

## PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD DI GRAMEDIA AMBON

Christian Alessandro<sup>1</sup>, Alfredo Tutuhaturunewa<sup>2</sup> dan, Daniel B. Paillin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Pattimura, Ambon 97233

E-mail: [christiansiburian32@gmail.com](mailto:christiansiburian32@gmail.com)

<sup>2</sup>Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Pattimura, Ambon 97233

E-mail: [alfredo.tutuhaturunewa@gmail.com](mailto:alfredo.tutuhaturunewa@gmail.com)

<sup>3</sup>Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Pattimura, Ambon 97233

E-mail: [dani.ti.fatek@gmail.com](mailto:dani.ti.fatek@gmail.com)

**Abstrak.** Gramedia Asri Media merupakan salah satu anak perusahaan dari Kompas Gramedia yang menyediakan berbagai macam jaringan toko buku dengan nama Toko Buku Gramedia di berbagai wilayah yang ada di Indonesia dan Malaysia. Salah satu toko Gramedia juga terdapat di kota Ambon. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja dari Toko Buku Gramedia Ambon berdasarkan metode pengukuran kinerja Balanced Scorecard. Ada empat perspektif yang menjadi tolak ukur dari Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tingkat kinerja dihitung pada masing-masing indikator disetiap perspektif pengukuran. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa kinerja toko buku Gramedia dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah baik, dari perspektif internal bisnis sudah cukup baik, dari perspektif pelanggan cukup baik, dan lemah pada perspektif keuangan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, KPI.

**Abstract.** Gramedia Asri Media is a subsidiary of Kompas Gramedia which provides various bookstore networks under the name Gramedia Bookstore in various regions in Indonesia and Malaysia. One of the Gramedia stores is also in Ambon city. This study aims to measure the performance of the Ambon Gramedia Bookstore based on the Balanced Scorecard performance measurement method. There are four perspectives that become the benchmark of the Balanced Scorecard, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective. Performance level is calculated on each indicator in each measurement perspective. The measurement results show that the performance of the Gramedia bookstore at learning and growth perspective is good, at internal business perspective the performance is quite good, at customer perspective the performance is quite good, and weak at financial perspective.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Performance Measurement, KPI.

### 1. PENDAHULUAN

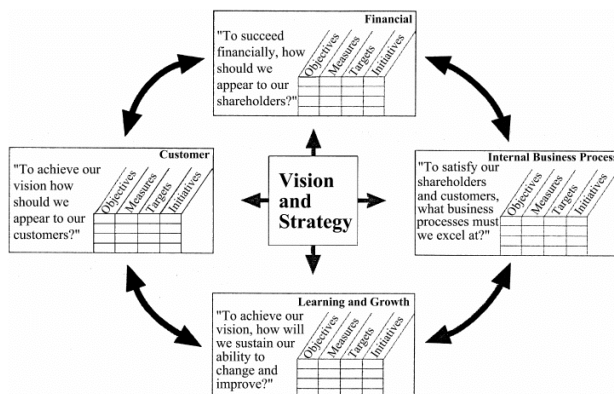
Perusahaan harus melakukan evaluasi untuk dapat mengetahui tingkat kemampuan dan posisi perusahaan dalam persaingan bisnis. Hasil evaluasi dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan atau memperbaiki produk dan layanan agar mencapai kepuasan konsumen, yang mana kepuasan tersebut dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Salah satu langkah awal sebelum melakukan evaluasi adalah dengan melakukan pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu langkah penting dalam upaya merumuskan dan menetapkan strategi bisnis demi memenangkan persaingan. Selain digunakan untuk mengukur dan menilai keberhasilan, pengukuran kinerja juga dapat menjadi dasar evaluasi dari kinerja di masa sebelumnya [1]. Pengukuran kinerja selama ini hanya menitikberatkan pada hasil akhir yaitu aspek keuangan dan ini belum mencukupi jika diterapkan di abad informasi dan komunikasi saat ini. Pengukuran kinerja yang seringkali hanya

menfokuskan pada aspek keuangan hanya akan menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek [2].

Bernardin dan Russel [3] memberikan pengertian kinerja sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*”. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi [4]. Balanced Scorecard merupakan salah satu konsep yang paling berpengaruh dalam akuntansi dan manajemen [5]. Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan dalam organisasi [6]. Tujuan dan pengukuran bukan hanya menggabungkan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan serta tindakan jangka pendek dan jangka panjang [7]. Balanced Scorecard memperluas perpektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hubungan antara keempat perspektif Balanced Scorecard dengan visi dan strategi perusahaan ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka kerja Balanced scorecard

Sejak balanced scorecard diperkenalkan, konsep tersebut telah diadopsi secara luas. Aplikasi konsep ini antara lain pada industri kesehatan [8], [9], institusi pendidikan tinggi [10]–[12], industri kecil dan menengah [13], [14], industri perhotelan [15], [16], industri manufaktur [17], [18], bahkan pada penjualan retail [19]–[21].

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran kinerja pada Toko Buku Gramedia di kota Ambon. Toko Buku Gramedia Ambon merupakan toko buku

terbesar di kota Ambon. Pengukuran kinerja pada penelitian ini menggunakan metode pengukuran kinerja Balanced Scorecard, yang mengukur kemampuan perusahaan tidak hanya dari perspektif keuangan, tetapi juga perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2. BAHAN DAN METODE

### 2.1. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan selama satu bulan yaitu 4 Februari 2022 hingga 5 Maret 2022, di Toko Buku Gramedia cabang kota Ambon.

### 2.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Terdapat dua populasi pada penelitian ini, yaitu pelanggan dan seluruh karyawan Gramedia Ambon. Pengukuran kinerja pada aspek inovasi dan pembelajaran ditujukan kepada karyawan Gramedia Ambon, dengan populasi adalah seluruh karyawan Gramedia Ambon yang berjumlah 19 orang. Sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi, sehingga responden yang dipilih adalah seluruh karyawan Gramedia Ambon, yaitu sebanyak 19 responden. Sedangkan jumlah sampel pada populasi pelanggan sebanyak 68 orang.

### 2.3. Variabel Penelitian

Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Variabel terikat (Y). Variabel terikat atau dependen yang akan diukur dalam penelitian ini adalah tingkat kinerja Gramedia Ambon.
- Variabel bebas (X). Variabel bebas dalam penelitian adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

### 2.4. Perspektif Balanced Scorecard

Kinerja perspektif keuangan menjawab pertanyaan “*How do we look to shareholders?*” [2], yang diukur dari *gross operating profit* [23]. Ini dilakukan dengan membandingkan jumlah penjualan pada tahun 2020 dan tahun 2021. Pertumbuhan jumlah penjualan menunjukkan pertumbuhan laba, dan sebaliknya, penurunan penjualan menunjukkan penurunan laba.

Kinerja perspektif pelanggan merupakan jawaban atas pertanyaan “*How do customers see us?*” [2], yang diukur melalui indeks kepuasan pelanggan, dan jumlah keluhan pelanggan [22]. Indeks kepuasan pelanggan ini diperoleh melalui

kuesioner yang diberikan kepada pelanggan untuk mengetahui secara langsung tingkat kepuasan pelanggan Toko Buku Gramedia cabang kota Ambon. Sedangkan, jumlah keluhan pelanggan diperoleh dari data laporan keluhan pelanggan, serta hasil observasi lapangan.

Kinerja dari perspektif proses bisnis internal harus menjawab pertanyaan “*What must we excel at?*” [2]. Tujuan dan ukuran untuk perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit untuk memenuhi harapan pemegang saham dan pelanggan yang ditargetkan. Perspektif ini diukur berdasarkan pada *Innovation, On Time Delivery* untuk layanan PBA (Pesan Bayar Antar), serta *Product Damage/Return*.

Sementara, kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjawab pertanyaan “*Can we continue to improve and create value?*” [2], yang diukur dari 4 kategori yaitu, *SOP Completion, Training Completion, Employee Work Capability*, serta *Employee Motivation & Job Satisfaction*.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Perspektif Keuangan

Data penjualan tahun 2020 dan 2021 ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram batang jumlah penjualan pada tahun 2020 dan 2021

Hasil pengukuran melalui jumlah penjualan pada tahun 2020 dan 2021, diketahui jumlah penjualan pada tahun 2020 dan 2021 memiliki perbedaan yang cukup besar, dimana tahun 2021 terjadi penurunan jumlah penjualan dibandingkan dengan tahun 2020. Adapun besar penurunan yang terjadi adalah 3,51%.

#### 3.2. Perspektif Pelanggan

Kuesioner kepuasan pelanggan memiliki 10 pertanyaan dengan mengandung indikator *product/service attributes*, *customer relationship*, serta *image & reputation*. Berdasarkan hasil

pengukuran diketahui tingkat kinerja dari indikator *product/service attributes* sebesar 66,60%, indikator *customer relationship* sebesar 86,58%, indikator *image & reputation* sebesar 91,03%.

Berdasarkan hasil observasi keluhan pelanggan, pada tahun 2020 terdapat 12 keluhan pelanggan tidak menemukan buku/produk yang mereka cari/butuhkan, 4 keluhan buku tersusun berantakan, dan ada 2 keluhan ruangan toko panas akibat kerusakan pendingin ruangan. Sedangkan, pada tahun 2021 ada setidaknya 14 pelanggan yang mengeluhkan tidak menemukan buku/produk yang mereka cari ketika mendatangi Toko Buku Gramedia Ambon, kemudian ada 5 orang yang mengeluhkan tidak menemukan karyawan pada saat membutuhkan bantuan, dan ada 4 orang yang mengeluhkan lokasi Toko Buku Gramedia sulit dijangkau dikarenakan jauh dari tempat mereka tinggal.

#### 3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses ini yang diukur adalah frekuensi pengembangan pelayanan, dan tingkat pengadaan produk/buku baru. Pengembangan pelayanan yang dilakukan pada proses ini adalah memberikan suasana baru pada toko. Dengan cara, melakukan pengaturan ulang buku setiap 6 bulan sekali. Sehingga customer dapat merasakan pengalaman yang baru dan berbeda ketika berbelanja. Selain itu dilakukan pengadaan produk/buku baru. Adapun tujuan dari melakukan pengadaan produk baru ini adalah untuk memberikan nilai-nilai baru bagi konsumen, serta memenangkan persaingan perusahaan dengan memilih produk yang inovatif. Berdasarkan hasil pengukuran, diketahui bahwa terjadi penurunan jumlah judul baru di tahun 2021. Pada tahun 2020 jumlah judul baru adalah 9320, sedangkan pada tahun 2021 adalah 6960. Adapun penurunan yang terjadi adalah sebesar 25,32%.

Selain menjual buku melalui toko buku, Toko Buku Gramedia kota Ambon juga menyediakan layanan PBA (Pesan Bayar Antar). Layanan PBA merupakan bentuk layanan daring yang disediakan Toko Buku Gramedia kota Ambon untuk mempermudah customer yang ingin memesan buku tanpa harus datang ke toko buku. Layanan PBA sendiri, untuk sejauh ini tidak ada terjadi keterlambatan pengantaran barang, maupun kesalahan alamat dalam pengantarannya. Hal ini menunjukkan kualitas layanan PBA sudah baik. Semua barang yang dipesan telah diantar tepat waktu dan tepat sasaran.

Berdasarkan hasil pengukuran jumlah produk rusak/kembali, diketahui bahwa ada penurunan jumlah produk rusak/kembali di tahun 2021. Pada

tahun 2020 jumlah produk rusak/kembali adalah 26, sedangkan pada tahun 2021 adalah 16. Adapun penurunan yang terjadi adalah sebesar 38,46%.

### 3.4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Toko Buku Gramedia cabang kota Ambon memiliki *Standard Operating Procedure* yang digunakan para karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Superintendent melakukan pengawasan secara berkala terhadap *Sales Operation Associate* (SOA). Pengawasan ini memastikan bahwa setiap SOA mengikuti prosedur yang ada.

Pelatihan diperlukan untuk memenuhi dan meningkatkan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Meningkatnya performa keahlian dan pengetahuan karyawan memberikan dampak peningkatan kinerja perusahaan. Untuk itu, kehadiran dan keikutsertaan dalam kegiatan pelatihan merupakan hal yang penting untuk meningkatkan sumber daya manusia yang ada. Berdasarkan data absensi pelatihan Gramedia Ambon, diketahui bahwa terjadi penurunan absensi sebanyak 75%. Selain itu untuk menanggapi absensi pada pelatihan, Toko Buku Gramedia kota Ambon menerapkan pelatihan daring. Dengan cara menyiapkan video pelatihan di internet, kemudian bagi karyawan yang tidak dapat menghadiri pelatihan dapat menyaksikan pelatihan sebagai bahan pembelajaran.

Berdasarkan hasil pengukuran tingkat keahlian karyawan, diketahui kemampuan intelektual karyawan 99%, kemampuan fisik 88%, kuantitas kerja 88%, kualitas kerja 70%, ketepatan waktu 83%, kebutuhan untuk supervisi 78%, dan dampak interpersonal 97%.

Berdasarkan hasil pengukuran tingkat motivasi dan kepuasan karyawan, diperoleh arah perilaku 90,79%, tingkat usaha 92,11%, tingkat kegigihan 86,84%, kepuasan terhadap pekerjaan sendiri 93,42%, kepuasan terhadap pemberian upah dan jaminan 88,82%, kepuasan terhadap promosi atau jabatan 93,42%, kepuasan terhadap atasan 94,08%, dan kepuasan terhadap rekan kerja 94,74%.

## 4. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan, kinerja Toko Buku Gramedia Ambon berada pada nilai sedang. Perspektif finansial menunjukkan nilai yang buruk, sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan nilai baik. Untuk perspektif konsumen dan proses bisnis internal, kinerja yang ditunjukkan berada pada nilai sedang. Hal ini dikarenakan nilai beberapa indikator telah

baik, tetapi indikator lain menunjukkan nilai sebaliknya.

Karena keterbatasan waktu dan ketersediaan data yang tersedia, sehingga penelitian ini belum menunjukkan nilai kinerja sesungguhnya dari Toko Buku Gramedia cabang kota Ambon berdasarkan penerapan konsep *balanced scorecard*. Penelitian lebih lanjut diharapkan dapat dilakukan dengan pengumpulan data yang lebih komprehensif untuk menampilkan nilai kinerja sesungguhnya.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kepada bapak Jacob Frits (*superintendent*) sebagai narasumber utama, serta terima kasih kepada para karyawan Gramedia Ambon lainnya yang telah meluangkan waktu dan membantu proses pengumpulan data.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1st edition. Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 1996.
- [2] R. S. Kaplan and D. P. Norton, “The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance,” *Harvard Business Review*, Jan. 01, 1992. Accessed: Oct. 18, 2022. [Online]. Available: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- [3] Bernadin and Russel, “John & Russel, Joyce EA 2003,” *Human Resource Management (An Experimental Edition)*. Mc Grawhill Inc: Singapore, 2003.
- [4] D. R. Hansen and M. M. Mowen, *Akuntansi Manajerial*, 8th ed. Salemba Empat, 2011.
- [5] D. Ø. Madsen and T. Stenheim, “The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas.” Rochester, NY, May 24, 2015. Accessed: Oct. 18, 2022. [Online]. Available: <https://papers.ssrn.com/abstract=2612643>
- [6] A. R. Ahmad and N. Kim Soon, “Balanced scorecard in higher education institutions: What should be consider?,” in *2015 International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET)*, Aug. 2015, pp. 64–68. doi: 10.1109/ISTMET.2015.7359002.
- [7] E. G. Hansen and S. Schaltegger, “The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures,” *Journal of Business Ethics*, vol. 133, no. 2, pp. 193–221, Jan. 2016, doi: 10.1007/s10551-014-2340-3.

- [8] G. H. Pink, I. McKillop, E. G. Schraa, C. Preyra, C. Montgomery, and G. R. Baker, “Creating a balanced scorecard for a hospital system,” *J Health Care Finance*, vol. 27, no. 3, pp. 1–20, Jan. 2001.
- [9] W. N. Zelman, G. H. Pink, and C. B. Matthias, “Use of the balanced scorecard in health care,” *J Health Care Finance*, vol. 29, no. 4, pp. 1–16, Jan. 2003.
- [10] C. Papenhausen and W. Einstein, “Implementing the Balanced Scorecard at a college of business,” *Measuring Business Excellence*, vol. 10, no. 3, pp. 15–22, Jan. 2006, doi: 10.1108/13683040610685757.
- [11] S. P. Philbin, “Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute,” *Measuring Business Excellence*, vol. 15, no. 3, pp. 34–45, Jan. 2011, doi: 10.1108/13683041111161148.
- [12] S. Chen, C. Yang, and J. Shiau, “The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education,” *The TQM Magazine*, vol. 18, no. 2, pp. 190–205, Jan. 2006, doi: 10.1108/09544780610647892.
- [13] G. Giannopoulos, A. Holt, E. Khansalar, and S. Cleanthous, “The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies,” *IJBM*, vol. 8, no. 14, p. p1, Jun. 2013, doi: 10.5539/ijbm.v8n14p1.
- [14] K. J. Fernandes, V. Raja, and A. Whalley, “Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization,” *Technovation*, vol. 26, no. 5, pp. 623–634, May 2006, doi: 10.1016/j.technovation.2005.03.006.
- [15] R. Sainaghi, P. Phillips, and V. Corti, “Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives’ approach,” *International Journal of Hospitality Management*, vol. 34, pp. 150–159, Sep. 2013, doi: 10.1016/j.ijhm.2013.02.008.
- [16] Y. H. Kim, N. Barber, and D.-K. Kim, “Sustainability research in the hotel industry: Past, present, and future,” *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 28, no. 5, pp. 576–620, Jul. 2019, doi: 10.1080/19368623.2019.1533907.
- [17] B. Oyewo, O. Moses, and O. Erin, “Balanced scorecard usage and organizational effectiveness: evidence from manufacturing sector,” *Measuring Business Excellence*, vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print, Jan. 2021, doi: 10.1108/MBE-01-2021-0005.
- [18] L. E. Quezada, D. E. Aguilera, P. I. Palominos, and A. M. Oddershede, “An ANP Model to Generate Performance Indicators for Manufacturing Firms Under a Balanced Scorecard Approach,” *Engineering Management Journal*, vol. 34, no. 1, pp. 70–84, Jan. 2022, doi: 10.1080/10429247.2020.1840877.
- [19] A. Y. Effendi, T. Soebijono, and E. Rahmawati, “Performance Assessment System Architecture of Retail Shops in PT. Surabaya International Stars with the Balanced Scorecard Method,” *Journal:eArticle, Universitas Dinamika*, 2018. Accessed: Oct. 22, 2022. [Online]. Available: <https://www.neliti.com/publications/245867/>
- [20] C. da C. Webber, J. O. Sausen, K. Basso, and C. G. Laimer, “Remodelling the retail store for better sales performance,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 46, no. 11/12, pp. 1041–1055, Jan. 2018, doi: 10.1108/IJRDM-08-2017-0162.
- [21] N. Nuraeni, M. Sidik, R. Nasri, and M. Yusuf, “MEASURING EMPLOYEE PERFORMANCE WITH THE HUMAN RESOURCE SCORECARD APPROACH PT MATAHARI DEPARTMENT STORE CIPUTRA CIBUBUR,” *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, vol. 1, no. 2, pp. 179–186, Nov. 2021, doi: 10.52909/jemeb.v1i2.50.
- [22] S. Elbanna, R. Eid, and H. Kamel, “Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation,” *International Journal of Hospitality Management*, vol. 51, pp. 105–114, Oct. 2015, doi: 10.1016/j.ijhm.2015.09.004.
- [23] S. Elbanna, H. Kamel, T. Fatima, and R. Eid, “An investigation of the causality links in the balanced scorecard: The case of the Gulf Cooperation Council hospitality industry,” *Tourism Management Perspectives*, vol. 41, p. 100934, Jan. 2022, doi: 10.1016/j.tmp.2021.100934.