E-ISSN: 3025-0994
Halaman 6960-6975
Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026

Implementasi Balanced Scorecard Untuk Penilaian Key Performance Indicator Di Gerai Indomaret Raya Jungkat

Dery Oscar[1], Putri Yuli Utami[2], Istikoma[3]

[1,2,3] Universitas Muhammadiyah Pontianak
e-Mail:: derryoscarr@gmail.com, putriyuliutami@unmuhpnk.ac.id, istikoma@unmuhpnk.ac.id

Abstrak

Jaringan ritel terbesar di Indonesia yaitu Indomaret dengan mendasarkan *Key Performance Indicator* sebagai penilaian kinerja karyawan guna memonitor kinerja suatu toko. Indomaret Raya Jungkat tempat dilakukannya penelitian dinilai kurang baik dalam pencapaian KPI Proses yaitu pada indikator NRB (Nota Retur Barang), *Variance Minus*, *Cancel Sales*, Transaksi Standar>2item, Jumlah ITT (Item Tidak Terdisplay), dan KPI Achievements yaitu pada indikator SPD (Sales Per Day) All Produk dan Khusus, NKL (Nota Kurang Lebih), NBR (Nota Barang Rusak) Dry dan Olahan, dan Transaksi Cashless dikarenakan minimnya manajemen suatu organisasi sehingga diperlukan pengukuran yang efisien dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* untuk penilaian *Key Performance Indicator* di gerai Indomaret Raya Jungkat sehingga dengan harapan pada penerapannya di masa yang akan datang gerai Indomaret Raya Jungkat dapat mencapai tujuan organisasinya. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data penilaian KPI periode bulan Maret hingga Mei kemudian indikator tolak ukur KPI yang diperoleh diselaraskan dengan perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* agar terstruktur dalam penerapannya. Hasil pengukuran menggunakan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu pada perspektif keuangan dinilai belum memuaskan karena jumlah persentase <95%, selanjutnya perspektif pelanggan berdasarkan data KPI Standar >2item melebihi target dan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dinilai sangat baik, pada perspektif proses bisnis internal berdasarkan perolehan total poin 85.00 yang terbilang cukup baik, kemudian pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan hasil rekaman jawaban karyawan dalam peningkatan dan pengembangan kinerja dinilai sangat baik.

Kata Kunci : Balanced Scorecard, Kinerja, KPI, Pengukuran.

Abstract

The largest retail network in Indonesia, named Indomaret, by using *Key Performance Indicator* s as an assessment of employee performance to monitor the performance of a store. Indomaret Raya Jungkat, where the research was conducted, was considered not good in achieving Process KPIs, namely on the NRB (Goods Return Note), Variance Minus, Cancel

Sales, Standard Transactions > 2 items, Number of ITT (Items not Displayed), and KPI Achievements, namely on the SPD (Sales Per Day) indicator All Products and Specials, NKL (More or Less Notes), NBR (Damaged Goods Notes) Dry and Processed, and Cashless Transactions due to the lack of management in an organization so that efficient measurements are needed by applying the *Balanced Scorecard* method for assessing *Key Performance Indicator* s at Indomaret Raya Jungkat outlets so that with the hope that in the future the Indomaret Raya Jungkat outlet can achieve its organizational goals. The data used in this research is KPI assessment data for the period March to May, then the KPI benchmark indicators obtained are aligned with the perspectives in the *Balanced Scorecard* so that they are structured in their application. The measurement results using the *Balanced Scorecard* method through four perspectives, namely the financial perspective are considered unsatisfactory because the percentage is <95%, then the customer perspective based on Standard KPI data >2 items exceeds the target and the high level of customer satisfaction is considered very good, on the internal business process perspective based on The total points obtained were 85.00 which is quite good, then from a learning and growth perspective based on the results of recorded employee answers in improving and developing performance it was considered very good.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, KPI, Measurement.

LATAR BELAKANG

Perusahaan yang bergerak dibidang ritel terbesar di Indonesia dan memiliki persaingan yang ketat yaitu Indomaret. Pengukuran penilaian kinerja Indomaret perlu memastikan operasional dan kinerjanya berjalan dengan maksimal berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*) Proses dan Achievements untuk mencapai tujuan suatu organisasinya. Salah satu Indomaret di Kabupaten Mempawah yakni Indomaret Raya Jungkat jika dibandingkan dengan gerai Indomaret Jungkat berdasarkan data pencapaian KPI bulanan periode Maret hingga Mei tahun 2023 dinilai kurang baik dalam pencapaian KPI Proses dan Achievements-nya dikarenakan minimnya manajemen KPI dalam mencapai target yang ditetapkan, hal ini juga akan berdampak pada perkembangan dan kesejahteraan karyawannya serta pencapaian untuk Indomaret Raya Jungkat sehingga diperlukan pengukuran kinerja KPI dalam menentukan strategi yang efektif guna mencapai tujuan suatu organisasi. Penyusunan strategi memiliki peran penting dalam mencapai sasaran perusahaan karena hal ini akan menjadi landasan pergerakan dan pelaksanaan kerja suatu perusahaan (Natasya & Siagian, 2022).

Pengukuran kinerja yang signifikan merupakan hal yang diperlukan untuk mengukur *Key Performance Indicator* di Indomaret Raya Jungkat guna memastikan operasional bisnisnya berjalan efisien dengan menggunakaan metode Balanced Scorecard. *Balanced Scorecard* merupakan instrumen pengukuran pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, serta dapat memberikan dampak bagi perkembangan perusahaan di masa depan (Hamdalah et al., 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh (Y Oley et al., 2017) mengenai implementasi *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja karyawan di Indomaret dengan hasil rata-rata

memuaskan dari segi empat perspektif yang ada pada BSC. Penelitian lainnya oleh (Fahrudin, 2020) mengenai pengukuran kinerja menggunakan BSC untuk menentukan KPI di PT Mulia Artha Anugerah bahwa kinerja karyawan dilihat dari keempat perspektif yang ada pada BSC diatas nilai rata-rata adalah 3,83 yang berarti cukup baik. Penelitian berikutnya oleh (Setiawan et al., 2020) yaitu implementasi metode BSC untuk pengukuran kinerja di perusahaan Engineering dengan mengkombinasikan empat perspektif BSC dengan hasil keseluruhan cukup baik sehingga memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja organisasi, implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) dapat menjadi solusi yang efektif untuk pengukuran penilaian KPI di gerai Indomaret Raya Jungkat.

Berdasarkan permasalahan diatas, penelitian ini akan mengukur penilaian *Key Performance Indicator* di gerai Indomaret Raya Jungkat dengan menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mencari performance terbaik. *Balanced Scorecard* digunakan dalam penelitian ini karena memiliki kemampuan menyediakan kerangka kerja pengukuran kinerja yang menyeluruh, tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga dari tiga perspektif penting lainnya: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini sangat penting bagi organisasi seperti Indomaret Raya Jungkat, yang menghadapi tantangan dalam pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) pada beberapa indikator seperti Nota Retur Barang (NRB), Variance Minus, Cancel Sales, dan SPD All Produk. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan serta wawasan tentang keefektifan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur dan meningkatkan kinerja Indomaret Raya Jungkat berdasarkan permasalahan yang ditemukan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode studi kasus yang dilaksanakan di Gerai Indomaret Raya Jungkat dan Indomaret Jungkat. Tahapan penelitian meliputi analisis permasalahan, studi literatur, pengumpulan data, pengolahan data, implementasi, dan evaluasi hasil. Data primer diperoleh melalui observasi lapangan, wawancara dengan Supervisor Area, serta penyebaran kuesioner kepada pelanggan dan karyawan menggunakan skala Likert untuk mengukur perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data sekunder diperoleh dari studi literatur berupa jurnal, buku, dokumen perusahaan, serta data *Key Performance Indicator* (KPI) periode Maret hingga Mei 2023 yang diakses melalui portal tinjauan KPI Indomaret. Analisis dilakukan dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengevaluasi pencapaian KPI. Selanjutnya, hasil penilaian KPI antara Gerai Indomaret Raya Jungkat dan Indomaret Jungkat dibandingkan menggunakan analisis SWOT guna mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi pencapaian target kinerja. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menghasilkan rekomendasi perbaikan kinerja yang dapat mendukung pencapaian KPI secara optimal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis KPI dan *Balanced Scorecard* Indomaret Raya Jungkat

Berdasarkan hasil pengukuran KPI periode Maret–Mei 2023, Indomaret Raya Jungkat (TA0L) memperoleh total poin 52, 61, dan 57 sehingga belum memenuhi syarat minimal 70 poin untuk memperoleh insentif KPI. Sebaliknya, Indomaret Jungkat (TQF9) memperoleh 87, 132, dan 99 poin sehingga berhasil mencapai target dan memperoleh insentif Grade 1 maupun Grade 2. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja operasional Indomaret Jungkat lebih unggul dibandingkan Indomaret Raya Jungkat selama periode penelitian.

Tabel 1. Tabel Ringkasan KPI

Toko	Periode	KPI Proses	KPI Achievement	Total Poin	Keterangan
TA0L	Maret	35	17	52	Tidak Memenuhi Syarat
TA0L	April	40	21	61	Tidak Memenuhi Syarat
TA0L	Mei	35	22	57	Tidak Memenuhi Syarat
TQF9	Maret	60	27	87	Insentif Grade 1
TQF9	April	60	72	132	Insentif Grade 2
TQF9	Mei	55	44	99	Insentif Grade 1

Analisis SWOT

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Indomaret Raya Jungkat memiliki kekuatan pada potensi penjualan, jumlah modul produk khusus, fasilitas pendukung, dan lokasi yang strategis. Namun demikian, toko masih menghadapi kendala berupa keterbatasan personel, rendahnya penawaran produk khusus, lingkungan kerja yang kurang kondusif, serta minimnya regenerasi karyawan. Strategi yang direkomendasikan meliputi peningkatan manajemen operasional, pelatihan karyawan, penambahan SDM, dan optimalisasi promosi produk.

Implementasi Balanced Scorecard

Penerapan *Balanced Scorecard* dilakukan melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif keuangan, pertumbuhan penjualan berada pada kisaran 78%–84% dan belum mencapai target 95%. Pada perspektif pelanggan, indikator pangsa pasar dan hasil kuesioner menunjukkan tingkat kepuasan sebesar 83,94% yang termasuk kategori puas. Perspektif proses bisnis internal memperoleh capaian 85%, yang menunjukkan operasional bisnis berjalan cukup baik meskipun masih terdapat kendala pada indikator variance minus, cancel sales, dan retur barang. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

memperoleh nilai 85,60%, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap kesempatan pengembangan, evaluasi kinerja, dan lingkungan kerja.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Balanced Scorecard

Perspektif	Persentase	Kategori
Keuangan	82%	Puas
Pelanggan	83,94%	Puas
Proses Bisnis Internal	85%	Puas
Pembelajaran dan Pertumbuhan	85,60%	Puas

Secara keseluruhan, penerapan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa seluruh perspektif berada dalam kategori puas. Meskipun demikian, perbaikan pada aspek operasional, pengelolaan SDM, dan peningkatan penjualan masih diperlukan agar target KPI dapat dicapai secara optimal.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada tahapan ini menjelaskan tentang pembelajaran dan pertumbuhan bagaimana suatu organisasi selalu continous improvement dalam menambah nilai untuk customer dan stakeholdernya. Maka dengan adanya continous improvement diharapkan karyawan dapat berinovasi terus menerus guna mengembangkan pertumbuhan yang berkelanjutan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kuesioner yang dimana setiap pertanyaan terkandung suatu dimensi diantaranya :

1. Motivasi, yaitu gambaran dari kepuasan karyawan dengan kebijakan-kebijakan dari manajemen untuk melakukan hak dan kewajiban diperusahaan.
2. Kesempatan, yaitu peluang yang dimiliki karyawan dalam mengembangkan diri dengan peraturan-peraturan perusahaan diterapkan menjadi kepuasan tersendiri.
3. Inovasi, yaitu gerakan peningkatan dalam pelayanan publik untuk menunjukkan bahwa organisasi mereka merupakan organisasi yang kreatif dan mengembangkan berdasarkan ide dari karyawan.
4. Kondisi dalam bekerja, yaitu gambaran dari suasana lingkungan kerja sama antara manajemen dengan karyawan, dan karyawan dengan pimpinan melalui kerjasama yang dijalin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Tabel 3Hasil Perolehan Data Kuesioner pada Karyawan.

Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju	Total Responden
Pernyataan 1	0	0	1	3	6	10
Pernyataan 2	0	0	0	6	4	10
Pernyataan 3	0	0	1	5	4	10
Pernyataan 4	0	0	1	7	2	10
Pernyataan 5	0	2	3	4	1	10
Pernyataan 6	0	0	1	4	5	10
Pernyataan 7	0	0	1	4	5	10
Pernyataan 8	0	1	0	3	6	10
Pernyataan 9	0	1	0	3	6	10
Pernyataan 10	0	0	0	5	5	10
Akumulasi =	0	4	8	44	44	10

Berdasarkan uraian data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat rekaman jawaban pada opsi “Sangat Tidak Setuju” pada seluruh pertanyaan yang dimana tidak adanya masalah karyawan pada dimensi ini. Adapun dengan total 4 rekaman jawaban yang didapat pada opsi “Tidak Setuju” yang dimana pada sebagian besar karyawan memiliki kecendurungan masalah dalam bekerja. Sebanyak 8 jawaban terekam responden memilih “Netral” yang berarti memiliki kecenderungan merasa puas maupun tidak puas pada statement. Sebanyak 44 jawaban terekam responden yang memilih “Setuju” pada seluruh pernyataan yang dimana karyawan merasa puas pada seluruh dimensi dan sebanyak 44 jawaban terekam responden yang memilih “Sangat Setuju” pada seluruh pernyataan yang dimana karyawan merasa sangat puas pada seluruh dimensi dalam meningkatkan kinerja.

Hasil olah data dengan menggunakan microsoft excel, maka didapat hasil nilai rata-rata yaitu 8,56, adapun nilai minimum yang diperoleh yaitu 6,2, dan nilai maksimum yaitu 9,6. Untuk mengetahui skor suatu responden, maka hasil jawaban yang terekam dijumlahkan berdasarkan pilihan jawaban yang dipilih suatu responden, adapun skor maksimal yang dapat diperoleh dari total 10 pertanyaan yaitu 50.

Untuk mencari total nilai dari skor suatu jawaban suatu responden, maka dirumuskan sebagai berikut:

$Rumus$ = $(Total\ Skor)\ x\ (Total\ Responden)$
$(Nilai\ Maksimum)$

Berdasarkan uraian data tabel diatas mendasari interpretasi persentase hasil yaitu pada perspektif keuangan sebesar 82%, perspektif pelanggan sebesar 83,94%, persentase proses bisnis internal sebesar 85%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 80,56%. Hasil

persentase menunjukkan bahwa hasil keempat perspektif terbilang “Puas” pasca penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur *Key Performance Indicator* di gerai Indomaret Raya Jungkat menunjukkan hasil yang baik.

Pembahasan Komprehensif Hasil Penelitian

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa Balanced Scorecard tidak cukup dipahami sebagai alat untuk mengubah sekumpulan data menjadi satu nilai akhir, melainkan sebagai kerangka untuk menjelaskan hubungan antara strategi, aktivitas operasional, dan hasil yang diperoleh gerai. Konsep awal Balanced Scorecard menempatkan ukuran keuangan dan nonkeuangan secara berimbang agar organisasi tidak hanya menilai hasil masa lalu, tetapi juga memantau faktor pendorong kinerja masa depan (Kaplan & Norton, 1992, 1996). Dalam konteks Gerai Indomaret Raya Jungkat, nilai setiap perspektif yang berada pada kategori puas belum otomatis menunjukkan bahwa seluruh sasaran strategis telah tercapai. Hal ini terlihat dari total poin KPI bulanan yang masih berada di bawah batas minimal insentif. Karena itu, pembahasan perlu menelaah indikator secara lebih rinci, terutama indikator yang menjadi sumber kesenjangan antara nilai agregat Balanced Scorecard dan pencapaian KPI operasional.

Analisis Kesenjangan KPI Antargerai

Perbandingan data Maret hingga Mei 2023 menunjukkan kesenjangan yang konsisten antara Indomaret Raya Jungkat (TA0L) dan Indomaret Jungkat (TQF9). TA0L memperoleh total poin 52, 61, dan 57, sedangkan TQF9 memperoleh 87, 132, dan 99. Rata-rata poin TA0L selama tiga bulan adalah sekitar 56,67, sementara rata-rata TQF9 mencapai 106. Dengan demikian, terdapat selisih rata-rata sekitar 49,33 poin. Kesenjangan tersebut tidak hanya terjadi pada satu bulan, sehingga lebih tepat dipandang sebagai pola sistematis daripada fluktuasi sesaat. TA0L membutuhkan tambahan 18 poin pada Maret, 9 poin pada April, dan 13 poin pada Mei hanya untuk mencapai ambang minimal 70 poin. Angka ini memperlihatkan bahwa perbaikan yang dibutuhkan sebenarnya masih dapat dirancang secara terarah apabila gerai memusatkan intervensi pada indikator yang paling sering kehilangan poin.

Kinerja TQF9 dapat diperlakukan sebagai pembanding internal karena kedua gerai berada pada wilayah operasional yang berdekatan dan menggunakan sistem KPI yang sama. Namun, pembandingan tidak seharusnya berhenti pada total poin. Manajemen perlu melakukan proses benchmarking pada aktivitas yang menghasilkan perbedaan, misalnya pembagian tugas saat penerimaan barang, ketepatan pemajangan, cara menawarkan produk khusus, pengendalian pembatalan transaksi, dan tindak lanjut terhadap barang rusak atau retur. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan bahwa sistem pengukuran kinerja harus mengarahkan pembelajaran organisasi dan tindakan korektif, bukan sekadar menghasilkan peringkat (Şenel et al., 2022). Dengan menelusuri praktik TQF9 pada indikator yang lebih unggul, TA0L dapat memperoleh contoh proses yang realistis dan sesuai dengan konteks operasional setempat.

Pembahasan Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memperoleh nilai sekitar 82%, tetapi pertumbuhan penjualan masih berada di bawah target 95%. Terdapat kesenjangan sekitar 13 poin persentase yang perlu menjadi perhatian utama karena perspektif keuangan menggambarkan hasil akhir dari keberhasilan pelayanan, proses internal, dan kapasitas karyawan. Nilai 82% dapat

dikategorikan cukup baik berdasarkan interpretasi kuesioner atau skala penilaian, tetapi dari sudut pandang target manajerial hasil tersebut belum memuaskan. Perbedaan antara kategori puas dan target yang tidak tercapai harus dinyatakan secara jelas agar manajemen tidak memperoleh kesan bahwa tidak diperlukan tindakan korektif. Balanced Scorecard justru menuntut agar ukuran keuangan dihubungkan dengan faktor pendorongnya pada perspektif lain (Kaplan & Norton, 1996).

Rendahnya capaian Sales Per Day pada seluruh produk dan produk khusus dapat berkaitan dengan beberapa faktor yang ditemukan dalam penelitian, seperti rendahnya intensitas penawaran produk khusus, keterbatasan personel, barang yang belum terdisplay, dan proses operasional yang belum stabil. Dalam ritel, penjualan tidak hanya ditentukan oleh jumlah pelanggan yang datang, tetapi juga oleh ketersediaan barang, kemudahan menemukan produk, nilai keranjang belanja, keberhasilan promosi, serta kecepatan transaksi. Karena indikator transaksi standar lebih dari dua item telah menunjukkan hasil baik, gerai memiliki modal untuk meningkatkan nilai belanja melalui penawaran yang lebih terarah. Program tersebut sebaiknya tidak dilakukan secara memaksa, melainkan berbasis relevansi kebutuhan pelanggan, promosi yang sedang berlangsung, dan ketersediaan stok aktual.

Pengendalian aspek keuangan juga perlu mempertimbangkan kebocoran operasional. Variance minus, Nota Barang Rusak, Nota Retur Barang, dan cancel sales berpotensi mengurangi hasil penjualan atau menimbulkan biaya yang tidak terlihat langsung pada indikator kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, peningkatan penjualan harus berjalan bersama pengendalian kehilangan persediaan dan disiplin transaksi. Gerai sebaiknya membedakan program peningkatan pendapatan dan program pengurangan kebocoran, kemudian mengukur kontribusinya setiap minggu. Pendekatan indikator yang seimbang mencegah gerai hanya mengejar penjualan, tetapi mengabaikan kualitas persediaan dan ketepatan administrasi. Neri et al. (2021) menekankan pentingnya memilih sejumlah KPI yang terbatas namun mencakup dimensi kinerja secara seimbang agar tindakan manajemen lebih fokus dan dapat dilaksanakan.

Pembahasan Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memperoleh nilai 83,94% dan termasuk kategori puas. Hasil ini menunjukkan adanya persepsi positif terhadap pelayanan, ketersediaan produk, kemudahan transaksi, dan program yang diterima pelanggan. Nilai tersebut merupakan kekuatan penting karena kepuasan pelanggan dapat mendukung kunjungan ulang, kepercayaan, dan stabilitas penjualan. Namun, kepuasan yang tinggi belum secara otomatis menghasilkan pencapaian penjualan sesuai target. Kondisi ini dapat terjadi apabila pelanggan puas terhadap pelayanan tetapi frekuensi kunjungan, nilai belanja rata-rata, atau keberhasilan pembelian produk khusus masih rendah. Dengan demikian, perspektif pelanggan perlu dilengkapi dengan ukuran perilaku transaksi agar manajemen dapat membedakan kepuasan yang bersifat persepsional dan kontribusinya terhadap hasil bisnis.

Indikator transaksi standar lebih dari dua item yang melampaui target menunjukkan bahwa terdapat peluang untuk mengembangkan strategi cross-selling secara etis dan relevan. Kru dapat mengingatkan produk pelengkap, menyampaikan promosi, atau menawarkan alternatif ketika barang utama tidak tersedia. Efektivitas tindakan ini bergantung pada pengetahuan produk, kemampuan komunikasi, dan ketersediaan stok. Karena itu, perspektif pelanggan

berkaitan erat dengan perspektif pembelajaran dan proses internal. Fatima dan Elbanna (2020) menjelaskan bahwa nilai utama Balanced Scorecard terletak pada hubungan antarperspektif, bukan pada penilaian masing-masing perspektif secara terpisah. Pada TA0L, kualitas pelayanan harus diarahkan agar menghasilkan pengalaman belanja yang mudah sekaligus meningkatkan konversi penjualan.

Pembahasan Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memperoleh nilai 85%, tetapi penelitian masih menemukan masalah pada variance minus, cancel sales, retur barang, barang rusak, dan item tidak terdisplay. Temuan tersebut menunjukkan bahwa nilai agregat proses cukup baik belum berarti setiap proses telah terkendali. Dalam operasional ritel, satu jenis kesalahan yang berulang dapat menimbulkan dampak berantai. Barang yang tidak segera dipajang mengurangi peluang penjualan; selisih persediaan menyulitkan pengisian ulang; pembatalan transaksi menghilangkan pendapatan; sedangkan barang rusak dan retur menambah beban administrasi serta risiko kehilangan. Oleh karena itu, indikator proses perlu diprioritaskan berdasarkan frekuensi, nilai kerugian, dan pengaruhnya terhadap indikator lain.

Pengendalian variance minus dapat dimulai dari pemeriksaan titik rawan, yaitu penerimaan barang, penyimpanan, pemajangan, transaksi, pergantian shift, dan pencatatan barang rusak. Gerai dapat menerapkan cycle count pada kelompok produk bernilai tinggi, cepat bergerak, atau memiliki riwayat selisih. Hasil pemeriksaan tidak cukup dicatat sebagai selisih, tetapi harus dilengkapi dugaan penyebab dan tindakan pencegahan. Apabila selisih terjadi berulang pada produk atau waktu tertentu, manajemen memiliki dasar untuk memperbaiki prosedur. Pendekatan berbasis data seperti ini sejalan dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja dinamis yang menggunakan keterkaitan indikator untuk memahami perubahan kinerja dari waktu ke waktu (Nazari-Ghanbarloo, 2022).

Literatur mengenai pengukuran kinerja pada lingkungan digital menekankan bahwa data operasional harus diubah menjadi informasi yang dapat ditindaklanjuti, bukan hanya dikumpulkan dalam jumlah besar (Frederico et al., 2021; Rasool et al., 2022). Dalam konteks TA0L, penerapan prinsip ini tidak selalu memerlukan teknologi kompleks. Data dari portal KPI, transaksi kasir, formulir penerimaan, dan lembar pemeriksaan dapat diringkas dalam dashboard sederhana. Fokus utamanya adalah menampilkan indikator merah, tren tiga bulan, penyebab dominan, dan status tindak lanjut. Dashboard yang ringkas akan membantu kepala toko mengarahkan perhatian pada masalah yang paling berpengaruh.

Pembahasan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh nilai sekitar 85,60% dan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memberikan jawaban setuju atau sangat setuju. Tidak adanya jawaban sangat tidak setuju merupakan sinyal positif mengenai motivasi, kesempatan, inovasi, dan kondisi kerja. Walaupun demikian, terdapat empat jawaban tidak setuju dan delapan jawaban netral dari seluruh rekaman jawaban. Nilai tersebut tidak boleh diabaikan karena dapat menunjukkan adanya aspek tertentu yang belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan. Dengan jumlah responden sepuluh orang, setiap jawaban memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap interpretasi hasil. Oleh karena itu, manajemen perlu menelusuri butir pertanyaan dengan jawaban netral atau tidak setuju tanpa menjadikan proses tersebut sebagai pencarian kesalahan individu.

Keterbatasan personel dan minimnya regenerasi karyawan yang ditemukan melalui SWOT berhubungan langsung dengan stabilitas proses. Ketika jumlah personel tidak sebanding dengan beban kerja, aktivitas penerimaan barang, pemajangan, pelayanan, pengendalian selisih, dan administrasi dapat saling bersaing. Dalam kondisi tersebut, pelatihan saja tidak cukup apabila penjadwalan dan pembagian kerja belum memadai. Gerai perlu memetakan kompetensi tiap karyawan, menentukan tugas utama dan tugas cadangan, serta memastikan terdapat lebih dari satu orang yang mampu menjalankan fungsi penting. Konsep pembelajaran dan pertumbuhan dalam Balanced Scorecard mencakup kompetensi, sistem informasi, dan iklim organisasi yang mendukung strategi, bukan hanya kepuasan terhadap pelatihan (Kaplan & Norton, 1996; Camilleri, 2021).

Program pengembangan sebaiknya dikaitkan dengan indikator yang bermasalah. Pelatihan penawaran produk khusus diukur melalui perubahan SPD khusus; pelatihan penerimaan dan pengendalian stok diukur melalui variance minus dan retur; pelatihan kasir diukur melalui cancel sales dan kelancaran transaksi cashless; sedangkan pelatihan display diukur melalui jumlah item tidak terdisplay. Hubungan seperti ini membuat pelatihan memiliki tujuan yang jelas dan memungkinkan evaluasi manfaatnya. Apabila pelatihan telah dilakukan tetapi indikator tidak membaik, manajemen dapat menilai apakah masalahnya berada pada metode pelatihan, kurangnya praktik, ketidakjelasan prosedur, keterbatasan waktu, atau faktor fasilitas.

Hubungan Sebab-Akibat Antarperspektif

Keempat perspektif dalam penelitian ini perlu dibaca sebagai satu rantai sebab-akibat. Kompetensi, motivasi, dan kondisi kerja yang baik meningkatkan kemampuan karyawan menjalankan proses penerimaan barang, pemajangan, transaksi, dan pengendalian persediaan. Proses yang lebih stabil meningkatkan ketersediaan barang, kecepatan layanan, ketepatan harga, dan kemudahan pembayaran. Pengalaman pelanggan yang lebih baik kemudian mendorong pembelian, kunjungan ulang, dan pencapaian penjualan. Pada akhirnya, perbaikan tersebut tercermin pada perspektif keuangan. Rantai ini menjelaskan mengapa kegagalan KPI keuangan tidak selalu diselesaikan dengan menambah target penjualan; penyebabnya dapat berada pada proses internal atau kapasitas karyawan.

Integrasi Analisis SWOT dan Balanced Scorecard

Kelemahan berupa keterbatasan personel, rendahnya penawaran produk khusus, lingkungan kerja yang kurang kondusif, dan minimnya regenerasi karyawan dapat dipetakan ke perspektif pembelajaran serta proses internal. Strategi perbaikannya mencakup pembagian beban kerja, pelatihan berbasis indikator, coaching, penjadwalan pada jam ramai, dan penyiapan karyawan cadangan untuk fungsi penting. Integrasi SWOT dan Balanced Scorecard membantu memastikan bahwa strategi yang dipilih memiliki ukuran keberhasilan. Quezada et al. (2020) menjelaskan bahwa penggabungan SWOT dan Balanced Scorecard dapat menghubungkan analisis kondisi internal-eksternal dengan sasaran strategis dan indikator kinerja.

Prioritas Strategi Perbaikan

Berdasarkan keseluruhan hasil, strategi perbaikan perlu disusun dalam matriks yang menghubungkan masalah, tindakan, indikator, penanggung jawab, dan frekuensi evaluasi.

Matriks berikut merupakan rekomendasi operasional yang diturunkan dari temuan penelitian dan tidak dimaksudkan sebagai penambahan data empiris baru. Tujuannya adalah memperjelas bagaimana hasil Balanced Scorecard dapat diterapkan dalam rutinitas pengelolaan gerai.

Tabel 4. Matriks Prioritas Strategi Perbaikan Kinerja Gerai

Perspektif	Masalah Prioritas	Inisiatif Utama	Indikator Pemantauan	Penanggung Jawab	Frekuensi
Keuangan	Pertumbuhan penjualan dan SPD di bawah target	Membagi target bulanan menjadi target harian, memantau produk khusus, serta menindaklanjuti selisih penjualan berdasarkan penyebab	SPD seluruh produk, SPD khusus, pertumbuhan penjualan, selisih target	Kepala toko dan merchandiser	Harian dan mingguan
Pelanggan	Kepuasan belum sepenuhnya menghasilkan pencapaian penjualan	Penguatan cross-selling yang relevan, kesiapan cashless, kejelasan harga, dan pemantauan ketersediaan barang	Transaksi >2 item, kepuasan per dimensi, cashless, keluhan, cancel sales	Kasir dan pramuniaga	Harian dan bulanan
Proses internal	Variance minus, retur, barang rusak, cancel sales, dan item tidak terdisplay	Cycle count berbasis risiko, klasifikasi penyebab, audit display, daftar pengecualian, dan serah-terima shift	Jumlah dan nilai selisih, NRB/NBR, cancel sales, ITT, waktu penyelesaian	Kepala toko dan seluruh kru	Per shift dan mingguan
Pembelajaran dan pertumbuhan	Keterbatasan personel, regenerasi, dan ketidakmerataan kompetensi	Pemetaan kompetensi, coaching berbasis kasus, pelatihan silang, serta evaluasi setelah pelatihan	Kompetensi multiketerampilan, penyelesaian pelatihan, pengulangan kesalahan, usulan perbaikan	Kepala toko dan supervisor area	Mingguan dan bulanan

Tahapan Implementasi dan Mekanisme Monitoring

Implementasi dapat dilakukan secara bertahap selama 90 hari. Pada 30 hari pertama, gerai memvalidasi definisi indikator, menentukan baseline, mengidentifikasi tiga penyebab utama pada setiap KPI bermasalah, dan membagi tanggung jawab. Pada tahap ini, perhatian diarahkan pada disiplin pencatatan dan keakuratan data. Gerai juga perlu menyamakan angka perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena dokumen menyajikan 85,60% pada ringkasan, sedangkan bagian lain menuliskan 80,56%. Konsistensi data penting agar keputusan tidak didasarkan pada angka yang berbeda.

Mekanisme monitoring sebaiknya terdiri atas tiga tingkat. Tingkat pertama adalah pengendalian per shift melalui daftar cek display, transaksi, dan penyimpangan. Tingkat kedua adalah rapat mingguan yang membahas tren, penyebab, dan status tindakan. Tingkat ketiga adalah evaluasi bulanan Balanced Scorecard yang menilai hubungan antarperspektif dan kemajuan terhadap target. Sistem bertingkat membuat masalah kecil dapat ditangani segera, sementara keputusan yang membutuhkan sumber daya lebih besar dibawa ke tingkat supervisor. Balanced Scorecard menjadi efektif ketika terintegrasi dengan komunikasi, tanggung jawab, dan siklus evaluasi yang konsisten.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa kategori puas pada empat perspektif tidak boleh menjadi alasan untuk mempertahankan kondisi saat ini. Manajemen perlu melihat apakah setiap perspektif berkontribusi terhadap pencapaian strategi. Perspektif pelanggan dan pembelajaran yang relatif baik merupakan modal perbaikan, sedangkan proses internal dan keuangan menjadi area yang perlu menerima perhatian lebih besar. Strategi yang efektif bukan mengganti seluruh sistem, tetapi memperbaiki indikator kritis dengan memanfaatkan kekuatan yang telah ada, yaitu lokasi, potensi pasar, fasilitas, dan penerimaan positif pelanggan serta karyawan.

Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Lanjutan

Interpretasi hasil perlu mempertimbangkan beberapa keterbatasan. Pertama, data KPI hanya mencakup tiga bulan sehingga belum menggambarkan pola musiman, periode promosi besar, atau perubahan jangka panjang. Kedua, perbandingan hanya melibatkan dua gerai, sehingga faktor lokasi, karakteristik pelanggan, ukuran toko, beban kerja, dan komposisi personel belum dapat dikendalikan secara menyeluruh. Ketiga, perspektif pelanggan dan pembelajaran menggunakan kuesioner, sehingga jawaban dapat dipengaruhi persepsi, kecenderungan memberikan jawaban positif, dan jumlah responden yang terbatas.

Keempat, penelitian menggunakan nilai agregat perspektif tanpa menjelaskan bobot strategis setiap indikator secara mendalam. Padahal, indikator tertentu dapat memiliki dampak yang lebih besar terhadap total poin KPI atau risiko operasional. Penelitian berikutnya dapat menggunakan metode pembobotan, analisis prioritas, atau pendekatan multiatribut untuk menentukan indikator yang paling penting. Şenel et al. (2022) menunjukkan bahwa integrasi Balanced Scorecard dengan metode pengambilan keputusan multiatribut dapat membantu pemeringkatan kinerja secara lebih terstruktur. Kelima, hubungan sebab-akibat antarperspektif dalam penelitian ini masih bersifat interpretatif dan belum diuji secara statistik.

Sintesis Pembahasan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Gerai Indomaret Raya Jungkat memiliki dasar yang cukup baik untuk melakukan peningkatan karena pelanggan dan karyawan memberikan penilaian positif. Tantangan utamanya adalah mengubah kondisi positif tersebut menjadi proses operasional yang konsisten dan hasil keuangan yang memenuhi target. Kesenjangan KPI dengan gerai pembanding, masalah pada variance minus, retur, barang rusak, cancel sales, item tidak terdisplay, serta rendahnya SPD menunjukkan bahwa perbaikan harus dimulai dari disiplin proses dan pelaksanaan strategi penjualan. Balanced Scorecard menyediakan kerangka untuk menghubungkan seluruh tindakan tersebut.

Keberhasilan implementasi bergantung pada kemampuan manajemen memilih sedikit prioritas yang berdampak besar, menetapkan penanggung jawab, menggunakan data secara konsisten, dan menindaklanjuti hasil secara berkala. Apabila pembelajaran karyawan diarahkan pada kebutuhan KPI, proses internal dikendalikan pada titik rawan, pengalaman pelanggan dijaga, dan target keuangan diturunkan menjadi tindakan harian, maka peluang TA0L untuk mencapai ambang insentif dan memperbaiki kinerja secara berkelanjutan akan meningkat. Dengan demikian, Balanced Scorecard dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai dasar penyusunan peta strategi dan program perbaikan operasional gerai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai implementasi metode *Balanced Scorecard* dalam penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) di Gerai Indomaret Raya Jungkat (TA0L), dapat disimpulkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja organisasi dari berbagai perspektif. Pada perspektif keuangan, kinerja gerai menunjukkan hasil yang cukup baik meskipun pertumbuhan penjualan masih berada di bawah target yang telah ditetapkan. Pada perspektif pelanggan, hasil pengukuran menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 83,94% yang termasuk dalam kategori puas. Hasil ini mengindikasikan bahwa pelanggan merasa cukup puas terhadap pelayanan, ketersediaan produk, kemudahan transaksi, serta program loyalitas yang diberikan oleh gerai Indomaret Raya Jungkat. Selanjutnya, pada perspektif proses bisnis internal, kinerja gerai masih menunjukkan beberapa kelemahan pada sejumlah indikator operasional, seperti variance minus, cancel sales, dan pengelolaan retur barang. Namun demikian, beberapa indikator lainnya telah menunjukkan kinerja yang sangat baik sehingga diperlukan evaluasi dan peningkatan strategi operasional secara berkelanjutan agar pencapaian KPI dapat lebih optimal. Sementara itu, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hasil kuesioner yang diberikan kepada karyawan memperoleh nilai rata-rata sebesar 85,6% yang termasuk dalam kategori puas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa memperoleh dukungan yang baik dalam aspek pelatihan, motivasi, evaluasi kinerja, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kompetensi. Secara keseluruhan, implementasi *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa Gerai Indomaret Raya Jungkat memiliki kinerja yang baik pada perspektif pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan, namun masih memerlukan perbaikan pada beberapa aspek proses bisnis internal dan peningkatan pencapaian target keuangan agar kinerja organisasi dapat berkembang secara lebih efektif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Camilleri, M. A. (2021). Using the Balanced Scorecard as a performance management tool in higher education. Management in Education, 35(1), 10–21. https://doi.org/10.1177/0892020620921412

Ćwiklicki, M. (2021). Balanced Scorecard. In S. O. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, & R. Abreu (Eds.), Encyclopedia of Sustainable Management. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_378-1

Fahrudin, W. A. (2020). Di PT Mulia Artha Anugerah. *JITMI, 3*(1), 2685–6123.

Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced Scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. International Journal of Hospitality Management, 91, 102656. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656

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

Hamdalah, M. R., Muhammad, K., & Safitri, T. A. (2021). Analisis kinerja perusahaan sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*

(Studi kasus: PT XYZ). *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia, 1*(1), 27–33. https://doi.org/10.52436/1.jpti.6

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

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, 2397–2439. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6

Megawati, M., Setiyana, N., Pekih, M. I., & Santoso, S. (2021). *Balanced Scorecard* method as measurement of *Key Performance Indicator* s at PT PELNI (Persero). *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering, 13*(2), 232–244. https://doi.org/10.22441/oe.2021.v13.i2.022

Natasya, E. E., & Siagian, V. (2022). Analisis penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem penilaian kinerja perusahaan pada subsektor kosmetik dan barang keperluan rumah tangga periode 2018–2020. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting), 5*(2), 139–148. https://doi.org/10.35914/jemma.v5i2.1175

Nazari-Ghanbarloo, V. (2022). A dynamic performance measurement system for supply chain management. International Journal of Productivity and Performance Management, 71(2), 576–597. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2020-0023

Neri, A., Cagno, E., Lepri, M., & Trianni, A. (2021). A triple bottom line balanced set of key performance indicators to measure the sustainability performance of industrial supply chains. Sustainable Production and Consumption, 26, 648–691. https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.018

Nggini, Y. H. (2019). Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) terhadap kebijakan pengembangan pariwisata Provinsi Bali. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial, 3*(1), 141–152. https://doi.org/10.38043/jids.v3i1.1739

Oley, O. P. Y., Kindangen, P., & Trang, I. (2017). Analisis pengukuran kinerja karyawan Indomaret di Manado dengan *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada beberapa minimarket Indomaret di Kota Manado). *Jurnal EMBA, 5*(3), 3704–3713.

Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2020). Measuring performance using SWOT analysis and Balanced Scorecard. Procedia Manufacturing, 39, 786–793. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430

Rasool, F., Greco, M., & Grimaldi, M. (2022). Digital supply chain performance metrics: A literature review. Measuring Business Excellence, 26(1), 23–38. https://doi.org/10.1108/MBE-11-2020-0147

Rotaria, P. S. (2021). Analisis penerapan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan telekomunikasi yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi kasus: PT XL Axiata Tbk). *Jurnal Ekonomi Efektif, 3*(2), 215–225. https://doi.org/10.32493/JEE.V3I2.8739

Sakrabani, P., & Teoh, A. P. (2021). Retail 4.0 adoption and firm performance among Malaysian retailers: The role of enterprise risk management as moderator. International

Journal of Retail & Distribution Management, 49(3), 359–376. https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2020-0344

Şenel, U. T., Rouyendegh, B. D., & Demir, S. (2022). A multi-attribute approach to ranking departments based on performance: A Balanced Scorecard pilot study. Complex & Intelligent Systems, 8, 4177–4185. https://doi.org/10.1007/s40747-022-00710-z

Setiawan, D., Syaputra, M. J., Hadi, Y. K., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Penerapan metode *Balanced Scorecard* untuk penentuan *Key Performance Indicator* di Departemen Production Engineering (Studi kasus pada perusahaan farmasi PT X). *Journal Industrial Servicess, 5*(2). https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8004

Sibarani, A., & Zahara, N. H. (2015). Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja pada Rumah Sakit Bhayangkara Polda Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 2*(1), 79–96. https://doi.org/10.37676/ekombis.v2i1.6

Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja di perusahaan engineering.