

## ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. DTHREE SUKSES MULIA DI KOTA TASIKMALAYA PASCA PEMBIAYAAN SYARIAH

Karina Octaviani<sup>1</sup>, Erialdy<sup>2</sup>, Edi Mulyadi<sup>3</sup>

Program Pascasarjana Univesitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

E-mail Corespondent: emulyadi@unis.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peningkatan kinerja karyawan setelah PT Dthree Sukses Mulia di Kota Tasikmalaya menerima pembiayaan syariah. Penilaian kinerja dilakukan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif utama, yaitu aspek keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia.. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, observasi langsung, dokumentasi perusahaan, serta triangulasi data. Penelitian ini menggunakan teknik total sampling terhadap seluruh 41 karyawan sebagai responden. Analisis data dilakukan dengan teknik korelasi dan regresi berganda, dengan pengujian hipotesis pada taraf signifikansi 0,05. Nilai  $r$  tabel pada  $n = 41$  adalah sebesar 0,304. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat perspektif *Balanced Scorecard* memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan: keuangan ( $r = 0,487$ ), pelanggan ( $r = 0,776$ ), proses bisnis internal ( $r = 0,627$ ), dan pembelajaran dan pertumbuhan ( $r = 0,838$ ); seluruh nilai  $r$  hitung tersebut lebih besar dari  $r$  tabel (0,304). Hal ini memperkuat bahwa pembiayaan syariah memberikan dampak positif terhadap efektivitas kerja karyawan. Temuan ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan konsep manajemen kinerja serta menjadi acuan praktis bagi pelaku UMKM sektor kreatif untuk meningkatkan daya saing usaha.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, Peningkatan Kinerja Karyawan, Keuangan, Kepuasan Pelanggan, Sumber Daya Manusia, UMKM.

### Abstrak

*This study was conducted to determine the improvement in employee performance after PT Dthree Sukses Mulia in Tasikmalaya City received sharia financing. Performance assessment was conducted using the Balanced Scorecard approach which includes four main perspectives, namely financial aspects, customer satisfaction, internal business processes, and learning and human resource development. The research method used was a descriptive quantitative approach, with data collection techniques through questionnaire distribution, direct observation, company documentation, and data triangulation. This study used a total sampling technique for all 41 employees as respondents. Data analysis was carried out using correlation and multiple regression techniques, with hypothesis testing at a significance level of 0.05. The  $r$  table value at  $n = 41$  was 0.304. The results showed that the four Balanced Scorecard perspectives had a significant relationship to employee performance: financial ( $r$*

= 0.487), customer ( $r = 0.776$ ), internal business processes ( $r = 0.627$ ), and learning and growth ( $r = 0.838$ ); all calculated  $r$  values were greater than  $r$  table (0.304). This confirms that Islamic financing has a positive impact on employee performance. These findings are expected to contribute to the development of performance management concepts and serve as a practical reference for MSMEs in the creative sector to increase their competitiveness.

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Employee Performance Improvement, Finance, Customer Satisfaction, Human Resources, MSMEs.*

## **A. Pendahuluan**

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, pengukuran kinerja merupakan fungsi manajerial vital untuk memastikan pencapaian tujuan strategis perusahaan. Banyak organisasi tradisional cenderung hanya berfokus pada indikator kinerja keuangan (lagging indicators) seperti laba dan return on equity (ROE) (Kaplan & Norton, 1996). Namun, pendekatan ini seringkali gagal menangkap nilai-nilai pendorong kinerja di masa depan, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan kapasitas pertumbuhan karyawan.

PT. Dthree Sukses Mulia di Kota Tasikmalaya, sebagai entitas bisnis yang berjuang untuk stabilitas dan pertumbuhan di pasar yang dinamis, menghadapi kebutuhan mendesak untuk mengadopsi sistem pengukuran kinerja yang lebih holistik dan strategis. Urgensi ini semakin diperkuat oleh adanya perubahan signifikan dalam struktur modal dan kerangka etika perusahaan, yaitu transisi ke Pembiayaan Syariah.

Pembiayaan Syariah mensyaratkan tidak hanya perubahan pada aspek pendanaan, tetapi juga transformasi total pada budaya kerja, transparansi, dan kepatuhan syariah di seluruh rantai nilai perusahaan. Prinsip-prinsip syariah seperti menghindari riba, gharar (ketidakpastian), dan maysir (spekulasi) menuntut peningkatan yang sangat tinggi pada etika transaksi, akuntabilitas, dan kedisiplinan karyawan (Antonio, 2001).

Perubahan ini secara inheren berdampak pada kinerja karyawan, terutama pada aspek non-keuangan. Jika transisi Pembiayaan Syariah berhasil, harus ada peningkatan nyata dalam: a) Proses Internal: Peningkatan efisiensi, akurasi pelaporan, dan kepatuhan terhadap SOP syariah. b) Pembelajaran & Pertumbuhan: Peningkatan kompetensi karyawan dan motivasi spiritual yang tercermin dalam kinerja kerja. Tanpa alat yang tepat untuk mengukur dampak non-keuangan ini, manajemen PT. Dthree Sukses Mulia tidak dapat menilai apakah Pembiayaan Syariah benar-benar memberikan nilai tambah strategis.

Untuk mengatasi permasalahan pengukuran kinerja ini, penelitian ini mengusulkan dan menerapkan kerangka Balanced Scorecard (BSC). BSC adalah sistem manajemen kinerja strategis yang dirumuskan oleh Kaplan dan Norton (1996) yang mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif yang saling berhubungan dalam sebuah peta strategi: 1) Perspektif Keuangan (Financial): Mengukur hasil ekonomi akhir. 2) Perspektif Pelanggan (Customer): Mengukur nilai yang diberikan kepada pelanggan. 3) Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process): Mengukur efisiensi dan kualitas proses yang menciptakan nilai. 4) Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (Learning & Growth): Mengukur kapabilitas SDM, infrastruktur, dan budaya yang mendukung proses. BSC sangat relevan dalam konteks

PT. Dthree Sukses Mulia karena memungkinkan analisis kausalitas: peningkatan Kinerja Karyawan (Perspektif 4) harus menjadi pemicu perbaikan Proses Internal (Perspektif 3), yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan Kepuasan Pelanggan (Perspektif 2) dan Kinerja Keuangan (Perspektif 1).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak pembiayaan Syariah terhadap kinerja karyawan UMKKM ekonomi kreatif sub fesyen menggunakan metode *balanced scorecard*, menganalisis pengaruh pembelajaran dan pertumbuhan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan, dan mengevaluasi penerapan *balance scorecard* berkontribusi pada peningkatan kinerja dalam UMKKM sub sector ekonomi kreatif fesyen dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris mengenai efektivitas BSC dalam mengukur kinerja organisasi yang sedang menjalani transformasi etika dan keuangan di tingkat regional Kota Tasikmalaya.

## B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif**, dengan metode deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pembiayaan syariah terhadap kinerja karyawan menggunakan penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Dthree Sukses Mulia, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor ekonomi kreatif. Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang akurat mengenai kondisi atau karakteristik objek yang diteliti. Metode survei digunakan dalam pengumpulan data. Adapun, populasi dalam penelitian ini adalah stakeholders PT. Dthree Sukses Mulia. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 41 orang karyawan yang bekerja di PT. Dthree Sukses Mulia

Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan variabel independen, sedangkan variabel kinerja karyawan (Y) merupakan variabel dependen. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah penyebaran kuesioner yang didistribusikan secara langsung kepada karyawan yang terlibat dalam penelitian, sehingga dapat memastikan partisipasi aktif dan keakuratan data yang terkumpul. Selain data primer yang diperoleh dari kuesioner, peneliti juga mengumpulkan data sekunder melalui dokumen internal perusahaan. Dokumen yang dianalisis tersebut diantaranya laporan keuangan tahun 2022-2024, laporan operasional dan produksi, serta laporan pelatihan dan SDM. Dokumen tersebut berperan sebagai data faktual dan digunakan untuk memverifikasi hasil yang diperoleh dari kuesioner. Adapun, triangulasi antara data kuesioner dan dokumentasi untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

Selanjutnya, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda yang bertujuan untuk menguji hubungan antara keempat perspektif *Balanced Scorecard* terhadap kinerja karyawan, sekaligus melihat pengaruh pembiayaan Syariah sebagai faktor yang mendorong perubahan dalam variabel-variabel tersebut. Uji validitas dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan tingkat signifikansi 5%, sedangkan uji reliabilitas menggunakan metode alpha dengan tolak ukur nilai Cronbach's Alpha diatas 0.60 sebagai batas minimum kelayakan (Ghozali, 2003).

### C. Hasil dan Pembahasan

#### Pengukuran Perspektif Keuangan terhadap Kinerja Karyawan

*Balanced Scorecard* menggunakan indikator kinerja keuangan seperti peningkatan laba bersih dan rasio likuiditas sebagai alat ukur, karena indikator tersebut umum digunakan perusahaan untuk menilai profitabilitas. Namun, pengukuran berbasis keuangan semata tidak cukup untuk menjelaskan faktor-faktor penyebab perubahan nilai yang dihasilkan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran kerja yang seimbang antara aspek keuangan dan non- keuangan, agar kinerja perusahaan dapat diarahkan secara optimal untuk mencapai tujuannya. *Balanced scorecard* memberikan penilaian lebih menyeluruh mengenai capaian visi perusahaan yang berkontribusi pada peningkatan nilai kekayaan yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil pengukuran terhadap lima indikator rasio keuangan utama disajikan dalam tabel 1.berikut ini:

Tabel 1. Hasil Pengukuran Performa Keuangan

No	Jenis Rasio	Tahun		
		2022	2023	2024
1	Rasio Lancar	2.94	3.30	1.10
2	Margin Laba Bersih	22.72%	25.68%	14.07%
3	Rasio Biaya terhadap Pendapatan	25.27%	22.37%	42.68%
4	ROA	19.61%	20.89%	11.81%
5	ROE	23.93%	61.01%	45.65%

Sumber: Laporan Keuangan Tahun 2022-2024

Berdasarkan hasil analisis perspektif keuangan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, terlihat bahwa kinerja keuangan PT. Dthree Sukses Mulia menunjukkan peningkatan cukup signifikan setelah memperoleh pembiayaan Syariah pada akhir tahun 2022. Perbandingan kinerja selama tiga tahun terakhir yaitu 2022, 2023, dan 2024, mengindikasikan adanya tren pertumbuhan positif yang berdampak pada perbaikan struktur keuangan dan efisien operasional perusahaan.

Peningkatan current ratio dari 2.94 pada tahun 2022 menjadi 3.30 pada tahun 2023 mencerminkan perbaikan kondisi likuiditas jangka pendek perusahaan. Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki asset lancar yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara optimal. Pada tahun 2024, mengalami penurunan menjadi 1.10 yang disebabkan oleh penggunaan asset lancar untuk mendukung ekspansi operasional. Meskipun demikian, rasio tersebut masih tergolong sehat dan mencerminkan kemampuan perusahaan menjaga kestabilan kas secara efisien.

Efisiensi biaya juga tercermin dalam rasio biaya terhadap pendapatan, yang menunjukkan tren penurunan dari 25.27% pada tahun 2022 menjadi 22.37% pada tahun 2023. Namun, pada tahun 2024, rasio ini meningkat kembali ke angka 42.69%, seiring dengan meningkatnya aktivitas operasional dan promosi digital. Meski demikian, proporsi biaya masih dapat

dikendalikan dan berada dalam batas wajar sesuai dengan peningkatan skala usaha.

Dari sisi profitabilitas, NPM mengalami pertumbuhan dari 22.72% pada tahun 2022 menjadi 25.68% pada tahun 2023, mencerminkan efisiensi dalam pengelolaan beban operasional. Pada tahun 2024, margin menurun menjadi 14.07% sebagai konsekuensi dari meningkatnya investasi dalam pelatihan karyawan dan pengembangan teknologi. Penurunan ini bersifat strategis dan merupakan bagian dari investasi jangka panjang perusahaan.

ROA sebagai indikator efektivitas penggunaan asset yang mengalami kenaikan dari 19.61% pada tahun 2022 ke 20.89% di tahun 2023, sebelum menurun menjadi 11.87% pada tahun 2024. Penurunan ROA ini lebih disebabkan oleh pertumbuhan asset tetap dan persediaan setelah pembiayaan, bukan penurunan laba, sehingga masih mencerminkan efisiensi yang relatif baik dalam mengelola asset.

ROE menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan peningkatan tajam dari 23.93% pada tahun 2022 menjadi 61.01% di tahun 2023. Pada tahun 2024, terjadi sedikit penurunan ke angka 45.65%, nilai ini tetap menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memberikan imbal hasil yang tinggi kepada pemilik modal. Hal ini menjadi bukti bahwa pembiayaan Syariah telah digunakan secara efektif untuk meningkatkan nilai perusahaan.

Secara keseluruhan, pembiayaan syariah telah memberikan kontribusi nyata dalam memperbaiki indikator keuangan perusahaan. Adapun, perbaikan tersebut juga berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Peningkatan efisiensi dan produktivitas operasional secara tidak langsung turut memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

### Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan Corrected Item – Total Correlation . Setiap butir pertanyaan dievaluasi berdasarkan nilai korelasi tersebut untuk mengetahui tingkat validasinya. Dengan jumlah responden sebanyak 41 orang, nilai r tabel pada tingkat signifikansi 0.05 adalah sebesar 0.308. Berdasarkan hasil analisis, seluruh butir pertanyaan memiliki nilai korelasi yang melebihi nilai r tabel, sehingga dinyatakan valid. Berikut ini adalah tabel hasil uji validitas tersebut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

No	Variabel	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	Perspektif Keuangan (X1)	0.565	0.308	Valid
2	Perspektif Pelanggan (X2)	0.695	0.308	Valid
3	Perspektif Proses Bisnis (X3)	0.651	0.308	Valid
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)	0.620	0.308	Valid
5	Kinerja Karyawan (Y)	0.630	0.308	Valid

Sumber: Data Primer diolah dengan SPSS

### Uji Reliabilitas

Tujuan utama uji ini adalah untuk mengetahui suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan butir pertanyaan yang ada dalam

kuesioner. Suatu instrument dapat dikatakan reliabel bila memiliki Cronbach's Alpha >0.60.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of items
0.910	5

Sumber: Data Primer diolah dengan SPSS

Berdasarkan tabel 3 diatas, menunjukkan Cronbach's Alpha  $0.910 > 0.60$ . Hal tersebut menjelaskan bahwa seluruh butir pertanyaan dalam penelitian ini adalah reliabel, sehingga jika pertanyaan tersebut diajukan lagi, akan memperoleh jawaban yang relatif sama dengan jawaban pertama.

### Uji Regresi Berganda

Hasil uji regresi berganda, secara ringkas dapat dilihat pada tabel 4. dibawah ini:

Tabel 4. Analisis Regresi Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>		T	Sign.
	Unstandardized Coefficiennts	Standardized Coefficiennts		
	B	Std. Error		
1 Constant	3.773	1.881	2.006	0.052
PK (X1)	0.031	0.094	0.325	0.747
PP (X2)	0.703	0.164	4.282	0.001
PBI (X3)	0.506	0.173	2.923	0.006
PPP (X4)	0.643	0.107	6.001	0.001
a. Dependen variable: Kinerja Karyawan (Y)				

Sumber: Data Primer diolah dengan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan regresi berganda didapatkan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 3.773 + 0.031X_1 + 0.703X_2 + 0.506X_3 + 0.643X_4$$

Interprestasi koefisien regresi:

Y: Kinerja Karyawan

Koefisien konstanta a = 3.773

X1: Perspektif Keuangan

X2: Perspektif Pelanggan

X3: Perspektif Proses Bisnis Internal

X4: Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan hasil uji regresi berganda tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keempat variabel terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi pada perspektif keuangan sebesar 0.031 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel ini akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan sebesar 0.031 poin. Begitu juga dengan variabel lainnya dengan nilai koefisien regresi masing-masing.

### Uji Koefisien Determinasi

Pengujian ini dilakukan untuk menilai sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 5, berikut ini:

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R-Square	Std. Error of the Estimate
1	0.900 <sup>a</sup>	0.809	0.788	1.269

Sumber: Data Primer diolah dengan SPSS

Tabel 5, memperlihatkan nilai R sebesar 0.900 atau setara dengan 90%. Ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu, nilai adjusted R square tercatat sebesar 0.788 atau 78.8% yang berarti bahwa keempat variabel tersebut mampu menjelaskan sekitar 78,8% dari variasi kinerja karyawan. Dengan kata lain, kontribusi keempat perspektif terhadap kinerja karyawan tergolong terbatas karena masih ada sekitar 21.2% variasi lainnya yang dipengaruhi oleh faktor di luar variabel tersebut.

### Uji Korelasi

Berdasarkan hasil uji korelasi, variabel perspektif keuangan mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0.01% yang menunjukkan adanya pengaruh sebesar 48.7% terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, variabel perspektif pelanggan menunjukkan signifikansi sebesar 0.01% dengan kontribusi pengaruh sebesar 77.6%. Selanjutnya, variabel perspektif proses bisnis internal memiliki tingkat signifikansi sebesar 0.01% dengan kontribusi pengaruh sebesar 62.7%, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0.01% dengan kontribusi pengaruh sebesar 83.8% terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan, keempat variabel BSC tersebut memiliki hubungan yang signifikan dan berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

### Uji Hipotesis (Uji Statistik F)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai F sebesar 38.149 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.01, karena nilai signifikansi memenuhi syarat  $< 0.05$ , maka hipotesis alternatif diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat variabel tersebut secara

simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji tersebut dapat dilihat secara rinci dalam tabel 6. berikut ini:

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis (Uji Statistik F)

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sign
1	Regression	245.577	4	61.394	38.149	<0.001
	Residual	57.935	36	1.609		
	Total	303.512	40			

Sumber: Data Primer diolah dengan SPSS

## Pembahasan

### *Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Kinerja Karyawan*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard memiliki kontribusi yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Setelah memperoleh pembiayaan Syariah mengalami peningkatan likuiditas dari rasio 2.94 menjadi 3.00 yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya juga mengalami perbaikan.

Menurut Dess dan Lumpkin (2018), keberhasilan dalam Perspektif Keuangan memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk pengembangan aset tak berwujud, seperti pelatihan dan sistem SDM, yang merupakan pendorong utama peningkatan Kinerja Karyawan dan kemampuan organisasi untuk terus belajar. Kinerja keuangan yang solid adalah prasyarat untuk mendanai program pelatihan, pengembangan SDM, dan peningkatan infrastruktur yang secara langsung meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Dess & Lumpkin, 2018).

Kinerja keuangan yang stabil dan bertumbuh memiliki pengaruh besar pada retensi dan komitmen karyawan, yang merupakan dimensi penting dari kinerja non-keuangan. Ketika perusahaan secara konsisten mencapai tujuan keuangannya, karyawan mengembangkan Komitmen Afektif (ikatan emosional) karena mereka melihat masa depan yang cerah dan stabil bersama perusahaan. Komitmen ini secara langsung diwujudkan sebagai Kinerja Karyawan yang loyal dan berdedikasi. Perusahaan dengan kinerja keuangan yang unggul memiliki kemampuan untuk menawarkan kompensasi total yang lebih baik. Hal ini membantu mempertahankan talenta terbaik (SDM yang kompeten) dan meminimalisir biaya rekrutmen dan pelatihan, yang merupakan indikator positif dalam perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (Dess & Lumpkin, 2018).

Kinerja keuangan perusahaan yang kuat (laba yang tinggi) menciptakan persepsi bahwa perusahaan memiliki kapasitas untuk memberikan output (bonus dan kompensasi) yang adil. Jika perusahaan mencapai laba besar (Perspektif Keuangan positif), tetapi karyawan tidak menerima reward yang sepadan, mereka akan merasakan ketidakadilan distributif. Persepsi ketidakadilan ini akan menyebabkan karyawan mengurangi input mereka (menurunkan motivasi, mengurangi usaha, dan menurunkan kualitas Kinerja Karyawan).



Sebaliknya, kinerja keuangan yang positif yang diikuti dengan distribusi reward yang adil (gaji, bonus) akan memicu motivasi dan mendorong Kinerja Karyawan yang lebih tinggi (Colquitt et al., 2013).

Ketika perusahaan mencapai kinerja keuangan yang positif (misalnya, peningkatan laba), hal itu memungkinkan manajemen untuk memberikan bonus, insentif, atau kenaikan gaji. Penghargaan finansial ini berfungsi sebagai penguat positif yang memotivasi karyawan untuk mengulang perilaku yang menghasilkan kinerja tinggi. Dengan demikian, kinerja keuangan yang baik menjadi prasyarat untuk memicu dan mempertahankan motivasi kinerja karyawan (Luthans, 2011). Kinerja keuangan yang kuat memastikan insentif ini dapat dibayarkan, sehingga memotivasi karyawan untuk bertindak demi kepentingan perusahaan (Jensen & Meckling, 1976). Jensen dan Meckling (1976) dalam Agency Theory menekankan bahwa keberhasilan kinerja keuangan perusahaan sangat penting karena menyediakan sumber daya untuk kompensasi berbasis kinerja, yang menyelaraskan tujuan karyawan (agent) dengan tujuan pemilik (principal), sehingga secara tidak langsung mendorong peningkatan Kinerja Karyawan.

#### *Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Karyawan*

Hasil regresi menunjukkan perspektif pelanggan memberikan pengaruh sebesar 77.6% terhadap kinerja karyawan. Hal ini memperlihatkan peningkatan pelayanan dan kepuasan pelanggan berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas dan motivasi kerja. Adanya peningkatan interaksi dengan pelanggan melalui *live steaming*, marketplace, dan media sosial secara tidak langsung meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC), Perspektif Pelanggan adalah perspektif yang strategis karena mengukur hasil dari strategi perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan (customer value). Perspektif ini, meskipun berada di atas Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan, memiliki pengaruh kausal yang kuat dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh ini dimediasi melalui umpan balik pelanggan, kejelasan tujuan, dan employee engagement.

Model kualitas jasa (seperti Servqual) sangat relevan di sini, karena menghubungkan persepsi pelanggan dengan proses internal yang dilakukan oleh karyawan frontliner. 1) Umpan Balik Kualitas: Indikator dari Perspektif Pelanggan (misalnya, tingkat kepuasan pelanggan, customer retention rate, atau market share) berfungsi sebagai mekanisme umpan balik eksternal yang sangat kuat bagi karyawan (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). 2) Arah Kinerja: Ketika karyawan, seperti staf di PT. Dthree Sukses Mulia, mengetahui bahwa kinerja mereka akan dievaluasi berdasarkan kepuasan pelanggan, hal itu secara langsung mengarahkan fokus dan prioritas kerja mereka. Umpan balik negatif dari pelanggan akan memicu upaya perbaikan kinerja karyawan dalam perspektif Proses Internal dan Pembelajaran & Pertumbuhan. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menegaskan bahwa kualitas jasa yang dipersepsikan oleh pelanggan sangat bergantung pada perilaku karyawan frontliner. Oleh karena itu, sasaran strategis pada Perspektif Pelanggan, seperti peningkatan

kepuasan, akan menjadi target Kinerja Karyawan yang paling penting.

Pengaruh positif Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Karyawan juga terjadi melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan. 1) Rasa Kepemilikan (Ownership): Ketika strategi perusahaan berfokus pada kebutuhan pelanggan (misalnya, menciptakan produk yang syariah compliant dan memuaskan), karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan yang jelas dan bernilai bagi pihak eksternal. Perasaan memiliki tujuan ini secara intrinsik meningkatkan keterlibatan (engagement) karyawan, yang merupakan prediktor kuat dari Kinerja Karyawan yang tinggi (Schaufeli & Bakker, 2004). 2) Peran Pelanggan dalam Goal Setting: Sasaran pada Perspektif Pelanggan (misalnya, mengurangi keluhan hingga 10%) menjadi tujuan yang spesifik dan terukur bagi tim operasional dan layanan. Karyawan yang memiliki tujuan yang jelas dan termotivasi untuk mencapainya akan menunjukkan Kinerja Karyawan yang lebih baik, terutama dalam hal kualitas layanan dan efisiensi (Locke & Latham, 2002).

Dalam BSC, Perspektif Pelanggan adalah tujuan yang harus dipenuhi oleh Perspektif Proses Internal (misalnya, kecepatan layanan) yang didukung oleh Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (Kinerja Karyawan). Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan work engagement sebagai keadaan pikiran positif yang dicirikan oleh dedikasi dan absorpsi. Keterlibatan ini sangat kuat dipicu oleh feedback positif dari lingkungan kerja, termasuk hasil positif dari Perspektif Pelanggan, yang menguatkan rasa kontribusi dan kompetensi karyawan.

#### *Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Kinerja Karyawan*

Berdasarkan hasil analisis perspektif proses bisnis internal memiliki pengaruh sebesar 62.7%. Perusahaan berhasil melakukan efisiensi alur produksi, memperbaiki standar operasional procedure, serta mengurangi jumlah kesalahan produksi, dan mempercepat waktu penyelesaian pesanan pelanggan melalui automasi dan standarisasi proses. Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC), Perspektif Proses Bisnis Internal mengukur sejauh mana perusahaan telah berhasil mencapai keunggulan dalam proses-proses kritis yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan pada akhirnya, menghasilkan laba. Perspektif ini berfungsi sebagai jembatan kausal antara hasil yang diinginkan (Perspektif Pelanggan dan Keuangan) dengan pendorong nilai (Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan). Perspektif ini memiliki pengaruh langsung dan kuat terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh ini berakar kuat pada prinsip-prinsip Manajemen Kualitas Total (TQM), di mana peningkatan kualitas proses internal adalah tanggung jawab kolektif semua karyawan. Ketika perusahaan memiliki proses internal yang terdefinisi dengan baik, efisien, dan terstandarisasi (misalnya, SOP yang jelas dan terukur), hal itu secara langsung memberikan kejelasan tugas (task clarity) kepada karyawan (Evans & Lindsay, 2020). Karyawan mengetahui ekspektasi kinerja secara spesifik (misalnya, waktu penyelesaian, tingkat defect, atau kepatuhan syariah). Kejelasan ini mengurangi ambiguitas peran, yang merupakan prediktor kuat dari peningkatan Kinerja Karyawan.

Proses bisnis internal yang buruk atau tidak efisien (misalnya, birokrasi berlebihan,

peralatan rusak, atau alur kerja yang membingungkan) dapat menyebabkan frustrasi, burnout, dan demotivasi pada karyawan. Sebaliknya, proses yang lancar dan optimal memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien, mencapai tujuan dengan lebih mudah, dan mengalami rasa pencapaian, yang secara intrinsik meningkatkan motivasi dan Kinerja Karyawan (Evans & Lindsay, 2020). Evans dan Lindsay (2020) dalam pembahasan TQM menyatakan bahwa sistem kerja yang efisien dan proses yang terstandardisasi adalah faktor penentu penting bagi kualitas output individu. Proses Bisnis Internal yang dioptimalkan secara langsung mendukung Kinerja Karyawan dengan menyediakan alat, lingkungan, dan panduan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif.

Pengaruh positif Perspektif Proses Internal terhadap Kinerja Karyawan juga terjadi melalui budaya pemberdayaan dan perbaikan berkelanjutan. Sasaran BSC pada Proses Internal seringkali melibatkan inisiatif perbaikan berkelanjutan (misalnya, pengurangan waktu siklus atau zero-defect). Keterlibatan karyawan dalam perumusan dan pelaksanaan perbaikan proses (process improvement) menciptakan rasa kepemilikan. Pemberdayaan ini memicu Kinerja Karyawan yang lebih tinggi, yang diwujudkan dalam bentuk inisiatif dan inovasi di tempat kerja (Lawler, 2003). Proses Internal yang terfokus pada hal-hal kritis (misalnya, pada PT. Dthree Sukses Mulia, fokus pada kepatuhan transaksi syariah) memastikan bahwa energi dan kompetensi karyawan diarahkan pada area yang memiliki dampak strategis terbesar, sehingga meningkatkan efektivitas Kinerja Karyawan secara keseluruhan (Lawler, 2003). Dalam peta strategi BSC, Kinerja Karyawan (Pembelajaran & Pertumbuhan) adalah pendorong yang memungkinkan terciptanya Proses Bisnis Internal yang unggul, dan secara timbal balik, proses yang unggul mempertahankan dan meningkatkan Kinerja Karyawan tersebut. Ini adalah hubungan siklus (feedback loop): Proses yang baik meningkatkan efisiensi karyawan, yang memungkinkan proses tersebut menjadi lebih baik lagi.

#### *Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Karyawan*

Berdasarkan hasil analisis perspektif ini memiliki pengaruh tertinggi, yakni sebesar 83.8% yang berarti perusahaan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia. Perusahaan memberikan kegiatan pelatihan secara intensif, pembinaan keagamaan, serta dukungan terhadap kesejahteraan karyawan memberikan efek positif pada motivasi dan retensi tenaga kerja. Program pelatihan ini minimal satu kali per divisi per tahun serta insentif berbasis pencapaian menunjukkan bahwa perusahaan berinvestasi pada pertumbuhan karyawan secara berkelanjutan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective) adalah fondasi strategis dalam Balanced Scorecard (BSC). Perspektif ini mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kapasitasnya untuk berubah dan berkembang. Secara kausal, perspektif ini berfungsi sebagai pendorong utama yang secara langsung memengaruhi Kinerja Karyawan dan kemampuan perusahaan mencapai tujuan strategis di tiga perspektif lainnya. Pengaruh perspektif ini berakar pada Teori Modal Manusia, yang menyatakan bahwa investasi pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan

akan meningkatkan produktivitas dan, pada akhirnya, kinerja perusahaan (Becker, 1964). BSC mengukur Human Capital melalui indikator seperti tingkat pelatihan, sertifikasi, dan skill gap. Peningkatan investasi dalam pelatihan (yang diukur dalam perspektif ini) secara langsung meningkatkan kompetensi dan Kinerja Karyawan (Dess & Lumpkin, 2018). Karyawan yang merasa memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai akan bekerja lebih efisien dan akurat.

Perspektif ini juga mencakup Information Capital (sistem informasi dan teknologi). Ketersediaan sistem yang canggih dan dukungan teknologi yang memadai (misalnya, sistem pelaporan syariah yang terintegrasi di PT. Dthree Sukses Mulia) memungkinkan karyawan melakukan tugasnya dengan lebih cepat dan sedikit kesalahan, yang merupakan peningkatan kinerja (Lawler, 2003). Dess dan Lumpkin (2018) menekankan bahwa investasi pada Human Capital dan Information Capital adalah prasyarat untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan. Peningkatan investasi pada pelatihan dan pengembangan (sebagaimana diukur dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan) secara langsung berimplikasi pada peningkatan kompetensi dan Kinerja Karyawan.

Pengaruh positif perspektif ini terhadap kinerja karyawan disalurkan melalui mekanisme psikologis: 1) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mencakup iklim kerja yang mendukung motivasi. Ketika manajemen secara aktif memberikan peluang pengembangan karir dan mendelegasikan tanggung jawab (empowerment), karyawan merasa dihargai dan dipercaya. Pemberdayaan ini memicu rasa kepemilikan dan motivasi intrinsik, yang merupakan pendorong utama Kinerja Karyawan yang unggul (Lawler, 2003). 2) Perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan karyawan menunjukkan komitmen jangka panjang kepada SDM-nya. Hal ini meningkatkan keterlibatan (engagement) dan mengurangi tingkat turnover (pergantian karyawan). Karyawan yang terikat secara emosional dengan perusahaan cenderung menunjukkan Kinerja Karyawan yang lebih loyal, berdedikasi, dan produktif (Schaufeli & Bakker, 2004).

Dalam peta strategi BSC, perspektif ini adalah fondasi yang menyediakan energi untuk semua perspektif di atasnya. Kinerja Karyawan yang tinggi, yang berasal dari pelatihan dan lingkungan kerja yang baik (P&P), adalah input yang memungkinkan Proses Internal berjalan secara efisien. Oleh karena itu, investasi yang diukur dalam perspektif ini merupakan penentu utama dari Kinerja Karyawan itu sendiri. Schaufeli dan Bakker (2004) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyediakan sumber daya pekerjaan, termasuk kesempatan pengembangan dan feedback yang baik (yang termasuk dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan), secara signifikan meningkatkan work engagement yang merupakan bentuk tertinggi dari Kinerja Karyawan.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa: 1) Setelah perusahaan memperoleh pembiayaan Syariah terbukti berdampak positif terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil penelitian menggunakan pendekatan BSC yang mencakup empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif

proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) terdapat hubungan yang peningkatan signifikan pada aspek motivasi, keterampilan, serta efektivitas kerja karyawan pasca pembiayaan Syariah. 2) Keempat perspektif BSC tersebut saling melengkapi dalam menggambarkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Indikator seperti peningkatan laba bersih, efisiensi biaya, kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan penguatan budaya kerja berbasis nilai-nilai Syariah mengalami perbaikan setelah memperoleh pembiayaan. 3) Pembiayaan Syariah menjadi alternatif solusi keuangan yang etis sesuai ketentuan keuangan islam dan mendukung untuk mengembangkan keberlanjutan usaha terutama untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berintegritas. 4) Hubungan antara pengelolaan keuangan dan kinerja karyawan terwujud melalui penerapan strategis efisiensi biaya dan optimalisasi sumber daya perusahaan.

## Referensi

### Buku

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press..
- Antonio, M. S. (2001). *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Columbia University Press.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2018). *Strategic Management: Text and Cases* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for Quality and Performance Excellence* (11th ed.). Cengage Learning.
- Ghozali, I. 2003. *Aplikasi Analisis Multivariante Dengan Program SPSS*. Semarang: BP. UNDIP.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lawler, E. E., III. (2003). *Treat People Right! How Organizations and Employees Can Create a Win/Win Relationship*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mulyadi. (2015). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

### Jurnal

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Retrospective. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Burnout and Engagement Among Firefighters. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 249–268.