

Pengukuran Kinerja pada UD. Tahu Dua Saudara di Lapang dengan Menggunakan Model *Balanced Scorecard*

Fera Miranda¹, Mhd. Rahmat Hidayat²

Departmen of Management, Faculty of Economics, Teuku Umar University^{1,2}

*Email Korespodensi: feramiranda330@gmail.com

Sejarah Artikel:

Diterima 08-12-2025
Disetujui 18-12-2025
Diterbitkan 20-12-2025

ABSTRACT

UD. Dua Saudara is a small tofu processing business located on Jl. Letnan Mubin, Gampong Lapang, Johan Pahlawan District, West Aceh Regency, and has been operating since 2019. This business produces tofu made from local soybeans, characterized by its preservative-free and firm texture. The production process uses a combination of grinding machines and manual labor, involving seven employees. Despite having superior product characteristics and fairly stable market demand, the company still faces a number of challenges, such as fluctuations in soybean prices as the main raw material and the processing of odorous production waste, requiring special attention to maintain business sustainability and the comfort of the surrounding environment. In facing these various dynamics, a performance measurement tool is needed that emphasizes not only financial aspects, but also non-financial aspects to support the development of long-term business strategies. The Balanced Scorecard (BSC) is a performance measurement framework that assesses an organization from four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective. Through the implementation of the Balanced Scorecard, UD. Dua Saudara can identify the company's strengths and weaknesses, formulate a structured strategic direction, improve product quality, strengthen relationships with consumers, and enhance the capabilities of human resources within the company. This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard at UD. Dua Saudara as an approach to improving performance and developing business strategies. Using direct observation data, interviews, and documentation, the analysis shows that implementing the Balanced Scorecard has the potential to help companies maintain product quality excellence, manage production costs amid rising soybean prices, and improve internal process efficiency and employee skills. Thus, the Balanced Scorecard is a relevant and strategic tool for implementing in the management of small-scale tofu businesses such as UD. Dua Saudara in order to achieve better business sustainability.

Keywords: *Balanced Scorecard, MSMEs, Company Performance, Tofu Production, Strategic Management*

ABSTRAK

UD. Dua Saudara merupakan salah satu unit usaha kecil pengolahan tahu yang berlokasi di Jl. Letnan Mubin, Gampong Lapang, Kecamatan Johan Pahlawan, Kabupaten Aceh Barat, dan telah beroperasi sejak tahun 2019. Usaha ini memproduksi tahu berbahan baku kedelai lokal dengan ciri khas tanpa bahan pengawet dan memiliki tekstur yang padat. Proses produksi dilakukan dengan kombinasi mesin giling dan aktivitas manual yang melibatkan tujuh orang karyawan. Meskipun memiliki karakteristik produk yang unggul dan permintaan pasar yang cukup stabil, perusahaan tetap dihadapkan pada sejumlah tantangan, seperti fluktuasi harga kedelai sebagai bahan baku utama dan pengolahan limbah produksi yang berbau sehingga perlu perhatian khusus untuk menjaga keberlanjutan usaha dan kenyamanan lingkungan sekitar. Dalam menghadapi berbagai dinamika tersebut, diperlukan suatu alat pengukuran kinerja yang

tidak hanya menekankan aspek finansial, tetapi juga aspek non-finansial untuk mendukung pengembangan strategi usaha jangka panjang. Balanced Scorecard (BSC) merupakan kerangka pengukuran kinerja yang menilai organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Melalui penerapan Balanced Scorecard, UD. Dua Saudara dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, merumuskan arah strategi yang teratur, meningkatkan kualitas produk, memperkuat hubungan dengan konsumen, serta meningkatkan kemampuan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard pada UD. Dua Saudara sebagai pendekatan dalam peningkatan kinerja dan pengembangan strategi usaha. Dengan menggunakan data observasi langsung, wawancara, dan dokumentasi, analisis menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard berpotensi membantu perusahaan dalam menjaga keunggulan kualitas produk, mengelola biaya produksi di tengah kenaikan harga kedelai, serta meningkatkan efisiensi proses internal dan keterampilan karyawan. Dengan demikian, Balanced Scorecard menjadi alat yang relevan dan strategis untuk diterapkan dalam pengelolaan usaha tahu skala kecil seperti UD. Dua Saudara dalam rangka mencapai keberlanjutan usaha yang lebih baik.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, UMKM, Kinerja Perusahaan, Produksi Tahu, Manajemen Strategis

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Fera Miranda, & Mhd. Rahmat Hidayat. (2025). 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>

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, (UMKM) memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia karena kontribusinya terhadap penyerapan tenaga kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat lokal. Salah satu bentuk UMKM yang berperan dalam sektor industri pangan adalah usaha pengolahan tahu. Tahu merupakan produk pangan berbasis kedelai yang memiliki nilai gizi tinggi, mudah dijangkau oleh semua lapisan masyarakat, serta memiliki permintaan pasar yang stabil. Dengan karakteristik tersebut, usaha pengolahan tahu memiliki peluang besar untuk berkembang, namun juga menghadapi tantangan dalam menjaga kualitas, efisiensi produk, serta daya saing di tengah fluktuasi harga dan bahan baku.

UD. Dua Saudara adalah salah satu pabrik tahu yang berlokasi di *Jl. Letnan Mubin, Gampong Lapang, Kecamatan Johan Pahlawan, Kabupaten Aceh Barat*. Usaha ini didirikan oleh Bapak Sukirno pada tahun 2019 dan telah beroperasi selama beberapa tahun dengan tenaga kerja sebanyak tujuh orang. Proses produksi dilakukan melalui kombinasi teknologi sederhana dan tenaga manual, yaitu menggunakan mesin giling untuk penghalusan kedelai dan proses lanjutan yang masih dikerjakan secara konvensional. Kapasitas produksi mencapai sekitar 17.280 biji tahu per hari, bergantung pada jumlah kedelai yang digunakan yang dapat berkisar antara lima sampai tujuh karung per hari. Produk tahu UD. Dua Saudara memiliki ciri khas yaitu tekstur yang padat dan tidak menggunakan bahan pengawet, sehingga memberikan nilai tambah berupa dan keamanan konsumsi.

Meskipun memiliki keunggulan tersebut, UD. Dua Saudara juga menghadapi beberapa tantangan yang dapat mempengaruhi keberlanjutan usaha. Salah satu tantangan utama dalam fluktuasi harga kedelai, yang sering meningkat akibat kondisi pasar global maupun gangguan distribusi. Karena kedelai merupakan bahan baku utama, perubahan harga akan langsung memengaruhi biaya produksi dan keuntungan usaha. Selain itu, produksi tahu menghasilkan limbah cair berbau, sehingga pengelolaan limbah menjadi aspek penting agar usaha ini tidak menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan sekitar. Apabila tidak ditangani dengan baik, hal ini dapat menimbulkan keluhan masyarakat dan hambatan operasional lainnya.

Dalam konteks tersebut, diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang dapat membantu usaha dalam mengelola dan mengarahkan kegiatan operasional secara strategis. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang menilai keberhasilan organisasi dari empat perspektif, yaitu: keunggulan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* tidak hanya menilai hasil akhir (output), tetapi juga menilai proses dan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai jangka panjang.

Penerapan *Balanced Scorecard* pada UD. Dua Saudara menjadi penting untuk memastikan usaha tidak hanya berfokus pada keuntungan harian, tetapi juga pada peningkatan kualitas produk, efisiensi proses, kompetensi karyawan, serta keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Dengan pendekatan ini, UD. Dua Saudara dapat mengembangkan strategi operasional yang lebih terstruktur, terukur, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

KERANGKA TEORITIS

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dalam manajemen strategis karena berfungsi untuk menilai sejauh mana organisasi mampu mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan. Model pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan dinilai kurang memadai karena tidak mampu menggambarkan faktor-faktor non-keuangan yang berperan penting dalam keberhasilan jangka panjang

organisasi. Oleh karena itu, Balanced Scorecard (BSC) dikembangkan sebagai pendekatan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang.

Balanced Scorecard merupakan kerangka kerja manajemen strategis yang mengintegrasikan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat tujuan dan ukuran kinerja yang dilihat dari empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan dan membentuk hubungan sebab-akibat yang menggambarkan bagaimana pencapaian kinerja non-keuangan dapat mendorong peningkatan kinerja keuangan.

Perspektif keuangan berfokus pada pencapaian kinerja finansial organisasi, seperti pendapatan, laba, dan arus kas. Perspektif ini menjawab pertanyaan mengenai bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan keuangan lainnya. Perspektif pelanggan menekankan pada tingkat kepuasan, loyalitas, dan persepsi pelanggan terhadap produk atau layanan yang dihasilkan organisasi. Kepuasan pelanggan yang tinggi diyakini dapat meningkatkan keberlangsungan dan daya saing organisasi.

Perspektif proses bisnis internal mengukur efisiensi dan efektivitas proses internal yang berperan dalam menghasilkan produk atau layanan. Optimalisasi proses internal memungkinkan organisasi menghasilkan nilai yang lebih baik bagi pelanggan dengan biaya yang lebih efisien. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan kapabilitas organisasi, khususnya sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya kerja yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan.

Dalam Balanced Scorecard, setiap perspektif memiliki indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPIs) yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan strategis. KPIs ini harus terkait erat dengan strategi organisasi dan mencerminkan aspek yang paling penting dalam setiap perspektif.

Teori Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan konsep yang menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil akhir yang dicapai organisasi, tetapi juga proses dan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan.

Menurut Markus Djohan Utama dan Ririn Breliasti, kinerja organisasi adalah hasil kerja yang memiliki hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusi ekonomi yang dihasilkan. Dengan demikian, kinerja organisasi tidak dapat dipandang semata-mata dari aspek keuangan, melainkan harus dilihat secara menyeluruh dengan mempertimbangkan berbagai aspek non-keuangan yang mendukung keberhasilan jangka panjang.

Kinerja organisasi pada dasarnya dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam merumuskan visi dan strategi, mengimplementasikan kebijakan, serta melakukan pengendalian dan evaluasi secara berkelanjutan. Organisasi yang memiliki kinerja baik adalah organisasi yang mampu menyelaraskan tujuan strategis dengan aktivitas operasional sehari-hari, sehingga setiap bagian organisasi berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama.

Dalam praktik manajemen modern, pengukuran kinerja organisasi mengalami perkembangan dari pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada indikator keuangan menuju pendekatan yang lebih komprehensif. Pengukuran kinerja keuangan, seperti laba, pendapatan, dan arus kas, memang penting

karena mencerminkan hasil akhir aktivitas organisasi. Namun, indikator tersebut bersifat lagging indicators, yaitu hanya menunjukkan hasil dari keputusan dan aktivitas yang telah dilakukan di masa lalu.

Oleh karena itu, pengukuran kinerja organisasi perlu dilengkapi dengan indikator non-keuangan yang bersifat leading indicators, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, kualitas produk, serta kompetensi dan motivasi sumber daya manusia. Indikator-indikator ini berfungsi sebagai pendorong kinerja keuangan di masa depan dan menjadi dasar bagi perbaikan berkelanjutan.

Balanced Scorecard memandang kinerja organisasi sebagai suatu sistem yang saling terintegrasi antara kinerja keuangan dan non-keuangan. Dalam kerangka Balanced Scorecard, kinerja organisasi diukur melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling berkaitan dan membentuk hubungan sebab-akibat yang menjelaskan bagaimana investasi pada sumber daya manusia, sistem, dan proses internal dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja keuangan.

Dengan demikian, kinerja organisasi dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya melalui pengelolaan sumber daya yang efektif, proses kerja yang efisien, kepuasan pelanggan yang tinggi, serta pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Pendekatan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya membantu organisasi menilai pencapaian saat ini, tetapi juga menjadi alat strategis untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi di masa depan.

Kinerja organisasi merupakan konsep yang menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil akhir yang dicapai organisasi, tetapi juga proses dan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan.

Menurut Markus Djohan Utama dan Ririn Breliasti, kinerja organisasi adalah hasil kerja yang memiliki hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusi ekonomi yang dihasilkan. Dengan demikian, kinerja organisasi tidak dapat dipandang semata-mata dari aspek keuangan, melainkan harus dilihat secara menyeluruh dengan mempertimbangkan berbagai aspek non-keuangan yang mendukung keberhasilan jangka panjang.

Kinerja organisasi pada dasarnya dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam merumuskan visi dan strategi, mengimplementasikan kebijakan, serta melakukan pengendalian dan evaluasi secara berkelanjutan. Organisasi yang memiliki kinerja baik adalah organisasi yang mampu menyelaraskan tujuan strategis dengan aktivitas operasional sehari-hari, sehingga setiap bagian organisasi berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama.

Dalam praktik manajemen modern, pengukuran kinerja organisasi mengalami perkembangan dari pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada indikator keuangan menuju pendekatan yang lebih komprehensif. Pengukuran kinerja keuangan, seperti laba, pendapatan, dan arus kas, memang penting karena mencerminkan hasil akhir aktivitas organisasi. Namun, indikator tersebut bersifat lagging indicators, yaitu hanya menunjukkan hasil dari keputusan dan aktivitas yang telah dilakukan di masa lalu.

Oleh karena itu, pengukuran kinerja organisasi perlu dilengkapi dengan indikator non-keuangan yang bersifat leading indicators, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, kualitas produk, serta kompetensi dan motivasi sumber daya manusia. Indikator-indikator ini berfungsi sebagai pendorong kinerja keuangan di masa depan dan menjadi dasar bagi perbaikan berkelanjutan.

Balanced Scorecard memandang kinerja organisasi sebagai suatu sistem yang saling terintegrasi antara kinerja keuangan dan non-keuangan. Dalam kerangka Balanced Scorecard, kinerja organisasi diukur

melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling berkaitan dan membentuk hubungan sebab-akibat yang menjelaskan bagaimana investasi pada sumber daya manusia, sistem, dan proses internal dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja keuangan.

Dengan demikian, kinerja organisasi dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya melalui pengelolaan sumber daya yang efektif, proses kerja yang efisien, kepuasan pelanggan yang tinggi, serta pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Pendekatan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya membantu organisasi menilai pencapaian saat ini, tetapi juga menjadi alat strategis untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi di masa depan.

Perspektif Keuangan (Financial Perspective).

Menurut Monika Kussetya Ciptani, langkah pertama dalam melakukan pengukuran kinerja keuangan adalah memahami posisi dan karakteristik industri tempat perusahaan beroperasi. Ia membagi perkembangan industri ke dalam tiga fase, yaitu growth (pertumbuhan), sustain (pemanjapan), dan harvest (pemanenan hasil). Setiap fase tersebut menuntut penerapan strategi yang berbeda agar perusahaan dapat mencapai tujuan finansialnya secara optimal.

Dalam perspektif keuangan, terhadap tiga fokus utama yang harus diperhatikan perusahaan dalam merumuskan strategi. Pertama, perusahaan perlu meningkatkan pertumbuhan pendapatan serta mengatur komposisi sumber pendapatannya. Kedua, perusahaan harus menekan biaya dan meningkatkan produktivitas agar dapat beroperasi lebih efisien. Ketiga, perusahaan diuntut mampu mengelola aset secara optimal serta mengambil keputusan investasi yang tepat guna mendukung keberlanjutan bisnis.

Perspektif Pelanggan (Customer Perspective).

Dalam filosofi manajemen modern fokus terhadap pelanggan serta pencapaian kepuasan mereka merupakan prinsip yang sangat penting. Perspektif pelanggan berperan sebagai indikator yang mampu menggambarkan arahan dan kecenderungan bisnis dimasa mendatang. Apabila pelanggan merasa tidak puas, mereka cenderung beralih kepada produsen yang lain dianggap mampu memenuhi kebutuhan mereka secara lebih baik. Dengan demikian, kinerja yang rendah pada perspektif ini akan berpengaruh pada penurunan jumlah pelanggan dimasa depan, sekalipun kondisi keuangan perusahaan mungkin masih terlihat baik pada saat ini.

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif pelanggan terdiri dari atas dua kelompok pengukuran utama. Kelompok utama adalah *Customer Core Measurement*, yang mencakup beberapa komponen penilaian. Komponen pertama, *Market Share*, menggambarkan seberapa besar bagian pasar yang berhasil dikuasai oleh perusahaan, yang dapat dilihat dari jumlah pelanggan, total penjualan, maupun volume penjualan yang berhasil dicapai. Komponen kedua adalah *Customer Retention*, yaitu ukuran kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan jangka panjang dengan konsumennya. Komponen ketiga, *Customer Acquisition*, menilai kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru, yang menjadi langkah awal dalam membangun loyalitas jangka panjang.

Kelompok pengukuran kedua adalah, *Customer Value Proposition*, yang berfungsi sebagai faktor pendorong kinerja dalam perspektif pelanggan. Pengukuran ini didasarkan pada tiga aspek utama. Pertama, *Product/Service Attributes*, yaitu karakteristik produk atau jasa yang meliputi fungsi harga, dan kualitas, di mana setiap pelanggan memiliki preferensi yang berkaitan terhadap atribut ini. Kedua, *Customer*

Relationship, yang dengan pelanggan, karena hubungan yang kuat akan mempermudah perusahaan meningkatkan tingkat retensi pelanggan. Ketiga adalah *Image and Reputation*, yang menunjukkan bahwa semakin baik reputasi perusahaan dimata publik, semakin besar peluang perusahaan untuk mencapai keberhasilan dan mempertahankan posisinya dalam persaingan.

Perspektif Proses Internal (Internal Process Perspective)

Perspektif proses internal merupakan salah satu aspek yang penting menentukan dalam keberhasilan sebuah organisasi (Fadhilla Wahyuni & Hendra Lukito, 2019). Oleh karena itu, manajer dituntut untuk terus berupaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses internal berkelanjutan. Dalam perspektif ini, penting bagi manajemen untuk mampu mengenali dan memahami proses-proses kunci yang harus dijalankan perusahaan dengan optimal, karena proses tersebut berperan dalam menghasilkan nilai yang dibutuhkan pelanggan sekaligus memberikan manfaat yang diharapkan pemegang saham.

Proses internal yang mampu menciptakan nilai bagi pelanggan meliputi beberapa rangkaian aktivitas utama yang melibatkan proses inovasi, proses operasi, serta layanan purnajual. Ketiga rangkaian ini menjadi pondasi penting dalam menghasilkan keunggulan kompetitif, serta memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Fadhilla Wahyuni & Hendra Lukito, 2019).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspektif)

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan maupun proses internal sering kali menunjukkan adanya kesenjangan antara kemampuan aktual yang di miliki sumber daya manusia, sistem, dan prosedur dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berperan penting dalam mengidentifikasi berbagai infrastruktur yang harus di kembangkan perusahaan guna mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Melalui perspektif ini, organisasi dapat merumuskan kebutuhan strategis untuk memastikan keberhasilan tidak hanya pada masa sekarang, tetapi juga jangka panjang.

Pada dasarnya, perusahaan tidak dapat mengandalkan teknologi dan kompetensi yang ada saat ini untuk mencapai target pelanggan maupun proses bisnis dimasa mendatang. Diperlukan investasi berkelanjutan pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sistem pendukung lainnya agar perusahaan mampu beradaptasi dengan perusahaan dan mempertahankan daya saing secara terus-menerus.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus untuk menggambarkan secara mendalam kondisi kinerja UD. Dua Saudara berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami aktivitas organisasi secara naturalistik, tidak hanya dari angka keuangan, tetapi juga dari pelaku, proses, kebijakan, serta pengalaman karyawan dan pelanggan.

Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fenomena secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan karakteristik objek yang diteliti tanpa melakukan manipulasi data. Dengan demikian, penelitian ini tidak berusaha menguji hipotesis tertentu, tetapi berupaya memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi perusahaan dan relevansi *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja UMKM pengolahan tahu.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada UD. Dua Saudara, sebuah usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) yang bergerak di bidang pengolahan tahu. UD. Dua Saudara berlokasi di Jalan Letnan Mubin, Gampong Lapang, Kecamatan Johan Pahlawan, Kabupaten Aceh Barat. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa UD. Dua Saudara merupakan usaha pengolahan tahu yang telah beroperasi sejak tahun 2019 dan menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan kinerja, sehingga relevan untuk dikaji menggunakan pendekatan Balanced Scorecard.

Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan September, dengan pengambilan data dilakukan secara bertahap pada tanggal 10 September, 13 September, dan 23 September. Pelaksanaan penelitian pada beberapa waktu yang berbeda bertujuan untuk memperoleh data yang lebih akurat dan mendalam, baik melalui observasi langsung terhadap aktivitas produksi, wawancara dengan pemilik dan karyawan, maupun pengumpulan dokumentasi pendukung yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

Penelitian ini dilaksanakan pada UD. Dua Saudara, sebuah usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) yang bergerak di bidang pengolahan tahu. UD. Dua Saudara berlokasi di Jalan Letnan Mubin, Gampong Lapang, Kecamatan Johan Pahlawan, Kabupaten Aceh Barat. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa UD. Dua Saudara merupakan usaha pengolahan tahu yang telah beroperasi sejak tahun 2019 dan menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan kinerja, sehingga relevan untuk dikaji menggunakan pendekatan Balanced Scorecard.

Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan September, dengan pengambilan data dilakukan secara bertahap pada tanggal 10 September, 13 September, dan 23 September. Pelaksanaan penelitian pada beberapa waktu yang berbeda bertujuan untuk memperoleh data yang lebih akurat dan mendalam, baik melalui observasi langsung terhadap aktivitas produksi, wawancara dengan pemilik dan karyawan, maupun pengumpulan dokumentasi pendukung yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

Gambaran Objek Penelitian

Objek penelitian adalah UD. Dua Saudara, salah satu unit UMKM pengolahan tahu yang berlokasi di Jl. Letnan Mubin, Gampong Lapang, Kecamatan Johan Pahlawan, Kabupaten Aceh Barat. Usaha ini berdiri pada tahun 2019 oleh Bapak Sukirno dan hingga kini telah beroperasi selama lebih dari lima tahun.

Karakteristik umum usaha:

1. Jumlah karyawan: 7 orang dengan pembagian kerja mulai dari penggilingan kedelai, pemasakan, pencetakan tahu, pemotongan, pengemasan, hingga distribusi.
2. Kapasitas Produksi: rata-rata 17.280 potong tahu per hari, tergantung jumlah kedelai yang digunakan (5-7 karung/hari).
3. Teknologi dan Proses Produksi:
 - . Pengolahan kedelai menggunakan mesin giling.
 - . Proses pemasakan, pencetakan, dan pengemasan menggunakan tenaga kerja manual.
 - . Pengendalian kualitas dilakukan secara sederhana berdasarkan pengalaman.
4. Ciri produk:
 - . Tekstur padat,
 - . Tidak menggunakan bahan pengawet,
 - . Menggunakan kedelai lokal,
 - . Disukai oleh pedagang, warung makan, dan konsumen rumah tangga.
5. Permasalahan utama:

- . Fluktuasi harga kedelai yang berpengaruh langsung terhadap biaya produksi.
- . Limbah cair dan padat yang berbau dan belum dikelola secara optimal.
- . Proses produksi yang masih manual menyebabkan keterbatasan efisiensi.
- . Minimnya pelatihan dan pengembangan karyawan.

Dengan karakteristik tersebut, UD. Dua Saudara merupakan contoh UMKM yang membutuhkan sistem pengukuran kinerja komprehensif agar dapat mengembangkan strategi jangka panjang dan meningkatkan daya saing.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat dan objektif, penelitian menggunakan beberapa teknik, yaitu sebagai berikut.

1. Observasi Llangsung

Observasi dilakukan terhadap seluruh aktivitas produksi, distribusi, dan pengelolaan usaha. Aspek yang diamati meliputi:

- Kondisi tempat produksi
- Alur proses pembuatan tahu mulai dari pencucian kedelai hingga pengemasan
- Penggunaan alat produksi
- Penanganan limbah cair dan padat
- Aktivitas pemasaran dan hubungan dengan pelanggan

Observasi dilakukan secara non partisipan, di mana peneliti tidak takut dalam proses produksi, tetapi mengamati dari luar.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan secara terstruktur dan resmi terstruktur dengan:

- Pemilik usaha
- Karyawan bagian produksi
- Bagian distribusi
- Pelanggan tetap (pedagang dan warung makan).

Wawancara bertujuan menggali informasi mengenai:

- Struktur biaya
- volume produksi
- Kendala yang dihadapi
- Persepsi karyawan tentang proses internal
- Persepsi pelanggan tentang proses internal
- Strategi yang selama ini diterapkan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data observasi dan wawancara, meliputi:

- Catatan pembelian
- Catatan produksi harian
- Foto proses produksi
- Catatan penjualan
- Profil usaha
- Bukti pengelolaan limbah

Data ini digunakan untuk memvalidasi temuan lapangan sehingga hasil penelitian lebih valid.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAAN

Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian, kondisi keuangan UD. Dua Saudara secara umum dapat dikatakan stabil, terutama karena permintaan pasar terhadap tahu relatif tinggi dan tidak mengalami fluktuasi yang signifikan. Meskipun demikian, stabilitas keuangan ini sangat dipengaruhi oleh perubahan harga kedelai sebagai bahan baku utama. Selama observasi dan wawancara, pemilik usaha menjelaskan bahwa harga kedelai sering mengalami kenaikan yang cukup drastis, terutama akibat perubahan kondisi pasok nasional dan kelangkaan stok di tingkat distributor. Situasi ini berpengaruh langsung pada peningkatan biaya produksi dan menurunkan margin keuntungan.

Selain itu, sistem pencacatan keuangan belum dilakukan secara terstruktur. Pemilik usaha masih mengandalkan pencacatan manual sederhana yang tidak mencukup detail pengeluaran harian, penggunaan bahan baku, serta perhitungan laba secara menyeluruh. Hal ini menyebabkan analisis kinerja keuangan menjadi kurang optimal. Ketidakteraturan pencacatan keuangan juga membuat pemilik kesulitan dalam memprediksi kebutuhan modal, menentukan efisiensi biaya, dan mengukur tingkat keuntungan secara akurat.

Perspektif Pelanggan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggan UD. Dua Saudara memiliki tingkat kepuasan yang cukup tinggi. Konsumen menyukai produk tahu dari perusahaan ini karena memiliki tekstur yang padat, rasa yang lebih alami, dan tidak menggunakan bahan pengawet. Keunggulan tersebut menjadi faktor utama terbentuknya loyalitas pelanggan, terutama dari kalangan pedagang pasar, warung makan, dan konsumen rumah tangga yang membeli secara rutin.

Meskipun demikian, perusahaan belum memiliki strategi pemasaran yang sistematis. Selama ini pemasaran lebih mengandalkan hubungan personal antara pemilik dan pelanggan tetap, serta penyebaran informasi dari mulut ke mulut. Usaha belum memanfaatkan media digital seperti media sosial, dan belum memiliki merek atau label produk yang dapat memperkuat identitas di pasar. Kondisi ini membuat pangsa pasar UD. Dua Saudara sulit berkembang di luar wilayah distribusi yang sudah ada.

Perspektif Bisnis Internal

Berdasarkan hasil observasi langsung di lokasi produksi, proses bisnis internal UD. Dua Saudara masih didominasi oleh aktivitas manual yang mengandalkan keterampilan fisik karyawan. Proses pengolahan kedelai menggunakan mesin giling, tetapi tahapan selanjutnya seperti pemasakan, pengumpalan, pencetakan, pemotongan, hingga pengemasan dilakukan secara tradisional. Teknik produksi yang masih konvensional ini menyebabkan kecepatan produksi sangat dipengaruhi oleh tenaga kerja yang tersedia. Selain itu, metode manual memunculkan risiko ketidakonsistenan mutu produk apabila operator kurang teliti dalam proses pencetakan dan pemotongan.

Temuan lain adalah bahwa perusahaan belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis untuk setiap proses produksi. Karyawan bekerja berdasarkan kebiasaan yang diwariskan oleh pekerja sebelumnya. Meskipun sebagian besar karyawan sudah terbiasa dengan proses tersebut, ketiadaan SOP menyulitkan perusahaan dalam melakukan pengendalian kualitas secara terukur. Selain itu, proses

pengolahan limbah cair belum berjalan dengan baik. Limbah pembuatan tahu memiliki aroma yang cukup kuat, sehingga berpotensi menimbulkan keluhan dari masyarakat sekitar jika tidak dikelola secara memadai.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek pembelajaran dan pertumbuhan di UD. Dua Saudara masih memerlukan perhatian khusus. Karyawan tidak pernah mendapatkan pelatihan formal mengenai teknik produksi, higienitas, keselamatan kerja, ataupun pengendalian kualitas. Seluruh kemampuan diperoleh melalui pengalaman kerja atau arahan dari karyawan senior. Kondisi ini membuat kualitas hasil kerja sangat bergantung pada pengalaman masing-masing individu, sehingga dapat menyebabkan perbedaan kualitas produk jika ada pergantian kerja.

Selain aspek pelatihan, perusahaan juga belum menerapkan sistem penilaian kinerja yang terstruktur. Karyawan menerima upah harian tanpa adanya evaluasi produktivitas, tingkat kehadiran, atau kontribusi terhadap kelancaran produksi. Hal ini menyebabkan motivasi kerja karyawan cenderung stagnan karena tidak ada penghargaan bagi pekerja yang memiliki kinerja baik, fasilitas kerja juga belum dirancang secara ergonomis, membuat pekerja mudah mengalami kelelahan pada jam-jam produksi yang panjang.

KESIMPULAN

UD. Dua Saudara merupakan UMKM pengolahan tahu yang telah beroperasi sejak tahun 2019 dan memiliki ciri khas produk berupa tahu padat tanpa bahan pengawet. Meskipun permintaan pasar cukup stabil, usaha ini menghadapi beberapa tantangan utama seperti fluktuasi harga kedelai sebagai bahan baku utama, pengelolaan limbah yang belum optimal, serta proses produksi yang masih sangat bergantung pada tenaga manual. Kondisi tersebut membuat perusahaan membutuhkan alat pengukuran kinerja yang lebih komprehensif untuk mendukung pengembangan usaha jangka panjang.

Balanced Scorecard (BSC) pendekatan yang relevan karena mampu menilai kinerja tidak hanya dari satu sisi keuangan tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, diketahui bahwa UD. Dua Saudara memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi biaya, mempertahankan kualitas produk, menata kembali proses internal, dan mengembangkan sumber daya manusia.

Dari perspektif keuangan, perusahaan menunjukkan pendapatan yang stabil, tetapi sangat rentan terhadap fluktuasi harga kedelai dan belum memiliki pencatatan keuangan yang sistematis. Dari perspektif pelanggan, kualitas produk yang padat dan bebas bahan pengawet menjadi kekuatan utama dalam mempertahankan kepercayaan konsumen.

Dari perspektif proses bisnis internal, keterbatasan penggunaan teknologi dan sistem pengelolaan limbah menjadi hambatan utama dalam meningkatkan efisiensi. Sedangkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terbatasnya pelatihan karyawan dan minimnya inovasi menjadi tantangan untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan.

Dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, UD. Dua Saudara dapat memperjelas arah strategi, mengidentifikasi kelemahan operasional, memperkuat relasi dengan pelanggan, meningkatkan efisiensi produksi, serta membangun kemampuan sumber daya manusia. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* menjadi metode yang tepat dan strategis dalam membantu UD. Dua Saudara menjaga keberlanjutan usaha dan meningkatkan daya saing sebagai UMKM pengolahan tahu.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2012). *Sistem pengendalian manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ciptani, M. K. (2000). *Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja manajemen strategik*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2(1), 21–35.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. New Jersey: Pearson Education.
- Dewi, F. (2014). *Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 45–56.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). *Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategis dalam pengukuran kinerja organisasi*. *Jurnal Manajemen Strategi*, 3(1), 12–23.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2012). *Akuntansi manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Akuntansi manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 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*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mulyadi. (2014). *Sistem manajemen strategik berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). *Penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan*. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 4(6), 1–15.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Rivai, V., & Basri. (2014). *Performance appraisal*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi penelitian bisnis dan ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. (2018). *Metode penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Umar, H. (2013). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- 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.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2007). *Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.