

Pengembangan Model Perancangan Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Superindo Cabang Pancoran)

Dian Sanjaya¹, Rizka Ramayanti²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia

Article Info

Article history:

Received August 30, 2024
Revised September 1, 2024
Accepted September 1, 2024

Kata Kunci:

*Balanced Scorecard,
SWOT,
Kinerja Perusahaan*

Keywords:

*Balanced Scorecard,
SWOT,
Business Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini membahas implementasi model *Balanced Scorecard* di Superindo Pancoran. Analisis menunjukkan bahwa SuperIndo telah mencapai ROE sebesar 17,3% dan NPM sebesar 3% pada tahun 2023, meskipun beberapa area masih memerlukan perhatian lebih untuk mencapai target ambisius pada tahun 2024. Aspek-aspek yang dievaluasi meliputi kinerja keuangan, di mana ROI dan pertumbuhan penjualan masih di bawah target yang ditetapkan. Selain itu, kepuasan pelanggan yang saat ini mencapai 80% perlu ditingkatkan menjadi 85% dengan meningkatkan kualitas produk, layanan, dan program loyalitas. Di sisi internal, efisiensi proses dan fleksibilitas operasional yang belum optimal dengan waktu siklus operasi 10 hari dan respons 5 hari. Untuk mencapai target siklus 8 hari dan respons 3 hari pada 2024 serta menghemat biaya 10%, implementasi ERP dan pelatihan adaptasi perubahan diperlukan. Sementara itu, pertumbuhan dan pembelajaran karyawan menunjukkan peningkatan dengan kompetensi mencapai 70% dan keterlibatan mencapai 65%, tetapi perlu ditingkatkan menjadi 80% dan 75% pada 2024 melalui program pelatihan, pengembangan, dan penghargaan inovasi. Studi ini merekomendasikan langkah-langkah strategis seperti peningkatan efisiensi operasional, pengembangan produk, ekspansi pasar, dan pelatihan karyawan untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar dan menghadapi tantangan masa depan.

ABSTRACT

This research discusses the implementation of the Balanced Scorecard model at Superindo Pancoran. Analysis reveals that SuperIndo achieved an ROE of 17.3% and an NPM of 3% in 2023, though certain areas still require more attention to achieve ambitious targets by 2024. Evaluated aspects include financial performance, where ROI and sales growth are below the set targets. Additionally, customer satisfaction, currently at 80%, needs improvement to reach 85% through enhanced product quality, services, and loyalty programs. Internally, process efficiency and operational flexibility are suboptimal with an operational cycle time of 10 days and a response time of 5 days. To achieve the 2024 targets of an 8-day cycle and 3-day response time, along with a 10% cost savings, ERP implementation and change adaptation training are necessary. Meanwhile, employee growth and learning show improvement with competencies at 70% and engagement at 65%, but these need to increase to 80% and 75% respectively by 2024 through training, development, and innovation recognition programs. The study recommends strategic initiatives such as enhancing operational efficiency, product development, market expansion, and employee training to strengthen the company's market position and prepare for future challenges.



Corresponding Author:

Dian Sanjaya
Fakultas Ekonomi, Universitas Trilogi,
Jakarta, Indonesia
Email: diansanjaya700@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Industri ritel memegang peranan krusial dalam rantai distribusi, di mana pengusaha ritel berfungsi sebagai penghubung terakhir dalam penyaluran produk ke konsumen akhir [1]. Sektor ritel di Indonesia menunjukkan peningkatan, seperti yang tercermin dalam Indeks Penjualan Riil (IPR) Juni 2023 yang tumbuh sebesar 8,0% dibandingkan tahun sebelumnya [2]. Meskipun IPR tumbuh namun terjadi fenomena penutupan gerai oleh sejumlah ritel besar, seperti Giant, Transmart, dan Matahari, menandakan adanya tantangan signifikan dalam industri ini. Faktor-faktor seperti perubahan pola konsumsi, kerugian berkelanjutan, lokasi usaha yang sepi, dan persaingan yang ketat menjadi penyebab utama penutupan gerai-gerai tersebut.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, perusahaan ritel memerlukan metode analisis kinerja yang komprehensif. *Balanced Scorecard* menjadi pilihan yang relevan karena mampu mengevaluasi kinerja dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini memberikan pandangan yang lebih seimbang dibandingkan sistem manajemen tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan [3].

Penelitian ini memilih Metode *Balanced Scorecard* karena keunggulannya dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, sehingga lebih komprehensif dibandingkan dengan metode pengukuran kinerja lainnya [4]. Metode yang cocok untuk diintegrasikan dengan *Balanced Scorecard* adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Dengan analisis SWOT, *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengelola kinerja, sambil mempertimbangkan faktor strategi dan risiko secara akurat [5].

Studi kasus dilakukan pada PT Lion Superindo cabang Pancoran, sebuah perusahaan ritel modern yang berkembang pesat. Penelitian ini berbeda dari yang sebelumnya karena fokus pada tantangan dan peluang di industri ritel modern, terutama terkait fenomena penutupan gerai. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model *Balanced Scorecard* yang terintegrasi dengan analisis SWOT untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman mendalam tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan, serta membantu dalam perumusan strategi yang lebih efektif.

2. METODE

Penelitian ini menganalisis kinerja Superindo Supermarket cabang Pancoran, Jakarta Selatan, dengan menggunakan data kualitatif dan kuantitatif untuk memahami berbagai aspek

manajemen, seperti efisiensi operasional, strategi pemasaran, manajemen persediaan, dan pelayanan pelanggan.

Sumber Data:

1. Pelanggan: Menggunakan *probability sampling*, 35 pelanggan dijadikan sampel untuk kuesioner mengenai pengalaman dan kepuasan.
2. Karyawan: Dengan menggunakan teknik pengambilan Sampel *area probability* [6]. Penulis menentukan jumlah sample menggunakan Metode Slovin, dari 50 karyawan dipilih 34 orang sebagai sampel untuk wawancara [7].
3. Wawancara: Dilakukan dengan manajer, asisten manajer, pemimpin tim, dan staf untuk memperoleh informasi mendalam tentang operasional.
4. Data keuangan: Data dari tahun 2022 hingga 2023 dianalisis untuk menilai profitabilitas, TATO, Profit margin, dan pertumbuhan penjualan.

Analisis Data:

1. Uji validitas dan uji reliabilitas memastikan keakuratan dan konsistensi data yang dikumpulkan.
2. Analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk menganalisis data numerik, sedangkan analisis deskriptif kualitatif untuk memahami informasi kualitatif secara mendalam.

Alur Penelitian: Penelitian dimulai dengan identifikasi masalah dan penetapan tujuan yang ingin dicapai melalui *Balanced Scorecard*. Dilanjutkan dengan analisis visi dan misi perusahaan, serta analisis SWOT untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Tahapan berikutnya meliputi penyusunan peta strategi, penetapan indikator kinerja utama (KPI), dan analisis kinerja berdasarkan KPI, dengan rekomendasi strategi untuk meningkatkan efektivitas perusahaan [8].



Gambar 1. Kerangka Pikiran

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisis Visi, Misi dan Pemilihan Strategi kondisi Perusahaan

Visi, misi, dan tujuan Superindo menunjukkan komitmen perusahaan untuk menjadi pemimpin dalam industri ritel dengan fokus pada nilai-nilai seperti hemat, bernutrisi, sehat, aman, terjangkau, dan berkelanjutan. Visi Superindo mencerminkan dedikasi untuk menyediakan produk berkualitas tinggi yang aman dan berkelanjutan bagi pelanggan. Misi perusahaan menegaskan komitmen untuk menawarkan produk segar dan terjangkau setiap hari,

dengan nilai-nilai operasional yang kuat seperti integritas dan kerja tim. Tujuan Superindo mencakup pelayanan pelanggan, pengembangan karyawan, kolaborasi dalam grup, dan memberikan kualitas terbaik dari Delhaize Group, dengan fokus pada kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan

3.2 Analisis *Strength, weakness, oppurtunities, Threats* (SWOT)

Setelah mengevaluasi visi dan misi, Superindo Supermarket dapat menetapkan tujuan spesifik dan mengidentifikasi posisi strategisnya sebagai supermarket yang berkembang di Indonesia. Penyusunan analisis SWOT menjadi krusial untuk merancang strategi bisnis yang efektif. Analisis ini membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari proses internal dan eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi bisnis dikembangkan untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang (Strategi SO), mengatasi ancaman dengan kekuatan (Strategi ST), meminimalkan kelemahan sambil memanfaatkan peluang (Strategi WO), serta mengatasi kelemahan dan ancaman (Strategi WT) [9].

a. Analisis SWOT perspektif keuangan

Dalam perspektif keuangan setidaknya terdapat 5 tolak ukur untuk menganalisis perusahaan dalam perspektif keuangan yakni : *Return on Equity* (ROE), *Return on Investment* (ROI), *Total Asset Turn Over* (TATO), *Profit Margin on Sales* (*Net Profit Margin*), dan *Sales Growth* [10].

1. *Return On Investment* (ROI): ROI meningkat dari 3.38% pada 2022 menjadi 4.34% pada 2023.
2. *Return On Equity* (ROE): ROE juga menunjukkan peningkatan, dari 14.32% pada 2022 menjadi 17.03% pada 2023.
3. *Total Assets Turnover* (TATO): TATO tetap stabil di 2.14% untuk 2022 dan 2023.
4. *Net Profit Margin* (NPM): NPM naik dari 1.58% pada 2022 menjadi 2.03% pada 2023.
5. *Sales Growth*: Pertumbuhan penjualan mencapai 7.31% dari 2022 ke 2023.

SuperIndo menunjukkan kekuatan dalam efisiensi keuangan dengan peningkatan beberapa indikator penting. ROI meningkat dari 3.38% pada tahun 2022 menjadi 4.34% pada tahun 2023, menunjukkan penggunaan modal yang lebih efisien untuk menghasilkan keuntungan. ROE juga meningkat dari 14.32% pada tahun 2022 menjadi 17.03% pada tahun 2023, menandakan pengembalian yang lebih baik bagi pemegang saham, yang dapat meningkatkan kepercayaan investor. Stabilitas *Total Assets Turnover* (TATO) di angka 2.14% pada kedua tahun menunjukkan efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan pendapatan. *Net Profit Margin* (NPM) meningkat dari 1.58% pada tahun 2022 menjadi 2.03% pada tahun 2023, menunjukkan efisiensi yang lebih baik dalam menghasilkan laba bersih dari pendapatan. Pertumbuhan penjualan sebesar 7.31% juga menunjukkan performa bisnis yang baik dari segi pemasaran dan strategi penjualan.

Namun, SuperIndo juga memiliki kelemahan yang perlu diatasi. Perusahaan perlu meningkatkan efisiensi operasional untuk mencapai ROI yang lebih tinggi, serta meningkatkan manajemen aset untuk meningkatkan efisiensi penggunaan aset. Manajemen biaya harus diperbaiki untuk meningkatkan NPM secara konsisten, dan struktur keuangan perlu diperkuat agar dapat mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.

Peluang bagi SuperIndo termasuk ekspansi ke pasar baru, inovasi produk, menjalin kemitraan strategis, diversifikasi produk, dan mengakuisisi perusahaan pesaing untuk memperluas pangsa pasar. Namun, ancaman yang dihadapi termasuk persaingan dari toko serba

ada dan *e-commerce*, risiko perubahan kebijakan pemerintah, fluktuasi nilai tukar mata uang, ketidakpastian ekonomi global, dan perubahan regulasi industri.

Dengan strategi yang tepat, SuperIndo dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada sambil mengatasi kelemahan dan ancaman untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

b. Analisis Swot perspektif pelanggan

Berdasarkan hasil dari kuisisioner, mayoritas pelanggan Superindo puas dengan kualitas produk, harga, kenyamanan berbelanja, dan ketersediaan promosi, menunjukkan bahwa aspek-aspek ini merupakan kekuatan utama yang dapat mendukung strategi pemasaran yang lebih efektif. Namun, terdapat kelemahan dalam kualitas layanan kasir, respons terhadap keluhan, dan manajemen stok produk, yang memerlukan perbaikan internal melalui pelatihan staf dan pengelolaan stok yang lebih baik. Peluang yang dapat dimanfaatkan mencakup peningkatan promosi dan pelatihan staf, sementara ancaman utama berasal dari kompetitor dengan harga lebih rendah dan perubahan preferensi pelanggan terkait kebersihan serta kenyamanan toko.

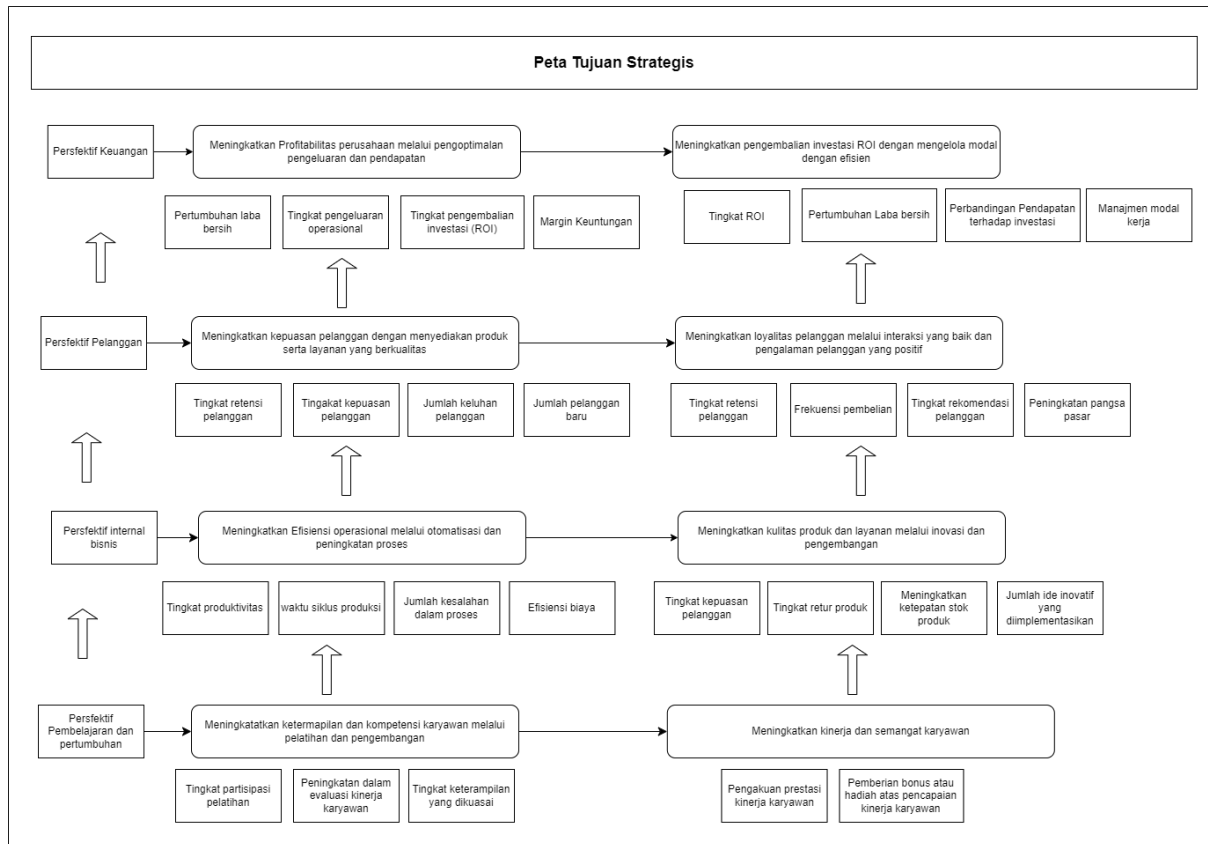
c. Analisis Swot perspektif proses bisnis internal

Hasil dari kuesioner, wawancara, dan observasi menunjukkan bahwa karyawan Superindo umumnya merasa puas dengan efisiensi operasional, dukungan manajemen, serta kerjasama tim, yang merupakan kekuatan utama perusahaan. Motivasi karyawan juga tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang positif. Namun, ada beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki, seperti keterbatasan sumber daya, komunikasi internal yang buruk, dan kesempatan pengembangan karier yang terbatas. Peluang untuk perbaikan meliputi peningkatan sumber daya, komunikasi, dan program pengembangan karier serta kepemimpinan. Ancaman utama datang dari persaingan perusahaan lain, kritik internal, dan potensi turnover karyawan yang dapat memengaruhi citra dan stabilitas operasional perusahaan.

d. Analisis Swot perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Hasil kuisisioner, wawancara, dan observasi menunjukkan bahwa Superindo memiliki kekuatan dalam komitmen terhadap pembelajaran, penggunaan teknologi, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, serta fleksibilitas dalam menanggapi perubahan. Namun, beberapa kelemahan mencakup kurangnya pelatihan dan pengembangan, rendahnya keterbukaan terhadap inovasi, pengakuan atas prestasi karyawan yang kurang memadai, dan keterlibatan karyawan yang minim dalam pengambilan keputusan. Peluang perbaikan meliputi peningkatan program pelatihan, mendorong inovasi, memperbaiki pengakuan atas prestasi, dan meningkatkan sistem umpan balik serta evaluasi kinerja. Ancaman potensial mencakup persaingan dari perusahaan yang lebih inovatif, ekspektasi karyawan yang meningkat, dan risiko turnover akibat kurangnya kesempatan.

3.3 Formulasi Peta Strategi



Gambar 2.Peta Startegis

3.4 Menentukan Sasaran,Ukuran, dan Inisiatif Strategi

Tabel 1. Sasaran,Ukuran dan inisiatif Strategis Persfektif Keuangan

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Ukuran Strategi Lag Indicator	Ukuran Strategi Lead Indicator	Inisiatif Strategis
Meningkatkan kinerja keuangan	Peningkatan ROI	ROI	Efisiensi operasional	Automasi proses bisnis, implementasi teknologi ERP
Meningkatkan pengembalian bagi pemegang saham	Peningkatan ROE	ROE	Penggunaan modal yang efektif	Optimisasi struktur modal dan investasi strategis
Meningkatkan efisiensi biaya	Peningkatan NPM	NPM	Manajemen biaya yang efektif	Pengurangan biaya operasional, negosiasi dengan pemasok.
Meningkatkan pendapatan	Pertumbuhan penjualan	Pertumbuhan penjualan	Ekspansi pasar, inovasi produk	Ekspansi ke pasar baru, pengembangan produk baru

Tabel 2. Sasaran, Ukuran dan Inisiatif Strategis Perspektif Pelanggan

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Ukuran Strategi Lag Indicator	Ukuran Strategi Lead Indicator	Inisiatif Strategis
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Kepuasan pelanggan yang lebih tinggi	Skor kepuasan pelanggan	Kualitas produk dan layanan	Pelatihan karyawan, penjaminan kualitas produk
Meningkatkan loyalitas pelanggan	Jumlah pelanggan setia	Tingkat retensi pelanggan	Program loyalitas pelanggan	Program loyalitas, penawaran eksklusif
Meningkatkan pengalaman berbelanja	Kenyamanan dan kemudahan berbelanja	Skor pengalaman pelanggan	Penataan ulang toko, fasilitas tambahan	Renovasi toko, penambahan fasilitas seperti WiFi

Tabel 3. Sasaran, Ukuran dan Inisiatif Strategis Perspektif Internal Bisnis

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Ukuran Strategi Lag Indicator	Ukuran Strategi Lead Indicator	Inisiatif Strategis
Meningkatkan efisiensi operasional	Proses bisnis yang lebih efisien	Waktu siklus operasi	Penggunaan teknologi informasi	Implementasi sistem ERP, automasi proses bisnis.
Meningkatkan responsivitas	Fleksibilitas dalam menanggapi perubahan	Kecepatan respons terhadap perubahan	Pelatihan karyawan	Pelatihan adaptasi perubahan, pengembangan produk cepat
Meningkatkan manajemen biaya	Pengelolaan biaya yang lebih baik	Tingkat penghematan biaya	Pengendalian biaya	Pengelolaan biaya operasional, negosiasi dengan pemasok

Tabel 4. Sasaran, Ukuran dan Inisiatif Strategis Perspektif Perumbuhan dan pembelajaran

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Ukuran Strategi Lag Indicator	Ukuran Strategi Lead Indicator	Inisiatif Strategis
Mengembangkan karyawan	Peningkatan keterampilan karyawan	Skor kompetensi karyawan	Jumlah pelatihan dan pengembangan	Program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan
Meningkatkan inovasi	Keterbukaan terhadap inovasi	Jumlah inovasi diterapkan	Ide inovatif yang dihasilkan	Program inovasi, penghargaan atas ide-ide baru
Meningkatkan keterlibatan karyawan	Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan	Skor keterlibatan karyawan	Partisipasi dalam pengambilan keputusan	Program keterlibatan karyawan, komunikasi internal
Meningkatkan kinerja karyawan melalui pengakuan prestasi	Meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dengan memberikan penghargaan/bonus terhadap prestasi kinerja mereka	Tingkat kepuasan karyawan terhadap pengakuan prestasi yang diberikan	Persentase karyawan yang mencapai atau melampaui target kinerja setiap periode evaluasi	Pembentukan program penghargaan dan pengakuan yang inklusif, pemberian bonus berdasarkan pencapaian kinerja, serta pelatihan pengembangan diri

3.5 Uji Validas dan Reabilitas

3.5.1 Perspektif Pelanggan

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Dan Relibilitas Perspektif Pelanggan

Sub Variabel	Sub Indikator	Pertanyaan	Uji Validitas Data		Uji Reabilitas Data
			r tabel	r hitung	Alpha Cronbach
Perspektif Pelanggan	Kualitas Produk	1	0.2826	0.674	0.936
	Ketersediaan Produk	2	0.2826	0.776	
	Pelayanan Pelanggan	3	0.2826	0.819	
	Ketersediaan Stok	4	0.2826	0.909	
	Harga Produk	5	0.2826	0.87	
	Kenyamanan Berbelanja	6	0.2826	0.895	
	Ketersediaan Promosi	7	0.2826	0.894	
	Kebersihan dan Keteraturan Toko	8	0.2826	0.785	
	Kualitas Layanan Kasir	9	0.2826	0.782	
	Respon terhadap Keluhan	10	0.2826	0.682	

Analisis perspektif pelanggan berdasarkan kuesioner yang melibatkan 35 responden menunjukkan bahwa semua sub-indikator, seperti kualitas produk, ketersediaan produk, dan pelayanan pelanggan, memiliki validitas yang baik. Nilai uji validitas menunjukkan bahwa r hitung untuk setiap sub-indikator lebih tinggi dari r tabel (0.2826), dengan nilai tertinggi pada ketersediaan stok (0.909) dan terendah pada kualitas produk (0.674). Reliabilitas kuesioner juga sangat tinggi, dengan Alpha Cronbach sebesar 0.936, menunjukkan bahwa instrumen tersebut konsisten dan dapat diandalkan untuk mengukur perspektif pelanggan. Ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian memberikan penilaian akurat mengenai berbagai aspek layanan pelanggan di Superindo.

3.5.2 Perspektif Internal Bisnis

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Dan Relibilitas Internal Bisnis

Sub Variabel	Sub Indikator	Pertanyaan	Uji Validasi Data		Uji Reabilitas Data
			r tabel	r hitung	Alpha Cronbach
Internal Bisnis	Efisiensi Operasional	1	0.2869	0.933	0.973
	Ketersediaan Sumber Daya	2	0.2869	0.905	
	Dukungan Manajemen	3	0.2869	0.963	
	Komunikasi Internal	4	0.2869	0.964	
	Kepuasan Kerja	5	0.2869	0.943	
	Kesempatan Pengembangan	6	0.2869	0.857	
	Kepatuhan Prosedur	7	0.2869	0.823	
	Kerjasama Tim	8	0.2869	0.932	
	Tingkat Motivasi	9	0.2869	0.858	
	Kepemimpinan	10	0.2869	0.815	

Uji validitas dan reliabilitas untuk perspektif internal bisnis menunjukkan bahwa semua sub-indikator, seperti efisiensi operasional, ketersediaan sumber daya, dan dukungan manajemen, memiliki nilai r hitung yang signifikan, jauh di atas r tabel (0.2869). Nilai r hitung berkisar antara 0.823 hingga 0.964, menunjukkan validitas yang sangat baik. Alpha Cronbach sebesar 0.973 menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi dari instrumen tersebut. Hal ini

menandakan bahwa alat ukur ini dapat diandalkan untuk menilai perspektif internal bisnis secara akurat dan konsisten.

3.5.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Dan Relibilitas Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Sub Variabel	Sub Indikator	Pertanyaan	Uji Validasi Data		Uji Reabilitas Data
			r tabel	r hitung	Alpha Cronbach
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Komitmen terhadap Pembelajaran	1	0.2869	0.775	0.896
	Ketersediaan Pelatihan dan Pengembangan	2	0.2869	0.578	
	Keterbukaan terhadap Inovasi	3	0.2869	0.700	
	Pengakuan atas Prestasi	4	0.2869	0.590	
	Penggunaan Teknologi dalam Proses Bisnis	5	0.2869	0.923	
	Budaya Pembelajaran Organisasi	6	0.2869	0.806	
	Fleksibilitas dalam Menanggapi Perubahan	7	0.2869	0.726	
	Keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan	8	0.2869	0.895	
	Pengembangan Produk dan Layanan	9	0.2869	0.751	
	Kualitas Umpan Balik dan Evaluasi Kinerja	10	0.2869	0.567	

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa semua sub-indikator, termasuk komitmen terhadap pembelajaran, ketersediaan pelatihan, dan keterbukaan terhadap inovasi, valid karena nilai r hitung lebih tinggi dari r tabel (0.2869). Nilai Alpha Cronbach sebesar 0.896 menunjukkan bahwa instrumen ini sangat reliabel. Ini berarti bahwa alat ukur ini konsisten dalam menilai berbagai aspek pertumbuhan dan pembelajaran dalam organisasi. Implementasi strategi berdasarkan indikator ini dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategis terkait pengembangan karyawan dan peningkatan proses bisnis.

3.6 Menyusun Kerangka *Balanced Scorecard* dan Perumusan KPI

3.6.1 Perspektif Keuangan

Tabel 8. Tabel Realisasi dan Target strategi prespektif keuangan

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Ukuran Strategi	Rentang Penilaian	Penilaian	Realisasi 2023	Target 2024
Meningkatkan Kinerja keuangan	Peningkatan ROI	ROI > 5%	0-2%	Sangat kurang	4.34%	6%
			2-4%	Kurang		
			4-5%	Baik		
			>5%	Sangat Baik		
Meningkatkan Pengembalian bagi pemegang saham	Peningkatan ROE	ROE > 18%	0-10%	Sangat kurang	17.3%	20%
			10-15%	Kurang		
			15-18%	Baik		
			>18%	Sangat Baik		

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Ukuran Strategi	Rentang Penilaian	Penilaian	Realisasi 2023	Target 2024
Meningkatkan Efisiensi Biaya	Peningkatan NPM	NPM > 3%	0-1%	Sangat kurang	3%	4%
			1-2%	Kurang		
			2-3%	Baik		
			>3%	Sangat Baik		
Meningkatkan pendapatan	Pertumbuhan penjualan	Pertumbuhan penjualan > 10%	0-5%	Sangat kurang	7.3%	12%
			5-8%	Kurang		
			8-10%	Baik		
			>10%	Sangat Baik		

Pada tahun 2023, kinerja keuangan Superindo menunjukkan hasil yang bervariasi. ROI mencapai 4.34%, yang sesuai dengan kategori "Hijau" namun masih di bawah target 6% untuk tahun 2024. ROE berada pada 17.3%, hampir mencapai target 20% dan menunjukkan kinerja yang baik. NPM sebesar 3% memenuhi target "Hijau" tetapi perlu meningkat menjadi 4% tahun depan. Pertumbuhan penjualan hanya 7.3%, yang kurang dari target 12%. Fokus perlu diarahkan pada strategi peningkatan penjualan dan efisiensi operasional untuk mencapai target yang lebih ambisius.

3.6.2 Perspektif Pelanggan

Tabel 9. Tabel Realisasi dan target strategi prespektif pelanggan

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Ukuran Strategi	Rentang Penilaian	Penilaian	Realisasi 2023	Target 2024
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Kepuasan pelanggan yang lebih tinggi	Skor kepuasan pelangga	<60%	Sangat kurang	80%	85%
			60-79%	Kurang		
			80-90%	Baik		
			>90%	Sangat Baik		
Meningkatkan loyalitas pelanggan	Jumlah pelanggan setia	Tingkat retensi pelanggan	<50%	Sangat kurang	60%	70%
			50-69%	Kurang		
			70-85%	Baik		
			>85%	Sangat Baik		
Meningkatkan pengalaman berbelanja	Kenyamanan dan kemudahan berbelanja	Skor pengalaman pelanggan	<50%	Sangat kurang	75%	82%
			50-69%	Kurang		
			70-90%	Baik		
			>90%	Sangat Baik		

Dalam perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan tercatat pada 80%, kategori "Baik", dengan target meningkat menjadi 85% pada 2024. Retensi pelanggan adalah 60%, dinilai "Kurang", dan harus ditingkatkan menjadi 70%. Skor pengalaman berbelanja berada pada 75%, juga "Kurang", dengan target 82%. Perusahaan perlu memperbaiki kualitas produk dan layanan, serta meningkatkan fasilitas seperti WiFi gratis dan pelatihan karyawan untuk mencapai target tersebut.

3.6.3 Perspektif Internal Bisnis

Tabel 10. Tabel Realisasi dan Target strategi prespektif internal bisnis

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Ukuran Strategi	Rentang Penilaian	Penilaian	Realisasi 2023	Target 2024
Meningkatkan efisiensi operasional	Proses bisnis yang lebih efisien	Waktu siklus operasi	>12 hari	Sangat kurang	10 hari	8 hari
			10-12 hari	Kurang		
			8-10 hari	Baik		
			<8 hari	Sangat Baik		
Meningkatkan responsivitas	Fleksibilitas dalam menanggapi perubahan	Kecepatan respons terhadap perubahan	>7 hari	Sangat kurang	5 hari	3 hari
			5-7 hari	Kurang		
			3-5 hari	Baik		
			<3 hari	Sangat Baik		
Meningkatkan manajemen biaya	Pengelolaan biaya yang lebih baik	Tingkat penghematan biaya	<5%	Sangat kurang	5%	10%
			5-8%	Kurang		
			8-12%	Baik		
			>12%	Sangat Baik		

Efisiensi operasional menunjukkan waktu siklus operasi 10 hari, yang perlu dipersingkat menjadi 8 hari. Kecepatan respons terhadap perubahan saat ini adalah 5 hari, dengan target

pengurangan menjadi 3 hari. Penghematan biaya tercatat pada 5%, di bawah target 10%. Perusahaan harus mengadopsi teknologi baru dan sistem ERP untuk meningkatkan efisiensi, mempercepat adaptasi perubahan, serta melakukan negosiasi dengan pemasok untuk meningkatkan penghematan biaya.

3.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 11. Realisasi dan target strategi prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Ukuran Strategi	Rentang Penilaian	Penilaian	Realisasi 2023	Target 2024
Mengembangkan karyawan	Peningkatan keterampilan karyawan	Skor kompetensi karyawan	<60%	Sangat kurang	70 %	80%
			60-69%	Kurang		
			70-85%	Baik		
			>86%	Sangat Baik		
Meningkatkan inovasi	Keterbukaan terhadap inovasi	Jumlah inovasi diterapkan	<15	Sangat kurang	15	20
			15-20	Kurang		
			20-25	Baik		
			>25	Sangat Baik		
Meningkatkan kinerja karyawan melalui pengakuan prestasi	Meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dengan memberikan penghargaan/bonus terhadap prestasi kinerja mereka	Tingkat kepuasan karyawan terhadap pengakuan prestasi	<60%	Sangat kurang	60%	78%
			60-70%	Kurang		
			70-85%	Baik		
			>85%	Sangat Baik		

Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, skor kompetensi karyawan saat ini adalah 70%, dengan target meningkat menjadi 80%. Jumlah inovasi yang diterapkan adalah 15, dengan target meningkat menjadi 20. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan berada pada 65%, dengan target 75%. Kepuasan terhadap pengakuan prestasi saat ini 60%, dengan target 78%. Perusahaan harus memperluas program pelatihan, mendorong inovasi,

memperbaiki komunikasi internal, dan menerapkan program penghargaan yang efektif untuk mencapai target-target ini.

Secara keseluruhan, meskipun ada pencapaian positif, terdapat kebutuhan untuk fokus pada perbaikan di berbagai area kinerja untuk mencapai target strategis yang telah ditetapkan untuk tahun 2024.

4. KESIMPULAN

Superindo Pancoran telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam pengembangan model *Balanced Scorecard*, namun masih perlu peningkatan di beberapa area untuk mencapai target yang lebih ambisius. Dari perspektif keuangan, meskipun ROE dan NPM telah mencapai target, ROI dan pertumbuhan penjualan masih perlu ditingkatkan. Di sisi pelanggan, kepuasan telah meningkat namun perlu lebih ditingkatkan melalui perbaikan kualitas produk, layanan, dan program loyalitas. Dalam perspektif proses bisnis internal, efisiensi dan fleksibilitas operasional masih perlu diperbaiki melalui implementasi teknologi dan pelatihan. Sedangkan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, peningkatan keterampilan dan keterlibatan karyawan perlu diperkuat melalui program pengembangan dan penghargaan.

REFERENSI

- [1] Euis Soliha. (2008). Analisis Industri Ritel Di Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 15(2), 128–143.
- [2] Bank Indonesia. (2023). Berita Terkini (Siaran Pers). *Bank Indonesia, Juni*, 1–2.
- [3] Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). Balance scorecard : model pengukuran kinerja organisasi dengan empat perspektif (Raih Asa Sukses (ed.)).
- [4] Mulyadi. (2001). Akuntansi manajemen : konsep, manfaat dan rekayasa (3rd ed.). Salemba Empat.
- [5] Dwi, E. S., Koeshardjono, R. H., & Suharsono, J. (2020). Penggunaan Metode Balanced Scorecard dan SWOT sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan pada CV. Aqsha Kota Probolinggo. *Jurnal Ilmiah Ecobuss*, 8(1), 46–52.
- [6] Adnyana, I. M. D. M. (2021). Populasi dan Sampel. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif*, 14(1), 103–116.
- [7] Umar, H. (2011). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Rajawali Pers.
- [8] Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard : teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan resiko*. Gramedia Pustaka Utama.
- [9] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- [10] Erlina. (2009). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Score Card (Bsc) Dan Swot Erlina Teknik Industri FT UPN “ Veteran ” Jawa Timur. *Penelitian Ilmu Teknik*, 9(1), 48–57.