



Penerapan *balanced scorecard* dalam evaluasi kinerja care pada PT Kreasi Kotak Megah Tanjung Morawa, Deli Serdang

Implementation of balanced scorecard in care performance evaluation at PT Kreasi Kotak Megah Tanjung Morawa, Deli Serdang

Yose Andre Sinuhaji^{1*}, Muharmansyah Sikumbang²

¹ Program Studi Agribisnis, Institut Teknologi Sawit Indonesia, Medan, Indonesia

² Program Studi Komputerisasi Akuntansi, Politeknik Unggul LP3M, Medan, Indonesia

Abstrak

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard dalam evaluasi kinerja CARE pada PT Kreasi Kotak Megah Tanjung Morawa, Deli Serdang, sebagai upaya untuk memperoleh gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif dan terintegrasi.

Desain/metodologi/pendekatan – Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi internal perusahaan. Balanced Scorecard digunakan sebagai kerangka evaluasi kinerja berdasarkan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan Resource Based View Theory sebagai landasan teoritis utama.

Temuan – Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard mampu memberikan gambaran kinerja CARE secara menyeluruh. CARE berkontribusi positif terhadap pengendalian biaya, peningkatan kepuasan pelanggan, efektivitas proses operasional, serta pengembangan sumber daya manusia. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan kendala dalam penerapannya, seperti keterbatasan pemahaman karyawan, belum terstandarisasinya indikator kinerja, serta keterbatasan sistem informasi pendukung.

Keterbatasan penelitian – Penelitian ini terbatas pada satu objek penelitian dengan pendekatan kualitatif, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan. Selain itu, indikator kinerja CARE belum dikembangkan secara kuantitatif. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran serta memperluas objek penelitian.

Implikasi – Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan dalam mengimplementasikan Balanced Scorecard sebagai alat evaluasi kinerja yang lebih komprehensif, serta implikasi teoretis terkait penguatan peran Balanced Scorecard sebagai middle theory dalam mengoperasionalkan Resource Based View Theory.

Kebaruan – Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi konsep CARE dengan Balanced Scorecard sebagai alat evaluasi kinerja berbasis sumber daya internal perusahaan dalam industri manufaktur kemasan.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, CARE, Kinerja Perusahaan, Resource Based View

Abstract

Purpose – This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard in evaluating CARE performance at PT Kreasi Kotak Megah Tanjung Morawa, Deli Serdang, in order to obtain a comprehensive and integrated overview of company performance.

Design/methodology/approach – This research employs a descriptive qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and analysis of internal company documents. The Balanced Scorecard framework is applied through four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth, with Resource Based View Theory serving as the grand theoretical foundation.

Findings – The findings indicate that the implementation of the Balanced Scorecard provides a comprehensive evaluation of CARE performance. CARE positively contributes to cost control, customer satisfaction, operational effectiveness, and human resource development. However, several challenges were identified, including limited employee understanding, the absence of standardized performance indicators, and inadequate supporting information systems.

Research limitations – This study is limited to a single case study using a qualitative approach, which restricts the generalizability of the findings. In addition, CARE performance indicators have not been quantitatively developed. Future research is recommended to adopt quantitative or mixed-method approaches and involve broader research objects.

Implications – The study offers practical implications for management in implementing the Balanced Scorecard as a comprehensive performance evaluation tool, as well as theoretical implications regarding the role of the Balanced Scorecard as a middle theory in operationalizing the Resource Based View Theory.

Originality – The originality of this research lies in integrating the CARE concept with the Balanced Scorecard as a performance evaluation framework based on internal resources in the packaging manufacturing industry.

Keywords: Balanced Scorecard, CARE, Company Performance, Resource Based View

Histori Artikel:

Diterima: 21 Desember 2025, Direvisi: 25 Januari 2026, Disetujui: 26 Januari 2026, Dipublikasi: 31 Januari 2026.

*Penulis Korespondensi:

sinuhaji.4@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.1062>

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, evaluasi kinerja menjadi elemen krusial dalam menentukan kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi. Evaluasi kinerja organisasi membantu perusahaan untuk mengukur sejauh mana mereka telah mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis bisnis mereka (Mio et al., 2022), sekaligus mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan peningkatan. Tanpa sistem evaluasi kinerja yang memadai, perusahaan akan kesulitan dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta peluang pengembangan yang diperlukan untuk mempertahankan daya saing di pasar, (Maris, 2022)

Evaluasi kinerja dapat mengidentifikasi kemajuan kinerja karyawan, pencapaian, kolaborasi, dan bahkan hambatan yang sedang mereka hadapi, (Vuong & Nguyen, 2022). Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan dalam pengembangan kompetensi mereka, tetapi juga memberikan informasi strategis bagi manajemen untuk mengambil keputusan terkait alokasi sumber daya, program pelatihan, hingga kebijakan pengembangan organisasi secara menyeluruh. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif menyangkut dua hal, yaitu kepentingan karyawan yang bersangkutan dan kepentingan perusahaan, (Shadiya, 2022).

Namun demikian, pendekatan tradisional dalam evaluasi kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan semata terbukti tidak lagi memadai dalam menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis modern. Eksekutif memahami bahwa pengukuran akuntansi keuangan tradisional seperti *return-on-investment* dan *earnings-per-share* dapat memberikan sinyal yang menyesatkan, (Meryem & Bennis, 2022). Keterbatasan metode konvensional ini mendorong berkembangnya berbagai pendekatan alternatif yang lebih komprehensif, salah satunya adalah *Balanced Scorecard*, (Kumar et al., 2024).

Penelitian ini didasarkan pada *grand theory* manajemen strategis yang menjadi landasan teoretis dalam menganalisis kinerja perusahaan, khususnya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu *grand theory* yang relevan adalah *Resource Based View (RBV) Theory*, yang menjelaskan bahwa perbedaan tingkat keberhasilan antarperusahaan dalam industri yang sama ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan sumber daya internal yang dimiliki, bukan semata-mata oleh faktor lingkungan eksternal, (Ridwansyah et al., 2025). RBV menegaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai apabila perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai, unik, langka, dan sulit ditiru. Dalam konteks tersebut, *Balanced Scorecard* diposisikan sebagai *middle theory* atau *applied theory* yang menjembatani konsep manajemen strategis dengan praktik evaluasi dan pengendalian kinerja, karena berfungsi sebagai instrumen untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola sumber daya serta kapabilitas perusahaan secara komprehensif dari berbagai perspektif guna mendukung pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan, (Evaldi et al., 2025).

Balanced scorecard (BSC) adalah metode pengukuran hasil kerja yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja eksekutif sehingga perusahaan jadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai, (Satria et al., 2022). Kerangka kerja ini menawarkan pendekatan yang lebih holistik dengan mengintegrasikan ukuran finansial dan non-finansial dalam satu sistem penilaian yang kohesif.

Balanced scorecard adalah suatu alat manajemen yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, (Bondono & Nugroho, 2023). Keempat perspektif ini saling berkaitan dan membentuk hubungan sebab-akibat yang membantu organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi menjadi tindakan operasional yang terukur. Pendekatan *balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*lagging indicators*) tetapi juga faktor-faktor pendorong kinerja (*leading indicators*) yang dapat memberikan gambaran tentang pencapaian di masa depan, (Wibowo, 2022).

PT Kreasi Kotak Megah yang berlokasi di Tanjung Morawa, Deli Serdang merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur kemasan. Seiring dengan pertumbuhan bisnis dan meningkatnya persaingan industri, perusahaan menghadapi tantangan dalam mengelola dan mengevaluasi kinerja secara komprehensif. Sistem evaluasi kinerja yang ada saat ini masih cenderung berfokus pada aspek finansial, sehingga belum mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang kesehatan organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja jangka panjang perusahaan.

Salah satu masalah utama yang dihadapi adalah penilaian kinerja perusahaan yang hanya berfokus pada aspek finansial, sehingga sering kali mengabaikan pentingnya aspek non-finansial seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, (Omran et al., 2022). Kondisi ini dapat menyebabkan perusahaan kehilangan kesempatan untuk meningkatkan daya saing melalui inovasi, pengembangan sumber daya manusia, dan peningkatan kepuasan pelanggan, (Khemraj, 2023)

Penerapan *Balanced Scorecard* di PT Kreasi Kotak Megah diharapkan dapat memberikan kerangka kerja yang lebih komprehensif dalam evaluasi kinerja perusahaan. Dengan mengintegrasikan empat perspektif utama keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan dalam mengukur kinerja secara menyeluruh dengan melibatkan berbagai perspektif yang saling terkait (Ta et al., 2022) sehingga memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan strategis yang lebih tepat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja di PT Kreasi Kotak Megah Tanjung Morawa, Deli Serdang. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja perusahaan dari berbagai perspektif, sehingga dapat dirumuskan rekomendasi strategis untuk peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan manfaat bagi PT Kreasi Kotak Megah dalam memperbaiki sistem evaluasi kinerjanya, tetapi juga dapat menjadi referensi bagi perusahaan sejenis dalam mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan strategis.

TINJAUAN LITERATUR

Konsep dan Evolusi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard telah menjadi salah satu alat manajemen strategis yang paling berpengaruh sejak diperkenalkan pada awal dekade 1990-an, (Bohm et al., 2021). Perkembangan konsep ini berawal dari kebutuhan organisasi untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif di luar ukuran finansial tradisional, (Frederico et al., 2021). Metode pengukuran kinerja konvensional yang hanya mengandalkan indikator keuangan seperti *Return on Investment* dan *Earnings per Share* dianggap tidak lagi memadai untuk menangkap kompleksitas lingkungan bisnis modern yang semakin dinamis. Keterbatasan tersebut mendorong Kaplan dan Norton untuk mengembangkan sebuah kerangka kerja yang mampu mengintegrasikan berbagai dimensi kinerja organisasi secara seimbang dan terukur, (Fauzi et al., 2024).

Sejak diperkenalkan, *Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi signifikan dalam penerapannya. Pada awalnya, konsep ini dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang menyeimbangkan indikator finansial dan non-finansial, (Al-Hosaini et al., 2023). Namun seiring berjalannya waktu, *Balanced Scorecard* berkembang menjadi sistem manajemen strategis yang komprehensif yang tidak hanya mengukur kinerja masa lalu, tetapi juga menjadi alat untuk mengkomunikasikan, mengimplementasikan, dan mengelola strategi organisasi, (Satria et al., 2022) Transformasi ini menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai instrumen yang tidak hanya berfungsi untuk monitoring dan evaluasi, tetapi juga untuk alignment strategis di seluruh level organisasi, (Fabac, 2022).

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dirancang untuk memberikan pandangan menyeluruh tentang kinerja organisasi. Perspektif keuangan tetap menjadi komponen penting karena mencerminkan hasil akhir dari strategi yang dijalankan dan menjadi ukuran keberhasilan dari sudut pandang pemegang saham. Perspektif pelanggan memfokuskan perhatian organisasi pada penciptaan nilai bagi konsumen melalui produk dan layanan yang berkualitas. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses kritis yang harus dikuasai organisasi untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan mencapai tujuan finansial. Sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya investasi pada sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya organisasi sebagai fondasi untuk pertumbuhan jangka panjang.

Balanced Scorecard dalam Konteks Industri Kemasan

Industri kemasan memiliki karakteristik unik yang memerlukan pendekatan evaluasi kinerja yang komprehensif. Perusahaan kemasan tidak hanya harus memperhatikan aspek efisiensi produksi dan kualitas produk, tetapi juga responsivitas terhadap permintaan pasar yang dinamis, inovasi desain kemasan, dan keberlanjutan lingkungan. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang ideal untuk mengintegrasikan berbagai dimensi kinerja ini dalam sistem pengukuran yang terpadu. Melalui perspektif keuangan, perusahaan dapat memantau profitabilitas dan efisiensi penggunaan sumber daya. Perspektif pelanggan membantu

perusahaan memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan terhadap jenis dan kualitas kemasan yang diinginkan.

Perspektif proses bisnis internal menjadi sangat relevan dalam industri kemasan karena kompleksitas proses produksi yang melibatkan berbagai tahapan, mulai dari pemilihan bahan baku, proses *converting*, *printing*, *finishing*, hingga *quality control*. Pengukuran kinerja pada perspektif ini dapat mencakup indikator seperti tingkat efisiensi mesin, *waste ratio*, *cycle time*, dan tingkat cacat produksi. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada pengembangan kompetensi karyawan dalam mengoperasikan teknologi produksi terkini, kemampuan desain dan inovasi produk, serta pengembangan sistem informasi untuk mendukung efisiensi operasional.

Faktor-Faktor Kritis Keberhasilan Implementasi *Balanced Scorecard*

Menurut Mio *et al* (2022) keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard* sangat ditentukan oleh beberapa faktor kritis yang harus diperhatikan oleh organisasi.

1. Faktor pertama dan yang paling fundamental adalah komitmen dan dukungan penuh dari manajemen puncak. Tanpa dukungan dari level tertinggi organisasi, implementasi *Balanced Scorecard* akan menghadapi berbagai hambatan dan resistensi dari berbagai pihak dalam organisasi. Manajemen puncak harus tidak hanya memberikan dukungan verbal, tetapi juga menunjukkan komitmen nyata melalui alokasi sumber daya yang memadai dan keterlibatan aktif dalam proses implementasi.
2. Faktor kedua adalah kejelasan dan konsistensi strategi organisasi. *Balanced Scorecard* pada dasarnya adalah alat untuk menterjemahkan strategi menjadi tindakan operasional yang terukur. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki strategi yang jelas dan dipahami dengan baik oleh seluruh anggota organisasi sebelum mengimplementasikan *Balanced Scorecard*. Strategi ini harus dikomunikasikan secara efektif ke seluruh level organisasi sehingga setiap individu memahami perannya dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Komunikasi yang efektif juga mencakup pemberian umpan balik secara berkala tentang pencapaian kinerja dan penyesuaian strategi bila diperlukan.
3. Faktor ketiga adalah pemilihan indikator kinerja yang tepat dan relevan. Organisasi seringkali menghadapi tantangan dalam mengidentifikasi *Key Performance Indicators* yang benar-benar mencerminkan pencapaian tujuan strategis. Indikator yang dipilih harus memiliki beberapa karakteristik penting, yaitu relevan dengan strategi organisasi, dapat diukur secara objektif, dapat dikontrol oleh pihak yang bertanggung jawab, dan memberikan informasi yang tepat waktu untuk pengambilan keputusan. Selain itu, jumlah indikator juga harus dibatasi agar tidak membebani organisasi dan memungkinkan fokus pada hal-hal yang benar-benar penting.
4. Faktor keempat adalah ketersediaan sistem informasi yang mendukung pengumpulan, pengolahan, dan pelaporan data kinerja. Di era digital saat ini, teknologi informasi memainkan peran krusial dalam implementasi *Balanced Scorecard* yang efektif. Sistem informasi yang baik akan memfasilitasi pengumpulan data secara *real-time*, otomatisasi proses pelaporan, visualisasi data yang informatif, dan analisis kinerja yang mendalam. Investasi pada teknologi informasi yang tepat akan meningkatkan efisiensi proses pengukuran kinerja dan memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan lebih cepat.
5. Faktor kelima adalah budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. Implementasi *Balanced Scorecard* memerlukan perubahan mindset dari fokus pada hasil jangka pendek semata menjadi keseimbangan antara pencapaian hasil jangka pendek dan pembangunan kapabilitas jangka panjang. Organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendorong eksperimen, pembelajaran dari kesalahan, dan perbaikan berkelanjutan. Budaya yang suportif akan memfasilitasi adopsi *Balanced Scorecard* dan

memaksimalkan manfaat yang dapat diperoleh dari sistem ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada PT Kreasi Kotak Megah Tanjung Morawa, Kabupaten Deli Serdang. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai penerapan Balanced Scorecard dalam mengevaluasi kinerja CARE (Cost, Accuracy, Responsiveness, dan Efficiency) yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif. Pendekatan studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu objek penelitian secara spesifik, sehingga memungkinkan peneliti untuk menelaah kondisi kinerja perusahaan secara komprehensif berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Informan Penelitian dan Teknik Penentuan Informan

Informan penelitian berjumlah 5 (lima) orang yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Teknik ini dipilih dengan pertimbangan bahwa tidak semua karyawan memiliki pemahaman dan keterlibatan yang relevan terhadap penerapan Balanced Scorecard dan evaluasi kinerja CARE. Adapun kriteria informan dalam penelitian ini meliputi karyawan yang memiliki jabatan strategis atau peran operasional, terlibat langsung dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan operasional, serta memahami penerapan evaluasi kinerja CARE di perusahaan. Pemilihan informan tersebut diharapkan mampu memberikan informasi yang mendalam, akurat, dan relevan sesuai dengan tujuan penelitian. Profil informan penelitian disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No	Jabatan Informan	Kode Informan	Lama Bekerja	Peran dalam Perusahaan
1	Manajer Operasional	I-1	±7 tahun	Mengelola operasional harian dan efisiensi proses kerja
2	Manajer Keuangan	I-2	±6 tahun	Mengelola keuangan dan pengendalian biaya operasional
3	Supervisor Produksi	I-3	±5 tahun	Mengawasi proses produksi dan kualitas output
4	Staf Administrasi	I-4	±4 tahun	Mengelola administrasi dan pencatatan operasional
5	Staf Layanan Pelanggan	I-5	±3 tahun	Menangani pelayanan dan keluhan pelanggan

Keberagaman jabatan dan pengalaman kerja informan memungkinkan peneliti memperoleh sudut pandang yang menyeluruh mengenai penerapan Balanced Scorecard dan evaluasi kinerja CARE dari berbagai tingkat organisasi.

Periode dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilaksanakan pada periode Januari–Maret 2025 yang meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, hingga analisis data. Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan terpilih untuk menggali pandangan dan pengalaman mereka terkait penerapan CARE dan Balanced Scorecard, serta observasi langsung terhadap aktivitas kerja, alur proses operasional, dan interaksi antarbagian dalam perusahaan. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal

perusahaan seperti laporan kinerja, laporan keuangan, standar operasional prosedur, serta literatur ilmiah yang relevan dengan topik Balanced Scorecard dan manajemen kinerja.

Panduan Wawancara

Panduan wawancara disusun secara semi-terstruktur sehingga memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk menggali informasi secara lebih mendalam sesuai dengan jawaban informan. Pokok-pokok pertanyaan wawancara meliputi pengendalian dan efisiensi biaya operasional (Cost), tingkat ketepatan proses kerja dan hasil output (Accuracy), kecepatan dan ketanggapan perusahaan dalam merespons pelanggan dan permasalahan internal (Responsiveness), efisiensi penggunaan sumber daya manusia dan waktu kerja (Efficiency), serta implementasi CARE dalam masing-masing perspektif Balanced Scorecard dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilah dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel untuk memudahkan pemahaman keterkaitan antar konsep. Tahap penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan data secara mendalam guna memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai efektivitas penerapan Balanced Scorecard dalam mendukung evaluasi dan peningkatan kinerja CARE di PT Kreasi Kotak Megah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

Hasil Evaluasi Kinerja CARE Berdasarkan Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT Kreasi Kotak Megah Tanjung Morawa, Deli Serdang, evaluasi kinerja CARE dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa perusahaan telah berupaya mengintegrasikan prinsip pengendalian biaya dan efisiensi operasional dalam aktivitas bisnisnya. Perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard berfokus pada sejauh mana penerapan konsep CARE mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan finansial perusahaan, terutama dalam pengelolaan biaya produksi, efisiensi penggunaan sumber daya, serta pengendalian pemborosan selama proses operasional. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa aspek cost dalam konsep CARE telah diterapkan melalui pengawasan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional lainnya. Manajemen perusahaan secara berkala melakukan evaluasi terhadap struktur biaya untuk memastikan bahwa setiap pengeluaran memberikan nilai tambah bagi proses produksi. Hal ini tercermin dari pernyataan informan berikut:

“Setiap pengeluaran sekarang lebih diawasi. Kalau tidak berdampak langsung ke proses produksi atau kualitas, biasanya akan ditinjau ulang dulu.” (I-2)

Upaya pengendalian biaya tersebut berdampak pada meningkatnya kesadaran karyawan terhadap pentingnya efisiensi, khususnya dalam penggunaan bahan baku karton dan pengurangan tingkat waste yang sebelumnya sering terjadi dalam proses produksi. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan operasional:

“Dulu sisa bahan sering dianggap biasa, sekarang lebih diperhatikan karena itu berpengaruh ke biaya produksi.” (I-1)

Selain itu, penerapan prinsip efficiency dalam CARE tercermin dari upaya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas tanpa menambah biaya operasional secara signifikan. Perusahaan mengoptimalkan penggunaan mesin produksi dan jam kerja karyawan agar output yang dihasilkan maksimal dengan biaya yang relatif terkendali. Seorang supervisor produksi menyampaikan:

“Kami diarahkan untuk memaksimalkan mesin yang ada dulu, jadi target produksi naik tapi tidak harus nambah biaya.” (I-3)

Dari sisi pengelolaan keuangan, evaluasi kinerja CARE melalui perspektif keuangan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antara kinerja operasional dan kinerja finansial perusahaan. Manajemen dapat mengidentifikasi area operasional yang masih menimbulkan pemborosan serta menentukan langkah perbaikan yang diperlukan. Dengan demikian, CARE tidak hanya berfungsi sebagai konsep operasional, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mendukung kinerja keuangan perusahaan secara berkelanjutan.

Hasil Evaluasi Kinerja CARE Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan CARE dari perspektif pelanggan berperan penting dalam membentuk persepsi dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan perusahaan. Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard menekankan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan melalui kualitas produk, ketepatan layanan, serta responsivitas terhadap permintaan dan keluhan. Aspek accuracy dalam CARE terlihat dari upaya perusahaan menjaga kesesuaian spesifikasi produk dengan permintaan pelanggan, terutama terkait ukuran, ketebalan, dan kualitas kemasan. Seorang staf layanan pelanggan menyatakan:

“Pelanggan biasanya sangat detail soal ukuran dan kualitas. Kalau tidak sesuai, mereka langsung komplain.” (I-5)

Ketepatan dalam memenuhi spesifikasi tersebut dinilai sangat penting karena kesalahan produk dapat berdampak langsung pada proses distribusi dan citra merek pelanggan. Dengan fokus pada accuracy, perusahaan mampu menekan tingkat komplain yang berkaitan dengan ketidaksesuaian produk.

Selain itu, aspek responsiveness menjadi faktor penentu dalam evaluasi kinerja dari perspektif pelanggan. Perusahaan berupaya meningkatkan kecepatan dalam menanggapi pesanan, perubahan spesifikasi, serta keluhan pelanggan. Hal ini tercermin dari pernyataan informan:

“Kami berusaha cepat merespons, apalagi kalau ada perubahan mendadak dari pelanggan.” (I-5)

Dari sisi ketepatan waktu pengiriman, penerapan CARE mendorong perusahaan untuk menjaga komitmen pengiriman sesuai jadwal. Ketepatan pengiriman menjadi indikator utama kepuasan pelanggan karena keterlambatan dapat mengganggu rantai pasok pelanggan. Dengan mengintegrasikan efficiency dan responsiveness, perusahaan berupaya mengoptimalkan proses distribusi agar produk diterima tepat waktu dan sesuai spesifikasi.

Hasil Evaluasi Kinerja CARE Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal

Evaluasi kinerja CARE dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa penerapan CARE berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi proses kerja perusahaan. Perspektif ini menekankan pengelolaan proses operasional utama mulai dari perencanaan produksi hingga pengendalian kualitas. Aspek accuracy mendorong perusahaan untuk memperhatikan ketepatan pelaksanaan setiap tahapan produksi melalui penerapan SOP yang lebih jelas dan pengawasan berkelanjutan. Seorang supervisor produksi mengungkapkan:

“Sekarang setiap tahap produksi lebih diawasi supaya tidak ada kesalahan yang harus diulang.” (I-3)

Penerapan prinsip efficiency terlihat dari upaya perusahaan mempercepat waktu siklus produksi tanpa menurunkan kualitas produk. Optimalisasi alur kerja dan pembagian tugas antarbagian membuat proses produksi berjalan lebih lancar dan terkoordinasi. Selain itu, aspek responsiveness dalam proses bisnis internal tercermin dari kemampuan perusahaan menyesuaikan proses produksi terhadap perubahan permintaan pelanggan. Koordinasi antarbagian menjadi faktor kunci dalam mendukung responsivitas internal, sebagaimana disampaikan oleh informan:

“Kalau ada perubahan pesanan, bagian produksi dan gudang harus cepat koordinasi supaya tidak salah produksi.” (I-1)

Hasil Evaluasi Kinerja CARE Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Evaluasi kinerja CARE dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa sumber daya manusia dan budaya kerja memiliki peran strategis dalam keberhasilan penerapan CARE. Perusahaan telah melakukan berbagai upaya peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pembinaan informal. Peningkatan kompetensi karyawan berkontribusi langsung terhadap penerapan accuracy dan efficiency dalam CARE. Seorang staf administrasi menyatakan:

“Kami sering diarahkan langsung kalau ada kesalahan, jadi lama-lama terbiasa bekerja lebih rapi dan tepat.” (I-4)

Aspek responsiveness tercermin dari kemampuan karyawan beradaptasi terhadap perubahan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pelanggan. Komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan membantu meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi dinamika operasional. Dari sisi budaya kerja, penerapan CARE mendorong terbentuknya kesadaran akan tanggung jawab, disiplin, dan kerja sama tim. Nilai-nilai tersebut menjadi modal penting dalam mendukung kinerja berkelanjutan perusahaan.

Ringkasan Hasil Evaluasi Kinerja CARE Berdasarkan Empat Perspektif Balanced Scorecard

Untuk memudahkan pemahaman pembaca terhadap hasil evaluasi kinerja CARE (*Cost, Accuracy, Responsiveness, dan Efficiency*) berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, disajikan ringkasan temuan penelitian dalam Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Evaluasi CARE Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard

Perspektif BSC	Dimensi CARE	Indikator Evaluasi	Ringkasan Temuan
Keuangan	<i>Cost</i>	Pengendalian biaya operasional	Pengawasan biaya produksi dan operasional telah diterapkan untuk menekan pemborosan, meskipun evaluasi masih bersifat kualitatif.
Keuangan	<i>Efficiency</i>	Efisiensi penggunaan sumber daya	Optimalisasi mesin dan tenaga kerja dilakukan untuk meningkatkan output tanpa penambahan biaya signifikan.
Pelanggan	<i>Accuracy</i>	Kesesuaian spesifikasi produk	Perusahaan menjaga ketepatan spesifikasi produk guna meminimalkan keluhan pelanggan.
Pelanggan	<i>Responsiveness</i>	Kecepatan respons pelayanan	Respons terhadap pesanan dan keluhan relatif cepat, namun dipengaruhi oleh beban produksi.
Proses Bisnis Internal	<i>Accuracy</i>	Kepatuhan terhadap SOP	Penerapan SOP mengurangi kesalahan produksi dan pekerjaan ulang.
Proses Bisnis Internal	<i>Efficiency</i>	Efisiensi alur kerja	Koordinasi antarbagian meningkatkan efisiensi waktu produksi.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Efficiency</i>	Kompetensi karyawan	Pembinaan kerja meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Responsiveness</i>	Adaptasi terhadap perubahan	Karyawan cukup adaptif terhadap perubahan permintaan dan kebijakan kerja.

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 2, penerapan CARE pada PT Kreasi Kotak Megah telah terintegrasi ke dalam empat perspektif Balanced Scorecard. Dari perspektif keuangan, aspek *cost* dan *efficiency* menunjukkan upaya pengendalian biaya dan optimalisasi sumber daya, meskipun pengukuran kinerja belum sepenuhnya terstandarisasi secara kuantitatif. Pada perspektif pelanggan, *accuracy* dan *responsiveness* menjadi faktor utama dalam menjaga kepuasan pelanggan, khususnya terkait ketepatan spesifikasi produk dan kecepatan layanan. Namun, tingkat responsivitas masih dipengaruhi oleh kapasitas dan beban produksi. Dari perspektif proses bisnis internal, penerapan CARE mendukung peningkatan ketepatan dan efisiensi proses kerja melalui penerapan SOP dan koordinasi antarbagian. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kompetensi dan adaptabilitas karyawan berperan penting dalam mendukung keberlanjutan penerapan CARE.

Pembahasan

Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Evaluasi Kinerja CARE

Penerapan Balanced Scorecard dalam evaluasi kinerja CARE pada PT Kreasi Kotak Megah Tanjung Morawa, Deli Serdang memberikan kerangka kerja yang komprehensif dalam menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh. Balanced Scorecard tidak hanya berfokus pada pencapaian keuangan, tetapi juga mengintegrasikan perspektif pelanggan, proses bisnis

internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga mampu menggambarkan hubungan sebab akibat antara strategi, operasional, dan hasil kinerja perusahaan. Dalam konteks ini, konsep CARE menjadi elemen strategis yang menjembatani tujuan perusahaan dengan aktivitas operasional sehari-hari, (Al Najjar & Qandeel, 2025). Dari perspektif keuangan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan CARE yang berfokus pada pengendalian biaya dan efisiensi operasional telah memberikan kontribusi positif terhadap kinerja finansial perusahaan. Prinsip *cost* dan *efficiency* dalam CARE selaras dengan tujuan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan produktivitas dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Melalui evaluasi berbasis *Balanced Scorecard*, perusahaan mampu mengidentifikasi sumber pemborosan, menekan biaya produksi, serta meningkatkan efisiensi proses kerja, (Purwadhi *et al.*, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* membantu manajemen dalam mengaitkan kinerja operasional CARE dengan pencapaian tujuan keuangan jangka panjang.

Pada perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk menilai sejauh mana penerapan CARE berdampak pada kepuasan dan loyalitas pelanggan, (Bandono & Nugroho, 2023). Aspek *accuracy* dan *responsiveness* dalam CARE terbukti menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas layanan, ketepatan spesifikasi produk, serta kecepatan dalam menanggapi kebutuhan dan keluhan pelanggan. Melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat memahami bahwa kepuasan pelanggan bukan hanya hasil dari kualitas produk, tetapi juga dipengaruhi oleh proses internal dan kompetensi karyawan. Dengan demikian, evaluasi kinerja CARE berbasis *Balanced Scorecard* mendorong perusahaan untuk membangun orientasi pelanggan yang lebih kuat dan berkelanjutan.

Selanjutnya, dari perspektif proses bisnis internal, *Balanced Scorecard* berperan sebagai alat untuk mengevaluasi efektivitas penerapan CARE dalam mengelola proses operasional perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip *accuracy*, *efficiency*, dan *responsiveness* dalam CARE telah membantu perusahaan dalam memperbaiki alur kerja, menurunkan tingkat kesalahan produksi, serta meningkatkan koordinasi antarbagian. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan mengidentifikasi proses-proses kritis yang memerlukan perbaikan dan memastikan bahwa setiap aktivitas operasional selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Dengan demikian, evaluasi kinerja CARE tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada kualitas proses yang menghasilkan kinerja tersebut.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *Balanced Scorecard* menegaskan pentingnya pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi dalam mendukung keberhasilan penerapan CARE. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan, komunikasi internal, serta budaya kerja yang mendukung menjadi faktor utama dalam meningkatkan responsivitas dan efisiensi kerja. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan memahami bahwa peningkatan kinerja CARE tidak dapat dicapai tanpa investasi pada pengembangan karyawan dan sistem pendukung. Oleh karena itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fondasi bagi peningkatan kinerja pada perspektif lainnya.

Analisis penerapan *Balanced Scorecard* dalam evaluasi kinerja CARE menunjukkan bahwa pendekatan ini mampu memberikan gambaran kinerja yang lebih terintegrasi dan strategis. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan menghubungkan visi dan strategi dengan implementasi CARE di tingkat operasional, sekaligus menyediakan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan manajerial. Meskipun demikian, penelitian ini juga menunjukkan bahwa efektivitas penerapan *Balanced Scorecard* sangat bergantung pada konsistensi pelaksanaan, komitmen manajemen, serta keterlibatan seluruh karyawan. Oleh karena itu, penerapan *Balanced Scorecard* yang berkelanjutan dan terintegrasi dengan konsep CARE diharapkan dapat terus meningkatkan kinerja perusahaan dan memperkuat keunggulan bersaing PT Kreasi Kotak Megah di tengah persaingan industri yang semakin kompetitif.

Keterkaitan Balanced Scorecard dengan Resource Based View Theory

Resource Based View (RBV) Theory menekankan bahwa keunggulan bersaing perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya internal yang bersifat bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah tergantikan, (Lubis, 2022). Dalam konteks ini, Balanced Scorecard memiliki keterkaitan yang kuat dengan RBV Theory karena berfungsi sebagai instrumen manajerial yang mampu mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola sumber daya serta kapabilitas internal perusahaan secara komprehensif dan terstruktur. Balanced Scorecard membantu perusahaan menerjemahkan potensi sumber daya internal ke dalam ukuran kinerja yang dapat dievaluasi dan dikendalikan secara berkelanjutan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Balanced Scorecard secara langsung mencerminkan prinsip utama RBV, yaitu pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan sistem informasi sebagai aset strategis perusahaan. Kompetensi karyawan, kemampuan adaptasi, serta pengetahuan yang dimiliki perusahaan merupakan sumber daya tidak berwujud yang sulit ditiru oleh pesaing dan menjadi dasar terciptanya keunggulan bersaing. Dengan menggunakan Balanced Scorecard, perusahaan dapat memastikan bahwa pengembangan sumber daya ini dilakukan secara konsisten dan selaras dengan strategi perusahaan.

Selanjutnya, perspektif proses bisnis internal dalam Balanced Scorecard berfungsi untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya internal agar mampu menciptakan nilai tambah. RBV Theory memandang kapabilitas proses sebagai hasil dari integrasi berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Melalui Balanced Scorecard, perusahaan dapat mengevaluasi sejauh mana proses internal telah berjalan efektif dan efisien dalam mendukung penerapan konsep CARE, sehingga kapabilitas operasional yang terbentuk dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dari perspektif pelanggan dan keuangan, Balanced Scorecard menunjukkan bagaimana keunggulan sumber daya internal yang dikelola berdasarkan RBV Theory mampu diterjemahkan menjadi nilai bagi pelanggan dan kinerja finansial perusahaan. Kepuasan pelanggan, loyalitas, serta kinerja keuangan yang stabil merupakan hasil akhir dari pengelolaan sumber daya internal yang unggul. Dengan demikian, Balanced Scorecard berperan sebagai penghubung antara keunggulan internal yang ditekankan oleh RBV Theory dengan pencapaian kinerja eksternal perusahaan.

Keterkaitan Balanced Scorecard dengan Resource Based View Theory terletak pada fungsi Balanced Scorecard sebagai middle theory atau applied theory yang menjembatani konsep keunggulan bersaing berbasis sumber daya dengan praktik evaluasi kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, Balanced Scorecard tidak hanya digunakan sebagai alat ukur kinerja CARE, tetapi juga sebagai mekanisme strategis untuk memastikan bahwa sumber daya dan kapabilitas internal PT Kreasi Kotak Megah dikelola secara optimal guna mendukung keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Peran CARE dalam Mendukung Keunggulan Bersaing Perusahaan

Konsep CARE memiliki peran strategis dalam mendukung keunggulan bersaing perusahaan, khususnya dalam menghadapi persaingan industri kemasan yang semakin kompetitif, (Lopes *et al.*, 2022). CARE tidak hanya berfungsi sebagai pedoman operasional, tetapi juga sebagai nilai strategis yang mengarahkan perilaku karyawan dan proses kerja perusahaan agar selaras dengan tujuan jangka panjang. Melalui penerapan CARE yang konsisten, perusahaan mampu menciptakan diferensiasi kinerja yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga mendukung pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Dari aspek cost dan efficiency, CARE berperan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan pengendalian biaya operasional. Pengelolaan biaya yang efektif

memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk dengan harga yang kompetitif tanpa mengorbankan kualitas. Efisiensi proses kerja yang dihasilkan dari penerapan CARE juga membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan menjaga stabilitas kinerja keuangan. Kondisi ini menjadi salah satu faktor penting dalam membangun keunggulan bersaing, terutama pada industri yang sensitif terhadap biaya produksi.

Selanjutnya, aspek accuracy dalam CARE berkontribusi terhadap peningkatan kualitas produk dan layanan perusahaan. Ketepatan dalam memenuhi spesifikasi produk serta konsistensi kualitas yang dihasilkan meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Kualitas yang terjaga secara berkelanjutan menjadi keunggulan kompetitif yang bersifat non-finansial dan sulit ditiru oleh pesaing, karena berkaitan dengan kapabilitas internal, pengalaman kerja, serta standar operasional yang telah tertanam dalam organisasi.

Aspek responsiveness dalam CARE juga memiliki peran penting dalam mendukung keunggulan bersaing perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam merespons kebutuhan pelanggan, perubahan permintaan pasar, serta penanganan keluhan secara cepat dan tepat meningkatkan nilai layanan yang dirasakan pelanggan. Responsivitas yang tinggi menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan meningkatkan loyalitas, yang pada akhirnya memperkuat posisi perusahaan di pasar.

Selain itu, CARE berperan dalam membangun budaya kerja yang mendukung keunggulan bersaing. Nilai-nilai CARE mendorong karyawan untuk bekerja secara disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Budaya kerja yang kuat dan konsisten menjadi aset strategis perusahaan karena membentuk kapabilitas organisasi yang sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini sejalan dengan pandangan Resource Based View Theory yang menekankan pentingnya sumber daya internal sebagai sumber keunggulan bersaing.

Peran CARE dalam mendukung keunggulan bersaing perusahaan terletak pada kemampuannya untuk mengintegrasikan efisiensi biaya, kualitas layanan, ketepatan proses, serta responsivitas organisasi dalam satu kerangka kerja yang berkelanjutan. Dengan didukung oleh penerapan Balanced Scorecard, CARE menjadi alat strategis yang tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

Implikasi Penerapan Balanced Scorecard terhadap Peningkatan Kinerja CARE

Penerapan Balanced Scorecard memberikan implikasi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja CARE karena mampu mengarahkan perusahaan dalam menilai dan mengelola kinerja secara lebih terstruktur dan komprehensif, (Amer *et al.*, 2022). Balanced Scorecard membantu perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada hasil akhir kinerja, tetapi juga pada faktor-faktor pendukung yang memengaruhi pencapaian kinerja CARE secara berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat memahami keterkaitan antara strategi, proses operasional, serta perilaku karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dari perspektif keuangan, Balanced Scorecard mendorong peningkatan kinerja CARE melalui penguatan pengendalian biaya dan efisiensi operasional. Evaluasi yang dilakukan secara sistematis membantu manajemen mengidentifikasi sumber pemborosan serta area operasional yang memerlukan perbaikan. Implikasi ini terlihat dari meningkatnya kesadaran organisasi terhadap pentingnya aspek cost dan efficiency dalam CARE, sehingga setiap aktivitas operasional diarahkan untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan mendukung kinerja keuangan yang lebih stabil.

Pada perspektif pelanggan, penerapan Balanced Scorecard memberikan implikasi positif terhadap peningkatan aspek accuracy dan responsiveness dalam CARE. Dengan adanya indikator kinerja yang jelas, perusahaan dapat memantau tingkat kepuasan pelanggan, ketepatan

spesifikasi produk, serta kecepatan layanan secara lebih terukur. Hal ini mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas layanan dan memperbaiki hubungan dengan pelanggan. Implikasi jangka panjangnya adalah meningkatnya loyalitas pelanggan dan penguatan citra perusahaan di pasar.

Dari perspektif proses bisnis internal, Balanced Scorecard berimplikasi pada peningkatan efektivitas dan efisiensi proses kerja perusahaan. Evaluasi kinerja CARE membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kelemahan proses, memperbaiki alur kerja, serta meningkatkan koordinasi antarbagian. Implikasi ini mendorong terciptanya proses bisnis yang lebih terstandar, minim kesalahan, dan responsif terhadap perubahan, sehingga kinerja CARE dapat diterapkan secara konsisten di seluruh unit kerja.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Balanced Scorecard memberikan implikasi terhadap peningkatan kompetensi karyawan dan penguatan budaya kerja yang mendukung CARE. Perusahaan menjadi lebih sadar akan pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai fondasi kinerja jangka panjang. Melalui pelatihan, pembinaan, dan komunikasi internal yang lebih baik, karyawan mampu memahami dan menerapkan nilai-nilai CARE secara lebih efektif dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Implikasi penerapan Balanced Scorecard terhadap peningkatan kinerja CARE terletak pada kemampuannya dalam menyelaraskan tujuan strategis perusahaan dengan implementasi CARE di tingkat operasional. Balanced Scorecard berfungsi sebagai alat pengendalian dan pembelajaran organisasi yang mendorong perbaikan berkelanjutan, sehingga kinerja CARE tidak hanya meningkat secara kuantitas, tetapi juga kualitas, serta mampu memberikan kontribusi nyata terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Tantangan dan Kendala dalam Penerapan Balanced Scorecard pada CARE

Penerapan Balanced Scorecard dalam evaluasi kinerja CARE di PT Kreasi Kotak Megah Tanjung Morawa, Deli Serdang tidak terlepas dari berbagai tantangan dan kendala yang memengaruhi efektivitas implementasinya. Meskipun Balanced Scorecard memberikan kerangka evaluasi yang komprehensif, keberhasilan penerapannya sangat bergantung pada kesiapan organisasi, komitmen manajemen, serta pemahaman karyawan terhadap konsep yang diterapkan.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi perusahaan adalah keterbatasan pemahaman karyawan terhadap konsep Balanced Scorecard dan keterkaitannya dengan CARE. Sebagian karyawan masih memandang evaluasi kinerja hanya dari aspek operasional harian, sehingga belum sepenuhnya memahami hubungan antara kinerja individu, CARE, dan tujuan strategis perusahaan. Kondisi ini menyebabkan penerapan Balanced Scorecard belum optimal, terutama dalam aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

Tantangan lainnya adalah belum tersedianya indikator kinerja yang terstandar dan terdokumentasi secara formal pada setiap perspektif Balanced Scorecard. Penentuan indikator CARE masih bersifat umum dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem penilaian kinerja perusahaan. Hal ini menyulitkan manajemen dalam melakukan evaluasi yang konsisten dan berkelanjutan, serta dalam membandingkan pencapaian kinerja antarperiode.

Selain itu, keterbatasan sistem informasi dan teknologi pendukung juga menjadi kendala dalam penerapan Balanced Scorecard. Pengumpulan dan pengolahan data kinerja CARE masih dilakukan secara manual, sehingga berpotensi menimbulkan keterlambatan informasi dan kurangnya akurasi data. Kondisi ini dapat menghambat proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat oleh manajemen.

Dari sisi organisasi, resistensi terhadap perubahan juga menjadi tantangan dalam penerapan Balanced Scorecard pada CARE. Perubahan pola evaluasi kinerja menuntut adanya penyesuaian budaya kerja dan kebiasaan lama yang telah mengakar. Tanpa adanya komunikasi

dan sosialisasi yang intensif, penerapan Balanced Scorecard berpotensi menimbulkan persepsi negatif di kalangan karyawan, sehingga mengurangi efektivitas implementasinya. Secara ringkas, tantangan dan kendala dalam penerapan Balanced Scorecard pada CARE dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 3. Tantangan Dan Kendala Dalam Penerapan Balanced Scorecard pada CARE

No	Tantangan/Kendala	Dampak terhadap Penerapan CARE
1	Pemahaman karyawan yang terbatas terhadap Balanced Scorecard	CARE belum diterapkan secara konsisten dan strategis
2	Indikator kinerja CARE belum terstandar	Evaluasi kinerja kurang objektif dan berkelanjutan
3	Keterbatasan sistem informasi pendukung	Pengolahan data kinerja tidak optimal
4	Resistensi terhadap perubahan	Kurangnya dukungan dan partisipasi karyawan
5	Komitmen implementasi yang belum merata	Balanced Scorecard belum terintegrasi penuh

Keberhasilan penerapan Balanced Scorecard dalam evaluasi kinerja CARE memerlukan upaya perbaikan yang berkelanjutan, khususnya melalui peningkatan pemahaman karyawan, penguatan sistem pengukuran kinerja, serta dukungan manajemen yang konsisten. Mengatasi tantangan dan kendala tersebut menjadi langkah penting agar Balanced Scorecard dapat berfungsi secara optimal dalam meningkatkan kinerja CARE dan mendukung keunggulan bersaing perusahaan.

Strategi Perbaikan Kinerja CARE Berbasis Balanced Scorecard

Strategi perbaikan kinerja CARE berbasis Balanced Scorecard diarahkan untuk memastikan bahwa setiap aspek CARE dapat diterapkan secara konsisten dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Balanced Scorecard berperan sebagai kerangka pengendalian yang membantu perusahaan mengidentifikasi area perbaikan pada setiap perspektif kinerja, sehingga strategi yang dirumuskan tidak bersifat parsial, melainkan terintegrasi dan berkelanjutan, (Subhan, 2024).

Pada perspektif keuangan, strategi perbaikan difokuskan pada penguatan pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi operasional. Perusahaan perlu menyusun standar pengendalian biaya yang lebih terstruktur serta melakukan evaluasi biaya secara berkala. Selain itu, penerapan sistem pelaporan keuangan yang lebih sederhana namun akurat dapat membantu manajemen dalam memantau kinerja cost dan efficiency dalam CARE secara lebih efektif.

Dari perspektif pelanggan, strategi perbaikan diarahkan pada peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Perusahaan perlu memperkuat mekanisme komunikasi dengan pelanggan, baik melalui sistem umpan balik maupun penanganan keluhan yang lebih terstruktur. Peningkatan ketepatan spesifikasi produk dan ketepatan waktu pengiriman menjadi fokus utama dalam memperbaiki aspek accuracy dan responsiveness, sehingga perusahaan mampu mempertahankan loyalitas pelanggan.

Pada perspektif proses bisnis internal, strategi perbaikan difokuskan pada penyempurnaan standar operasional prosedur (SOP) dan peningkatan koordinasi antarbagian. Perusahaan perlu melakukan evaluasi rutin terhadap proses kerja untuk mengidentifikasi potensi inefisiensi dan kesalahan operasional. Pemanfaatan teknologi sederhana untuk mendukung perencanaan produksi dan pengendalian kualitas juga dapat menjadi langkah strategis dalam meningkatkan kinerja CARE secara internal. Selanjutnya, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, strategi perbaikan diarahkan pada pengembangan sumber daya manusia dan

penguatan budaya kerja CARE. Perusahaan perlu merancang program pelatihan yang terencana dan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi karyawan. Selain itu, internalisasi nilai-nilai CARE melalui komunikasi dan keteladanan pimpinan menjadi strategi penting dalam membangun budaya kerja yang mendukung perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Secara ringkas, strategi perbaikan kinerja CARE berbasis Balanced Scorecard dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 4. Strategi Perbaikan Kinerja CARE Berbasis Balanced Scorecard

No	Perspektif Balanced Scorecard	Strategi Perbaikan Kinerja CARE
1	Keuangan	Penguatan pengendalian biaya, evaluasi efisiensi operasional, dan peningkatan sistem pelaporan keuangan
2	Pelanggan	Peningkatan kualitas layanan, sistem umpan balik pelanggan, dan ketepatan spesifikasi serta pengiriman
3	Proses Bisnis Internal	Penyempurnaan SOP, peningkatan koordinasi antarbagian, dan pemanfaatan teknologi pendukung
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Program pelatihan berkelanjutan, penguatan budaya CARE, dan peningkatan kompetensi karyawan

Tabel strategi perbaikan kinerja CARE berbasis Balanced Scorecard menggambarkan keterkaitan antara setiap perspektif Balanced Scorecard dengan langkah-langkah strategis yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas penerapan CARE di perusahaan. Tabel tersebut menjelaskan bahwa perspektif keuangan diarahkan pada penguatan pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi operasional, perspektif pelanggan difokuskan pada peningkatan kualitas layanan, ketepatan spesifikasi, serta pengelolaan umpan balik pelanggan, perspektif proses bisnis internal menekankan pada penyempurnaan standar operasional prosedur dan peningkatan koordinasi antarbagian, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berorientasi pada pengembangan kompetensi karyawan dan penguatan budaya kerja CARE. Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa strategi perbaikan kinerja CARE dirancang secara terintegrasi dan berkelanjutan, sehingga setiap perspektif saling mendukung dalam mencapai peningkatan kinerja organisasi dan keunggulan bersaing perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai penerapan Balanced Scorecard dalam evaluasi kinerja CARE pada PT Kreasi Kotak Megah Tanjung Morawa, Deli Serdang, dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard merupakan alat manajemen strategis yang efektif dalam menilai dan meningkatkan kinerja CARE secara komprehensif. Penerapan Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja tidak hanya dari aspek keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga memberikan gambaran kinerja yang lebih menyeluruh dan terintegrasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan CARE yang dievaluasi melalui Balanced Scorecard telah memberikan kontribusi positif terhadap pengendalian biaya, peningkatan kualitas layanan, efektivitas proses operasional, serta pengembangan sumber daya manusia. Konsep CARE berperan sebagai pedoman strategis yang membantu perusahaan dalam meningkatkan efisiensi, ketepatan, responsivitas, dan kualitas kinerja secara berkelanjutan. Selain itu, keterkaitan antara Balanced Scorecard dan Resource Based View Theory menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya internal yang efektif melalui CARE dapat menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan. Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya beberapa tantangan dalam penerapan Balanced Scorecard pada CARE, seperti keterbatasan

pemahaman karyawan, belum terstandarisasinya indikator kinerja, serta keterbatasan sistem pendukung. Oleh karena itu, penerapan Balanced Scorecard dan CARE perlu dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan agar mampu memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus pada satu objek penelitian, yaitu PT Kreasi Kotak Megah Tanjung Morawa, sehingga hasil penelitian bersifat kontekstual dan belum dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain atau sektor industri yang berbeda.
2. Data penelitian sebagian besar diperoleh melalui wawancara dan observasi, sehingga sangat bergantung pada persepsi, pengalaman, dan keterbukaan informan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan subjektivitas dalam pengumpulan dan interpretasi data.
3. Penelitian ini belum mengembangkan indikator kinerja CARE yang terukur secara kuantitatif pada setiap perspektif Balanced Scorecard, sehingga hasil evaluasi kinerja masih bersifat deskriptif dan belum sepenuhnya menunjukkan hubungan sebab-akibat secara numerik.
4. Rentang waktu penelitian yang terbatas menyebabkan penelitian ini belum mampu menggambarkan dampak jangka panjang penerapan Balanced Scorecard terhadap peningkatan kinerja CARE dan keunggulan bersaing perusahaan.
5. Penelitian ini lebih menekankan pada analisis faktor internal perusahaan sesuai dengan pendekatan Resource Based View, sehingga faktor eksternal seperti kondisi pasar, tingkat persaingan industri, dan dinamika lingkungan bisnis belum dianalisis secara mendalam.

Implikasi Penelitian

1. Penelitian ini memberikan implikasi teoretis bahwa Balanced Scorecard dapat berperan sebagai middle theory yang efektif dalam mengoperasionalkan Resource Based View Theory melalui pengelolaan dan pengukuran sumber daya internal perusahaan secara komprehensif.
2. Integrasi konsep CARE dengan Balanced Scorecard menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat disesuaikan dengan nilai, budaya kerja, dan karakteristik perusahaan, sehingga memperkaya kajian manajemen strategis, khususnya pada industri manufaktur kemasan.
3. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi manajemen PT Kreasi Kotak Megah untuk menggunakan Balanced Scorecard sebagai alat evaluasi kinerja yang lebih menyeluruh, tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Penelitian ini mengimplikasikan pentingnya penyusunan indikator kinerja CARE yang terstandar dan terukur agar evaluasi kinerja dapat dilakukan secara objektif, konsisten, dan berkelanjutan.
5. Implikasi manajerial lainnya adalah perlunya peningkatan pemahaman karyawan, penguatan sistem informasi pendukung, serta komitmen manajemen yang berkelanjutan agar penerapan Balanced Scorecard dan CARE dapat berjalan secara optimal.
6. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini berimplikasi pada perlunya pengembangan penelitian dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran, penambahan variabel lain yang relevan, serta perluasan objek penelitian agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai penerapan Balanced Scorecard dan CARE dalam meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Najjar, A. S., & Qandeel, M. S. (2025). Operational strategy, capabilities, and successfully accomplishing business strategy. *Journal of Applied Research in Technology & Engineering*, 6(1), 1-11.
- Al-Hosaini, F. F., Ali, B. J., Baadhem, A. M., Jawabreh, O., Atta, A. A. B., & Ali, A. (2023). The impact of the Balanced Scorecard (BSC) non-financial perspectives on the financial performance of private universities. *Information Sciences Letters*, 12(9), 2903-2913.
- Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC health services research*, 22(1), 65.
- Bandonno, A., & Nugroho, S. H. (2023). The Assessment of Company Performance Target Using Balanced Scorecard Methods. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 93.
- Bohm, V., Lacaille, D., Spencer, N., & Barber, C. E. (2021). Scoping review of balanced scorecards for use in healthcare settings: development and implementation. *BMJ Open Quality*, 10(3).
- Evaldi, M. R. P., Pane, R. P., Yudha, A. P., Kurniawan, M. R., & Nurullah, A. (2025). Tinjauan Literatur Tentang Balanced Scorecard: Empat Perspektif Dalam Mengukur Kinerja Organisasi. *Jurnal Inovasi Keuangan dan Manajemen*, 6(2).
- Fabac, R. (2022). Digital balanced scorecard system as a supporting strategy for digital transformation. *Sustainability*, 14(15), 9690.
- Fauzi, A., Atmono, A. A., Salsabila, H., Tristiany, K. D., & Mubarak, R. H. (2024). Analisis Evaluasi Kinerja Keuangan Dengan Metode ROI, RI, EVA Dan Dengan Pendekatan Desentralisasi Terhadap Suatu Perusahaan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 2(1), 103-136.
- Frederico, G. F., Garza-Reyes, J. A., Kumar, A., & Kumar, V. (2021). Performance measurement for supply chains in the Industry 4.0 era: a balanced scorecard approach. *International journal of productivity and performance management*, 70(4), 789-807.
- Khemraj, S. (2023). Enhancing Competitive Advantage through Learning Capabilities and Innovative Human Resource Management. *Intersecta Minds Journal*, 2(1), 26-41.
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of managerial science*, 18(8), 2397-2439.
- Lopes, J. M., Gomes, S., Pacheco, R., Monteiro, E., & Santos, C. (2022). Drivers of sustainable innovation strategies for increased competition among companies. *Sustainability*, 14(9), 5471.
- Lubis, N. W. (2022). Resource based view (RBV) in improving company strategic capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587-596.
- Maris, M. (2022). Management of competitiveness in the EU member states: The main strengths and weaknesses. *Marketing i menedžment inovacij*, (2), 110-120.
- Meryem, E. L., & Bennis, L. (2025). Beyond traditional performance metrics: Incorporating operational risk into measuring banks' financial performance. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 6(5), 550-562.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384.
- Omran, M., Khallaf, A., Gleason, K., & Tahat, Y. (2021). Non-financial performance measures disclosure, quality strategy, and organizational financial performance: a mediating model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5-6), 652-675.

- Purwadhi, P., Widjaja, Y. R., Lukas, D. C., & Hapa, M. (2025). Implementasi Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja di rumah sakit: Systematic Literature Review. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 3548-3556.
- Ridwansyah, R., Supriyaningsih, O., & Annisa, Z. (2025). Pengaruh Strategi Resource Based View Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Perspektif Bisnis Syariah (Study Pada Bigland Gallery Bandar Lampung). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(6), 76-91.
- Satria, K. H. A., Wati, L. N., & Oktavia, O. (2022). Balanced scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja strategis di pt hutama karya persero. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 12(1), 15-32.
- Shadiya, M. (2022). The Influence of Performance Appraisal System on Employees from Work Motivation and Satisfaction [J]. *Journal of Global Economy, Business and Finance*, 4(10).
- Subhan, H. (2024). Implementasi Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Inovasi Global*, 2(7), 696-711.
- Ta, T. T., Doan, T. N., Tran, H. N., Dam, T. A., & Pham, T. M. Q. (2022). Factors affecting the application of balanced scorecard to enhance operational efficiency of listed companies: The case of Vietnam. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2149146.
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: a systematic review. *Sustainability*, 14(21), 14017.
- Wibowo, A. (2022). Dynamic Balanced Scorecard: Manajemen Strategi di Era Digital. *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 1-218