



IMPLEMENTANSI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR PENILAIAN KINERJA UMKM PUTIH TELUR JOGJA (SINAR SENTOSA)

SALSABILA ALMAS
DELLA PUSPITA
ANIES LASTIATI*

Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi

Jalan TMP. Kalibata No 1, RT.4/RW.4, Duren Kalibata, Kec. Pancoran, Jakarta Selatan, DKI Jakarta, Indonesia

Article History:

Received : 2023-03-04

Revised : 2023-06-05

Accepted : 2023-07-26

Published : 2023-07-26

Corresponding author:

anieslastiati@trilogi.ac.id

Cite this article:

Almas, S., Puspita, D. & Lastiati, A. (2023). Implementansi Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja Umkm Putih Telur Jogja (Sinar Sentosa). *Keunis*, 11(2), 197-202.

DOI:

10.32497/keunis.v11i2.4295

Abstract: *This study aims to evaluate the effectiveness of the company's strategy with the Balanced Scorecard as a performance measurement tool. The research method used is descriptive qualitative based on primary data through interviews and observations of MSME actors and literature that supports the research. The results of the research based on interviews show that UMKM Putih Telur Jogja (Sinar Sentosa) in implementing the Balance Scorecard which consists of a Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Process Perspective, and Learning and Growth Perspective has been carried out well. However, there are several perspectives that need to be improved by looking at the opportunities that exist, namely the Customer Perspective and Learning and Growth Perspective.*

Keywords : *4 Perspectives, Balanced Scorecard, MSMEs, Performance Measurement, Putih Telur Jogja*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas dari strategi perusahaan dengan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Metode penelitian yang digunakan, yaitu deskriptif kualitatif berdasarkan data primer melalui wawancara dan observasi terhadap pelaku UMKM serta literatur yang mendukung penelitian. Hasil penelitian berdasarkan wawancara menunjukkan bahwa UMKM Putih Telur Jogja (Sinar Sentosa) dalam mengimplementasikan *Balance Scorecard* yang terdiri dari *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Process Perspective*, dan *Learning and Growth Perspective* telah dilakukan dengan baik. Namun, ada beberapa perspektif yang perlu diperbaiki dengan melihat peluang yang ada yaitu *Customer Perspective* dan *Learning and Growth Perspective*.

Kata kunci : *4 Perspektif, Balanced Scorecard, UMKM, Pengukuran Kinerja, Putih Telur Jogja*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) merupakan usaha yang dimiliki oleh orang perseorangan atau badan usaha dengan kriteria sebagai usaha mikro. Menurut (Hilmiana & Kirana, Peningkatan Kesejahteraan UMKM Melalui Strategi Digital Marketing, 2021). Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dalam perekonomian Indonesia sangat memegang peran penting dalam pertumbuhan sebuah negara. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu unit usaha yang berperan penting dalam pertumbuhan dan perkembangan perekonomian juga kesejahteraan masyarakat di Indonesia. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

(UMKM) mulai berinovasi untuk menciptakan berbagai kebutuhan manusia, mulai dari kebutuhan primer, sekunder, hingga tersier.

Kebutuhan primer konsumen salah satunya adalah pangan. Manusia membutuhkan makanan yang bergizi untuk memenuhi nutrisi di dalam tubuhnya. Nutrisi terbesar yang diperlukan oleh tubuh ada pada karbohidrat dan protein. Sumber protein yang paling mudah ditemukan di sekitar masyarakat yaitu telur. Di tengah maraknya UMKM yang memproduksi telur secara utuh, "PUTIH TELUR JOGJA (SINAR SENTOSA)" menghadirkan inovasi baru, yaitu memproduksi putih telur dan kuningnya secara terpisah. Putih telur yang sudah direbus akan didistribusikan ke beberapa tempat seperti tempat gym/fitness, rumah sakit, dan penjual sayur di pasar. Sedangkan untuk kuning telurnya, didistribusikan ke toko-toko roti atau kue. Putih Telur Jogja (Sinar Sentosa) menjadi UMKM pertama yang melakukan inovasi tersebut. Bellano Ifendo Sugiarto selaku owner dan founder dari UMKM tersebut telah meraih penghargaan sebagai juara pertama dalam "*Creative Entrepreneur Competition*". Untuk mempertahankan reputasinya kala ini, Putih Telur Jogja (Sinar Sentosa) memerlukan strategi yang baik mulai dari lingkup internal maupun eksternal.

Strategi internal dapat dimulai dari penilaian kinerja karyawan guna mengetahui kinerja yang sebenarnya sehingga memudahkan UMKM dalam menerapkan strateginya. Memahami penilaian kinerja sangat penting bagi UMKM, oleh sebab itu dibutuhkan penilaian kinerja yang akurat dan terukur baik secara finansial maupun non-finansial. Salah satu sistem penilaian kinerja yang akurat dan terukur adalah metode *Balanced Scorecard* (Mawuntu & Aotama, 2022). *Balanced Scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja perusahaan yang menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif, yakni: *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Process Perspective*, dan *Learning and Growth Perspective*. *Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi (Hermanto & Rivani, 2018). Sebagai alat ukur, *Balanced Scorecard* menunjukkan hubungan positif antara konsep manajemen dan empat perspektif *Balanced Scorecard* (Lianingsih, Satriawan, & Yoga, 2019).

Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan maupun UMKM dalam jangka waktu yang pendek hingga jangka waktu yang panjang (Pika & Dharmadiaksa, 2018). Pengukuran ini tidak hanya pengukuran berdasarkan angka, tetapi juga berdasarkan persepsi, pemahaman dan wawasan yang mengarah pada pengambilan keputusan dan hasil yang lebih baik (Lianingsih, Satriawan, & Yoga, 2019).

Berdasarkan hal diatas, penelitian ini bertujuan untuk untuk mengevaluasi efektivitas dari strategi perusahaan dengan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Mengingat pentingnya penilaian kinerja untuk meningkat kualitas dalam menghadapi kompetitor-kompetitor di luar sana. Dilihat dari besarnya peluang, usaha Putih Telur Jogja (Sinar Sentosa) ini dapat berkembang lebih baik lagi jika memperhatikan kinerja dari usahanya. Maka penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi Putih Telur Jogja (Sinar Sentosa) dalam mengevaluasi kinerja usaha baik secara finansial dan non-finansial serta diharapkan UMKM dapat mengambil langkah yang baik untuk kedepannya.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori *goal commitment* dan *goal setting*. (Isfani, Sari, & L, 2017) menjelaskan bahwa *goal commitment* merupakan keterikatan atau determinan dan keinginan seseorang untuk berusaha mencapai suatu tujuan. UMKN yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi untuk mencapai sebuah tujuan akan memiliki sifat yang positif dalam menjalankan organisasinya.

Beberapa peneliti telah menunjukkan bahwa sebuah kinerja yang baik di dalam sebuah organisasi tidak hanya dilihat dari segi keuangannya saja, namun sebuah organisasi juga akan mengidentifikasi dari segi non-keuangan dan dilandasi oleh sebuah kepercayaan dan keadilan prosedur yang mendorong untuk tercapainya *goal commitment* dalam sebuah organisasi bisnis maupun perusahaan. Ketika hal tersebut telah diterapkan dalam sebuah organisasi, maka akan berpengaruh terhadap *goal commitment* sebuah organisasi bisnis atau perusahaan dalam jangka panjang yang akan mengarahkan dari segi tindakan, usaha, dan motivasi untuk mengembangkan strategi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Goal setting theory adalah seseorang yang memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan dan termotivasi dalam mencapai tujuan (Mindarti & Puspitasari, 2012). *Goal setting theory* mengatakan bahwa dalam menjalankan suatu bisnis faktor utamanya yaitu menentukan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut bukan hanya mengidentifikasi penetapan tujuan berdasarkan keuangan saja, namun juga akan mengidentifikasi

penetapan tujuan berdasarkan segi non-keuangan. Penetapan tujuan segi non-keuangan yang dimaksud meliputi *Customer Perspective*, *Internal Process Perspective*, and *Learning and Growth Perspective*.

Berdasarkan *goal setting theory* yang menentukan tujuan atas perilaku individu di masa depan memiliki kesinambungan dengan *commitment* sebuah perusahaan atau organisasi. Ketika sebuah organisasi ingin mencapai suatu tujuan, maka organisasi juga perlu melandaskan kepercayaan dan keadilan prosedur untuk mendukung tercapainya tujuan tersebut. Untuk memperkuat *goal commitment* dalam organisasi, manajemen memberikan peluang terhadap individu untuk memberikan kontribusi yang besar, bukan hanya segi keuangan saja, namun juga segi non-keuangan. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap komitmen seorang karyawan terhadap tujuan organisasi yang dapat dinilai dengan tolok ukur penilaian kinerja, yaitu *balanced scorecard*.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Analisis deskripsi kualitatif digunakan untuk menjelaskan hasil data yang dikumpulkan tanpa memiliki tujuan untuk menarik kesimpulan yang digeneralisasikan (Sugiyono, Metode Penelitian Kualitatif, Kuantatif dan R&D, 2017). Data penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui teknik wawancara dan observasi terhadap UMKM: Putih Telur Jogja serta menggunakan literature yang mendukung penelitian. Adapun variabel dalam penelitian ini yang dijadikan dasar pertanyaan wawancara sebagai berikut:

Tabel 1. Variabel Penelitian

<i>Balance Scorecard</i> (Hermanto & Rivani, 2018)	<i>Financial Perspective</i>	Laporan Keuangan Usaha Pendapatan Biaya Produksi
	<i>Customer Perspective</i>	Minat Konsumen Promosi Loyalitas Konsumen
	<i>Internal Process Perspective</i>	Proses Produksi Perolehan Bahan Baku (Pemasok) Inovasi Produk Mengelola Sampah Produksi
	<i>Learning & Growth Perspective</i>	Proses Rekrutmen Karyawan Kesejahteraan Karyawan Pelatihan Karyawan Evaluasi Kinerja Karyawan

Untuk mengukur hasil kinerja dari keempat perspektif, peneliti membantu UMKM dalam merancang target dan bobot dari setiap perspektif.

Tabel 2. Bobot Perspektif dan Target

Perspektif	Bobot Perspektif (%)	Target
<i>Financial Perspective</i>	25%	100%
	8.3%	100%
Customer Perspective	8.3%	100%
	8.3%	100%
Internal Business Perspective	12.5%	100%
	12.5%	100%
Learning & Growth Perspective	25%	100%
TOTAL	100%	

Hasil pemberian skor pada masing-masing indikator berbagai keempat perspektif Balanced Scorecard menggunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = \frac{\text{Total skor}}{\text{Skor maksimal}} \times 100\% \tag{1}$$

Keputusan:

- 1. Sangat baik = 80% - 100%
- 2. Baik = 60% - < 80%
- 3. Cukup = 40% - < 60%
- 4. Tidak baik = 20% - < 40%
- 5. Sangat tidak baik = 0% - < 20%

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja biasanya hanya mengukur kinerja keuangan saja, padahal pengukuran kinerja terbagi menjadi 2, yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja keuangan mengatakan bahwa kinerja keuangan adalah keberhasilan anggota, tim, atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan perilaku yang diharapkan. Sedangkan pengukuran kinerja non keuangan adalah kinerja non keuangan merupakan alat dari sebuah organisasi untuk melihat apakah proses yang telah dijalankan dapat mewujudkan tujuan keseluruhan yang telah ditetapkan termasuk tujuan keuangan (Zamzami & Novita, 2021).

Keterbatasan pengukuran kinerja menyebabkan terjadinya kesalahan dalam pengukuran kinerja UMKM. Dalam UMKM Putih Telur Jogja strategi yang digunakan yaitu Strategi SWOT yang memberikan gambaran dalam menyusun strategi baik secara internal dan eksternal, namun strategi SWOT kurang efektif dalam mengukur kinerja sebuah organisasi. Oleh karena itu pengukuran kinerja pada UMKM Putih Telur Jogja dapat dilakukan menggunakan metode balanced scorecard yang umumnya terdapat *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Process Perspective*, dan *Learning and Growth Perspective*, adapun hasil penelitian yang dilakukan peneliti dari masing-masing perspektif sebagai berikut:

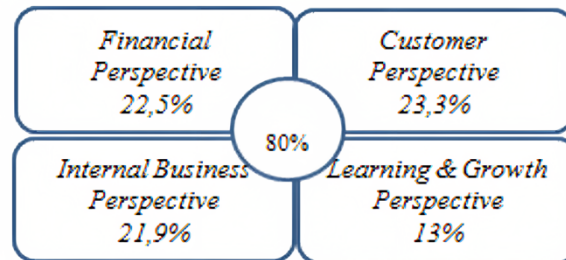
Tabel 3. Hasil Analisis

Perspektif	Peta Strategi	Bobot Perspektif (%)	Sasaran Strategis	Key performance Indicator	Target	Realisasi	Skor (R:TxB)
<i>Financial Perspective</i>	Meningkatkan Profit	25%	Kebutuhan pembiayaan terpenuhi	Keuntungan bersih	100%	90%	22.5%
Customer Perspective	Meningkatkan kepuasan costomer	8.3%	Membuat konsumen puas	Jumlah permintaan customer meningkat	100%	100%	8.3%
	Ketepatan waktu	8.3%	Produk dikirim sesuai dengan jadwal	Membuat daftar jadwal pengiriman	100%	100%	8.3%
	Menambah jumlah costomer baru	8.3%	Melakukan direct selling	Jumlah pendapatan meningkat	100%	80%	6.7%
Internal Business Perspective	Kualitas proses pelayanan terhadap costomer	12.5%	Menerima complain dan kritik dari customer	Jumlah produk cacat/rusak	100%	100%	12.5%
	Meningkatkan hubungan dengan pasar	12.5%	Melakukan survei pasar	Jumlah reseller baru	100%	75%	9%
Learning & Growth Perspective	Meningkatkan keterampilan karyawan	25%	Mengevaluasi kinerja karyawan	Hasil kerja karyawan	100%	50%	13%
TOTAL		100%					80%

Sumber: Data diolah (2023)

Pada Tabel 3. terdapat *strategy map* (peta strategi) yang berfungsi sebagai panduan dalam melaksanakan kegiatan agar sasaran yang ingin dituju tercapai dengan baik. Semua informasi yang terdapat pada *strategy map* berada dalam satu diagram untuk mempermudah dalam melihat hubungan antar perspektif. Perspektif yang digunakan dalam *strategy map* sesuai dengan *framework Balanced Scorecard*, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal process perspective*, dan *learning & growth perspective*. Setiap perspektif memiliki strategi yang saling berhubungan satu sama lain. Garis panah yang terdapat pada *strategy map* menunjukkan hubungan *cause and effect*.

Berdasarkan analisis penelitian metode *Balanced Scorecard* pada kinerja UMKM Putih Telur Jogja (Sinar Sentosa) dapat diperoleh informasi secara keseluruhan bahwa hasil pengukuran dari realisasi sasaran strategis menunjukkan angka 80% dari total bobot perspektif sebesar 100%. Untuk melihat realisasi masing-masing perspektif, dapat dilihat sebagai berikut:



Sumber: Data diolah (2023)

Gambar 1 Realisasi Perspektif

Financial perspective dinilai sangat baik, karena telah teralisasi sebesar 90% dan memiliki skor sebesar 22,5% dari bobot maksimal 25%. UMKM Putih Telur Jogja tetap harus meningkatkan performa keuangannya untuk memperoleh profit yang sesuai dengan target meskipun telah teralisasi dengan baik.

UMKM Putih Telur Jogja telah memberikan pelayanan yang baik, kepuasan pelanggan, dan ketepatan waktu dalam pengiriman, sehingga untuk *customer perspective* telah teralisasi sebesar 93% yang berarti sangat baik dan memiliki skor 23,3% dari bobot maksimal 25%. Meskipun sudah dinilai baik dalam perspektif tersebut, UMKM Putih Telur Jogja belum mencoba melakukan promosi secara signifikan. Oleh karena itu, pangsa pasar yang diperoleh hanya berada di lingkungan tempat usaha berada. Jika dilihat dari peluangnya, usaha ini memiliki peluang yang besar karena kompetitor di daerah tersebut masih sedikit.

Internal process perspective yang telah dijalankan UMKM yaitu membuat inovasi baru dengan menjual putih dan kuning telur secara terpisah. Hal tersebut yang menjadi keunggulan lah terealisasi 88% dengan skor 21,9% dengan bobot maksimal 25% yang berarti perspektif tersebut sangat baik.

Sedangkan pada *learning & growth perspective* telah teralisasi 50% dan memiliki skor 13% dengan bobot maksimal 25% yang berarti cukup baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perspektif tersebut, diantaranya tidak adanya evaluasi kinerja karyawan secara berkala. Pemilik hanya melakukan evaluasi jika ada kesalahan dalam proses produksi. Evaluasi secara berkala sangat diperlukan untuk menunjang kesuksesan bagi jalannya kinerja UMKM, karena dalam evaluasi terdapat brainstorming dari para karyawan yang dapat menjadi gagasan bagi usaha kedepannya. Jadi, secara keseluruhan, total skor dari keempat perspektif senilai 80% yang berarti sangat baik, skor ini menunjukkan kinerja dari UMKM sudah berjalan sesuai dengan sasaran dan target yang sudah ditentukan.

Dari hasil penelitian di atas, beberapa saran dapat diajukan pada objek penelitian:

1. Menambahkan target dan strategi pada Integrated Business Planning (IBP) dengan memasukkan strategi pemasaran putih dan kuning telur, sehingga nilai penjualan akan meningkat terus-menerus.
2. Inisiatif yang dapat dilakukan untuk meningkatkan target dan strategi pemasaran seperti 1 di atas, dapat dilakukan melalui media sosial yaitu melakukan promosi di Instagram, twitter, Facebook, dan platform lainnya.
3. Untuk meningkatkan pencapaian sasaran di *learning and growth* umkm dapat melakukan pelatihan terhadap karyawan, evaluasi kinerja karyawan secara berkala, dst.

Beberapa strategi yang peneliti sarankan ini, sudah kami sesuaikan dengan mempertimbangkan kemampuan UMKM dalam merealisasikannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kinerja UMKM melalui empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard* dapat ditarik beberapa kesimpulan. Hasil pengukuran kinerja menunjukkan bahwa Putih Telur Jogja (Sinar Sentosa) sudah mencapai angka 80 yang berarti sangat baik. *Financial perspective* telah terealisasi 90% dengan bobot awal 25%, dan menghasilkan skor akhir 22,5%. *Customer perspective* telah terealisasi 93% dengan bobot awal 25%, dan menghasilkan skor akhir 23,3%. *Internal process perspective* telah terealisasi 88% dengan bobot awal 25%, dan menghasilkan skor akhir 21,9%. *Learning & growth perspective* telah terealisasi 50% dengan bobot awal 25%, dan menghasilkan skor akhir 13%.

Namun, ada dua perspektif yang perlu diperbaiki lagi, yaitu *customer perspective* dan *learning & growth perspective*. Dalam *customer perspective*, pemilik dapat membuka promosi untuk mengambil peluang yang besar ditengah sedikitnya kompetitor. Sedangkan untuk *learning & growth perspective*, dapat menerapkan evaluasi secara berkala untuk meningkatkan kualitas dan keterampilan karyawan agar kinerjanya lebih baik dari sebelumnya. Dengan begitu, kinerja UMKM nantinya akan memenuhi semua sasaran dan target yang telah dirancang. Berdasarkan hasil dan pembahasan, implementasi metode *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur kinerja UMKM dapat diterapkan untuk memantau kinerja berdasarkan empat perspektif yang ada. Walaupun indikator yang digunakan belum kompleks, tetapi implementasi ini bermanfaat untuk memberi penilaian dan meningkatkan kualitas dalam perspektif produk maupun sumber daya manusia.

REFERENSI

- Hermanto, B., & Rivani. (2018). Analisis Kinerja Organisasi Berbasis Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa Travel Shuttle Di Kota Bandung. *AdBispreneur : Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, 3, 101-109.
- Hilmiana, & Kirana, D. H. (2021). Peningkatan Kesejahteraan UMKM Melalui Strategi Digital Marketing. *Kumawula : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4, 124-139.
- Lianingsih, T., Satriawan, I. K., & Yoga, I. S. (2019). Pengukuran Kinerja Departemen Fresh Food Tiara Dewata Supermarket Denpasar dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*, 7, 635-645.
- Mawuntu, P. S., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode Balanced Scorecard. *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, 21, 72-83.
- Mindarti, C. S., & Puspitasari, E. (2012, April). Pengaruh Kinerja Auditor, Turn Over Interntion, dan Komitmen Organisasi Terhadap Premature Sign-Off (Ditinjau dari Goal Setting Theory). *UKWMS-Surabaya*, 1-9.
- Muhtarom, A., Syairozi, M. I., & Rismayati, R. D. (2022). Analisis Citra Merek, Harga, Kualitas Produk dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Dimediasi Minat Beli. *Derivatif : Jurnal Manajemen*, 16, 36-47.
- Pika, P. A., & Dharmadiaksa, I. B. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. BPR Sari Sedana. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zamzami, M., & Novita. (2021). Apakah Gemba Kaizen Mampu Meningkatkan Kinerja Nonkeuangan Pendidikan Tinggi? *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 207-220.