

**ANALYSIS OF PERFORMANCE MEASUREMENT IN COMPANIES USING
THE BALANCED SCORECARD (BSC) AT CV. XYZ**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD (BSC) DI CV. XYZ**

Salsabila Aulia¹, Ismu Kusumanto², Suherman³, Nazaruddin⁴, Muhammad Nur⁵

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau^{1,2,3,4,5}

11950221659@students.uin-suska.ac.id

ABSTRACT

CV. XYZ is a business operating in the convection sector. The products produced are school uniforms ranging from kindergarten, elementary school, junior high school, and senior high school as well as custom orders like sports uniforms. The owner of CV. XYZ focuses more on the company's external fields, so that employees from CV. XYZ itself is not disciplined in its work, such as often arriving late; there are even employees who are absent and are not recorded as absent throughout the day. The method used in this research is the Balanced Scorecard, which aims to improve employee performance, maximize income, meet production targets, encourage company growth, and increase customer satisfaction. Based on the results of data processing using the Balanced Scorecard, the total target score for this strategy is 63.73%. This shows that the company's performance level is still in the medium category and needs to be improved. in order to achieve the goals and targets that have been set

Keywords: *Balanced Scorecard, Employee Performance, Customer Satisfaction, Production Targets*

ABSTRAK

CV. XYZ merupakan suatu usaha yang bergerak dibidang konveksi. Produk yang diproduksi yaitu seragam sekolah mulai dari seragam TK, SD, SMP, SMA, pesanan seragam berupa seragam olahraga. Pemilik CV. XYZ lebih terfokus kepada bidang eksternal perusahaan, sehingga karyawan dari CV. XYZ sendiri tidak disiplin dalam bekerja, seperti sering datang terlambat, bahkan ada karyawan tidak hadir dan tidak tercatat dalam absensi sepanjang hari. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah balanced scorecard ini bertujuan agar meningkatkan kinerja karyawan, memaksimalkan pendapatan, memenuhi target produksi, mendorong pertumbuhan perusahaan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *Balanced Scorecard*, total skor sasaran strategis tersebut adalah 63,73%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja perusahaan masih dalam kategori sedang dan perlu ditingkatkan. guna mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja Karyawan, Kepuasan Pelanggan, Target Produksi*

PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan dunia industri saat ini mendorong perusahaan untuk bersaing dengan pendatang baru di sektor tersebut. Perubahan tersebut menuntut perusahaan untuk mempersiapkan diri agar mampu bersaing dan mendapatkan tempat di pasar global. Kunci utama untuk bersaing di pasar global terletak pada penerapan total *quality* yang meliputi peningkatan kualitas produk, efisiensi biaya atau harga, kualitas pelayanan, pengiriman tepat waktu, dan berbagai aspek lainnya yang terus ditingkatkan untuk menjamin kepuasan pelanggan secara berkelanjutan.

Pengukuran kinerja mempunyai peranan yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini berfungsi untuk menilai tingkat keberhasilan organisasi sekaligus menjadi dasar perumusan strategi yang akan dilaksanakan. Keberhasilan dan kemajuan dalam setiap aktivitas bisnis, baik di sektor manufaktur maupun jasa, sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam memanfaatkan data-data penting yang dimilikinya. Oleh karena itu diperlukan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan tujuan yang direncanakan telah berhasil dicapai. Penilaian kinerja memegang

peranan penting dalam dunia bisnis, karena melalui proses ini efektivitas perumusan dan implementasi strategi dapat dievaluasi dalam jangka waktu tertentu.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang dirancang untuk membantu perusahaan mencapai tujuan yang sejalan dengan visi dan misi yang telah ditentukan. Metode ini berfokus pada empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menekankan keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, serta antara pencapaian jangka waktu pendek dan jangka waktu panjang, baik dari sudut pandang dari dalam dan dari luar. Dengan mencatat skor kinerja individu dan organisasi, metode ini membantu mempersiapkan perusahaan menghadapi masa depan. Penerapan metode yang tepat bertujuan untuk menciptakan perusahaan yang efektif dan berdaya saing tinggi. (Anarki et al., 2024)

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menganalisis hubungan langsung antara kinerja karyawan dan dampaknya terhadap operasional perusahaan, seperti kebutuhan tenaga kerja *freelance* dan peningkatan biaya tambahan untuk memenuhi target produksi. Dengan memanfaatkan data empiris dari aktivitas operasional CV. XYZ pada tahun 2023, penelitian ini menampilkan pendekatan berbasis bukti yang menunjukkan bagaimana ketidakdisiplinan karyawan memengaruhi efisiensi biaya dan pencapaian target perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya memberikan solusi yang lebih spesifik dan terukur, tetapi juga memperkuat relevansi *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan

usaha kecil menengah di sektor konveksi yaitu di CV. XYZ.

CV. XYZ merupakan suatu usaha yang bergerak dibidang konveksi. Produk yang diproduksi yaitu seragam sekolah mulai dari seragam TK, SD, SMP, SMA, pesanan seragam berupa seragam olahraga. Pemilik CV. XYZ lebih terfokus kepada bidang eksternal perusahaan, sehingga karyawan dari CV. XYZ sendiri tidak disiplin dalam bekerja, seperti sering datang terlambat, bahkan ada karyawan tidak hadir dan tidak tercatat dalam absensi sepanjang hari.

Pengukuran kinerja karyawan belum pernah dilaksanakan, pemilik usaha masih sedikit terlibat evaluasi kinerja karyawannya. Pemilik CV. XYZ Lebih fokus pada aspek eksternal perusahaan, seperti sibuk bertemu dengan pelanggan di luar kantor terkait pesanan yang telah mereka buat, dimana CV. XYZ sering bekerjasama dengan pihak sekolah yang memesan baju seragam CV. XYZ kurang memerhatikan kinerja dari pemilik usaha dan para karyawannya. Selain itu karyawan dari CV. XYZ sendiri tidak disiplin dalam bekerja, seperti sering datang terlambat, Pulang lebih awal, bahkan ada karyawan yang tidak hadir dan tidak tercatat absensi sepanjang hari. Hal tersebut terjadi karena kurangnya pengawasan dari pemilik usaha.

Permasalahan ini dapat memberikan dampak buruk bagi perusahaan jika tidak ditangani dengan baik. Ketidakprofesionalan karyawan menyebabkan perusahaan harus menambah jumlah karyawan *freelance* dalam jumlah yang signifikan. Penambahan ini dilakukan untuk memenuhi tuntutan penyelesaian pesanan yang telah melebihi batas waktu yang ditentukan, Akibatnya, perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk tenaga kerja untuk mencapai target produksi. Selain itu, langkah ini juga

bertujuan untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperbaiki kinerja karyawannya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan, membangun kepercayaan pelanggan, memberikan kepuasan kepada mereka,

dan memperoleh keuntungan yang optimal.

Berikut merupakan tabel data target produksi serta jumlah penambahan pekerja *freelance* di CV. XYZ tahun 2023:

Tabel 1. Data Target Produksi di CV. XYZ dari Tahun 2023

Bulan	Target Produksi	Tercapai	Karyawan <i>Freelance</i>	Biaya	Keterangan
Januari	3.400	3.050	4	3.450.000	Tidak Tercapai
Februari	3.140	3.140	-	-	Tercapai
Maret	3.150	3.150	-	-	Tercapai
April	3.300	2.518	7	4.800.000	Tidak Tercapai
Mei	2.800	2.800	-	-	Tercapai
Juni	4.900	3.300	15	9.200.000	Tidak Tercapai
Juli	4.750	3.250	12	8.400.000	Tidak Tercapai
Agustus	4.500	2.900	10	7.700.000	Tidak Tercapai
September	3.300	2.800	5	2.500.000	Tidak Tercapai
Oktober	3.500	2.950	7	5.000.000	Tidak Tercapai
November	3.700	3.310	9	7.500.000	Tidak Tercapai
Desember	4.500	3.100	11	9.200.000	Tidak Tercapai
Jumlah	44.940	36.268	80	57.750.000	

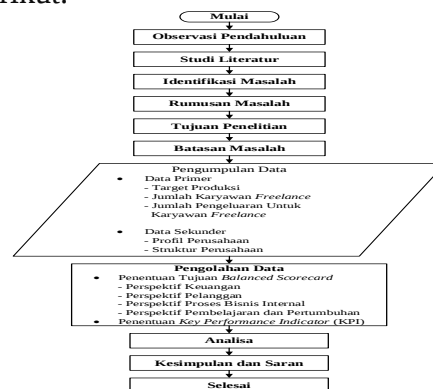
(Sumber: Data Perusahaan, 2023)

Tabel 1 menunjukkan data target produksi, dimana pada bulan tertentu target produksi tidak tercapai. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan memutuskan untuk menambah tenaga kerja *freelance* agar pesanan dapat diselesaikan tepat waktu sesuai kesepakatan. Namun langkah tersebut berdampak pada meningkatnya biaya operasional akibat penambahan tenaga kerja. Jika perusahaan tidak menambah karyawan maka resiko mengecewakan pelanggan menjadi lebih besar karena pesanan tidak dipenuhi sesuai kesepakatan yang pada akhirnya dapat merusak citra perusahaan. Selain itu, kegagalan mencapai target produksi juga dapat menghambat pertumbuhan perusahaan, karena berpotensi mengakibatkan penolakan pesanan baru. Permasalahan ini bersifat kompleks dan memerlukan solusi yang tepat, seperti pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Cara ini bertujuan agar

meningkatkan kinerja karyawan, memaksimalkan pendapatan, memenuhi target produksi, mendorong pertumbuhan perusahaan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian adalah serangkaian tahapan yang akan dilalui dalam menjalankan penelitian ini, seperti yang diilustrasikan dalam diagram alir berikut:



Gambar 1. Metode Penelitian

Langkah langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi Pendahuluan
2. Identifikasi Masalah
3. Perumusan Masalah
4. Tujuan Penelitian
5. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi atau wawancara yang dilakukan secara langsung di CV. XYZ. Penelitian ini menggunakan dua macam data, yaitu data primer dan sekunder:

- a. Data primer yaitu berupa data target produksi, data jumlah penambahan karyawan *freelance*, dan data pengeluaran akibat penambahan karyawan *freelance*
- b. Data sekunder yaitu berupa profil perusahaan dan struktur organisasi pada perusahaan.

6. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan tujuan menghasilkan informasi atau gambar yang mudah dipahami. Proses ini bertujuan untuk menunjang tercapainya tujuan penelitian yaitu melakukan evaluasi kinerja karyawan pada CV. XYZ. Tahapan dalam pengolahan data adalah sebagai berikut:

- a. Penentuan tujuan strategis *Balanced Scorecard* didasarkan pada empat perspektif utama. Pertama, perspektif keuangan yang fokus pada peningkatan keuntungan perusahaan dan pertumbuhan penjualan. Kedua, perspektif pelanggan yang bertujuan untuk mengurangi keluhan pelanggan dan memperluas pangsa pasar. Ketiga,

perspektif proses bisnis internal yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk dan menyempurnakan proses operasional. Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berorientasi pada peningkatan produktivitas pegawai dan pengembangan kemampuannya.

- b. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) disusun berdasarkan visi dan misi perusahaan yang dirancang sejalan dengan tujuan strategis *Balanced Scorecard*.

7. Analisa

Analisa dilakukan terhadap hasil yang diperoleh dari pengolahan data sehingga dapat melakukan tahap selanjutnya, dalam melakukan analisa ini tentunya akan bertujuan untuk mendapatkan hasil akhir dari penelitian yang sudah dilakukan

8. Kesimpulan dan Saran

Pada tahap akhir penelitian ini, kesimpulan didapat berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data pada tahap sebelumnya. Serta memberikan saran yang berguna kepada CV. XYZ sebagai upaya dalam melakukan perencanaan dan pengendalian bahan baku produksi yang baik dan optimal

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil Penelitian

Rancangan Pengukuran *Balanced Scorecard*

Tabel 2. *Balanced Scorecard*

Perspektif	Peta Strategi	Sasaran Strategi	Perencanaan Tindakan	Target	Realisasi	Skor
Keuangan	Peningkatan pendapatan	Peningkatan produktivitas	Evaluasi	95%	80.7%	84.9%

	Peningkatan keuntungan perusahaan	Peningkatan efektivitas dan efisiensi perusahaan	Evaluasi	5%	1.24%	24,8%
Pelanggan	Peningkatan kepuasan pelanggan	Peningkatan pelayanan	Evaluasi	4	4.006	80.12%
	Peningkatan jumlah pelanggan	Peningkatan kepuasan terhadap produk yang dihasilkan	Evaluasi	4	4.008	100.2%
Bisnis Internal	Peningkatan hubungan antar karyawan	Komunikasi antar karyawan	Inovasi	88%	80%	90.9%
	Peningkatan kualitas karyawan	Peningkatan karyawan sesuai dengan bidangnya	Evaluasi	90%	80%	88.8%
	Peningkatan kesejahteraan karyawan	Karyawan sudah puas dengan upah yang didapat	Evaluasi	100%	100%	100%

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Target pada tabel 2 ditentukan oleh Pemilik perusahaan, sedangkan realisasi berdasarkan pada data yang didapat dari perusahaan kemudian diolah menggunakan teknis KPI, kemudian untuk nilai skor dapat dihitung melalui formula berikut ini :

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{realisasi}}{\text{target}} \times 100\% \\
 &= \frac{80.7}{95} \times 100\% \\
 &= 84,9\%
 \end{aligned}$$

Penentuan Key Performance Indicators

Skor Peningkatan Produktifitas

Tabel 3. Identifikasi key Performance Indicators (KPI)

Sasaran Strategis		Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemicu Kinerja (Lead Indicators)
Perspektif Keuangan			
K1: Peningkatan Pendapatan		K11: peningkatan produktivitas karyawan	K111: Presentase jumlah produk yang dihasilkan
K2: Peningkatan keuntungan perusahaan		K21: efektivitas investasi perusahaan dalam menghasilkan keuntungan	K211: menilai efisiensi pada biaya proses produksi
Perspektif Pelanggan			
P1: Peningkatan kepuasan pelanggan		P11: indeks kepuasan Pelanggan	P111: Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan
P2: peningkatan jumlah pelanggan baru		P21: jumlah pelanggan yang repeat order	P211: kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan
Perspektif Proses Bisnis Internal			
PBI1: Peningkatan kualitas hubungan antar karyawan		PBI11: Tingkat komunikasi karyawan	PBI111: jumlah rapat bulanan yang sesuai dengan perencanaan

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemicu Kinerja (Lead Indicators)
PBI2: Peningkatan kualitas karyawan	PBI21: peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan sesuai dengan bidangnya	PBI211: Jumlah karyawan yang sudah memiliki keahlian sesuai dengan bidangnya
PBI3: Peningkatan kesejahteraan karyawan	PBI31: Tingkat Kesejahteraan karyawan	PBI311: Jumlah karyawan yang sudah puas dengan upah yang didapat
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
PP1: Peningkatan kecakapan karyawan	PP11: jumlah produk cacat	PP111: presentase produk cacat
PP2: Peningkatan ilmu dan pengetahuan karyawan	PP21: Tingkat pengetahuan karyawan	PP211: jumlah seminar atau pelatihan yang sesuai dengan rencana
PP3: peningkatan kapabilitas karyawan	PP31: tingkat kontribusi karyawan dalam menciptakan ide baru	PP311: inovasi dan kreativitas karyawan ditempat kerja
PP4: peningkatan skill karyawan	PP41: persentase karyawan yang berhasil menguasai keterampilan baru	PP411: efektivitas program pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan keterampilan baru

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Berdasarkan *Key Performance Indicator* yang telah ditentukan, langkah selanjutnya yaitu menentukan serta menghitung target berdasarkan data yang ada diperusahaan dengan cara melakukan diskusi secara langsung kepada pemimpin dan karyawan

perusahaan. Adapun penjelasan petunjuk teknis *Key Performance Indicator* adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Produktivitas

Untuk mengetahui perhitungan sasaran strategis pada peningkatan produktivitas adalah sebagai berikut

Tabel 4. Petunjuk teknis KPI pada sasaran strategis Peningkatan Produktivitas

Sasaran strategis :	Key Performance Indicator :
Peningkatan Pendapatan	Presentase jumlah output yang dihasilkan dibanding total target produksi
Definisi	Peningkatan produktivitas berarti perbandingan jumlah produk yang dihasilkan dengan total target produksi
Formula perhitungan kinerja	$\frac{\text{Jumlah produk yang dihasilkan}}{\text{Total target produksi}} \times 100\%$
Satuan yang digunakan	%
Target Maksimum	100%
Target Minimum	85%
Target Perusahaan	95%
Polaritas	Positif (semakin besar semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolak ukur peningkatan pendapatan
Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja	1 Tahun
Sumber data kinerja	Data Perusahaan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Berdasarkan data yang didapat dari perusahaan pada Desember 2023 perusahaan menghasilkan sebanyak 44.940 potong target pakaian yang harus

tercapai, namun hanya 36.268 potong pakaian yang tercapai. Berikut adalah perhitungan produktivitas karyawan :
Produktivitas Karyawan

$$= \frac{\text{Jumlah produk yang dihasilkan}}{\text{Total target produksi}} \times 100\%$$

$$= \frac{36.268}{44.940} \times 100\%$$

$$= 80.7\%$$

2. Peningkatan keuntungan perusahaan

Untuk mengetahui perhitungan sasaran strategis pada Peningkatan keuntungan perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 5. Petunjuk teknis KPI pada sasaran strategis Peningkatan keuntungan perusahaan

Sasaran strategis :	Key Performance Indicator :
Peningkatan keuntungan perusahaan	Peningkatan efektivitas dan efisiensi perusahaan
Definisi	Peningkatan efektivitas dan efisiensi perusahaan berarti perbandingan total target produksi dengan jumlah produk yang dihasilkan
Formula perhitungan kinerja	$\frac{\text{total target produksi}}{\text{Jumlah produk yang dihasilkan}} \times 100\%$
Satuan yang digunakan	%
Target Maksimum	100%
Target Minimum	2%
Target Perusahaan	5%
Polaritas	Positif (semakin besar semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolak ukur peningkatan keuntungan perusahaan
Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja	1 Tahun
Sumber data kinerja	Data Perusahaan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Berdasarkan data yang didapat dari perusahaan pada Desember 2023 perusahaan menghasilkan sebanyak 44.940 potong target pakaian yang harus tercapai, namun hanya 36.268 potong pakaian yang tercapai. Berikut adalah perhitungan keuntungan perusahaan :

$$= \frac{\text{total target produksi}}{\text{Jumlah produk yang dihasilkan}} \times 100\%$$

$$= \frac{44.940}{36.268} \times 100\%$$

$$= 1,24\%$$

3. Peningkatan Kepuasan Pelanggan

Untuk mengetahui petunjuk KPI dari sasaran strategi peningkatan kepuasan pelanggan diperlukan indikator indeks kepuasan pelanggan. Dimana terdapat 5 indikator yaitu pelayanan, ketepatan waktu, ketepatan bahan, ketepatan ukuran, promosi. Perhitungan tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 6. Petunjuk Teknis KPI pada Sasaran Strategi Peningkatan Kepuasan Pelanggan

Sasaran strategis :	Key Performance Indicator :
Peningkatan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan Pelanggan
Definisi	Informasi terkait tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan produk perusahaan

Formula perhitungan kinerja	Rata-rata jawaban pelanggan yang memilih respon pada kuesioner dengan skala 1-5
Satuan yang digunakan	1-5
Target Maksimum	5
Target Minimum	4
Target Perusahaan	4
Polaritas	Positif (semakin besar semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolak ukur pelanggan merasa puas terhadap pelayanan dan produk yang didapat
Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja	1 Tahun
Sumber data kinerja	Hasil survei pelanggan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Pengukuran KPI sasaran strategi peningkatan kepuasan pelanggan didapatkan dari penyebaran kuesioner kepuasan pelanggan kepada pelanggan, berikut merupakan data dari kuesioner pelanggan :

Tabel 7. Hasil Rekapitulasi Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Indikator	Skor Nilai					Rata-rata
		1	2	3	4	5	
1	Pelayanan	0	0	8	17	5	3.9
2	Ketepatan waktu			8	16	6	3.933
3	Ketepatan bahan			7	14	9	4.066
4	Ketepatan ukuran			7	15	8	4.033
5	Promosi			6	15	9	4.1
Rata-rata Skor							4.006

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Dari hasil pengolahan data Hasil rata-rata skor yang didapat yaitu 4,006,36 sehingga skor dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Skor} = \frac{4,006}{5} \times 100\% = 80.12\%$$

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diteliti tersebut valid atau tidak. Jika terdapat data yang tidak valid maka akan dilakukan pengujian ulang pada pertanyaan yang tidak valid tersebut, sehingga akan dilakukan penyebaran kuesioner kembali terhadap responden. Untuk menentukan valid atau tidak valid nya data yang diteliti dapat dilihat dari nilai r hitung dan r tabel, dimana data

dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel.

Berikut adalah hasil yang diperoleh dalam pengujian validitas dengan menggunakan *software* SPSS:

- Langkah selanjutnya adalah mencari nilai r tabel. Perhatikan jumlah responden (N = 30). Perhatikan tabel *r Product Moment* dengan N = 30 – 2 = 0,361
- Untuk pengambilan keputusan valid atau tidak valid, perhatikan *Pearson Correlation* skor total tiap item yang berfungsi sebagai r hitung. Jika nilai r hitung lebih besar dibanding r tabel, berarti item dinyatakan valid dan bisa dijadikan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian

		P1	P2	P3	P4	P5	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1	.324	.284	.415	.454	.722**
	Sig. (2-tailed)		.081	.128	.023	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	.324	1	.239	.363	.362	.678*
	Sig. (2-tailed)	.081		.202	.049	.037	.000
	N	30	30	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	.284	.239	1	.117	.567*	.636*
	Sig. (2-tailed)	.128	.202		.539	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
P4	Pearson Correlation	.415	.363	.117	1	.322	.605*
	Sig. (2-tailed)	.023	.049	.539		.083	.000
	N	30	30	30	30	30	30
P5	Pearson Correlation	.454	.362	.567*	.322	1	.807**
	Sig. (2-tailed)	.012	.037	.001	.083		.000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.722**	.678*	.636*	.605*	.807**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gambar 2. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Tabel 8. Rekapitulasi Uji Validasi Kepuasan Pelanggan

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,722	0,361	Valid

2	0,678	0,361	Valid
3	0,636	0,361	Valid
4	0,605	0,361	Valid
5	0,807	0,361	Valid

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Uji reabilitas dilakukan setelah melakukan uji validitas, dimana uji reabilitas ini dapat digunakan untuk memastikan data yang diolah dapat dipercaya atau untuk meningkatkan kepercayaan pada data yang diolah. Menentukan data reabilitas yaitu dapat dilihat dari nilai alpha.

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	16.13	3.499	.519	.670
P2	15.63	3.620	.450	.699
P3	16.07	3.926	.435	.702
P4	16.27	4.133	.425	.707
P5	15.77	3.082	.630	.620

Gambar 3. Uji Reability Kepuasan Pelanggan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Tabel 9. Rekapitulasi Uji Reability Kepuasan Pelanggan

No	Cronbachs Alpha P	Cronbachs Alpha	Keterangan
1	0,670	0,60	Reliable
2	0,699	0,60	Reliable
3	0,702	0,60	Reliable
4	0,707	0,60	Reliable
5	0,620	0,60	Reliable

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

4. Peningkatan Pelayanan kepada Pelanggan

Untuk mengetahui petunjuk KPI dari sasaran strategi peningkatan pelayanan kepada pelanggan dimana terdapat 4 indikator yaitu kecepatan transaksi, keramahan karyawan, ketepatan pemesanan, kemudahan proses pemesanan. Perhitungan tingkat pelayanan pelanggan dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 10. Petunjuk Teknis KPI pada Sasaran Strategi Peningkatan Pelayanan kepada Pelanggan

Sasaran strategis : Peningkatan jumlah pelanggan	Key Performance Indicator : Peningkatan kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan
Definisi	Informasi terkait tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan produk perusahaan
Formula perhitungan kinerja	Rata-rata jawaban pelanggan yang memilih respon pada kuesioner dengan skala 1-5
Satuan yang digunakan	1-5
Target Maksimum	5
Target Minimum	4
Target Perusahaan	4
Polaritas	Positif (semakin besar semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolak ukur pelanggan merasa puas terhadap pelayanan dan produk yang didapat
Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja	1 Tahun
Sumber data kinerja	Hasil survei pelanggan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Pengukuran KPI sasaran strategi peningkatan kepuasan pelanggan didapatkan dari penyebaran kuesioner

pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, berikut merupakan data dari kuesioner pelanggan :

Tabel 11. Hasil Rekapitulasi Data Kuesioner Pelayanan

No	Indikator	Skor Nilai					Rata-rata
		1	2	3	4	5	
1	Kecepatan Transaksi	0	0	9	1	7	3,93
2	Keramahan Karyawan			7	1	9	4,06
3	Ketepatan pesanan	0	0		1		4,03
4	Kemudahan proses pemesanan			9	1	9	4
Rata-Rata Skor							4,008

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Dari data yang telah diolah maka dapat diketahui rata-rata skor pelayanan yang diterima oleh pelanggan yaitu 4,008. Skor dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Skor} = \frac{4,008}{4} \times 100\% = 100,2\%$$

Berikut adalah hasil yang diperoleh dalam pengujian validitas dengan menggunakan *software* SPSS:

- Langkah selanjutnya adalah mencari nilai *r* tabel. Perhatikan jumlah responden ($N = 30$). Perhatikan tabel *r Product Moment* dengan $N = 30 - 2 = 0,361$
- Untuk pengambilan keputusan valid atau tidak valid, perhatikan *Pearson Correlation* skor total tiap item yang berfungsi sebagai *r* hitung. Jika nilai *r* hitung lebih besar dibanding *r* tabel, berarti item dinyatakan valid dan bisa dijadikan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

Correlations						
	P1	P2	P3	P4	TOTAL	
P1 Pearson Correlation	1	.542**	.777**	.669**	.913**	
Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	
P2 Pearson Correlation	.542**	1	.390*	.435*	.705**	
Sig. (2-tailed)	.002		.033	.016	.000	
N	30	30	30	30	30	
P3 Pearson Correlation	.777**	.390*	1	.610**	.853**	
Sig. (2-tailed)	.000	.033		.000	.000	
N	30	30	30	30	30	
P4 Pearson Correlation	.669**	.435*	.610**	1	.821**	
Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000		.000	
N	30	30	30	30	30	
TOTAL Pearson Correlation	.913**	.705**	.853**	.821**	1	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
N	30	30	30	30	30	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Gambar 4. Uji Validitas Pelayanan Pelanggan

(Sumber : Pengolahan Data, 2024)

Tabel 12. Rekapitulasi Uji Validasi Pelayanan Pelanggan

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,913	0,361	Valid
2	0,705	0,361	Valid
3	0,853	0,361	Valid
4	0,821	0,361	Valid

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Uji reabilitas dilakukan setelah melakukan uji validitas, dimana uji reabilitas ini dapat digunakan untuk memastikan data yang diolah dapat dipercaya atau untuk meningkatkan kepercayaan pada data yang diolah. Menentukan data reabilitas yaitu dapat dilihat dari nilai *alpha*.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	12.10	3.128	.825	.734
P2	11.77	4.116	.513	.868
P3	12.17	3.385	.716	.786
P4	12.07	3.651	.680	.803

Gambar 5. Uji Reability Pelayanan Pelanggan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Tabel 13. Rekapitulasi Uji Reability Pelayanan Pelanggan

No	Cronbachs Alpha P	Cronbachs Alpha	Keterangan
1	0,734	0,60	Reliable
2	0,868	0,60	Reliable
3	0,786	0,60	Reliable
4	0,803	0,60	Reliable

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

5. Peningkatan Kualitas Hubungan Antar Karyawan

Untuk mengetahui tingkat hubungan antara karyawan dapat dilakukan teknis KPI sebagai berikut :

Tabel 14. Petunjuk Teknis KPI pada Sasaran Strategi Peningkatan Hubungan antar Karyawan

Sasaran strategis :	Key Performance Indicator :
Peningkatan kualitas hubungan antar karyawan	Peningkatan komunikasi antar karyawan
Definisi	Jumlah rapat yang tereliasasi atau terlaksana sesuai dengan jadwal yang telah dibuat oleh perusahaan
Formula perhitungan kinerja	$\frac{\text{Jumlah rapat yang terealisasi}}{\text{jumlah rapat yang direncanakan}} \times 100\%$
Satuan yang digunakan	%
Target Maksimum	100%
Target Minimum	65%
Target Perusahaan	88%
Polaritas	Positif (semakin besar semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolak ukur evaluasi kinerja setiap karyawan terkait pekerjaan
Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja	1 Tahun
Sumber data kinerja	Data Perusahaan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Berdasarkan data yang didapatkan, pada tahun 2023 rapat yang terealisasi sampai bulan Desember yaitu sebanyak 8 kali pertemuan. Berikut adalah perhitungan presentase untuk menghitung rapat yang sudah terealisasi: Peningkatan komunikasi antarkaryawan

$$= \frac{8 \text{ kali rapat}}{10 \text{ kali rapat}} \times 100\%$$

$$= 80\%$$

Dari perhitungan yang dilakukan diketahui bahwa perusahaan memenuhi tingkat komunikasi antar karyawan yaitu 80%.

6. Peningkatan kualitas karyawan
Berikut ini adalah teknis KPI yang dilakukan untuk mengetahui peningkatan kualitas karyawan sesuai dengan bidang ini :

Tabel 15. Petunjuk Teknis KPI pada Sasaran Strategi Peningkatan kualitas karyawan

Sasaran strategis :	Key Performance Indicator :
Peningkatan kualitas karyawan	Jumlah karyawan yang belum memenuhi standar kemampuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan
Definisi	Jumlah karyawan yang belum memenuhi kemampuasn sesuai dengan ketetapan perusahaan
Formula perhitungan kinerja	$\frac{\text{Jumlah karyawan yang belum memenuhi kualifikasi saat ini}}{\text{jumlah total karyawan}} \times 100\%$

Satuan yang digunakan	%
Target Maksimum	100%
Target Minimum	85%
Target Perusahaan	90%
Polaritas	Positif (semakin besar semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kemampuan karyawan yang sesuai dengan ketetapan perusahaan
Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja	1 Tahun
Sumber data kinerja	Data Perusahaan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Berdasarkan data dari perusahaan, berikut adalah perhitungan dari peningkatan kualitas karyawan sesuai dengan standar perusahaan :

Peningkatan kualitas karyawan

$$= \frac{2 \text{ orang}}{10 \text{ orang}} \times 100\%$$

$$= 20\%$$

Jadi dapat disimpulkan bahwa pencapaian perusahaan terhadap

kemampuan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan adalah 100% - 20%% = 80%

7. Peningkatan Kesejahteraan Karyawan

Untuk mengetahui petunjuk teknis dari sasaran strategi peningkatan kesejahteraan karyawan dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 16. Petunjuk teknis KPI pada sasaran strategis Peningkatan kesejahteraan Karyawan

Sasaran strategis :	Key Performance Indicator :
Peningkatan kesejahteraan Karyawan	Jumlah Karyawan yang mendapatkan Jaminan kesejahteraan
Definisi	Banyaknya karyawan yang mendapatkan jaminan kesejahteraan (BPJS)
Formula perhitungan	Jumlah karyawan yang mendapatkan jaminan kesejahteraan (BPJS)
Satuan yang digunakan	Orang
Target Maksimum	100%
Target Minimum	90%
Target Perusahaan	100%
Polaritas	Positif (semakin besar semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolak ukur apakah karyawan telah mendapatkan jaminan kesejahteraan dari perusahaan secara baik dan merata

Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja	1 Tahun
Sumber data kinerja	Data Perusahaan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Berdasarkan data perusahaan, bahwa pada tahun 2023 terdapat 10 karyawan yang semuanya menerima BPJS yang berarti semua karyawan telah mendapatkan tingkat kesejahteraan secara baik dan merata dari perusahaan, sehingga perusahaan telah mencapai nilai 100% untuk pencapaian target kesejahteraan karyawan berdasarkan penerimaan BPJS.

8. Peningkatan Kecakapan Karyawan

Untuk mengetahui kecakapan karyawan dengan indikator yang dipilih yaitu presentase jumlah produk cacat dibandingkan dengan produk baik yang dihasilkan. Indikator ini bertujuan untuk mengetahui dan meningkatkan kemampuan serta keahlian dari karyawan.

Tabel 17. Petunjuk Teknis KPI pada Sasaran Strategi Peningkatan Kecakapan Karyawan

Sasaran strategis :	Key Performance Indicator :
Peningkatan kecakapan Karyawan	Presentase jumlah produk cacat yang dihasilkan
Definisi	Jumlah produk cacat yang dihasilkan
Formula perhitungan kinerja	$\frac{\text{Jumlah produk yang cacat}}{\text{Jumlah produk yang dihasilkan}} \times 100\%$
Satuan yang digunakan	%
Target Maksimum	5%
Target Minimum	0%
Target Perusahaan	$\leq 5\%$
Polaritas	Negatif (semakin sedikit semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolak ukur meningkatkan keahlian karyawan
Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja	1 Tahun
Sumber data kinerja	Data Perusahaan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Berdasarkan data yang didapatkan dari perusahaan tercatat 1250 produk cacat dari 44.940 produk yang dihasilkan di tahun 2023, berikut adalah perhitungan persentase produk cacat :
Peningkatan keahlian karyawan

$$= \frac{1250}{44.940} \times 100\% \\ = 2,78\%$$

9. Peningkatan pengetahuan karyawan

Peningkatan pengetahuan karyawan dapat dilaksanakan melalui dengan melaksanakan pengembangan dengan kegiatan pelatihan dan seminar yang telah dijadwalkan

Tabel 18. Petunjuk Teknis KPI pada Sasaran Strategi Peningkatan pengetahuan karyawan

Sasaran strategis :	Key Performance Indicator : Presentase kegiatan pelatihan dan seminar yang telah terlaksana
Peningkatan pengetahuan karyawan	
Definisi	Jumlah pelaksanaan kegiatan pelatihan dan seminar
Formula perhitungan kinerja	$\frac{\text{Jumlah seminar yang terlaksana}}{\text{Jumlah pelaksanaan seminar yang direncanakan}} \times 100\%$
Satuan yang digunakan	%
Target Maksimum	100%
Target Minimum	85%
Target Perusahaan	90%
Polaritas	Positif (semakin besar semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolak ukur meningkatkan pengetahuan karyawan
Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja	1 Tahun
Sumber data kinerja	Data Perusahaan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Dari data perusahaan yang didapat bahwa target melaksanakan pelatihan atau seminar adalah 4 kali dalam setahun, berikut merupakan perhitungan presentase pelaksanaan pelatihan atau seminar yang dilakukan perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan karyawan :

Peningkatan pengetahuan karyawan

$$= \frac{2}{4} \times 100\%$$

$$= 50\%$$

10. Peningkatan kapabilitas karyawan

Untuk mengetahui kapabilitas karyawan dengan indikator yang dipilih yaitu inovasi dan kreatifitas karyawan. Indikator ini bertujuan untuk mengetahui dan meningkatkan kemampuan serta keahlian dari karyawan.

Tabel 19. Petunjuk Teknis KPI pada Sasaran Strategi Peningkatan kapabilitas karyawan

Sasaran strategis :	Key Performance Indicator :	inovasi dan kreatifitas
Peningkatan kapabilitas karyawan	karyawan	
Definisi	Jumlah kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi yang dibutuhkan	

Formula perhitungan kinerja	$\frac{\text{Jumlah kompetensi yang dimiliki}}{\text{Jumlah kompetensi yang dibutuhkan}} \times 100\%$
Satuan yang digunakan	%
Target Maksimum	100%
Target Minimum	80%
Target Perusahaan	85%
Polaritas	Positif (semakin besar semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolak ukur meningkatkan kemampuan serta keahlian dari karyawan
Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja	1 Tahun
Sumber data kinerja	Data Perusahaan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Dari data perusahaan yang didapat bahwa kompetensi yang dibutuhkan saat ini adalah 8 kompetensi dalam setahun, berikut merupakan perhitungan presentase kompetensi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan serta keahlian dari karyawan:

$$\text{Peningkatan kapabilitas karyawan} = \frac{4}{8} \times 100\% = 50\%$$

11. Peningkatan skill karyawan

Untuk mengetahui skill karyawan dengan indikator yang yang dipilih yaitu persentase karyawan yang berhasil menguasai keterampilan baru. Indikator ini bertujuan untuk mengetahui dan meningkatkan kemampuan serta keahlian dari karyawan

Tabel 20. Petunjuk Teknis KPI pada Sasaran Strategi Peningkatan skill karyawan

Sasaran strategis	Key Performance Indicator : persentase karyawan Peningkatan skill karyawan yang berhasil menguasai keterampilan baru
Definisi	Skor penilaian dengan skor maksimal
Formula perhitungan kinerja	$\frac{\text{skor penilaian}}{\text{skor maksimal}} \times 100\%$
Satuan yang digunakan	%
Target Maksimum	100%
Target Minimum	70%
Target Perusahaan	80%
Polaritas	Positif (semakin besar semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolak ukur meningkatkan kemampuan serta keahlian dari karyawan
Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja	1 Tahun
Sumber data kinerja	Data Perusahaan

(Sumber: Pengolahan Data, 2024)

Dari data perusahaan yang didapat bahwa penilaian keterampilan karyawan saat ini adalah 70%, berikut merupakan

perhitungan penilaian keterampilan karyawan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan serta keahlian dari karyawan:

Peningkatan skill karyawan

$$= \frac{70}{100} \times 100\%$$

$$= 70\%$$

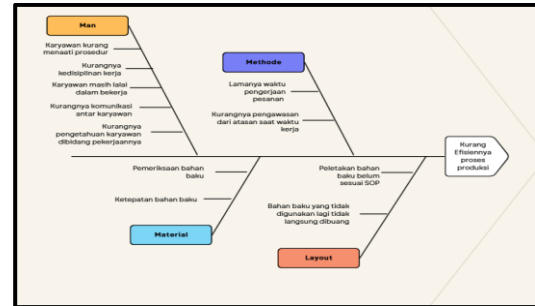
Usulan Perbaikan

Usulan perbaikan dibuat untuk memberikan solusi kepada perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan masalah yang sedang dihadapi. Berdasarkan pengolahan data dengan metode *balanced scorecard* dapat diketahui perspektif yang memiliki nilai bobot paling rendah yaitu perspektif keuangan, dimana pada perspektif keuangan ini terdapat dua sasaran strategi dan sasaran strategi tidak memenuhi target adalah peningkatan keuntungan perusahaan, sehingga perusahaan perlu mengkaji ulang masalah apa yang sedang dialami perusahaan pada perspektif keuangan ini.

Adapun usulan yang diberikan yaitu berupa diagram sebab akibat yang menjelaskan sebab akibat terjadinya masalah, kesenjangan dan ketidaksesuaian yang dihadapi perusahaan. Metode ini dapat menganalisis apa yang sesungguhnya terjadi dengan cara memecah proses menjadi sejumlah kategori yang berkaitan dengan proses, mencakup manusia, material, mesin, prosedur, dan kebijakan.

Faktor-faktor Penyebab Kurang Efisiennya Proses Produksi

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan dapat diketahui beberapa permasalahan yang terjadi di perusahaan, sehingga terjadi kurang efisiennya proses produksi. Berikut adalah faktor penyebab terjadinya ketidakefisien proses produksi menggunakan *Fishbone Diagram* sebagai berikut :



Gambar 6. Fishbone Diagram

Berdasarkan gambar *fishbone diagram* dapat diketahui bahwa faktor-faktor penyebab kurang efisien proses produksi, yaitu dari segi *Man* (manusia), *Material* (bahan baku), *Metode* (cara kerja), dan *Layout* (lingkungan kerja). Berikut adalah rincian permasalahan dari keempat faktor tersebut :

1. *Man* (Manusia atau Tenaga Kerja)

Kurangnya ketaatan karyawan terhadap SOP menjadi faktor utama kurang efisiennya proses produksi, sehingga ketika bekerja karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik dan benar bahkan ketika karyawan tidak bekerja sesuai dengan SOP dapat membahayakan keselamatan dirinya sendiri dan orang lain, kedisiplinan karyawan bekerja juga dapat membantu perusahaan meningkatkan keefektifan proses produksi. Karyawan juga masih lalai dalam bekerja sehingga perusahaan mengalami kesulitan saat memenuhi target perusahaan. Kurangnya pengetahuan karyawan terhadap bidang pekerjaannya dapat menjadi sebuah penghambat untuk karyawan dan perusahaan mengembangkan bisnis perusahaan.

2. *Material* (Bahan Baku)

Kurangnya peninjauan kembali bahan baku memungkinkan terjadinya kesalahan atas pemesanan yang telah dilakukan oleh pelanggan, sehingga hal demikian dapat mengurangi kepercayaan pelanggan dan mengurangi tingkat

kepuasan pelanggan atas produk yang diterima oleh pelanggan.

3. *Methode* (Metode Kerja)

Lamanya waktu pengerjaan pesanan terjadi karena karyawan yang kurang profesional, cara kerja yang tidak memiliki dan tidak sesuai standar menjadi alasan utama penundaan penyelesaian pesanan. Karyawan tidak disiplin dan tidak profesional ini terjadi akibat kurangnya pengawasan dari atasan sehingga banyak karyawan yang bekerja dengan santai.

4. *Layout* (Lingkungan Kerja)

Peletakan bahan baku seharusnya disusun berdasarkan tanggal pemesanan, sehingga pengerjaan terhadap pesanan dilakukan dengan teratur dan tidak memungkinkan pelanggan komplek karena penyelesaian pesanan sudah sesuai jadwal yang telah disepakati. Lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam efektif proses produksi, dimana masih terdapat barang-barang maupun bahan baku yang tidak digunakan lagi pada stasiun kerja, barang-barang tersebut dapat mengganggu proses produksi dan dapat mengurangi tingkat kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Perusahaan perlu mengkaji ulang faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam proses produksi, sehingga untuk kedepannya perusahaan dapat memenuhi target sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya.

PEMBAHASAN

Dari perspektif bisnis internal dan perspektif pelanggan, sasaran strategis dari perspektif bisnis internal adalah peningkatan kesejahteraan karyawan yang mendapat skor tertinggi 100%. Hal ini dicapai dengan perusahaan memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja kepada seluruh karyawan melalui BPJS. Registrasi Kesehatan. Sedangkan dalam perspektif pelanggan, tujuan strategisnya adalah

kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan.

KPI pada setiap perspektif adalah sebagai berikut:

1. Dari segi finansial, sasaran strategisnya adalah Peningkatan Pendapatan, dengan ukuran outcome adalah peningkatan produktivitas pegawai, dan ukuran pemicu kinerja adalah persentase produk yang dihasilkan. Untuk menghitung skornya, rumus yang digunakan adalah jumlah produk yang dihasilkan dibagi dengan target produksi, lalu dikalikan seratus persen. Misalnya produktivitas karyawan dihitung 36.268 dibagi 44.940 dikalikan 100%, sehingga diperoleh hasil 80,7%. target yang menetapkan target minimal sebesar 95%. Sedangkan untuk target strategis peningkatan laba, ukuran hasilnya adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Perhitungan skornya dilakukan dengan menggunakan rumus target produksi dibagi jumlah produk yang dihasilkan, dikalikan seratus persen 100%, menghasilkan 1,24%. Hasil 1,24% ini juga tidak mencapai target maksimal perusahaan yang menetapkan target minimal 5%. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai target maksimal yang telah ditetapkan pernah mengatur.
2. Dalam Perspektif Pelanggan, sasaran strategisnya adalah Peningkatan Kepuasan Pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 pelanggan. Terdapat lima indikator yang menjadi acuan kepuasan pelanggan yaitu pelayanan, ketepatan waktu, keakuratan material, akurasi ukuran, dan promosi Berdasarkan hasil pengolahan data dari kuesioner, diperoleh skor rata-rata sebesar 4,006

dari kelima indikator kepuasan pelanggan, sehingga perusahaan telah mencapai target minimal yang ditetapkan dengan membagi skor rata-ratanya dengan 5, kemudian dikalikan dengan 100. Perhitungannya adalah $4,006/5 \times 100\% = 80,12\%$. Sedangkan untuk sasaran strategis Peningkatan Pelayanan kepada Pelanggan, penilaian dilakukan melalui kuesioner dengan empat indikator yaitu kecepatan transaksi, keramahan karyawan, keakuratan pesanan dan kemudahan proses pemesanan. Skor pelayanan diperoleh melalui pengolahan data kuesioner sehingga diperoleh skor rata-rata sebesar 4,008 dari nilai maksimal 5. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memenuhi nilai pelayanan pelanggan sebesar 4,008 yang jika dikonversikan ke dalam persentase mencapai 100,2%.

3. Dari Perspektif Bisnis Internal, sasaran strategisnya adalah meningkatkan komunikasi antar karyawan yang dilakukan perusahaan melalui rapat atau konferensi yang dijadwalkan setiap tahun. Nilai pencapaian dihitung dengan membagi jumlah rapat yang diselenggarakan dengan jumlah rapat yang direncanakan. Berdasarkan data, jumlah rapat yang dilaksanakan sebanyak 8 kali dari total 10 kali rapat yang direncanakan, sehingga pencapaiannya sebesar 80%. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi antar karyawan masih perlu ditingkatkan karena belum memenuhi target minimal yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, peningkatan kemampuan dan keahlian pegawai menurut bidangnya diukur dari banyaknya pegawai yang tidak memenuhi kualifikasi perusahaan. Dari total 10 pegawai, terdapat 2

orang yang tidak memenuhi kualifikasi atau sebesar 20% dari total pegawai. Meski persentasenya kecil, namun hal ini tetap memerlukan perhatian perusahaan. Sasaran strategis lainnya adalah peningkatan kesejahteraan pegawai yang diukur berdasarkan jumlah pegawai penerima jaminan kesehatan (BPJS). Perusahaan telah memberikan jaminan kesehatan berupa BPJS kepada seluruh karyawan, sehingga target kesejahteraan karyawan tercapai 100%.

4. Peningkatan keterampilan pegawai merupakan sasaran strategis utama dari sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan. Skor tersebut dapat dihitung berdasarkan persentase jumlah produk cacat yang dihasilkan setiap tahunnya. Dari total 44.940 unit produk yang dihasilkan, terdapat 1.250 unit produk cacat yang jika persentasenya mencapai 2,78%. Walaupun persentasenya kecil namun produk cacat tersebut tetap menimbulkan kerugian bagi perusahaan sehingga perlu adanya peningkatan keterampilan karyawan. Sasaran strategis selanjutnya adalah peningkatan pengetahuan pegawai yang diwujudkan melalui pelatihan dan seminar. Perusahaan merencanakan empat pelatihan atau seminar dalam satu tahun, namun hanya berhasil melaksanakan dua kali. Selanjutnya, sasaran strategis peningkatan kapabilitas pegawai diukur dengan membandingkan kompetensi yang dimiliki saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan. Dari delapan kompetensi yang diwajibkan, pegawai saat ini baru memenuhi empat kompetensi. Sasaran lainnya yaitu peningkatan keterampilan pegawai dihitung berdasarkan rasio kinerja saat ini terhadap kinerja maksimal pegawai.

Saat ini kinerja pegawai berada pada 70% dari target maksimal 100%. “Hal ini menunjukkan perlunya upaya peningkatan wawasan dan pengetahuan pegawai agar perusahaan dapat bersaing lebih baik dan memperluas pangsa pasar.

PENUTUP

Kesimpulan

Setiap perspektif mempunyai sasaran strategisnya masing-masing. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *Balanced Scorecard*, total skor sasaran strategis tersebut adalah 63,73%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja perusahaan masih dalam kategori sedang dan perlu ditingkatkan. guna mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Beberapa sasaran strategis masih belum memenuhi target minimal perusahaan, salah satunya adalah peningkatan pendapatan. Hal ini diukur dengan persentase jumlah output yang dihasilkan dibandingkan dengan total target produksi, yang menghasilkan skor sebesar 80,7%, sedangkan target minimum perusahaan adalah 85%. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan efektivitas dalam proses produksi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan dapat diberikan saran untuk penelitian selanjutnya yaitu agar menambahkan beberapa faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi Kinerja keuangan yang belum tercantum dalam penelitian ini, dengan menambahkan variabel-variabel baru yang berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan dan untuk menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan, seperti analisis budaya organisasi, kepemimpinan, atau motivasi kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, A. S., & Sembiring, E. E. (2019). *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung)*. www.lapor.go.id
- Anarki, R. R., Suherman, A. M., Pakaya, M. R., Augusto, J., & Rinaldi, D. (2024). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus : Haus Indonesia)*. 12(1).
- Asmaraka, B. W. R., & Khoir, A. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada CV MITRA RAJAYA Jakarta Selatan. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 4(5). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Evan, A., Sondakh, J. J., & Pusung, R. J. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu. In *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi* (Vol. 16, Issue 3).
- Haholongan, R., Sakti, S. H., Diana, A. L., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Key Performance Indicators Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Peralatan Rumah Tangga. *Inovasi Penelitian*, 2(8).
- Khubet, A. F. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di PT. MGI Gresik. In *Juminten: Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi* (Vol. 03, Issue 01).
- Ky, A. M., Prayogi, G. A., & Sukmana, A. (2020). Penilaian Kinerja Organisasi Menggunakan Metode Key Performance Indicators (Kpi) (Studi Kasus: Himpunan Mahasiswa Teknik Industri

- Universitas Widyatama). *Ilmiah Teknologi Informasi Terapan*, 6(2).
- Luayyi, S., Priaji, D. S., & Srikalimah. (2024). Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan Pasca Wabah Covid-19 Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Ud. Adiyasa. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(8), 929–940. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11125702>
- Murdiansyah, I., Wahyuni, N., & Lestari, Y. O. (2020). Analisis Kinerja Berdasarkan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Kantor Perpustakaan Dan Arsip Kabupaten Lumajang). *Cendekia Akuntansi*, 1(1).
- Rotaria, P. S. (2021). Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: PT. XL AXIATA TBK). *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2).
- Sabila, T. A., Sunarta, K., & Alipudin, A. (2022). *JATAMA: Jurnal Akuntansi Pratama Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pt Unichem Candi Indonesia*. <https://jatama-feb.unpak.ac.id/index.php/jatama/index>
- Suwarsi, S., & Perkasa, S. (2022). Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Metode Balanced Scorecard Dalam Rangka Penyusunan Strategi Pelayanan Kesehatan Kepada Masyarakat (Studi kasus pada RSUD Cimaesan Cianjur). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 11.