

## **PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN (Studi Kasus Pada CV X)**

Vita Lestari Yasande'e, Dewi Amalia

Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia

\*Author Corresponding:  
Vita Lestari Yasande'e

---

### **Abstract**

*Companies can assess performance through various aspects including human resources owned in each division by using the right method. The concept of the balanced scorecard is a method that can be used to assess long-term company performance in all existing aspects. The balanced scorecard method consists of several perspectives, namely a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective, and a growth and learning perspective. This study aims to analyze and determine the performance of employees at CV X in the sanding division using one of the perspectives of the balanced scorecard, namely the perspective of growth and learning. This research is included in qualitative research using descriptive analysis. The variables used in this study are based on measurements in the growth and learning perspective, namely job satisfaction, work motivation, and employee capabilities. Sources of data in this study were obtained from primary data through interviews and direct observation in the sanding division at CV X. The results obtained for employee satisfaction were quite good, work motivation was good and employee capabilities were not good.*

**Keywords:** *performance measurement, balanced scorecard, growth and learning perspective.*

---

### **Abstrak**

Perusahaan dapat menilai kinerja melalui berbagai aspek termasuk sumber daya manusia yang dimiliki pada setiap divisi dengan menggunakan metoda yang tepat. Konsep *balanced scorecard* merupakan salah satu metoda yang dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan jangka panjang dalam segala aspek yang ada. Metoda *balanced scorecard* terdiri dari beberapa perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui kinerja karyawan di CV X pada divisi *sanding* (pengamplasan) dengan menggunakan salah satu perspektif dari *balanced scorecard* yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pengukuran yang terdapat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kapabilitas karyawan. Sumber data pada penelitian ini diperoleh dari data primer melalui wawancara dan observasi langsung pada divisi *sanding* (pengamplasan) pada CV X. Hasil yang diperoleh untuk kepuasan karyawan cukup baik, motivasi kerja baik dan kapabilitas karyawan kurang baik.

**Kata Kunci:** *pengukuran kinerja, balanced scorecard, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.*

---

## **PENDAHULUAN**

Kinerja perusahaan memberikan penggambaran kondisi suatu perusahaan secara menyeluruh selama jangka waktu tertentu dari hasil atau capaian perusahaan dari kegiatan operasionalnya dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Pemanfaatan sumber daya yang

baik dapat memberikan kesejahteraan bagi perusahaan untuk mencapai visi di masa depan. Agar dapat mengetahui apakah suatu perusahaan telah mencapai keberhasilan ataupun kegagalan, maka beberapa kegiatan dari divisi sebuah perusahaan sebaiknya ditelaah dan diukur lebih dalam.

Pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting sebagai penilaian keberhasilan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja tidak hanya dinilai dari faktor keuangan saja, hal tersebut menjadikan pencapaian perusahaan hanya akan menghasilkan laba maksimal dalam jangka waktu pendek. Perusahaan sebaiknya melakukan pengukuran kinerja dengan menyeimbangkan antara faktor keuangan dan non keuangan. Larry D Stout (1993) dalam *Performance Measurement Guide* menyebutkan: “pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun prosesnya”.

*Balanced scorecard* merupakan salah satu metoda yang dapat dijadikan pengukuran kinerja perusahaan di masa mendatang. *Balanced scorecard* secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengatur pelaksanaan strategi perusahaan, mengukur kinerja secara utuh, dan pengkomunikasian visi. *Balanced scorecard* merupakan kartu berimbang yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan yang dapat diukur dengan melihat sasaran keuangan perusahaan yang berhubungan dengan tingkat keuntungan yang terukur seperti net operating income, return of investment, dan ukuran keuangan lainnya (Syagran, 2020), perspektif pelanggan ditentukan juga berdasarkan keinginan dari pelanggan untuk dapat menjaga loyalitas mereka. Pengukuran yang biasanya dipakai dalam perspektif ini yaitu kepuasan konsumen, jumlah dari bertambahnya pelanggan baru perusahaan, profitabilitas yang dihasilkan dari pelanggan maupun pangsa pasar pada target segmen tersebut (Syagran et al., 2020), sedangkan perspektif proses bisnis internal menurut Moeheriono (2012) dalam Galib. M., & Hidayat. M. (2018) berfokus di tiga proses utama antara lain: (1) Proses inovasi adalah proses identifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipenuhi melalui produk dan jasa perusahaan dimasa depan. (2) Proses operasi adalah usaha memenuhi kebutuhan produk atau jasa untuk pelanggan dengan efisien, konsisten, dan tepat waktu, dan (3) Layanan purna jual adalah usaha pemberian manfaat lebih kepada pelanggan seperti garansi, aktivitas perbaikan dan proses pembayaran. Kemudian perspektif terakhir yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif ini merupakan salah satu perspektif non keuangan pada *balanced scorecard* yang dapat dijadikan tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. Menurut Galib & Hidayat (2018) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan gambaran mengenai kemampuan perusahaan dalam melakukan perbaikan maupun perubahan berdasarkan manfaat internal sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan Prayudi & Tanjung (2018) mendefinisikan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai pengidentifikasian struktur yang harus dibangun untuk peningkatan pertumbuhan maupun perkembangan kinerja dalam waktu yang lama. Tujuannya untuk menyediakan fondasi dan infrastruktur dalam menggapai tujuan dari perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal sekaligus mendorong perusahaan menjadi organisasi pembelajaran dan mendorong pertumbuhannya. Sedangkan Julyanto (2022) menyebutkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari segi total karyawan, total karyawan yang mengikuti training, total karyawan berdasarkan pendidikan serta Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).

CV X merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang mengutamakan kinerja perusahaan untuk menghasilkan produk-produk berkualitas yang siap dijual. Penerapan kinerja perusahaan yang baik akan memberikan kondisi yang sehat pada masa mendatang. Divisi sanding (pengamplasan) merupakan salah satu divisi dalam perusahaan yang mengutamakan kinerja dari para pekerjanya. Selama ini perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja pada divisi tersebut. Oleh karena itu, perlu adanya pengukuran kinerja yang analitis pada perusahaan khususnya di divisi sanding (pengamplasan).

Penelitian ini terinspirasi dari Respati. N. P., & Tricahyono (2020) dengan hasil yang diperoleh pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan metoda *balanced scorecard* yaitu dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil dan beberapa referensi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait kinerja dan pengukuran kinerja, maka peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Studi Kasus pada CV X”.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif deskriptif. Sumber data diperoleh melalui observasi dan wawancara langsung kepada informan. Penelitian dilakukan di CV X pada salah satu divisi yaitu divisi sanding (pengamplasan). Operasional dan pengukuran variabel menggunakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada *balanced scorecard*. Pengukuran variabel untuk perspektif ini terdiri dari kepuasan kerja, motivasi kerja dan kapabilitas karyawan. Faktor untuk mengukur kepuasan kerja diantaranya penyediaan fasilitas yang tersedia dan memadai, adanya dukungan dari atasan, keterlibatan terhadap pengambilan keputusan, pengakuan dari atasan maupun karyawan lain, mudah mendapatkan informasi serta dorongan untuk berinisiatif dan berkeaktifitas (Hery A, 2022). Hery A (2022) juga mengungkapkan bahwa pengukuran motivasi kerja dilihat dari sekian banyaknya pegawai mengajukan usulan atau rekomendasi kepada perusahaan. Sedangkan kapabilitas merupakan kemampuan mengeksploitasi dengan baik sumber daya yang terdapat dalam diri maupun didalam organisasi, serta potensi diri dalam melakukan aktivitas tertentu maupun beberapa aktivitas lainnya (Respati & Tricahyono, 2020). Pengukuran kapabilitas karyawan yaitu latar belakang pendidikan dan pekerjaan, training serta kelebihan dibidang lainnya.

Analisis data dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tahap. Pertama, tahap pengumpulan data yaitu pengumpulan dari hasil wawancara dan observasi dilapangan. Kedua, tahap analisis data dengan mengkategorikan kemudian membandingkan hasil wawancara berdasarkan teori dan aplikasi. Ketiga, tahap penyesuaian antara teori dan aplikasi untuk tindak lanjut. Keempat, tahap rekomendasi perbaikan atau solusi dari peneliti untuk perusahaan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepuasan karyawan**

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja dalam menjalankan pekerjaannya adalah salah satu aspek penting yang harus diwujudkan oleh setiap perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja, hasil kerja, kualitas kerja, tanggung jawab dalam pekerjaan, dan mutu pelayanan pelanggan. Bagi perseorangan, penelitian mengenai sebab maupun sumber kepuasan kerja memungkinkan terjadinya usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Pekerja yang merasa puas adalah prakondisi untuk peningkatan produktivitas karyawan.

Kepuasan karyawan merupakan penggambaran atas rasa puas, hasil kerja serta produktivitas kerja. Kepuasan karyawan didapatkan apabila lingkungan kerja dapat menunjang segala kebutuhan kerja pada perusahaan termasuk rekan kerja, rasa puas menjalani pekerjaan, penyediaan alat dan bahan yang memadai, serta penerapan K3 perusahaan. Beberapa hal tersebut dinilai sudah cukup memadai oleh beberapa informan:

“ya seperti lem, sering telat gitu, terlambat, kalau untuk bahan penunjang ok tidak masalah dan sudah memadai, kendalanya itu kadang suka telat pengadaannya” (wawancara Mulyono, 3 Juni 2023).

Penyediaan alat dan bahan sebagai penunjang menjadi perhatian khusus agar setiap pekerjaan berjalan sesuai target perusahaan. Selain itu, Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) juga menjadi hal yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan. Hal tersebut ditegaskan oleh Supervisor di divisi pengamplasan (Mulyono)

“yang belum itu untuk penyaring debu itu masih, dulu kan ada pakai lubang, sekarang ditutup jadi itu masalah, udara tidak bisa keluar jadi memutar itu, kendalanya itu, lain-lainnya sudah, cuma itu (ventilasi atau penyaring udara)”.

Perhatian Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) terhadap para karyawan menjadi suatu yang penting untuk menjamin seseorang merasa aman pada perusahaan. Kepuasan kerja menjadikan seseorang merasa nyaman untuk melakukan pekerjaannya sehingga meningkatkan kinerja untuk mencapai visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan.

### **Motivasi kerja**

Keterampilan pegawai serta informasi yang memadai dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilannya suatu perusahaan, apabila mereka tidak diberikan motivasi untuk bertindak atau bekerja berdasarkan tujuan perusahaan tersebut atau kurang diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan maka tujuan perusahaan akan sulit dicapai. Pengukuran kinerja yang dapat dilakukan yaitu seberapa sering setiap pegawai memberikan usulan maupun rekomendasi pada perusahaan (Hery A, 2022).

Motivasi karyawan dinilai dari seberapa sering para karyawan memberikan atau rekomendasi pada perusahaan tersebut. Namun pada realitanya motivasi karyawan didorong oleh dua faktor yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari diri sendiri. Faktor ekstrinsik didasarkan pada dorongan luar dari kendali diri sendiri. Hal tersebut disampaikan oleh informan pada divisi pengamplasan:

“Yaaa ingin nambah pengalaman mbak” (wawancara Emi Rahayu, 3 juni 2023). Kemudian dipertegas oleh informan lainnya:

“pertama saya dekat (rumahnya), bisa bagi waktu atau nyambi, saya kalau pagi sebelum berangkat buka warung dirumah, saya pergi nanti yang dirumah yang urus. Kalau tidak, yah berat cuma disini saja, cuma satu sumber kan sudah berkeluarga ya masih kurang, bukan cukup loh kurang untuk membiayai (keluarga)”. (Mulyono selaku supervisor di divisi pengamplasan).

Selain kedua faktor diatas, karyawan juga diberi kebebasan memberikan saran atau rekomendasi untuk peningkatan kinerja perusahaan.

“alat-alatnya kalau bisa dibeliin yang baru kayak sander, kan kadang banyak yang rusak sama ventilasi biar udaranya bisa keluar” (wawancara Eni Pujiastuti, 3 juni 2023).

Motivasi seseorang akan membuat seseorang lebih produktif dalam melakukan pekerjaan. Namun, ada beberapa hambatan yang sering terjadi sehingga menimbulkan kinerja para pekerja berkurang. Hal tersebut disampaikan oleh informan adalah:

“kadang itu kalau kayunya jelek kan jadi lama, misalnya berlubang” (wawancara Eni Pudjiastuti, 3 Juni 2023).

Karyawan akan bekerja sesuai target apabila perusahaan memberikan kewenangan berpendapat dan keluwesan memperoleh informasi serta perusahaan untuk upaya meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan tujuan perusahaan sehingga mengurangi hambatan dalam bekerja.

### **Kapabilitas karyawan**

Kapabilitas merupakan kemampuan mengeksploitasi dengan baik sumber daya yang ada pada diri ataupun didalam perusahaan, serta potensi diri dalam melakukan kegiatan tertentu. Perusahaan harus memperhatikan aspek ini dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus. Pekerja yang puas merupakan prakondisi bagi peningkatan produktivitas karyawan (Respati & Tricahyono, 2020). Produktivitas adalah hasil dari peningkatan keahlian, inovasi dan perbaikan proses internal (Hery A, 2022).

Kapabilitas diartikan sebagai kemampuan yang berasal dari dalam diri seseorang dalam melakukan sesuatu diluar maupun didalam perusahaan. Kemampuan ini didorong oleh beberapa aspek antara lain latar belakang pendidikan, pekerjaan, dan terutama pada pengadaan pelatihan (training) oleh perusahaan di divisi pengamplasan. Pada CV X hal-hal tersebut dinilai masih kurang. Hal tersebut ditegaskan oleh informan adalah:

“dulu pernah pelatihan tapi sekedar pengetahuan aja, pernah pelatihan dulu, tapi biasa aja, sudah bisa lah” (wawancara Mulyono, 3 Juni 2023) Ditambah oleh informan lainnya:

“saya cuma apa ya, menirukan apa yang sudah dikerjakan sama pekerja lain, liat-liat, terus kadang dipegang-pegang halusnya (kayu). (Wawancara Sarjila, 03 Juni 2023).

Pelatihan (training) akan menjadi hal yang relevan dilakukan dan menjadi solusi untuk perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Pekerja akan sangat memahami setiap pekerjaan di divisi pengamplasan.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pengukuran kepuasan karyawan pada pespektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah cukup baik. Penyediaan alat dan bahan dikatakan sudah memadai. Namun, perusahaan perlu memperhatikan kembali dalam hal penyediaan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) seperti penyediaan ventilasi untuk pembuangan atau pertukaran udara khususnya di divisi *sanding* (pengamplasan).

Pengukuran motivasi karyawan pada pespektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai sudah baik. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik menjadikan para pekerja senang dalam melakukan pekerjaannya dan para pekerja juga mempunyai kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam hal perbaikan kinerja di divisi *sanding* (pengamplasan).

Pengukuran kapabilitas karyawan pada pespektif pertumbuhan dan karyawan dinilai masih kurang dalam hal pengadaan pelatihan (training) untuk para pekerjanya khususnya di divisi *sanding* (pengamplasan). Perusahaan sebaiknya mengadakan pelatihan (training) setidaknya sebulan sekali untuk mengasah kemampuan para pekerja agar lebih produktif dalam mencapai target.

## REFERENSI

- Adha, R. N., Qomariah. N., & Hafidzi. A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*. 4(1), 47-62.
- Galib. M., & Hidayat. M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bosowa Propertindo. *Journal of Management & Business*, 2(1), 92-112.
- Hery A. (2022). *Dasar-Dasar Perencanaan Bisnis dan Pemasaran*. Yogyakarta: UII Press.
- Julyanto. O., Winari. A. P., & Nurhikmat. M. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*. 3(4). 268-278. <http://www.jiemar.org>
- Kusnadi B. O. P., & Rahayu Y. (2021). Pespektif Balanced Scorecar sebagai Pengukuran Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 10(1), 2-15.
- Nugrahayu E. Ributani., & Retnani E. D., (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 4(10), 2-16.
- Prayudi. A., & Tanjung M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*. 4(2), 126-130. <http://ejournal.Imiimedan.net>
- Respati. N. P., & Tricahyono. D. (2020). Analisis Performance dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Studi Kasus pada RS Muhammadiyah Bandung). *Proceeding of management*, 7(2), 2117-2129.
- Syagran, V. S., Sunarya. H., & Amalo. F. (2020). Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Umu Rara Meha Waingapu). *Jurnal Akuntansi*. 7(3), 39-54.