EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

# Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard pada CV. Ghani Ghina Balikpapan

**Gabriella Agnes Kurnia Tjahjono[1], Audria Balqis[2], Indri Tiara Peprianti[3], Nur Ajiziyah[4], Mariska Widya S.N[5], Virya Zaluna Alifia[6]**
[1,2,3,4,5,6]Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan, Indonesia
E-mail: gabriella@stiebalikpapan.ac.id[1], audriaabalqis21@gmail.com[2], indriitiara702@gmail.com[3], nurajiziyahhh@gmail.com[4], mariskawidya17@gmail.com[5], viryazalunaalifya@gmail.com[6]

**Article History:**
Received: 07 Juli 2026
Revised: 03 November 2026
Accepted: 16 November 2026

**Keywords:** *Balanced Scorecard, pengukuran kinerja, UMKM, kinerja perusahaan, keberlanjutan usaha*

***Abstract:*** *CV. Ghani Ghina Balikpapan menjadi objek dalam riset ini, dengan tujuan utama menilai sejauh mana kinerjanya berdasarkan kerangka kerja Balanced Scorecard (BSC) yang memuat empat dimensi pengukuran: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pihak-pihak yang menjadi sasaran penelitian mencakup unsur pemilik usaha, pekerja, dan konsumen yang secara aktif berhubungan dengan operasional perusahaan. Penentuan responden dilakukan melalui purposive sampling, menghasilkan total 30 partisipan, dengan rincian 1 orang dari pihak pemilik, 11 orang pekerja, dan 18 orang konsumen. Desain riset yang diterapkan bersifat kuantitatif deskriptif, di mana penghimpunan data dilakukan lewat penyebaran angket berskala Likert, lalu diproses dengan teknik analisis statistik deskriptif. Dari hasil olahan data tersebut, ditemukan bahwa kinerja CV. Ghani Ghina Balikpapan berada pada level sangat baik, ditunjukkan lewat perolehan skor rata-rata BSC sejumlah 4,6480. Tiap dimensi pengukuran baik keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, maupun pembelajaran dan pertumbuhan sama-sama menempati kategori sangat baik. Hal ini menegaskan bahwa pihak perusahaan telah berhasil menyelaraskan unsur keuangan dengan unsur nonkeuangan secara seimbang, yang pada gilirannya turut menunjang pencapaian sasaran organisasi dan kesinambungan usaha untuk jangka waktu yang panjang.*

## PENDAHULUAN

Sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menempati posisi strategis dalam struktur ekonomi nasional Indonesia, sebab keberadaannya turut menggerakkan penyerapan tenaga kerja sekaligus mendorong peningkatan taraf hidup masyarakat di tingkat lokal (Badan

Pusat Statistik Kalimantan Timur, 2023). Di antara ragam UMKM yang bergerak pada sektor pangan, usaha pengolahan tempe dan tahu berbasis kedelai menjadi salah satu yang cukup menonjol karena produknya terjangkau bagi seluruh kalangan, kaya kandungan gizi, dan permintaannya di pasar relatif konsisten. Karakteristik tersebut membuka peluang pertumbuhan yang cukup besar bagi pelaku usaha, meski di sisi lain usaha ini juga harus berhadapan dengan tantangan dalam menjaga mutu produk, menekan inefisiensi produksi, dan mempertahankan posisi bersaing ketika harga bahan baku berfluktuasi (Miranda & Hidayat, 2026).

CV. Ghani Ghina adalah salah satu usaha pengolahan tempe dan tahu di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur, yang memproduksi tempe dan tahu untuk memenuhi kebutuhan konsumen di wilayah sekitarnya. Walaupun permintaan terhadap produknya tergolong stabil, perusahaan ini masih dihadapkan pada beberapa kendala mendasar, di antaranya naik-turunnya harga kedelai sebagai bahan baku utama yang langsung berdampak pada biaya produksi maupun margin laba, sistem pencatatan keuangan yang belum tertata rapi, penanganan limbah hasil produksi, serta terbatasnya program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Kondisi-kondisi tersebut memperlihatkan pentingnya kehadiran sebuah alat ukur kinerja yang dapat menggambarkan capaian perusahaan secara utuh sebagai penopang strategi jangka panjang. Karena belum tersedia sistem pengukuran kinerja yang terpadu sebelumnya, perusahaan ini memilih menggunakan BSC sebagai kerangka kerja untuk menilai kinerja organisasinya secara lebih sistematis dari berbagai sudut pandang.

Sistem pengukuran kinerja yang semata-mata bertumpu pada laporan keuangan terbukti tidak mampu menggambarkan kondisi dan potensi organisasi secara menyeluruh, karena indikator finansial bersifat *lagging indicators* yang hanya mencerminkan peristiwa masa lalu tanpa mengukur kapabilitas masa depan (Kaplan & Norton, 1996). Selain itu, orientasi berbasis keuangan semata mendorong manajer pada pengambilan keputusan jangka pendek yang berpotensi mengorbankan keunggulan kompetitif organisasi dalam jangka panjang. Atas dasar itu, dibutuhkan pendekatan pengukuran kinerja yang tidak hanya mempertimbangkan sisi finansial saja, melainkan juga merangkul dimensi non-finansial guna menopang penyusunan strategi usaha yang berkesinambungan (Mulyadi, 2014).

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan kerangka pengukuran kinerja yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam empat perspektif yang saling terhubung secara kausal, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan & Norton, 1992). Selain berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, BSC juga dapat digunakan sebagai sistem manajemen strategis yang membantu organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi secara lebih terarah, meningkatkan hubungan dengan pelanggan, serta mengembangkan kapasitas sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Rangkuti, 2013).

Penerapan BSC pada UMKM sejenis juga menunjukkan manfaat yang signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Mawuntu dan Aotama mengungkapkan bahwa penggunaan BSC sebagai alat pengukuran kinerja pada UMKM kuliner di Kota Tomohon mampu mengidentifikasi sembilan indikator kinerja utama yang tidak dapat terlihat hanya melalui laporan keuangan. Indikator tersebut mencakup tingkat kepuasan pelanggan, produktivitas tenaga kerja, serta pelatihan karyawan. Dengan informasi yang lebih komprehensif tersebut, pemilik usaha dapat merumuskan dan menerapkan langkah-langkah perbaikan yang lebih efektif serta tepat sasaran (Mawuntu & Aotama, 2022). Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Alimudin dkk. yang menunjukkan bahwa penerapan empat perspektif BSC pada UMKM sektor komersial memberikan dampak

positif terhadap peningkatan kinerja usaha. Selain itu, penggunaan BSC juga membantu pelaku usaha dalam menyelaraskan tujuan jangka pendek dengan strategi jangka panjang (Alimudin et al., 2019). Temuan-temuan tersebut memperkuat relevansi BSC sebagai kerangka evaluasi yang sesuai diterapkan pada usaha berskala mikro dan kecil seperti CV. Ghani Ghina, yang selama ini belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang terstruktur.

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai penerapan BSC pada UMKM pengolahan tempe dan tahu di Indonesia masih berfokus pada wilayah di luar Kalimantan Timur, contohnya pada UD. Tahu Dua Saudara di Aceh Barat (Miranda & Hidayat, 2026) maupun PT Bosowa Propertindo (Galib & Hidayat, 2018). Akibatnya, riset sejenis pada usaha pengolahan tempe dan tahu di Balikpapan masih jarang ditemui dalam literatur akademik. Mengacu pada kondisi tersebut, penelitian ini disusun dengan tujuan menganalisis kinerja CV. Ghani Ghina Balikpapan melalui model BSC yang merangkum empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## LANDASAN TEORI

Pengukuran kinerja merupakan instrumen krusial dalam manajemen strategis yang berfungsi mengevaluasi efektivitas organisasi dalam merealisasikan visi dan sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil pencapaian target strategis yang diwujudkan oleh individu, kelompok, maupun unit kerja dalam organisasi. Pencapaian tersebut mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang sejalan dengan tujuan serta perilaku kerja yang diharapkan oleh perusahaan (Mulyadi, 2014). Di sisi lain, penilaian kinerja organisasi tidak hanya bertumpu pada aspek finansial, melainkan juga harus memperhatikan pencapaian secara menyeluruh yang berkaitan dengan tujuan strategis, kepuasan pelanggan, dan dampak ekonomi yang dihasilkan (Utama & Breliasti, 2014). Cara pandang konvensional yang hanya menitikberatkan pada aspek finansial dipandang kurang memadai sebab tidak mampu menangkap berbagai faktor non-finansial yang sebenarnya turut berperan terhadap keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Atas dasar itulah BSC hadir sebagai pendekatan pengukuran kinerja yang dipandang lebih utuh dan berimbang. Selanjutnya, BSC ditransformasi menjadi sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi ke dalam indikator operasional melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

### Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Perspektif keuangan dalam BSC berfungsi sebagai cerminan akhir dari keberhasilan ketiga perspektif lainnya. Kaplan dan Norton (1996) mengidentifikasi tiga fokus utama dalam perspektif ini, yakni pertumbuhan struktur pendapatan, penekanan biaya operasional untuk mendorong produktivitas, serta optimalisasi pemanfaatan aset dan keputusan investasi. Tahapan perkembangan industri dapat dibedakan menjadi tiga fase, yakni pertumbuhan, pemantapan, dan pemanenan hasil, di mana masing-masing fase memerlukan strategi keuangan yang berlainan agar perusahaan dapat mewujudkan sasaran finansialnya secara maksimal (Ciptani, 2000). Dalam penelitian ini, perspektif keuangan CV. Ghani Ghina diukur melalui kuesioner yang diisi oleh pemilik/manajemen, mencakup persepsi terhadap pertumbuhan pendapatan, pengelolaan biaya produksi, dan profitabilitas usaha secara keseluruhan.

### Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)

Dua dimensi dalam perspektif ini yaitu *Customer Core Measurement* yang mencakup

indikator pangsa pasar, tingkat retensi, dan kemampuan menarik pelanggan baru, serta *Customer Value Proposition* yang menyoroti kualitas produk atau layanan, hubungan dengan pelanggan, serta reputasi perusahaan di mata konsumen (Kaplan & Norton, 1996). Selain itu, perspektif pelanggan berfungsi sebagai indikator yang dapat memprediksi arah dan tren bisnis ke depan, mengingat pelanggan yang merasa tidak puas berpotensi berpindah ke produsen lain. Akibatnya, performa yang lemah pada perspektif ini akan berdampak pada penyusutan jumlah pelanggan di kemudian hari, meski kondisi keuangan saat ini tampak baik-baik saja (Wahyuni & Lukito, 2019).

**Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process Perspective)**

Dalam perspektif ini, perusahaan dituntut menguasai serangkaian proses inti yang menjadi tulang punggung pencapaian kepuasan pelanggan dan target finansial. Proses tersebut mencakup tiga tahapan, yaitu inovasi produk/layanan, pelaksanaan operasional, serta layanan purna jual kepada pelanggan (Kaplan & Norton, 1996). Manajer perlu senantiasa berupaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses internal secara berkesinambungan, karena proses internal yang mampu menciptakan nilai bagi pelanggan menjadi dasar penting bagi terbentuknya keunggulan bersaing serta relasi jangka panjang dengan pelanggan (Wahyuni & Lukito, 2019). Pada CV. Ghani Ghina, perspektif ini mencakup penilaian alur produksi tahu, pengendalian mutu produk, serta pengelolaan limbah produksi yang bertanggung jawab.

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective)**

Sebagai fondasi dari seluruh kerangka BSC, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertumpu pada tiga pilar utama yang dirumuskan Kaplan dan Norton (1996), yaitu kapasitas sumber daya manusia yang mencakup kepuasan, retensi, dan produktivitas karyawan; kualitas sistem informasi pendukung; serta keselarasan antara motivasi individu dan tujuan organisasi. Perusahaan tidak bisa terus-menerus bergantung pada teknologi maupun kompetensi yang ada saat ini guna mengejar target pelanggan ataupun proses bisnis ke depan, sehingga investasi berkelanjutan pada pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sistem pendukung menjadi sebuah kebutuhan (Wahyuni & Lukito, 2019). Tanpa fondasi perspektif ini yang kokoh, pencapaian sasaran pada ketiga perspektif lainnya tidak akan dapat dipertahankan secara berkesinambungan.

**Kerangka Pemikiran**

Keempat perspektif BSC saling terhubung secara kausal dari bawah ke atas: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menjadi fondasi yang menopang kualitas Proses Bisnis Internal, yang kemudian membentuk kepuasan Pelanggan, dan pada akhirnya bermuara pada kinerja Keuangan CV. Ghani Ghina. Hubungan antarperspektif tersebut disajikan pada Gambar 1 berikut.

| | | |
|---|---|---|
| | PERSPEKTIF KEUANGAN (Kuesioner Pemilik/Manajemen) | |
| PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL (Kuesioner Karyawan) | **BALANCED SCORECARD CV. Ghani Ghina Balikpapan** | PERSPEKTIF PELANGGAN (Kuesioner Pelanggan) |
| | PERSPEKTIF PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN | |

| | | |
|---|---|---|
| | PERSPEKTIF KEUANGAN (Kuesioner Pemilik/Manajemen) | |
| | (Kuesioner Karyawan) | |

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

**Penelitian Terdahulu**

Bagian ini memuat sejumlah penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema analisis kinerja melalui model *Balanced Scorecard*, yang dijadikan rujukan dan pembanding dalam penelitian ini.

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti / Judul | Metode | Temuan Utama | Relevansi |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Miranda & Hidayat (2026) BSC pada UD. Tahu Dua Saudara, Aceh Barat | Deskriptif Kualitatif | BSC berpotensi membantu UMKM tahu menjaga mutu produk, mengendalikan biaya saat harga kedelai naik, serta mendorong efisiensi proses internal dan keterampilan karyawan | Objek sejenis (UMKM pengolahan tahu), 4 perspektif BSC referensi utama |
| 2 | Pratama (2021) Analisis BSC untuk KPI Migas (JITMI, Univ. Pamulang) | Kuantitatif | BSC mampu mengukur KPI karyawan lebih komprehensif dibanding laporan keuangan semata | Metodologi kuesioner, statistik deskriptif, 4 perspektif BSC |
| 3 | Implementasi BSC PT Unichem Candi Indonesia (JATAMA, 2024) | Kuantitatif | 7 dari 8 tolok ukur BSC memenuhi target; kinerja dinilai sangat baik | Uji validitas & reliabilitas SPSS, kuesioner 4 perspektif |
| 4 | Lufriansyah (2020) BSC PT Pertamina (Jurnal Humaniora) | Deskriptif Kuantitatif | BSC memberikan gambaran kinerja lebih komprehensif dari ukuran keuangan semata | Deskriptif kuantitatif, konteks Indonesia |
| 5 | Awalanty, Aprilia Putri (2024) Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada Puskesmas Prambon | Deskriptif Kuantitatif | Kinerja Puskesmas Prambon tahun 2021–2023 cenderung meningkat dan hasilnya baik pada beberapa perspektif Balanced Scorecard. | Interpretasi skor BSC, variabel sejenis |
| 6 | Nurul Aziza (2023) Metodologi Penelitian 1: | Deskriptif Kuantitatif | Menjelaskan bahwa metode deskriptif kuantitatif digunakan | Digunakan sebagai dasar dalam penggunaan metode |

| No | Peneliti / Judul | Metode | Temuan Utama | Relevansi |
|---|---|---|---|---|
| | Deskriptif Kuantitatif | | untuk menggambarkan suatu fenomena secara sistematis dengan data angka dan analisis deskriptif | deskriptif kuantitatif pada penelitian ini |

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, di mana data dianalisis secara statistik (Aziza, 2023). Sejalan dengan itu, penelitian deskriptif mengungkapkan secara spesifik berbagai fenomena yang ada dalam kehidupan masyarakat, mencakup aspek hubungan, dampak, dan penyelesaian dari kegiatan yang diteliti (Sukmadinata, 2006). Penelitian ini dirancang sebagai penelitian deskriptif kuantitatif untuk menganalisis kinerja CV. Ghani Ghina Balikpapan berdasarkan empat perspektif BSC secara terstruktur dan objektif.

Penelitian dilaksanakan di CV. Ghani Ghina yang berlokasi di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur. Populasi penelitian mencakup seluruh pihak yang terlibat langsung dalam operasional usaha, meliputi pemilik/manajemen, karyawan produksi, karyawan distribusi, dan pelanggan tetap. Pemilihan sampel dilakukan melalui teknik *purposive sampling*, yakni penentuan responden secara selektif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan (Notoatmodjo, 2010). Responden pemilik/manajemen ditetapkan sebagai narasumber perspektif keuangan; responden karyawan aktif ditetapkan dengan jumlah sampel minimal 30 orang sesuai syarat kecukupan sampel dalam analisis statistik deskriptif (Adnyana, 2021); dan responden pelanggan ditetapkan dari pelanggan tetap yang telah berlangganan secara aktif.

Data primer yang diperoleh melalui kuesioner. Pertama, kuesioner perspektif keuangan (Bagian A) diisi oleh pemilik/manajemen CV. Ghani Ghina untuk menggali persepsi terhadap kondisi keuangan, pendapatan, biaya, dan profitabilitas usaha. Kedua, kuesioner perspektif pelanggan (Bagian B) diisi oleh pelanggan tetap untuk mengukur tingkat kepuasan, loyalitas, dan persepsi kualitas produk. Ketiga, kuesioner perspektif proses bisnis internal (Bagian C) dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan (Bagian D) diisi oleh karyawan aktif untuk menilai efisiensi operasional, pengendalian kualitas, pengembangan SDM, dan kondisi kerja.

Kuesioner diukur dengan Skala *Likert* 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Sugiyono (2019) menetapkan bahwa sebelum digunakan, seluruh instrumen kuesioner wajib diuji menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan valid dan konsisten.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Responden**

| No | Jenis Responden | Frekuensi (Orang) | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| 1 | Pelanggan/Konsumen | 18 | 60,0 |

| No | Jenis Responden | Frekuensi (Orang) | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| 2 | Karyawan | 11 | 36,7 |
| 3 | Pengelola Keuangan/Pemilik | 1 | 3,3 |
| **Total** | | **30** | **100,0** |

*Sumber: Data primer diolah, 2026.*

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Berlangganan**

| No | Masa Kerja dan Berlangganan | Frekuensi (Orang) | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| 1 | < 6 bulan | 13 | 43,3 |
| 2 | 6 bulan – 12 bulan | 2 | 6,7 |
| 3 | 1 tahun – 3 tahun | 10 | 33,3 |
| 4 | > 3 tahun | 5 | 16,7 |
| **Total** | | **30** | **100,0** |

*Sumber: Data primer diolah, 2026.*

Karakteristik responden menunjukkan bahwa kelompok pelanggan atau konsumen mendominasi jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini. Sementara itu, berdasarkan masa kerja dan lama berlangganan, sebagian besar responden berada pada kategori kurang dari enam bulan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa data penelitian didominasi oleh pelanggan yang masih relatif baru dalam menjalin hubungan dengan perusahaan, sehingga persepsi yang diperoleh lebih menggambarkan pengalaman pelanggan pada periode awal penggunaan layanan yang diberikan.

**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui pertanyaan kuesioner diisi dengan secara tepat, pengujian dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel, dengan r tabel sebesar 0,361 pada tarif signifikansi 5%.

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

| Bagian | Item | r Hitung | r Tabel | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| Bagian A Perspektif Keuangan | A1 | 0,926 | 0,361 | Valid |
| | A2 | 0,872 | | |
| | A3 | 0,905 | | |
| | A4 | 0,893 | | |
| | A5 | 0,926 | | |

| Bagian | Item | r Hitung | r Tabel | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| | A6 | 0,926 | | |
| Bagian B Perspektif Pelanggan | B1 | 0,807 | 0,361 | Valid |
| | B2 | 0,807 | | |
| | B3 | 0,826 | | |
| | B4 | 0,835 | | |
| | B5 | 0,878 | | |
| | B6 | 0,867 | | |
| Bagian C Proses Bisnis Internal | C1 | 0,908 | 0,361 | Valid |
| | C2 | 0,900 | | |
| | C3 | 0,918 | | |
| | C4 | 0,868 | | |
| | C5 | 0,918 | | |
| | C6 | 0,963 | | |
| | C7 | 0,873 | | |
| Bagian D Pembelajaran & Pertumbuhan | D1 | 0,947 | 0,361 | Valid |
| | D2 | 0,888 | | |
| | D3 | 0,947 | | |
| | D4 | 0,809 | | |
| | D5 | 0,905 | | |
| | D6 | 0,846 | | |
| | D7 | 0,889 | | |

*Sumber: Data Primer Diolah Data SPSS, 2026.*

Berdasarkan Tabel 4, seluruh 26 item pernyataan yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan nilai r hitung pada rentang 0,807 hingga 0,963, yang seluruhnya berada di atas nilai r tabel sebesar 0,361. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen untuk memperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian.

**Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas instrumen penelitian memiliki nilai CA sebesar 0,990, di atas batas 0,60. Sehingga hasil pengukuran yang diperoleh cenderung stabil dan dapat diandalkan dalam mendukung pelaksanaan penelitian.

**Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| 0,990 | 26 |

**Statistik Deskriptif**

Kemudian, data dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan distribusi jawaban responden pada setiap butir dan setiap perspektif BSC. Diinterpretasikan menggunakan kriteria penilaian kinerja pada Tabel 6 untuk menentukan kategori kinerja tiap perspektif.

**Tabel 6. Kriteria Interpretasi Mean BSC**

| Rentang Mean | Kategori Kinerja | Keterangan |
|---|---|---|
| 4,21 – 5,00 | Sangat Baik | Kinerja melebihi target, tidak memerlukan tindakan korektif |
| 3,41 – 4,20 | Baik | Kinerja memenuhi target yang ditetapkan |
| 2,61 – 3,40 | Cukup Baik | Mendekati target, perlu perbaikan bertahap |
| 1,81 – 2,60 | Kurang Baik | Di bawah target, memerlukan perhatian khusus |
| 1,00 – 1,80 | Tidak Baik | Jauh dari target, diperlukan tindakan segera |

Rekapitulasi hasil analisis statistik deskriptif dan kategori kinerja keempat perspektif BSC CV. Ghani Ghina Balikpapan disajikan dalam Tabel 7 berikut.

**Tabel 7. Rekapitulasi Statistik Deskriptif dan Kategori Kinerja BSC CV. Ghani Ghina Balikpapan**

| No | Perspektif BSC | Responden | Mean | Std Dev | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Perspektif Keuangan | Pemilik/Manajemen | 4,5944 | 0,57848 | Sangat Baik |
| 2 | Perspektif Pelanggan | Pelanggan | 4,7167 | 0,46558 | Sangat Baik |
| 3 | Perspektif Proses Bisnis Internal | Karyawan | 4,6286 | 0,52469 | Sangat Baik |
| 4 | Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan | Karyawan | 4,6524 | 0,50289 | Sangat Baik |
| **Rata-rata Keseluruhan (BSC)** | | | **4,6480** | | **Sangat Baik** |

Pertanyaan untuk perspektif keuangan diadaptasi dari indikator persepsi pemilik/manajemen terhadap kondisi pertumbuhan pendapatan, pengelolaan biaya, dan profitabilitas usaha, mengacu pada dimensi perspektif keuangan yang dikembangkan oleh (Kaplan & Norton, 1996). Pertanyaan untuk perspektif pelanggan diadaptasi dari indikator kepuasan, retensi, dan akuisisi pelanggan yang dikembangkan oleh (Kaplan & Norton, 1996) serta disesuaikan dengan karakteristik konsumen UMKM tahu oleh (Miranda & Hidayat, 2026). Pertanyaan untuk perspektif proses bisnis internal diadaptasi dari instrumen yang dikembangkan oleh (Wahyuni & Lukito, 2019), mencakup indikator efisiensi proses operasional, pengendalian kualitas, dan inovasi. Pertanyaan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diadaptasi dari

instrumen (Pratama, 2021) yang mencakup indikator pelatihan SDM, sistem kerja, motivasi, dan kepuasan karyawan.

**Interpretasi Kategori Kinerja Tiap Perspektif**

**Perspektif Keuangan**

Capaian pada perspektif keuangan tergolong Sangat Baik, mencerminkan kondisi finansial perusahaan yang relatif terjaga, pengeluaran produksi yang terkendali, serta laba usaha yang cukup memadai. Meski jadi perspektif dengan skor paling kecil dibanding tiga perspektif lainnya, hal ini tetap menegaskan bahwa perusahaan punya bekal yang cukup untuk menjaga kelangsungan operasionalnya, sekaligus membuktikan bahwa langkah dan strategi yang diambil selama ini sudah membawa dampak positif bagi pertumbuhan usaha.

**Perspektif Pelanggan**

Di antara semua perspektif, pelanggan menjadi yang paling menonjol dengan skor tertinggi pada kategori Sangat Baik, menandakan tingkat kepuasan yang besar terhadap mutu produk, harga jual, dan pelayanan dari CV. Ghani Ghina Balikpapan. Capaian ini membuktikan kemampuan perusahaan dalam menjawab kebutuhan dan harapan konsumennya, sekaligus menjadi modal penting untuk menjaga loyalitas pelanggan dan keberlangsungan usaha ke depan.

**Perspektif Proses Bisnis Internal**

Skor Sangat Baik pada perspektif ini menggambarkan bahwa rangkaian proses produksi, pengawasan mutu produk, penanganan limbah, hingga distribusi sudah berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini memperlihatkan bahwa kegiatan operasional yang dijalankan perusahaan sudah ikut berperan dalam membentuk kepuasan pelanggan dan tercapainya sasaran perusahaan secara umum.

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Hasil Sangat Baik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menandakan karyawan mendapat dukungan yang layak dari pihak manajemen, memiliki dorongan kerja yang besar, serta diberi kesempatan untuk terus mengembangkan keterampilan dan kompetensinya. Kondisi ini menjadi sinyal bahwa CV. Ghani Ghina sudah memiliki pijakan yang kokoh untuk merawat dan terus mendongkrak kinerjanya di masa depan.

**Pembahasan Kinerja Keseluruhan Balanced Scorecard**

Hasil analisis *Balanced Scorecard* secara keseluruhan menunjukkan bahwa seluruh perspektif berada pada kategori Sangat Baik. Temuan ini menegaskan bahwa CV. Ghani Ghina mampu menyeimbangkan aspek keuangan dan nonkeuangan dalam menjalankan roda usahanya.
Nilai tinggi pada perspektif pelanggan mencerminkan kesuksesan perusahaan dalam menghadirkan nilai bagi konsumennya. Di sisi lain, capaian yang tinggi pada perspektif lainnya menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem operasional dan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini pada akhirnya turut tercermin pada perspektif keuangan, yang juga memperoleh kategori Sangat Baik.
Dengan demikian, dapat disimpulkan melalui pendekatan BSC bahwa kinerja CV. Ghani Ghina Balikpapan tergolong sangat baik, mengingat pencapaian yang positif terlihat pada seluruh perspektif yang diukur. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah menjalankan kegiatan usahanya secara efektif, efisien, dan berorientasi pada keberlanjutan usaha dalam jangka

panjang.

## KESIMPULAN

Melalui penerapan model *Balanced Scorecard* dalam menganalisis kinerja CV. Ghani Ghina Balikpapan, diperoleh simpulan bahwa secara keseluruhan perusahaan telah mencapai kategori kinerja sangat baik pada semua dimensi yang diukur. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan sanggup menjaga stabilitas keuangannya, memberikan kepuasan kepada pelanggan, menjalankan proses operasional secara efektif, sekaligus membangun lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kompetensi dan motivasi karyawan.

Pada aspek keuangan, perusahaan terbukti mampu mengelola pendapatan, biaya produksi, dan profitabilitas usahanya dengan baik. Aspek pelanggan memperlihatkan tingkat kepuasan dan loyalitas yang tinggi terhadap kualitas produk maupun layanan yang diberikan. Sementara pada aspek proses bisnis internal, terlihat bahwa proses produksi, pengendalian kualitas, distribusi produk, dan pengelolaan operasional telah berjalan secara efektif. Adapun pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dinilai mampu membangun komunikasi yang baik, memberikan motivasi kerja, serta mendukung pengembangan sumber daya manusianya.

Mengacu pada temuan tersebut, manajemen CV. Ghani Ghina disarankan untuk tetap menjaga kinerja yang telah diraih, sembari terus berupaya meningkatkan inovasi dalam proses produksi, memperbaiki sistem pencatatan dan pengelolaan keuangan, mengoptimalkan pengelolaan limbah hasil produksi, serta memperluas program pelatihan dan pengembangan karyawan. Langkah-langkah ini diharapkan dapat mendongkrak efisiensi operasional, memperkuat daya saing perusahaan, dan menopang keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Berdasarkan hasil penelitian, CV. Ghani Ghina Balikpapan disarankan untuk melakukan perbaikan dalam jangka pendek dengan menata pencatatan keuangan secara lebih rapi, meningkatkan efisiensi proses produksi, memperkuat pengawasan mutu, serta menjaga kualitas pelayanan dan semangat kerja karyawan, di antaranya melalui pelatihan kerja secara berkala, peningkatan fasilitas kerja, dan penerapan sistem reward atau penghargaan atas kinerja agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bertahan lebih lama di perusahaan. Adapun dalam jangka panjang, perusahaan perlu melakukan pengembangan inovasi produk, memperluas jangkauan pasar, mempererat loyalitas pelanggan, serta meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui program pelatihan dan pengembangan karier yang berkelanjutan, didukung dengan fasilitas yang memadai dan sistem reward yang konsisten, sehingga perusahaan dapat membangun sistem operasional yang lebih berkelanjutan dan keberlangsungan usaha dapat terus terpelihara, termasuk dalam mempertahankan sumber daya manusia yang sudah terlatih dan berpengalaman.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji *Balanced Scorecard* secara lebih mendalam pada setiap perspektif serta menambahkan aspek *sustainability* sebagai indikator penilaian kinerja organisasi. Selain itu, jumlah responden dan cakupan objek penelitian dapat diperluas agar hasil penelitian lebih representatif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik. Pada perspektif keuangan, penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan data laporan keuangan perusahaan sebagai sumber data utama sehingga hasil pengukuran kinerja keuangan menjadi lebih objektif dan akurat, tidak hanya berdasarkan persepsi responden melalui kuesioner. Selain itu, penggunaan pendekatan *mixed methods* yang mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif dapat dipertimbangkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kinerja organisasi berdasarkan pendekatan BSC.

## DAFTAR REFERENSI

Adnyana, I. M. D. M. (2021). Populasi dan Sampel. Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, 14(1), 103–116.

Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. EkoNiKa: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri, 4(1), 1–17. https://doi.org/10.30737/ekonika.v4i1.337

Aziza, N. (2023). Metodologi Penelitian 1: Deskriptif Kuantitatif. CV. Media Sains Indonesia.

Badan Pusat Statistik Kalimantan Timur. (2023). Kalimantan Timur dalam Angka 2023. https://kaltim.bps.go.id

Ciptani, M. K. (2000). Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, 2(1), 21–35. https://doi.org/10.9744/jak.2.1.pp.21-35

Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Bosowa Propertindo. SEIKO: Journal of Management & Business, 2(1), 92–112. https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode Balanced Scorecard. Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi), 21(1), 72–83. https://doi.org/10.22225/we.21.1.2022.72-83

Miranda, F., & Hidayat, M. R. (2026). Pengukuran Kinerja pada UD. Tahu Dua Saudara di Lapang dengan Menggunakan Model Balanced Scorecard. Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2(1), 642–653. https://doi.org/10.63822/wwyss364

Mulyadi. (2014). Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard. UPP STIM YKPN.

Notoatmodjo, S. (2010). Metodologi Penelitian Kesehatan. Rineka Cipta.

Pratama, D. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard untuk Menentukan KPI di PT Mulia Artha Anugerah. JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri).

Rangkuti, F. (2013). SWOT Balance Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko. Gramedia Pustaka Utama.

Sukmadinata, N. S. (2006). Metode Penelitian Pendidikan. Remaja Rosdakarya.

Utama, M. D., & Breliasti, R. (2014). Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis Balanced Scorecard. Jurnal Manajemen Dan Akuntansi, 3(2), 33–44.

Wahyuni, F., & Lukito, H. (2019). Pengaruh Proses Bisnis Internal terhadap Kinerja Organisasi. Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 6(1), 55–66.