

Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Di Perusahaan Bidang Retail Sidoarjo

Hasby Surya Alifuddin dan Indra Dwi Febryanto

¹Teknik Industri, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya, Indonesia

Email: indra@unipasby.ac.id

Abstrak

Pertumbuhan bisnis retail yang semakin pesat menyebabkan persaingan semakin ketat, yang secara tidak langsung mengharuskan perusahaan untuk mengubah strategi serta pola bisnisnya ke arah yang lebih efisien. *Balanced Scorecard* ialah sistem manajemen kinerja yang membantu organisasi menerjemahkan visi serta strategi mereka ke dalam tindakan konkret dengan mempergunakan berbagai indikator, baik finansial ataupun non-finansial, melalui hubungan sebab-akibat. Ini berfungsi sebagai alat manajemen yang menjaga keseimbangan dalam berbagai aspek, seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran serta pertumbuhan. Dalam konteks studi kinerja PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk, dijalankan evaluasi sejauh mana visi serta misi perusahaan tercermin dalam kinerja unit bisnis retail. Evaluasi ini mempergunakan pendekatan yang menilai keberhasilan yang dicapai melalui strategi yang sudah diimplementasikan. Hasil studi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah berhasil dilaksanakan dengan baik, seperti yang tercermin dari empat perspektif utama dalam *Balanced Scorecard*, yakni keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan serta perkembangan karyawan.

Kata kunci: *Balanced Score*, Perusahaan Retail

ABSTRACT

The rapid growth of the retail business causes competition to become increasingly fierce, which indirectly requires companies to change their strategies and business patterns in a more efficient direction. The Balanced Scorecard functions as a performance management framework designed to facilitate the execution of organizational vision and strategy. It achieves this by employing various financial and non-financial metrics interconnected through cause-and-effect relationships. Consequently, the Balanced Scorecard serves as a managerial instrument essential for achieving equilibrium. Its components encompass the Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, and Learning and Growth Perspective. Therefore, performance measurement is carried out to evaluate the extent to which the company's vision and mission are realized in the performance of the retail business unit, using a method that evaluates the success results achieved through the implementation of predetermined strategies. The findings of this study indicate that PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk has effectively executed its corporate performance evaluation across four dimensions of the balanced scorecard: financial performance, customer satisfaction, internal business processes, and employee growth and development.

Keyword: *Balanced Score*, Retail Company

Copyright © (2026) Seminar Hasil Riset dan Pengabdian ke 6

PENDAHULUAN

Pertumbuhan bisnis retail yang berkembang pesat, mengakibatkan persaingan bisnis yang semakin ketat, hal itu secara tidak langsung menuntut perusahaan untuk menjalankan perubahan terhadap strategi serta pola bisnis kearah yang lebih efisien. Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah serius dengan menerapkan strategi yang tepat. Beberapa langkah yang bisa diambil meliputi peningkatan efektivitas serta efisiensi, perbaikan proses operasional, serta peningkatan kualitas produk ataupun layanan (Saleheen & Mamun Habib, 2022). *Retail* ialah bisnis yang berfokus pada penjualan produk ataupun barang kebutuhan rumah tangga, termasuk barang-barang sehari-hari yang dijual dengan sistem swalayan, di mana konsumen memilih serta mengambil barang sendiri tanpa bantuan pramuniaga. Minimarket menawarkan kemudahan bagi konsumen karena lokasinya yang mudah dijangkau serta dekat dengan tempat tinggal mereka. Minimarket juga mengutamakan kepraktisan serta kecepatan dalam berbelanja, berkat ukuran tokonya yang relatif kecil sehingga konsumen bisa menyelesaikan belanja dalam waktu singkat (Randall dkk., 2011). Tanaka & Nurcaya (2018) menjelaskan bahwa peran penting dari semua pihak, mulai dari pemasok, produsen, distributor, pengecer, hingga pelanggan, sangat krusial dalam menciptakan produk yang murah, berkualitas, serta cepat. Hal itu yang kemudian melahirkan konsep baru yakni Manajemen Rantai Pasokan.

Keberlangsungan bisnis *retail* sangat bergantung pada margin penjualan yang diperoleh. Kondisi ini menandakan bahwa bisnis *retail* harus menekan biaya operasionalnya semaksimal mungkin tanpa mengurangi kualitas layanannya (Timotius dkk.,2022). Manajemen rantai pasokan menunjukkan peran utama dalam meningkatkan efisiensi serta efektivitas organisasi (Bhagwat & Sharma, 2007). Rantai pasokan yang baik bisa mengurangi biaya, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan transaksi, serta hubungan pelanggan yang berkelanjutan. Namun demikian, merancang rantai pasokan saja mungkin tidak cukup dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan serta hanya bisa ditingkatkan melalui evaluasi. Untuk menyimpulkan kinerja rantai pasok, *Balanced Scorecard* (BSC) termasuk alat yang tepat, selain model Referensi Operasi Rantai Pasokan (SCOR), *Analytic Hierarchy Process* (AHP), *Data Envelopment Analysis* (DEA) serta model berbasis teknik Heuristik. Perusahaan-perusahaan modern menghadapi ketidakmampuan dalam mengukur kinerja riil mereka terhadap kinerja yang diminta. Realisasi kinerja sering kali lebih besar ataupun lebih kecil dibandingkan target kinerja yang sudah ditetapkan, sehingga menyebabkan rantai pasokan tidak menentu serta rumit. Hal itu bisa di pertimbangkan ambiguitas ini serta meningkatkan kinerja rantai pasokan mempergunakan model *Balanced Scorecard* ialah fokus dari upaya studi ini, Dengan menyajikan metode untuk menilai penciptaan nilai dari empat perspektif, yakni pertama keuangan, kedua

pelanggan, ketiga proses bisnis internal, serta keempat pembelajaran serta pertumbuhan (Purnomo & Febryanto, 2020). *Balanced Scorecard* menjadi alat ukur yang efektif dalam mendorong perusahaan untuk mencapai kinerja yang optimal dalam keempat perspektif itu. Tujuannya ialah memastikan bahwa kesuksesan finansial, yang dipengaruhi oleh keempat perspektif itu, sudah diteliti serta faktor-faktor penghambatnya dihilangkan. Hal itu dijalankan untuk memperbaiki rantai pasokan guna mencapai keuntungan yang lebih besar. Perusahaan mempergunakan *Balanced Scorecard* untuk mencapainya tujuan yang sudah ditentukan, seperti memisahkan model dari aspek manajemen lain selain keuangan kinerja serta manajemen kinerja.

METODE

Studi ini memanfaatkan data yang dikumpulkan melalui tiga metode: kuesioner, observasi, serta wawancara. Populasi pada studi ini terbagi menjadi 2 jenis, yakni pembeli/*user* yang memiliki member card Perusahaan bidang retail (dalam periode observasi langsung) sebagai populasi dalam perspektif pelanggan serta seluruh pegawai *warehouse* ataupun outlet retail Sidoarjo untuk perspektif keuangan, proses internal bisnis ataupun pembelajaran. Pada studi ini, kinerja perusahaan diukur dengan mempergunakan metode *balanced scorecard* yang mencakup empat perspektif berbeda. Metode *balanced scorecard* menyediakan kerangka kerja yang menyeluruh untuk menerjemahkan visi perusahaan menjadi tujuan-tujuan strategis. Tujuan-tujuan strategis yang komprehensif ini bisa dirumuskan dengan baik karena *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 2005) mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran serta pertumbuhan. Untuk teknik pengambilan sampel, penulis menerapkan teknik purposive sampling. Sampel pada studi ini meliputi 2 kategori yakni, sampel untuk perspektif pelanggan meliputi *user/pembeli* yang memiliki member card serta menjalankan pembelian <5 kali dalam jangka waktu penelitian, untuk *user* termasuk supplier dari Perusahaan bidang retail yang sudah bekerjasama selama <5 tahun. Sedangkan untuk mengukur Sampel untuk perspektif internal proses serta pertumbuhan-pembelajaran mempergunakan teknik sampling jenuh. Pengujian instrumen pada studi ini dijalankan dengan menerapkan uji validitas serta uji reliabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas pada studi ini diverifikasi mempergunakan uji korelasi *Pearson Product Moment*. Proses pengujian dijalankan dengan mengevaluasi kecocokan kuesioner dalam mengukur variabel yang diinginkan. Data dianggap valid jika koefisien korelasi (r) yang dihitung melebihi nilai kritis (r_{tabel}) pada tingkat signifikansi 0.3. Metode yang dipergunakan untuk menghitung validitas ialah sesuai dengan yang dijabarkan oleh Sugiyono (2018). Berikut ialah hasil dari pengujian validitas pada studi ini:

Pembahasan dalam artikel bertujuan untuk: (1) menjawab rumusan masalah dan pertanyaan-pertanyaan penelitian; (2) menunjukkan bagaimana temuan-temuan itu diperoleh; (3) menginterpretasi/menafsirkan temuan-temuan; (4) mengaitkan hasil temuan penelitian dengan struktur pengetahuan yang telah mapan; dan (5) memunculkan teori-teori baru atau modifikasi teori yang telah ada. Berikut ini adalah cara menuliskan format pengorganisasian tersebut, yang di dalamnya menunjukkan cara penulisan hal-hal khusus yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah artikel.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

| Item Pernyataan | R Hitung | R Tabel | Keterangan |
|-----------------|----------|---------|------------|
| P1 | 0,978 | 0,266 | Valid |
| P2 | 0,395 | 0,266 | Valid |
| P3 | 0,559 | 0,266 | Valid |
| P4 | 0,430 | 0,266 | Valid |
| P5 | 0,908 | 0,266 | Valid |
| P6 | 0,462 | 0,266 | Valid |
| P7 | 0,357 | 0,266 | Valid |
| P8 | 0,430 | 0,266 | Valid |
| P9 | 0,456 | 0,266 | Valid |
| P10 | 0,569 | 0,266 | Valid |

Pengujian reliabilitas dipergunakan untuk menilai sejauh mana konsistensi jawaban dari responden bisa diandalkan. Suatu instrumen dianggap reliabel jika nilai *Cronbach alpha*-nya melebihi 0,60, sesuai dengan pandangan Sugiyono (2018). Dalam konteks studi ini, berikut ialah hasil pengujian reliabilitasnya.

Tabel 2. Hasil Uji Reabilitas

| No | Variabel | Alpha Cronbach | Keterangan |
|----|--------------------|----------------|------------|
| 1 | Kepuasan Karyawan | 0,775 | Reliabel |
| 2 | Kepuasan Pelanggan | 0,735 | Reliabel |

Pengukuran kinerja PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk ataupun Alfamart mempergunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dijalankan melalui empat perspektif utama. Pertama, dari segi keuangan, untuk menilai kesehatan keuangan perusahaan. Kedua, dari perspektif pelanggan, untuk memahami kepuasan serta loyalitas pelanggan. Ketiga, dari perspektif bisnis internal, fokus pada efisiensi serta efektivitas operasional perusahaan. Keempat, dari perspektif pertumbuhan serta perkembangan karyawan, untuk mengukur pengembangan kompetensi serta motivasi tenaga kerja. Hasil analisa data pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk ataupun Alfamart mengindikasikan bahwa:

Tabel 3. Hasil Pengukuran Prespektif Keuangan

| Ukuran | Tahun | |
|----------------------|-------|-------|
| | 2021 | 2022 |
| Margin Laba Bersih | 0,02% | 0,03% |
| Margin Laba Operasi | 0,03% | 0,04% |
| Return On Investment | 8,45% | 7,50% |
| Rasio Rentabilitas : | | |
| ROE | 3,17% | 3,72% |
| ROA | 0,50% | 0,63% |
| BOPO | 0,87% | 0,87% |

Dalam evaluasi perspektif pelanggan, terdapat beberapa metrik yang dimanfaatkan, termasuk tingkat akuisisi pelanggan serta tingkat retensi mereka, yang diamati untuk periode tahun 2021 serta 2022.

Tabel 4. Hasil Pengukuran Prespektif Pelanggan

| Ukuran | Tahun | |
|-------------------------------|-------|-------|
| | 2021 | 2022 |
| Tingkat Pemerolehan Pelanggan | 1,60% | 1,70% |
| Tingkat Retensi Pelanggan | 1,30% | 1,50% |

Berikut ini ialah beberapa metrik yang dipergunakan untuk menilai perspektif internal sebuah bisnis:

Tabel 5. Hasil Pengukuran Prespektif Bisnis Internal

| Ukuran | Tahun | |
|--------------------|-------|------|
| | 2021 | 2022 |
| Inovasi | 3% | 4% |
| Layanan Purna Jual | 30% | 40% |

Anda bisa menilai bagaimana karyawan belajar serta berkembang dengan memanfaatkan berbagai metode pengukuran yang tersedia.

Tabel 6. Hasil Pengukuran Prespektif Pembelajaran serta pertumbuhan karyawan

| Ukuran | Tahun | |
|--------------------------|-------|------|
| | 2021 | 2022 |
| Tingkat Retensi Karyawan | 10% | 8% |
| Tingkat Produktivitas | 70% | 80% |

Dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran dijalankan dengan mempertimbangkan secara proporsional setiap perspektifnya, mempergunakan indikator khusus untuk setiap perspektif itu. Konsep keseimbangan ini esensial untuk mengevaluasi pencapaian strategi secara menyeluruh melintasi semua perspektif yang relevan. Skor yang ditetapkan dalam tabel kriteria keseimbangan mengacu pada standar tertentu, dimana asumsi bahwa kinerja optimal dalam semua aspek perusahaan dianggap "baik". Penilaian skor ini dijalankan dengan mempergunakan skala rating yang sudah ditentukan (Yuwitasari & Utomo, 2023), sehingga bisa memberikan gambaran yang jelas tentang sejauh mana pencapaian strategi sudah mencapai keseimbangan yang diharapkan di berbagai perspektif yang ada.

Tabel 7. Rating Scale

| Skor | Nilai |
|--------|-------|
| -1 - 0 | Buruk |
| 0 | Cukup |
| 0 - 1 | Baik |

Keterangan : *Rating scale* bernilai negatif ini menandakan kinerja dinyatakan "buruk"

Tabel 8. Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan

| Indikator | Perspektif | Tahun | | Ukuran | Skor |
|--|-------------------------------|-------|-------|--------|------------|
| | | 2021 | 2022 | | |
| PERSPEKTIF KEUANGAN | | | | | |
| 1 | Margin laba bersih | 0,02% | 0,03% | Baik | 1 |
| 2 | Margin laba operasi | 0,03% | 0,04% | Baik | 1 |
| 3 | ROI | 8,45% | 7,50% | Buruk | -1 |
| 4 | ROE | 3,17% | 3,72% | Baik | 1 |
| 5 | ROA | 0,50% | 0,63% | Baik | 1 |
| 6 | BOPO | 0,87% | 0,87% | Cukup | 0 |
| PERSPEKTIF PELANGGAN | | | | | |
| 7 | Tingkat pemerolehan pelanggan | 1,60% | 1,70% | Baik | 1 |
| 8 | Tingkat retensi pelanggan | 1,30% | 1,50% | Baik | 1 |
| PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL | | | | | |
| 9 | Inovasi | 3% | 4% | Baik | 1 |
| 10 | Layanan purna jual | 30% | 40% | Baik | 1 |
| PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN | | | | | |
| 11 | Tingkat retensi karyawan | 10% | 8% | Buruk | -1 |
| 12 | Produktivitas karyawan | 70% | 80% | Baik | 1 |
| Total Skor | | | | | 7 |
| Skor Rata -Rata | | | | | 0,5 |

Tabel itu menyajikan hasil *scorecard* dari empat perspektif yang terdiri dari 12 indikator. Dari analisa tabel itu, terlihat bahwa perusahaan menunjukkan kinerja yang sangat baik di semua aspek yang dinilai: keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi proses bisnis internal, serta pengembangan serta pertumbuhan karyawan. Ini mengindikasikan bahwa perusahaan berhasil mencapai ataupun bahkan melampaui standar yang ditetapkan untuk setiap perspektifnya.

Misalnya, dalam perspektif keuangan, semua indikator menunjukkan nilai yang optimal dengan laba yang mencapai target yang ditetapkan. Dalam tabel itu, terdapat ringkasan skor gabungan dari keempat perspektif berdasarkan 10 indikator kinerja yang diukur. Hasilnya menunjukkan bahwa rata-rata skor keseluruhan perusahaan ialah 0,5, mencerminkan kinerja yang sangat memuaskan dalam semua aspek yang dievaluasi. Dengan hasil kinerja seperti ini, Perusahaan dianggap sudah menjalankan tugasnya dengan baik antara tahun 2021 serta 2022. Meskipun masih ada ruang untuk perbaikan, kriteria kinerja yang kurang memuaskan di masa depan harus diperhatikan dengan cermat. Fokus harus ditingkatkan pada semua aspek untuk meningkatkan produktivitas Perusahaan, terutama dalam hal indikator keuangan seperti margin laba bersih, margin laba operasi, Return On Investment, serta rasio rentabilitas. Selama periode ini, Perusahaan berhasil mencatat keuntungan secara konsisten. Dari sudut pandang pelanggan, nilai 1 yang diperoleh menunjukkan bahwa Perusahaan memiliki potensi besar untuk mempertahankan serta menarik pelanggan agar tetap loyal dalam menjalankan pembelian di sana. Indikator utama dari hal itu ialah loyalitas pelanggan, yang dianggap sebagai tolok ukur dalam mengukur keberhasilan dari perspektif pelanggan. Sementara itu, perspektif bisnis internal Perusahaan tercermin dalam inovasi berkelanjutan yang menghasilkan ide-ide baru untuk pemasaran serta penawaran produk, serta penciptaan layanan purna jual yang bertujuan untuk memastikan kepuasan pelanggan serta mempertahankan kesetiaan mereka. Di sisi lain, perspektif pertumbuhan serta pembelajaran karyawan menunjukkan tolok ukur kinerja yang positif, terutama dalam hal produktivitas karyawan dari tahun 2021 hingga 2022. Jumlah kehadiran karyawan terus meningkat, mencerminkan komitmen Perusahaan terhadap pengembangan serta pertumbuhan mereka.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan dari studi yang dijalankan oleh para peneliti mengenai "Analisa Kinerja Perusahaan Retail di Sidoarjo dengan Pendekatan Balanced Scorecard," tujuannya ialah untuk mengevaluasi pencapaian kinerja optimal di sebuah perusahaan retail. Dengan menerapkan Metode Balanced Scorecard, bisa disimpulkan bahwa kinerja PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk sudah terbukti berhasil. Hal itu terlihat dari penilaian yang komprehensif terhadap keempat perspektif Balanced Scorecard, yakni:

a. Perspektif Keuangan

Margin laba bersih perusahaan mengalami sedikit peningkatan senilai 0,01% dari tahun 2021 hingga 2022. Sementara itu, margin laba operasi juga mengalami kenaikan senilai 0,01% dalam periode yang sama. Return On Investment (ROI) mengalami penurunan ringan senilai 0,95% dari tahun sebelumnya, tetapi rasio Rentabilitas ROE meningkat senilai 0,55% dari tahun 2021 hingga 2022. Selain itu, Return On Assets (ROA) juga

mengalami kenaikan senilai 0,13% dalam periode itu. Indikator BOPO tetap stabil tanpa mengalami perubahan baik peningkatan ataupun penurunan dari tahun 2021 sampai 2022.

b. Perspektif Pelanggan

Persentase pertumbuhan penerimaan pelanggan meningkat dari tahun 2021 ke 2022, dengan kenaikan senilai 0,1%. Sementara itu, tingkat retensi pelanggan juga mengalami peningkatan senilai 0,2% selama periode yang sama.

c. Perspektif Proses serta Bisnis Internal

Dalam dua tahun terakhir, terjadi peningkatan jumlah inovasi dari 3 menjadi 4 inovasi, serta peningkatan senilai 10% dalam penggantian stok yang tidak layak dari permintaan toko dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

d. Perspektif Pembelajaran serta Pertumbuhan

Tingkat retensi karyawan sudah meningkat karena persentase pengunduran diri menurun dari 10% dua tahun yang lalu menjadi 8% di tahun berikutnya. Hal itu menunjukkan peningkatan dalam mempertahankan karyawan dalam organisasi. Selain itu, produktivitas karyawan juga meningkat, yang bisa dilihat dari peningkatan kehadiran mereka. di tahun 2021, 70% dari karyawan hadir secara penuh, yang naik menjadi 80% di tahun 2022.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007b). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers and Industrial Engineering*, 53(1), 43–62. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.04.001>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0400>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. [www.hbrreprints.org manajemen-persediaan-indrajit-djokorpranoto-pdf_compress](http://www.hbrreprints.org/manajemen-persediaan-indrajit-djokorpranoto-pdf_compress). (n.d.).
- Randall, W. S., Gibson, B. J., Defee, C. C., & Williams, B. D. (2011). Retail supply chain management: Key priorities and practices. *International Journal of Logistics Management*, 22(3), 390–402. <https://doi.org/10.1108/09574091111181381>
- Saleheen, F., & Mamun Habib, M. (2022). Supply Chain Performance Measurement Models: A Comparative Study. In *Int. J Sup. Chain. Mgt* (Vol. 11, Issue 1). <http://excelingtech.co.uk/>
- Sugiyono (2018). *Metode penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV Alfabeta
- Tanaka, D., & Nurcaya, N. (2018b). ANALISIS KINERJA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT BERBASIS BALANCED SCORECARD PADA PT. ALOVE BALI IND

- Timotius, E., Sunardi, O., Soenandi, I. A., Ginting, M., & Sabini, B. (2022b). Supply chain disruption in time of crisis: a case of the Indonesian retail sector. *Journal of International Logistics and Trade*, 20(2), 78–101. <https://doi.org/10.1108/JILT-05-2022-0004>
- Purnomo,A., & Febryanto, I. 2020, Analisis Kinerja Perusahaan dengan pendekatan BALANCED SCORECARD di CV. Mulya Jaya Abadi Surabaya
- Yuwitasari, N., & Utomo, Y. (2023). Analisa Perspektif Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja (Studi Kasus : Bidang Contract MGMT & Customer Relations I (CMR I) PT. PLN Nusantara Power). *Jurnal Teknik Industri: Jurnal Hasil penelitian dan Karya Ilmiah Dalam Bidang Teknik Industri*, 9(2), 572. <https://doi.org/10.24014/jti.v9i2.23904>