penyedia layanan transportasi penyeberangan antar-pulau, serta operator pelabuhan yang melayani masyarakat di berbagai penjuru nusantara. Dengan 27 cabang pelayanan dari Sabang hingga Merauke, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) berperan penting dalam mendukung mobilitas manusia, barang, dan kendaraan lintas pulau (Solihin et al., 2019). Selain itu, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) juga mendukung

integrasi pasar nasional, yang menjadi pilar utama dalam pembangunan ekonomi berbasis maritim.



Gambar 1. 2 Dividen BUMN untuk APBN

Sumber : <https://www.tempo.co>

Posisi strategis PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) juga menghadirkan berbagai tantangan operasional dan kompetisi. Tantangan utama meliputi infrastruktur pelabuhan yang bervariasi kualitasnya di seluruh Indonesia, cuaca yang tidak menentu, serta kebutuhan untuk memastikan keselamatan dan kenyamanan pelanggan di tengah keterbatasan anggaran operasional. Di sisi lain, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) menghadapi persaingan dari operator transportasi laut swasta, serta dari moda transportasi lain seperti jalur udara yang kini semakin terjangkau. Dalam menghadapi tantangan tersebut, evaluasi kinerja yang menyeluruh menjadi esensial untuk memastikan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dapat terus berkembang dan memberikan layanan optimal. Pendekatan *Balanced Scorecard* sangat relevan untuk mendukung pengelolaan kinerja PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), karena memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja dari empat perspektif utama Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Pendekatan holistik *Balanced Scorecard* membantu PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tidak hanya fokus pada hasil finansial jangka pendek, tetapi juga pada dimensi lain yang mendukung keberlanjutan operasional dan peningkatan

layanan. Dengan mengintegrasikan keempat perspektif ini, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dapat secara efektif merespons tantangan dan tetap relevan di tengah dinamika industri transportasi. Dalam pengelolaan kinerja Perusahaan seperti PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), *Key Performance Indicators* merupakan alat penting untuk mengukur sejauh mana tujuan strategis tercapai, namun sering terjadi perubahan pada indikator dan target *Key Performance Indicators* akibat dinamika bisnis, perubahan kebijakan, atau tuntutan lingkungan eksternal. Pergantian ini dapat menyebabkan kesulitan dalam memantau konsistensi kinerja, serta mengukur kemampuan unit kerja secara komprehensif. Oleh karena itu, penerapan dan analisis pendekatan *Balanced Scorecard* menjadi sangat relevan untuk mengatasi tantangan ini. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bisnis penyeberangan antar-pulau, pelabuhan terintegrasi, dan wisata, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) menghadapi tantangan kompleks yang mencakup kebutuhan pelanggan yang terus berubah, efisiensi operasional, serta pengelolaan Sumber Daya Manusia yang tersebar di berbagai wilayah. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dapat memastikan keberlanjutan operasional dan kualitas layanan di tengah perubahan indikator *Key Performance Indicators*, Meningkatkan daya saing perusahaan dengan mengintegrasikan perspektif pelanggan dan inovasi. Mengembangkan kapabilitas internal, seperti peningkatan keterampilan karyawan dan efisiensi proses kerja.

Pendekatan *Balanced Scorecard* bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga sebagai panduan strategis untuk memastikan bahwa visi, misi, dan strategi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dapat tercapai secara berkesinambungan. Fokus penelitian ini yaitu menilai kinerja PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, sebuah alat manajemen kinerja yang menawarkan pandangan menyeluruh terhadap efektivitas perusahaan. Melalui pengumpulan dan analisis data kinerja dari perspektif *Balanced Scorecard*, penelitian ini akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dalam memenuhi target strategis, memberikan wawasan praktis bagi manajemen PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) untuk menyelaraskan indikator kinerja dengan strategi perusahaan, terutama dalam menghadapi tantangan pasar dan perubahan kebutuhan pelanggan.

Rekomendasi ini diharapkan menjadi panduan bagi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dalam merancang kebijakan strategis dan operasional yang lebih baik. Dengan mengadopsi temuan penelitian ini, perusahaan dapat meningkatkan daya saing sekaligus memastikan keberlanjutan bisnisnya di masa depan. Pendekatan *Balanced Scorecard* yang terstruktur tidak hanya memberikan kerangka evaluasi kinerja, tetapi juga berfungsi sebagai alat strategis untuk mendorong perbaikan berkelanjutan, memperkuat budaya akuntabilitas, dan memastikan bahwa setiap elemen organisasi bekerja menuju tujuan yang sama. Penelitian ini berpotensi memberikan berbagai dampak positif yang signifikan bagi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dalam mendukung operasional perusahaan dan pencapaian tujuan strategisnya. Beberapa dampak positif yang diharapkan yaitu meningkatkan efisiensi operasional Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, penelitian ini mampu mengidentifikasi hambatan dalam proses internal perusahaan, seperti inefisiensi operasional di pelabuhan dan penyeberangan. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan memungkinkan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) untuk memahami kebutuhan dan ekspektasi pengguna jasa.

Temuan penelitian akan membantu PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) merancang langkah perbaikan, seperti otomatisasi proses atau pengalokasian sumber daya yang lebih optimal, meningkatkan kualitas layanan sehingga operasional dapat berjalan lebih efisien dan peningkatan ini secara langsung akan berdampak pada reputasi dan loyalitas pelanggan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis melakukan penelitian yang berjudul **"Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)"**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

(1) Bagaimana penilaian kinerja PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) berdasarkan Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?

(2) Bagaimana pendekatan *Balanced Scorecard* dapat membantu PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) mengintegrasikan strategi perusahaan dengan pelaksanaan operasional di setiap unit kerja?.

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini akan menggunakan data *Key Performance Indicators* Unit Kerja dari PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) selama 4 (Empat) tahun terakhir. Fokus utama penelitian ini yaitu pada data *Key Performance Indicators* tanpa memasukan data yang sifatnya *confident*. *Balanced Scorecard* akan digunakan dalam penelitian ini dan penelitian ini tidak akan membandingkan dengan metode analisis lainnya. Lokasi penelitian hanya dilakukan pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) kantor pusat tidak mencakup kantor cabang dan regional.

1.4. Tujuan Penelitian

(1) Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) berdasarkan empat perspektif utama dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan.

(2) Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana pendekatan *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat strategis yang membantu perusahaan dalam mengintegrasikan strategi korporasi dengan pelaksanaan operasional di setiap unit kerja, sehingga tercipta keselarasan antara tujuan strategis perusahaan dan aktivitas operasionalnya.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat terbagi menjadi dua yaitu :

1.5.1. Manfaat Praktis

Adapun manfaat Praktis sebagai berikut :

- a. Memberikan pemahaman kepada manajemen PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) mengenai kinerja perusahaan secara komprehensif melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, yang mencakup empat perspektif utama: Keuangan, Pelanggan Proses Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan, sehingga dapat membantu dalam pengambilan keputusan strategis.

- b. Membantu PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dalam menilai dan mengoptimalkan pengelolaan *Key Performance Indicators* yang telah ditetapkan, guna meningkatkan efisiensi operasional, meminimalisir inefisiensi, dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan.
- c. Menyediakan rekomendasi berbasis data untuk meningkatkan daya saing PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri transportasi, khususnya dalam sektor penyeberangan antar-pulau.

1.5.2. Manfaat Teoritis

Adapun manfaat Praktis sebagai berikut :

- a. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen kinerja dengan menerapkan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi yang menyeluruh untuk menilai kinerja organisasi, khususnya dalam konteks perusahaan publik seperti BUMN.
- b. Mengembangkan pemahaman tentang pengelolaan *Key Performance Indicators* dalam kerangka *Balanced Scorecard*, serta bagaimana sistem ini dapat diadaptasi untuk menganalisis kinerja perusahaan dalam industri transportasi penyeberangan yang kompleks dan dinamis.
- c. Menambah literatur mengenai hubungan antara pengelolaan kinerja dan strategi perusahaan di sektor transportasi, serta memberikan dasar bagi penelitian lebih lanjut yang ingin mengeksplorasi hubungan tersebut dalam konteks industri atau sektor lain.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan informasi mengenai latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan, manfaat dan tata cara penulisan dari penelitian ini

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab ini, dijelaskan teori terkait manajemen strategik, Pentingnya Penilaian Kinerja Perusahaan, Pendekatan *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators*.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas jenis penelitian yang digunakan, Lokasi penelitian, jenis data yang digunakan, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data yang diterapkan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menggabungkan hasil dan pembahasan, yang mencakup hasil wawancara, uji keabsahan data dan hasil analisis data.

BAB V PENUTUP

Bab penutup merupakan bab terakhir yang menyajikan temuan penelitian. Melalui bab ini, penelitian diakhiri dengan rangkuman temuan utama dan saran-saran untuk pengembangan lebih lanjut.

BAB V

SIMPULAN & SARAN

5.1. Simpulan

1. Kinerja PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) telah dianalisis secara menyeluruh menggunakan pendekatan Balanced Scorecard yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pencapaian dan tantangan perusahaan dalam berbagai aspek operasional dan strategis.

- a. Perspektif Keuangan, Pada dimensi keuangan, perusahaan menunjukkan performa yang relatif stabil dalam empat tahun terakhir. Peningkatan efisiensi biaya operasional, pengelolaan anggaran, serta optimalisasi aset telah memberikan kontribusi terhadap keberlanjutan keuangan perusahaan. Meskipun terdapat beberapa fluktuasi dalam pencapaian target keuangan tahunan, secara umum perusahaan mampu mempertahankan kinerja yang positif, dengan nilai KPI yang mendekati atau melebihi standar yang ditetapkan dalam beberapa periode.
- b. Perspektif Pelanggan, Di sisi pelanggan, hasil analisis menunjukkan tren peningkatan kepuasan pelanggan, yang dicapai melalui perbaikan berkelanjutan pada layanan transportasi dan digitalisasi proses layanan seperti pembelian tiket dan informasi keberangkatan. Upaya dalam meningkatkan kenyamanan dan keselamatan penumpang juga turut memperkuat persepsi publik terhadap citra dan kredibilitas perusahaan sebagai operator transportasi penyeberangan nasional. Hal ini menjadi indikator penting dalam membangun loyalitas pelanggan dan mempertahankan daya saing.
- c. Perspektif Proses Internal, Perspektif proses internal menyoroti pentingnya efisiensi dan efektivitas proses kerja di seluruh unit operasional. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi, khususnya dalam aspek integrasi pelaporan, pemutakhiran sistem informasi manajemen, dan ketepatan waktu penginputan data Key Performance Indicators (KPI).

Penyesuaian target dan indikator yang sering berubah turut menjadi hambatan dalam menjaga konsistensi dan akurasi pengukuran kinerja. Oleh karena itu, perlu adanya standarisasi dan peningkatan koordinasi lintas unit kerja untuk mencapai proses yang lebih agile dan adaptif.

- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Pada perspektif ini, fokus utama adalah pada pengembangan sumber daya manusia, sistem informasi, serta budaya organisasi. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) telah mengambil langkah positif melalui program pelatihan rutin, peningkatan pemahaman terhadap strategi perusahaan, serta upaya memperkuat komunikasi internal mengenai peran KPI dalam pencapaian tujuan strategis. Kendati demikian, masih dibutuhkan penguatan dalam hal penciptaan sistem pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, agar setiap karyawan dapat berkontribusi optimal dalam menghadapi dinamika eksternal yang terus berubah.

Secara keseluruhan, keempat perspektif Balanced Scorecard mampu memberikan gambaran yang saling melengkapi terkait kondisi kinerja perusahaan. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada capaian keuangan, tetapi juga ditentukan oleh efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan kualitas SDM yang mendukung keberlanjutan bisnis jangka panjang.

2. Pendekatan Balanced Scorecard terbukti menjadi alat strategis yang efektif dalam menjembatani antara strategi korporasi dan pelaksanaan operasional di seluruh unit kerja PT ASDP Indonesia Ferry (Persero). Dengan mengadopsi empat perspektif yang saling terintegrasi, Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan visi dan misi ke dalam serangkaian tujuan strategis yang terukur dan dapat dieksekusi oleh setiap bagian organisasi.

Fungsi utama Balanced Scorecard dalam konteks ini tidak hanya sebagai sistem evaluasi kinerja, tetapi juga sebagai kerangka kerja strategis yang memastikan bahwa seluruh elemen organisasi memiliki arah yang selaras. Melalui sistem ini, perusahaan mampu mengidentifikasi celah atau hambatan implementasi strategi secara real-time, serta merespons perubahan kebutuhan pasar atau tantangan

operasional dengan cepat dan terstruktur. Selain itu, penerapan Balanced Scorecard mendukung upaya peningkatan akuntabilitas dan transparansi antar unit kerja. Setiap indikator kinerja yang ditetapkan menjadi alat pengukur yang dapat dipantau secara berkala dan menjadi dasar untuk mengambil keputusan strategis yang lebih tepat. Dalam jangka panjang, sistem ini memperkuat budaya kerja berbasis kinerja dan hasil, serta mendorong kolaborasi lintas fungsi demi tercapainya tujuan bersama perusahaan. Dengan demikian, Balanced Scorecard telah menjadi elemen kunci dalam memastikan implementasi strategi berjalan secara konsisten, adaptif, dan terarah, sekaligus meningkatkan ketangguhan perusahaan dalam menghadapi dinamika industri transportasi yang kompetitif dan kompleks.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat disampaikan kepada pihak PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) serta untuk penelitian selanjutnya terkait penilaian kinerja perusahaan. Adapun rekomendasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Pemahaman Sumber Daya Manusia terhadap *Key Performance Indicators* dan Strategi Perusahaan
Diperlukan upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia di unit kerja, khususnya dalam memahami indikator *Key Performance Indicator (Key Performance Indicators)* dan keterkaitannya dengan strategi perusahaan. Pelaksanaan pelatihan, sosialisasi, dan diskusi rutin terkait penyusunan serta interpretasi *Key Performance Indicators* dapat membantu seluruh pegawai memahami peran masing-masing dalam pencapaian target kinerja. Dengan pemahaman yang lebih baik, diharapkan muncul kesadaran kolektif bahwa setiap indikator yang ditetapkan merupakan bagian dari upaya strategis perusahaan untuk mencapai visi jangka panjang.
2. Meningkatkan Kolaborasi Antardivisi dalam Penyusunan dan Monitoring *Key Performance Indicators*
Kolaborasi yang kuat antara unit kerja dengan divisi lain, seperti Divisi Strategi dan Divisi Sistem Manajemen Perusahaan, perlu

ditingkatkan dalam proses penyusunan, evaluasi, dan monitoring *Key Performance Indicators*. Keterlibatan aktif berbagai pihak akan memastikan bahwa indikator yang ditetapkan benar-benar merepresentasikan tujuan strategis perusahaan dan operasional unit kerja secara menyeluruh. Forum koordinasi antar-unit secara berkala juga dapat membantu dalam menyamakan persepsi terhadap target kinerja dan meminimalisir miskomunikasi dalam pelaksanaan strategi operasional.

3. Pengembangan dan Optimalisasi Sistem *Smartsheet* untuk Pemantauan *Key Performance Indicators* Sistem *Smartsheet* yang digunakan sebagai media pemantauan dan pelaporan *Key Performance Indicators* sudah berjalan baik, namun masih terdapat ruang untuk pengembangan agar lebih optimal. Disarankan agar perusahaan melakukan evaluasi teknis terhadap fitur-fitur *Smartsheet* yang saat ini digunakan, guna menyesuaikan dengan kebutuhan monitoring *Key Performance Indicators* yang lebih dinamis dan real-time.



DAFTAR PUSTAKA

- Adri, S., Khoerunisa, S., Supiah, S., Nur, M., Suhendar, A., Rofiqi, I. R., Dari, T. U., Ramdani, S. A., Hasanah, Y., & Anwar, S. (2024). *Konsep dan Penerapan Balanced Scorecard pada Perusahaan di Indonesia* (Vol. 3).
- Agustini, Aully Grashinta, San Putra, Sukarman, Feliks Arfid Guampe, Jakub Saddam Akbar, Muhammad Alridho Lubis, Iyam Maryati, Ririnisahawaitun, Romi Mesra, Mike Nurmalia Sari, Paulus Robert Tuerah, May Vitha Rahmadhani, & Runi Rulanggi. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*.
- Ahmad Taufik, D., & Hardi Purba, H. (2021). Balanced Scorecard: Literature Review and Implementation in Organization. In *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering* (Vol. 2021, Issue 1).
- Aldi Wahyu Fauzan, Zulpahmi, & Sumardi. (2023). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk*. 7(1). www.idx.co.id
- Amis, M., Santalia, I., Arsyad, R., & Alauddin Makassar, U. (2024). *The Influence of Pdca (Plan, Do, Check, Act) Based on KPI (Key Performance Indicators) on Increasing the Performance of Librarians at Athirah Islamic School Makassar*. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/profitability>
- Andre Stephano Piri, Lucky O.H. Dotulong, & Merinda H.Ch. Pandowo. (2022). *penilaian kinerja 2. bab 2*.
- Arnild Augina Mekarisce. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. In *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat* (Vol. 12).
- Artha Satya Dharma. (2017). *PENTINGNYA PENILAIAN KINERJA BAGI KARYAWAN DALAM SUATU ORGANISASI (KAJIAN TEORITIS)*. <http://www.stiesatyadharma.ac.id>
- Bagus Santoso, & Satrio. (2021). *BAB III METODE PENELITIAN*.
- Bambang Arianto, S. E. , M. A. , M. Ak. , Ak. (2024). *BORNEO NOVELTY*.
- Bandonu, A., & Nugroho, S. H. (2023). The Assessment of Company Performance Target Using Balanced Scorecard Methods. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01968. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1968>
- Bara Jonathan Rihi Hina, Sri Sundari, & Marisi Pakpahan. (2024). Peran Evaluasi Kinerja Dalam Organisasi. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 106–117. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v2i1.786>
- Bernadethe, M., Gelu Wutun, M., Man, S., Mawarni, M. B., & Wutun, G. (2023). Balanced scorecard: Performance measurement of state-owned enterprises.

Journal of Management Science (JMAS), 6(4), 714–720.
www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS

- Darmawan, & Subhan Risqi. (2022). APLIKASI PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD APPROACH PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) CABANG PAREPARE. *Journal AK*, 99.
- Dipura, S., Soediantono, D., Staf, S., Tni, K., & Laut, A. (2022). Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)*, 3(4).
- Dr. H. Budiman, M. Si. , M. M., & Dr. Ujang Cepi Barlian, M. S. (2020). *Manajemen Strategik: Vol. Hal. 48*.
- Dr. Mgs. H. Nazarudin, M. (2020). *Manajemen Strategik: Vol. hal.4*.
- DR. Samsurijal Hasan, S. M., Syaifullah, S. E. , M. M., DR. ST. Rukaiyah, S. E. , M. SI., DR. Nikous Soter Sihombing, S. T. S. K. M. M., DR. Rahmat Laan, S. E. , M. SI., & Syifa Awalia, M. M. (2021a). *MANAJEMEN STRATEGI*.
- DR. Samsurijal Hasan, S. M., Syaifullah, S. E. , M. M., DR. ST. Rukaiyah, S. E. , M. SI., DR. Nikous Soter Sihombing, S. T. S. K. M. M., DR. Rahmat Laan, S. E. , M. SI., & Syifa Awalia, M. M. (2021b). *Manajemen Strategi: Vol. Hal.2*.
- Erna Soeseny, R., Rizal Yahya, M., Haridhi, M., Studi Akuntansi, P., & Ekonomi dan Bisnis, F. (2021). SCORECARD (STUDI KASUS PT PERMATA HIJAU PALM OLEO KIM II). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 6(2), 1.
- Femita Maharani. (2020). *MANAJEMEN EVALUASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA AMIL ZAKAT PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) DI KOTA BANDAR LAMPUNG SKRIPSI Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana S1 dalam Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi Oleh FEMITA MAHARANI NPM : 1641030110*.
- Ferawati, N. (2025). *Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Kerja Strategis dalam Meningkatkan Efisiensi Operasional*. 01, 207–209.
- Ganang, T., Simbolon, N. L., & Mangani, K. S. (2025). Evaluating the Implementation of Balanced Scorecard in Employee Performance Appraisal. *Journal The Winners*, 25(2), 151–160.
<https://doi.org/10.21512/tw.v25i2.12033>
- Gunadi Siagian, D., Jenny Sirait, K., Negeri Medan, P., & Sumatera Utara, U. (2024). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt Perkebunan Nusantara II. *Journal of Comprehensive Science*.

- Hartati Sri, Sri Ayu Nursanty, Ida Wardah, & Sofiati. (2022). *ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA HOTEL SEGARA LOMBOK LODGE*.
- Hartawan Adi Satria, K., Nurlaela Wati, L., & Kristen Krida Wacana, U. (2022). BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA STRATEGIS DI PT HUTAMA KARYA PERSERO Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta 2 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Jakarta 3. In *BISNIS & MANAJEMEN* (Vol. 12, Issue 1). <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Hasyanah Syafarani. (2020). *GABUNGAN TAPA BAB IV (1)*.
- Husniyah, rifatul, Ilham Ilahi, A., Merti Putri, L., Suprihanto, J., & Penulis, N. (2023). *Balanced Scorecard: Analisis Kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk. 14(2)*.
- Iglina Lubis, P., & Kusumanto, I. (2018). Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicators (KPI) (Studi Kasus: Cv. Bunda Bakery Pekanbaru). *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 15(2), 37–45.
- Imamunandar. (2025). LITERATURE REVIEW : IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI. *Journal of Management and Innovation Entrepreneursip (JMIE)*, 2(2).
- Indra Munawar. (2023). *PROSES MANAJEMEN STRATEGI*.
- Ismainar, H., Fitriawati, R., Sariani Sinaga, D., Hardianti, T., Marganingsih, A., Sulaiman, S., Sukendri, N., Teruna Awaludin, D., Ardiansyah, T., Fuadi, R., Nyoman Suli Asmara Yanti, N., Budi Kusumawardhani, O., Yushar Mustafa, M., & Made Sri Ayuni, N. (2024). *MANAJEMEN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD: Vol. vol.19*. www.freepik.com
- Jusman, N., Dan, A., & Palippui, H. (2021). *KINERJA PELAYANAN OPERASIONAL BONGKAR MUAT DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DI MAKASSAR NEW PORT*.
- Justan, R., Aziz, A., & Muhammadiyah Makassar, U. (2024). Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(2).
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Issue 8, pp. 2397–2439). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Kurniawan, E. B., Faqih, T., Mudzaffar, A., & Rahmawati, N. (2024). EVALUASI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MICROSOFT

- MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD. In *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha* (Vol. 4, Issue 4).
- Luthfiah Zahra, Syamsurizal, Nidia Sofa, Wahyudi Utomo, & Risya Zahrotul Firdaus. (2024). 1. +7049_59-77+Luthfiah+Zahra+_.
- M. Husnullail, Risnita, M. Syahrani Jailani, & Asbui. (2024). 7+LOA++104+publis+-+Copy (1).
- Madsen, D. Ø. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. *Encyclopedia*, 5(1), 39. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>
- Malvin, E. (2023). *Jurnal Ilmu Komputer dan Sistem Informasi PERANCANGAN DASHBOARD UNTUK VISUALISASI DATA PENJUALAN PT.KZP*.
- Mardiana, D. P., & Primadasa, R. (2023). Model Desain Key Performance Indicators (KPI) Sustainable Supply Chain Management (SSCM) Pada Industri Tekstil Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 12(1), 43–50. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v12i1.5549.43-50>
- Masarroh, I., Anshori, I., Raya Telang, J., Indah, T., Kamal, K., Bangkalan, K., & Timur, J. (2024). *Metode Penilaian Kinerja yang Efektif di ASEAN : Systematic Literature Review*. 78–89. <https://doi.org/10.62951/ijss.v2i4.598>
- Meita Anggraini, A., Murni Sari, R., Fristiani, N., & Kesuma Negara Blitar, S. (2020). IMPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK. *Jurnal Cendekia Akuntansi*, 1(2).
- Meylina Hima Fauziati, & Agus Wahyu Yudianto. (2022). Pendekatan Balance Score Card dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Islam. *J-KIs: Jurnal Komunikasi Islam*, 3(1), 59–78. <https://doi.org/10.53429/j-kis.v3i1.428>
- Morasa, J., & Kapojos, P. M. (2021). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL, TBK—DAIHATSU SALES OPERATION CABANG MALALAYANG ANALYSIS OF COMPANY’S PERFORMANCE MEASUREMENT BASED ON THE BALANCED SCORECARD METHOD ON PT. ASTRA INTERNATIONAL, TBK—DAIHATSU SALES OPERATION BRANCH MALALAYANG. 1118 *Jurnal EMBA*, 9(2), 1118–1128.
- Mutia Basri, Y. (2015). PENGUKURAN KINERJA NON FINANSIAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA FINANSIAL : STUDY LITERATUR. *Jurnal Akuntansi*, 3(2), 114–126.

- Nafis Ayyasy, A., & Maelani, S. (2025). Application of Balanced Scorecard to Enhance Company Performance: An Economic Perspective. In *International Journal of Economics Development Research* (Vol. 6, Issue 1).
- Natalia Kesek, F., Sabijono, H., Tirajoh, V. Z., Ekonomi dan Bisnis, F., & Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado, J. (2020). ANALYSIS OF COMPANY PERFORMANCE USING THE BALANCED SCORECARD METHOD AT PT. NENGGA PRATAMA INTERNUSANTARA. In *Jurnal EMBA* (Vol. 8).
- Nawirah. (2024). *PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN STRATEGI BERBASIS BALANCE SCORECARD PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK* Nawirah.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1).
<https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Nur Aini Agustina, Muchtolifah, M., & Perdana, P. (2023). Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kpi Metode Balanced Scorecard Di Pegadaian Syariah 'X' Kota Surabaya. *JURNAL SOSIAL EKONOMI DAN HUMANIORA*, 9(3), 301–307. <https://doi.org/10.29303/jseh.v9i3.378>
- Pusporini Palupi Jamaludin, & Miftah Azizi. (2021). *JIEB : JURNAL ILMIAH EKONOMI BISNIS*. <http://ejournal.stiepancasetia.ac.id/index.php/jieb>
- Putri Wahidah Luthfiyani, & Sri Murhayati. (2024). Strategi Memastikan Keabsahan Data Dalam Penelitian Kualitatif. *Imaji*, 13.
<https://doi.org/10.21831/imaji.v13i1.4044>
- Riski, M. (2024). Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 4(2), 1037–1048.
<https://doi.org/10.47709/jebma.v4i2.4102>
- Rizki, F., Pambelum, Y. J., & Hidayah, Z. (2024). *Analisis Implementasi Komponen Balanced Scorecard terhadap Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi pada Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus pada Satuan Kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III Tahun 2017 s.d. 2023)*. *Syntax Literate*. 9(9), 11. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i11>
- Rohyati, A., Damarwulan, L. M., Sultan, U., & Tirtayasa, A. (2024). PENILAIAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK DENGAN BALANCED SCORECARD PADA KECAMATAN CIOMAS. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1, 4.

- Romdona, S., Senja Junista, S., & Gunawan, A. (2025). *TEKNIK PENGUMPULAN DATA: OBSERVASI, WAWANCARA DAN KUESIONER*. 3(1), 39–47. <https://samudrapublisher.com/index.php/JISOSEPOL>
- Sabila, T. A., Sunarta, K., & Alipudin, A. (2023). *JATAMA: Jurnal Akuntansi Pratama IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PT UNICHEM CANDI INDONESIA*. <https://jatama-feb.unpak.ac.id/index.php/jatama/index>
- Selvina, Y. E., Maretha, E. L., & Trimeningrum, E. (2019). Penilaian kinerja perusahaan berbasis penciptaan nilai untuk strategi keuangan dan keputusan investasi I N F O A R T I K E L. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(1), 23–44.
- Solihin, Muhammad Ferry iqbal, & Ricky Ricardianto. (2019). *PERUMUSAN STRATEGI JASA ANGKUTAN PENYEBERANGAN PT. ASDP INDONESIA FERRY LINTAS BAKAUHENI-MERAK* (Vol. 5, Issue 2). <http://library.itl.ac.id/jurnal>
- Sri Lestari. (2024). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PT Wijaya Karya TBK*.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(4), 2721–2731. <https://doi.org/10.29303/jipp.v9i4.2657>
- Subhan, H. (2024a). Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Inovasi Global*, 2(7). <https://doi.org/10.58344/jig.v2i6>
- Subhan, H. (2024b). Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Inovasi Global*, 2(7). <https://doi.org/10.58344/jig.v2i6>
- Suhada, A., & Hendrayanti, E. (2019). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *OPTIMAL : Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 57.
- Sumaryono, & Zahara Tussoleha Rony. (2024). 353-366+Artikel+Sumaryono.
- Sundari, S., Amelia, E., Kurry Anggreani, A., Ekonomi dan Bisnis, F., & Hasanuddin, U. (2024). Literature Review : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. In *Online) Jurnal Akuntansi dan Keuangan* (Vol. 09, Issue 02). <http://jak.uho.ac.id/index.php/journal>
- Susanto, D., & Jailani, Ms. (2023). *Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah*. <http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/qosim>

- Vebrianto, R., Thahir, M., Putriani, Z., Mahartika, I., Ilhami, A., & Diniya, D. (2020). Bedelau: Journal of Education and Learning Mixed Methods Research: Trends and Issues in Research Methodology. In *Bedelau: Journal of Education and Learning* (Vol. 1, Issue 1).
- Vitriana, N., Marliani Gafarar, H., & Herinda, N. P. (2021). *Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus pada CV Greensmothie Factory)*.
- Zamsiswayana, Miswanto, Syukron Darsyah, & Syawaluddin. (2023). *167-Article Text-520-1-10-20230627*.



BIODATA PENULIS



Penulis bernama KESYA SHALUNA NASYWA, lahir di Sukabumi. Saat ini penulis merupakan mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum, dan Pendidikan di Universitas Nusa Putra, yang memulai studi pada tahun 2021 dan sedang dalam proses penyelesaian tugas akhir.

Selama masa studi, penulis aktif dalam organisasi *Management Student Association* (MSA) dan pernah menjabat sebagai Bendahara Divisi Pengembangan Kepribadian Organisasi (PKO). Penulis juga memiliki pengalaman kerja dan magang di berbagai instansi dan perusahaan, antara lain di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sukabumi, serta di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

Sebelum melanjutkan pendidikan tinggi, penulis menyelesaikan jenjang pendidikan menengah di SMAN 1 Cisaat.

Penulis: kesya.shaluna_mn21@nusaputra.ac.id

