

Pengaruh Balance Scorecard Terhadap Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Rubberhocklie Medan

The Influence of Balanced Scorecard on Performance Measurement System at PT Rubberhocklie Medan

Herison Parlindungan & Warsani Purnama Sari*

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 22 April 2025; Direview: 03 Mei 2025; Disetujui: 15 Mei 2025

*Corresponding Email: warsani@staff.uma.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Balance Scorecard terhadap kinerja PT. Rubber Hock Lie. Laporan keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah neraca dan laporan laba rugi selama 10 tahun (triwulanan). Terdapat 1 indikator untuk setiap perspektif. Pengolahan data menggunakan Spss versi 26. Hasil yang diperoleh adalah perspektif keuangan, perspektif konsumen dan perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan PT Rubber Hock Lie. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan PT Rubber Hock Lie. Manfaat penelitian ini bagi ilmu pengetahuan adalah penggunaan masing-masing perspektif penilaian dalam analisis balance scorecard tidak dapat dipisahkan satu sama lain sehingga diperlukan kerjasama antara beberapa bidang ilmu dalam pelaksanaan penelitian.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard Customer Perspective; Financial Perspective; Growth and Learning Perspective; Process Bisnis Internal Perspective.*

Abstract

This study aims to determine the effect of the Balance Scorecard on the performance of PT. Rubber Hock Lie. The financial statements used in this study are the balance sheet and income statement for 10 years (quarterly). There is 1 indicator for each perspective. Data processing using SPSS version 26. The results obtained are a financial perspective, a consumer perspective, and an internal business process perspective that positively affect PT Rubber Hock Lie company performance. However, the results show that the growth and learning perspective negatively affects PT Rubber Hock Lie company performance. The benefit of this research for science is that the use of each assessment perspective in balanced scorecard analysis cannot be separated from the other, so that cooperation between several fields of science is needed in the implementation of research.

Keywords: *Balanced Scorecard Customer Perspective, Financial Perspective, Growth and Learning Perspective, Process Bisnis Internal Perspective.*

How to Cite: Parlindungan, H. & Sari, W.P. (2025), Pengaruh Balance Scorecard Terhadap Sistem Pengukurankinerja Pada PT Rubberhocklie medan, *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, Vol 7, No. 4, Mei 2025: 1536-1543



PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang semakin kompetitif, perkembangan teknologi yang pesat telah membawa perubahan besar dalam dunia bisnis (Gupta, 2014). Perusahaan kini dituntut untuk mampu mengikuti arus teknologi agar dapat bertahan dan unggul dalam persaingan (Rerung, 2018). Teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat produksi atau komunikasi, tetapi juga menjadi elemen strategis dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan informasi. Persaingan antarperusahaan tidak lagi hanya berfokus pada keunggulan produk atau teknologi, melainkan telah bergeser menjadi persaingan informasi (*information competition*) (Suparman, 2015). Artinya, perusahaan yang mampu mengelola, mengakses, dan memanfaatkan informasi secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar.

Dalam situasi seperti ini, sistem pengukuran kinerja perusahaan juga mengalami pergeseran paradigma. Pengukuran kinerja yang sebelumnya hanya berorientasi pada indikator keuangan (*financial performance*), seperti laba bersih, return on investment (ROI), atau arus kas, kini dianggap tidak lagi memadai. Sebab, indikator keuangan bersifat historis dan tidak mencerminkan kinerja perusahaan secara menyeluruh, khususnya dalam menghadapi tantangan jangka panjang dan perubahan eksternal yang cepat (Fallah et al., 2022).

Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengadopsi pendekatan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dengan memasukkan aspek non-finansial. Indikator non-finansial ini dapat mencakup kepuasan pelanggan, loyalitas karyawan, inovasi produk, kualitas layanan, serta efisiensi proses internal (Fatihudin & Firmansyah, 2019; Indrasari, 2019; Normasari et al., 2013). Pengukuran kinerja yang seimbang antara finansial dan non-finansial diyakini mampu memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai kondisi dan arah perkembangan Perusahaan (Gultom et al., 2020; Kusuma, 2018). Hal ini juga dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan unit usaha karena setiap bagian dalam perusahaan dapat dinilai dan dikembangkan secara objektif sesuai dengan kontribusinya terhadap tujuan strategis perusahaan.

Strategi-strategi jangka panjang perusahaan perlu diterjemahkan ke dalam aktivitas yang konkret dan terukur agar dapat diimplementasikan secara efektif. Dalam proses ini, pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting. Namun, jika hanya mengandalkan perspektif keuangan semata, maka pengukuran tersebut dianggap tidak memadai. Hal ini disebabkan karena indikator keuangan cenderung bersifat historis dan tidak mampu menggambarkan keseluruhan aspek kinerja organisasi secara menyeluruh, terutama dalam hal pencapaian tujuan jangka panjang dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Harumni, 2016; Supar & Suasana, 2017; Tunastini & Telagawathi, n.d.).

Untuk itu, dibutuhkan suatu alat pengukuran yang lebih komprehensif dan mampu mencerminkan seluruh dimensi penting dalam organisasi. Salah satu konsep pengukuran kinerja modern yang muncul dari kebutuhan tersebut adalah *Balanced Scorecard* (Alimudin et al., 2019; Diana Riyana, 2017; Limbong, 2023). Konsep ini dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton sebagai respons terhadap keterbatasan pengukuran kinerja tradisional. *Balanced Scorecard* tidak hanya menilai kinerja dari sisi keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, organisasi dapat lebih mudah menyelaraskan aktivitas operasionalnya dengan visi dan strategi jangka panjang, serta meningkatkan efektivitas dan daya saing dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Bone & Sholihin, 2012; Sari & Lestari, 2021).

Pencapaian kinerja keuangan jangka panjang tidak bisa diraih melalui usaha-usaha yang semu atau bersifat artifisial. Untuk mencapai keberhasilan finansial yang berkelanjutan, organisasi perlu melakukan langkah-langkah nyata yang memberikan nilai tambah bagi konsumen, meningkatkan efisiensi serta efektivitas proses bisnis internal, dan membangun kapabilitas serta komitmen individu dalam organisasi (Farla et al., 2019; Hapsari & Rahardjo M., 2021). Pendekatan ini menekankan bahwa hasil keuangan yang positif merupakan konsekuensi logis dari keberhasilan organisasi dalam aspek-aspek non-finansial.

Dalam konteks ini, *Balanced Scorecard* hadir sebagai alat strategis yang memperluas pandangan tentang kinerja eksekutif. Konsep ini mengajak manajemen untuk tidak hanya fokus pada laporan keuangan, tetapi juga memperhatikan tiga perspektif lainnya: konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ketiga perspektif ini dianggap sebagai

fondasi yang kuat dalam menciptakan kinerja keuangan yang sehat. Melalui *Balanced Scorecard*, manajemen dapat merancang strategi yang lebih seimbang, terukur, dan selaras dengan visi jangka panjang perusahaan. Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang sistematis dalam mentransformasikan strategi menjadi tindakan nyata yang berdampak pada seluruh aspek organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini mengacu pada pendekatan yang pernah diterapkan oleh Nugrahayu & Retnani (2015) dalam analisis kinerja pada PT Glory Indonesia Abadi, dengan objek dalam penelitian ini adalah PT Rubber Hock Lie. Metode yang digunakan bertujuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh dan terukur berdasarkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Langkah pertama dalam metode ini adalah mengidentifikasi *Critical Success Factors* (CSFs) dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu faktor-faktor kunci keberhasilan yang memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan.

Keempat perspektif yang digunakan mencakup: (a) Perspektif pelanggan dan stakeholder, yang mengevaluasi tingkat kepuasan dan loyalitas konsumen serta hubungan dengan pihak berkepentingan lainnya; (b) Perspektif keuangan, yang mencerminkan kondisi keuangan perusahaan seperti profitabilitas, efisiensi biaya, dan pertumbuhan pendapatan; (c) Perspektif proses bisnis internal, yang menilai efektivitas dan efisiensi proses operasional dalam mendukung keunggulan kompetitif; serta (d) Perspektif kapabilitas karyawan dan organisasi (*employees and organization capacity*), yang mencerminkan kompetensi sumber daya manusia, inovasi, dan budaya kerja organisasi. Analisis dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kinerja dan arah pengembangan Perusahaan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini dipilih karena mampu memberikan gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif, tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari aspek non-finansial yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Untuk perspektif keuangan, analisis dilakukan berdasarkan data laporan keuangan PT. Rubber Hock Lie selama periode 2020 hingga 2023. Data tersebut dianalisis untuk menilai kinerja keuangan perusahaan seperti profitabilitas, efisiensi penggunaan aset, pertumbuhan pendapatan, dan pengendalian biaya. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan mampu menghasilkan keuntungan dan menjaga stabilitas keuangan dalam kurun waktu tersebut.

Sementara itu, data untuk perspektif pelanggan diperoleh dari tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas, dan pertumbuhan jumlah konsumen. Perspektif proses bisnis internal mencakup evaluasi terhadap efektivitas proses produksi, pengiriman barang, dan kontrol kualitas. Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis melalui peningkatan kompetensi karyawan, inovasi produk, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Tabel 1 Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian (Rp. 000.000)

Keterangan	2020	2021	2022	2023
Total Aset	1.188.798	1.312.376	1.265.912	1.119.076
Total Liabilitas	468.122	574.341	504.884	419.042
Total Ekuitas	720.676	738.035	761.027	700.034
Total Liabilitas + Ekuitas	1.118.798	1.312.376	1.265.912	1.119.076

Sumber : Laporan Keuangan PT. Rubber Hock Lie

Tabel 2 Income Statement (Rp. 000.000)

Keterangan	2020	2021	2022	2023
Penjualan	1.047.701	1.187.195	1.206.818	788.873
enjualan	783.061	947.281	996.098	696.902
Laba Bruto	264.9	239.913	210.719	91.971
Beban-beban	109.507	106.759	119.091	112.396
Laba (Rugi) Usaha	155.131	133.153	91.628	(20.425)

Tahun	Operating Profit
2020	155.131
2021	133.153
2022	91.628
2023	(20.425)
Rata-rata	89.972

Berdasarkan pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT. Rubber Hock Lie berdasarkan NPM dari tahun 2020 – 2023 mengalami penurunan yang signifikan, pada tahun 2020 dengan persentase sebesar 8,90%, pada tahun 2021 dengan persentase sebesar 6,38%, pada tahun 2022 dengan persentase sebesar 4,27%, dan pada tahun 2023 dengan persentase - 7,27%. Dengan rata-rata pada laporan keuangan berdasarkan NPM tahun 2020 – 2023 sebesar 3,07%. Net Profit Margin merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan. Dapat dilihat dari hasil analisis data Perspektif Keuangandengan NPM mengalami penurunan yang signifikan, artinya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan mengalami penurunan.

Tabel 3. Scorecard Perspektif Pelanggan

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan	Score
2021	10,79 %	C
2022	2,73 %	C
2023	-30,04 %	D
Rata-rata	-5,50 %	

Sumber: Data sekunder yang diolah Kemampuan PT. Rubber Hock

Lie berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif pelanggan dalam memberikan kepuasan kepada para pelanggannya dapat dilihat dari penerimaan kas pelanggan periode 2020- 2021 yaitu, berdasarkan Scorecard Perspektif Pelanggan PT. Rubber Hock Lie pada periode 2020-2021 dan periode 2021-2022 mendapatkan rentang *score* yang sama pada setiap periodenya yaitu mendapatkan *score* 2, kemudian pada periode 2022-2023 mengalami penurunan dan mendapatkan *score* 1. Hasil kinerja pada perspektif pelanggan pada periode 2020- 2023 berdasarkan *score* dapat dikatakan cukup baik, dibandingkan dengan periode 2021-2022 yang dapat dikatakan kurang baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Hubungan antara kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja, dan metode kerja yang tergabung dalam *organizational capital* menjadi komponen penting dalam perspektif proses bisnis internal dalam balanced scorecard. Dalam konteks ini, salah satu indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan proses bisnis internal adalah *operating profit*. Operating profit mencerminkan laba operasional yang diperoleh dari kegiatan inti perusahaan, yaitu penjualan produk atau jasa, setelah dikurangi dengan biaya penjualan dan biaya produksi.

Data operating profit digunakan karena dapat memberikan gambaran yang akurat tentang efektivitas pengelolaan operasional perusahaan. Operating profit yang tinggi menunjukkan bahwa

perusahaan mampu menjalankan proses bisnis secara efisien dan produktif, yaitu menjaga keseimbangan antara peningkatan pendapatan dan pengendalian biaya. Ini menandakan bahwa sumber daya manusia menjalankan tugas dengan baik, peralatan digunakan secara optimal, modal kerja dikelola secara efisien, dan metode kerja yang diterapkan mampu mendukung proses produksi yang efektif.

Dengan demikian, operating profit menjadi cerminan keberhasilan proses bisnis internal selama periode waktu tertentu. Semakin baik pengelolaan unsur-unsur dalam capital organisasi, maka semakin besar kemungkinan perusahaan mencapai target laba operasional yang diharapkan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Tabel 4. Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun	Produktivitas Karyawan	Score	Total Score
2021	-0,16 %	D	1
2022	-0,36 %	D	1
2023	-1,29 %	D	1
Rata-rata	-0,60 %		

Sumber : Data sekunder yang diolah

Pada tabel 4, hasil score perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan alat ukur produktivitas karyawan. Dari hasil tabel di atas dapat dijelaskan bahwa hasil persentase pada tahun 2021 sebesar -0,16% termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala

<0%. Pada tahun 2022 sebesar -0,36% termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Pada tahun 2023 sebesar -1,29% termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut masuk dalam skala <0%. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2020-2023 dengan menggunakan alat ukur produktivitas karyawan, mengalami penurunan dari tahun ke tahun, dikarenakan pendapatan dari tahun 2020-2023 mengalami penurunan, sebaliknya jumlah karyawan dari tahun 2020-2022 mengalami kenaikan, akan tetapi pada tahun 2023 mengalami penurunan, hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Riyana (2017) yang mendapatkan hasil peningkatan kinerja.

Kinerja PT Rubber Hock Lie dengan Metode Balanced Scorecard

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis dari perspektif keuangan terhadap kinerja PT Garuda Metalindo Tbk selama periode 2020 hingga 2023, terlihat bahwa perusahaan mengalami tren penurunan kinerja. Penilaian ini dilakukan melalui tiga indikator utama yaitu *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Investment* (ROI), dan *Return on Equity* (ROE). Ketiga indikator tersebut menunjukkan penurunan nilai secara konsisten, yang mengindikasikan melemahnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih, efisiensi pengelolaan investasi, serta pengembalian modal kepada pemegang saham. Salah satu faktor utama yang menyebabkan penurunan ini adalah menurunnya laba bersih perusahaan dari tahun ke tahun. Selain itu, terdapat peningkatan signifikan pada *beban pokok penjualan* yang lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan pendapatan penjualan. Hal ini mempersempit margin keuntungan perusahaan dan menunjukkan adanya ketidakefisienan dalam pengelolaan biaya produksi.

Sementara itu, pada PT Rubber Hock Lie, hasil pengukuran kinerja keuangan juga menunjukkan kondisi yang kurang memuaskan. Berdasarkan indikator NPM, ROI, dan ROE, kinerja keuangan perusahaan dikategorikan dalam kriteria kurang baik. Rendahnya net profit margin mencerminkan kemampuan perusahaan yang rendah dalam menghasilkan laba bersih dari penjualan. ROI dan ROE yang rendah juga menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola investasi dan modal secara optimal untuk menghasilkan keuntungan yang sebanding. Temuan ini menandakan bahwa PT Rubber Hock Lie perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap efisiensi operasional, pengendalian biaya, dan strategi keuangan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam jangka panjang.

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan analisis perspektif pelanggan pada PT Rubber Hock Lie untuk periode 2020 hingga 2023, terlihat adanya penurunan kinerja yang cukup signifikan. Pengukuran dilakukan dengan indikator penerimaan kas dari pelanggan, yang mencerminkan seberapa besar arus kas masuk yang diterima perusahaan dari hasil penjualan produknya. Pada awal periode, yakni tahun 2020 hingga 2022, terdapat tren peningkatan penerimaan kas dari pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih mampu mempertahankan loyalitas pelanggan serta efektivitas proses penjualan dan penagihan pada periode tersebut. Namun, kondisi ini tidak bertahan lama karena pada tahun 2023, penerimaan kas dari pelanggan menunjukkan penurunan yang cukup mencolok dibandingkan tahun sebelumnya.

Penurunan ini menandakan adanya masalah dalam proses penjualan, penurunan permintaan pasar, atau melemahnya daya beli pelanggan terhadap produk yang ditawarkan perusahaan. Selain itu, faktor eksternal seperti persaingan industri, perubahan perilaku konsumen, maupun kondisi ekonomi makro juga dapat mempengaruhi kinerja dari perspektif pelanggan. Dengan kata lain, perusahaan belum mampu menjaga stabilitas hubungan dengan pelanggan secara berkelanjutan, yang berdampak langsung pada arus kas operasionalnya.

Dari hasil pengukuran ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Rubber Hock Lie dari perspektif pelanggan berada dalam kategori kurang baik. Hal ini menjadi sinyal bagi perusahaan untuk segera melakukan evaluasi terhadap strategi pemasaran, layanan pelanggan, dan efisiensi distribusi produk agar dapat meningkatkan kembali kepercayaan dan loyalitas pelanggan serta memulihkan kinerja dari sisi penerimaan kas secara optimal. Pendekatan customer relationship management (CRM) yang lebih terstruktur juga dapat menjadi solusi jangka panjang.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada PT Rubber Hock Lie selama periode 2020 hingga 2023, kinerja perusahaan menunjukkan tren penurunan yang konsisten, terutama jika dilihat dari indikator operating profit (laba operasi). Operating profit merupakan salah satu tolok ukur penting dalam menilai efisiensi internal suatu perusahaan, karena mencerminkan selisih antara pendapatan operasional dengan seluruh biaya yang terkait langsung dengan kegiatan operasional utama perusahaan. Dalam kasus PT Rubber Hock Lie, penurunan operating profit dari tahun ke tahun mengindikasikan bahwa pengelolaan perusahaan terhadap proses produksi, pengendalian biaya, dan efektivitas penjualan belum berjalan optimal.

Penurunan ini disebabkan oleh ketidakseimbangan antara pendapatan dari penjualan produk/jasa dengan biaya yang harus ditanggung perusahaan. Biaya produksi yang meningkat, tidak diimbangi dengan peningkatan penjualan atau efisiensi proses, menyebabkan margin keuntungan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa strategi bisnis internal perusahaan perlu ditinjau kembali, khususnya dalam hal pengelolaan rantai pasok, efisiensi operasional, serta strategi pengendalian biaya.

Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal ini menempatkan PT Rubber Hock Lie dalam kategori kinerja yang kurang baik. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu menerapkan strategi perbaikan proses (process improvement), seperti lean manufacturing atau evaluasi terhadap proses kerja yang tidak efisien. Selain itu, diperlukan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung produktivitas serta pengendalian biaya. Dengan perbaikan berkelanjutan dalam proses internal, diharapkan operating profit dapat meningkat dan mencerminkan kinerja bisnis yang sehat dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja PT Rubber Hock Lie pada periode 2020–2023 menunjukkan hasil yang kurang baik, khususnya ketika diukur melalui indikator produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan merupakan ukuran yang membandingkan total output (dalam hal ini laba operasi) dengan jumlah karyawan yang terlibat dalam proses produksi. Dalam kurun waktu tersebut, meskipun jumlah karyawan mengalami peningkatan setiap tahunnya, hal ini tidak diimbangi dengan peningkatan laba operasi. Sebaliknya, laba operasi justru mengalami penurunan, sehingga produktivitas per karyawan turut menurun secara signifikan.

Penurunan produktivitas ini mengindikasikan bahwa perusahaan belum berhasil mengelola sumber daya manusianya secara optimal. Penambahan jumlah karyawan seharusnya dapat meningkatkan kapasitas produksi atau efisiensi operasional, namun jika tidak dibarengi dengan pelatihan, motivasi kerja, sistem kerja yang efektif, serta dukungan teknologi, maka tambahan tenaga kerja tidak memberikan nilai tambah yang berarti. Hal ini juga menunjukkan adanya potensi ketidaksesuaian antara pertumbuhan jumlah karyawan dengan strategi pengembangan organisasi yang berorientasi pada hasil.

Dalam kerangka Balanced Scorecard, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak hanya mengukur produktivitas, tetapi juga mencerminkan kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi, meningkatkan kapabilitas karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, PT Rubber Hock Lie perlu fokus pada peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan berkelanjutan, penguatan sistem manajemen kinerja, dan peningkatan motivasi kerja agar mampu mengembalikan tren produktivitas ke arah yang positif. Dengan perbaikan pada aspek ini, perusahaan dapat memperkuat fondasi jangka panjang untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

SIMPULAN

Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard pada PT Rubber Hock Lie maka dilakukan pengukuran pada empat perspektif yang diperoleh total score. Total Balanced Scorecard PT Rubber Hock Lie periode 2020-2023. Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan hasil penelitian terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan skoring berdasarkan interval peningkatan / penurunan kinerja untuk periode 2020-2023. Hasil perhitungan balanced scorecard diketahui bahwa kinerja PT Rubber Hock Lie pada tahun 2020-2022 lebih baik dari tahun 2023 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Bone, H., & Sholihin, M. (2012). Pengaruh perspektif dan jenis ukuran dalam balanced scorecard terhadap evaluasi kinerja. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 16(4), 457-472.
- Diana Riyana, H. (2017). Pengukuran kinerja perusahaan pt indofood dengan menggunakan balanced scorecard. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(2), 42-53.
- Fallah, M., Abbas, D. S., & Zulaecha, H. E. (2022). The influence of capital structure, company financial performance, company size and quality of external auditors on company value. *Digital Business: Journal of Management Science and E-Commerce Publications*, 1(3), 57-69.
- Farla, W., Diah, Y. M., & Bakri, S. A. (2019). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Komitmen Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), 78-85.
- Fatihudin, D., & Firmansyah, M. A. (2019). *Pemasaran jasa: Strategi, mengukur kepuasan, dan loyalitas pelanggan*. Penerbit Deepublish.
- Gultom, D. K., Arif, M., & Muhammad Fahmi. (2020). Determinasi Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepercayaan Dedek. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273-282.
- Gupta, A. (2014). E-Commerce: Role of E-Commerce in today's business. *International Journal of Computing and Corporate Research*, 4(1), 1-8.
- Hapsari & Rahardjo M., N. D. (2021). Peran teknologi finansial dalam meningkatkan akses kredit bagi UMKM. *Jurnal Teknologi Keuangan*, 6(1), 87-102.
- Harumni, sasha dwi. (2016). Pengaruh Kepercayaan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan di Perusahaan Seiko Laundry Medan. *Analitika*, 8(2), 115-128. <https://doi.org/10.31289/analitika.v8i2.875>
- Indrasari, M. (2019). *PEMASARAN DAN KEPUASAN PELANGGAN: pemasaran dan kepuasan pelanggan*. [https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=PYfCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Indrasari+\(2019\),+terdapat+beberapa+faktor+yang+mempengaruhi+persepsi+dan+harapan+konsumen+saat+melakukan+pembelian&ots=mc6hFNnobe&sig=0nnpYYSNF_ozDEjLOpANxjhxal](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=PYfCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Indrasari+(2019),+terdapat+beberapa+faktor+yang+mempengaruhi+persepsi+dan+harapan+konsumen+saat+melakukan+pembelian&ots=mc6hFNnobe&sig=0nnpYYSNF_ozDEjLOpANxjhxal)



- Kusuma, E. C. (2018). Pengaruh Nilai Yang Diterima Pelanggan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan: Kepuasan Pelanggan Sebagai Mediator Dan Gender Sebagai Moderator. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(1).
- Limbong, A. C. (2023). Penggunaan Metode Balanced Scorecard (BSC) untuk Pengukuran Kinerja pada UMKM XYZ. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 7(2), 217–223. <https://doi.org/10.31289/jime.v7i2.10026>
- Normasari, S., Kumadji, S., & Kusumawati, A. (2013). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan, citra perusahaan dan loyalitas pelanggan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 6(2).
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(10).
- Rerung, R. R. (2018). *E-Commerce, Menciptakan Daya Saing Melalui Teknologi Informasi*. Deepublish.
- Sari, S., & Lestari, M. F. (2021). Analisis Efektifitas Kinerja Organisasi Menggunakan Kombinasi Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 5(1), 7–14. <https://doi.org/10.31289/jime.v5i1.4075>
- Supar, D. A. W. A., & Suasana, I. G. A. K. G. (2017). Peran Kepuasan Pelanggan Dalam Memediasi Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Loyalitas Pelanggan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1564–1591.
- Suparman. (2015). URGENSI REGULASI KOMPREHENSIF E-COMMERCE DI INDONESIA DALAM MENGHADAPI MASYARAKAT EKONOMI ASEAN (MEA). *Jurnal Mercatoria*, 8(1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Tunastini, & Telagawathi. (n.d.). Pengaruh Kepercayaan Pelanggan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Gayatri Mas Mode Di Singaraja. *Prospek: Jurnal Manajemen*, 5(1), 1–9.

