

PENGEMBANGAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA UMKM JASA EKSPEDISI (STUDI KASUS PADA PT JEC)

Zekisrof¹, Ridwan Zulpi Agha²

^{1,2} Akuntansi Keuangan, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Jakarta, Depok, 16425, Indonesia

¹E-mail: zekisrof.ak21@mhs.pnj.ac.id

²E-mail: ridwan.zulfiagha@akuntansi.pnj.ac.id

Abstrak

UMKM jasa ekspedisi dan logistik seperti PT JEC menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan daya saing di tengah disrupsi digital dan meningkatnya ekspektasi pelanggan, namun masih minim dalam penerapan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan alat ukur kinerja berbasis Balanced Scorecard (BSC) guna membantu PT JEC menyusun strategi bisnis yang terukur dan berorientasi jangka panjang. Pertanyaan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana metode BSC dapat diterapkan secara efektif untuk mengukur kinerja PT JEC dari empat perspektif strategis: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus dan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta analisis dokumen perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam adaptasi BSC untuk UMKM sektor jasa, serta menjadi dasar untuk perbaikan strategi dan pengambilan keputusan yang berbasis data. Penelitian ini menyimpulkan bahwa BSC dapat menjadi alat manajerial yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan daya saing UMKM, serta menyarankan integrasi teknologi digital untuk mendukung implementasi indikator secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, UMKM, Pengukuran Kinerja, Jasa Ekspedisi, Strategi Bisnis.

Abstract

MSMEs of expedition and logistics services such as PT JEC face great challenges in maintaining competitiveness amid digital disruption and increasing customer expectations, but still lack the implementation of a comprehensive performance measurement system. This research aims to develop a Balanced Scorecard (BSC)-based performance measurement tool to help PT JEC develop a measurable and long-term oriented business strategy. The main question raised in this research is how the BSC method can be effectively applied to measure PT JEC's performance from four strategic perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This research uses a qualitative approach with a case study design and data collection techniques in the form of in-depth interviews, participatory observation, and analysis of company documents. The results showed that the application of BSC was able to identify the company's strengths and weaknesses. This finding provides an important contribution to the adaptation of BSC for service sector MSMEs, as well as a basis for strategy improvement and data-driven decision-making. This study concludes that BSC can be an effective managerial tool in improving the performance and competitiveness of MSMEs, and suggests the integration of digital technology to support the sustainable implementation of indicators.

Keywords: Balanced Scorecard, MSME, Performance Measurement, Expedition Services, Business Strategy.

1. Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memainkan peran strategis dalam perekonomian Indonesia dengan kontribusi sebesar 60,5% terhadap PDB dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja nasional (Kemenkop UKM, 2024). Namun, banyak UMKM masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan daya saing dan kinerja, terutama karena tidak adanya sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Sebagian besar pelaku usaha hanya mengandalkan laporan keuangan tanpa mempertimbangkan aspek strategis lainnya seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, serta inovasi (Mawuntu & Aotama, 2022). Hal ini membuat strategi bisnis cenderung tidak berbasis data dan kurang adaptif terhadap dinamika pasar. Untuk menjawab permasalahan tersebut, pendekatan Balanced Scorecard (BSC) dinilai sebagai metode yang relevan karena menggabungkan empat perspektif penting: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga mampu memberikan gambaran menyeluruh atas kinerja perusahaan (Maharani et al., 2024).

Penelitian ini fokus pada penerapan BSC dalam mengevaluasi dan mengembangkan kinerja PT JEC, sebuah UMKM di sektor jasa ekspedisi dan logistik. PT JEC menghadapi tantangan dalam mempertahankan pertumbuhan bisnisnya di tengah persaingan ketat dengan perusahaan besar dan perubahan perilaku konsumen yang menuntut layanan cepat dan efisien. Dengan dukungan lokasi strategis, PT JEC memiliki potensi untuk tumbuh apabila mampu menerapkan sistem pengukuran kinerja yang terstruktur. Pendekatan BSC dinilai dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi area perbaikan, menyusun strategi berbasis data, serta meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam memperluas pemahaman tentang implementasi BSC di sektor jasa ekspedisi dan menjadi referensi bagi UMKM lain yang ingin mengadopsi strategi serupa untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha (Muraba et al., 2024).

Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah belum adanya sistem pengukuran kinerja yang komprehensif pada UMKM sektor jasa ekspedisi dan logistik, seperti PT JEC, yang menghadapi tantangan daya saing akibat meningkatnya persaingan industri dan perubahan ekspektasi pelanggan. Ketergantungan pada laporan keuangan tanpa mempertimbangkan aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan inovasi membuat strategi bisnis UMKM cenderung kurang efektif dan tidak berbasis data. Penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai pendekatan multi-dimensional dinilai penting untuk memberikan tolok ukur yang lebih menyeluruh terhadap kinerja bisnis. Selain itu, masih terdapat kesenjangan penelitian mengenai implementasi BSC di sektor jasa ekspedisi, karena sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada sektor manufaktur. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi kontribusi empat perspektif BSC dalam meningkatkan kinerja UMKM jasa ekspedisi, serta memberikan dasar strategi pengukuran kinerja yang relevan, adaptif, dan berorientasi pada daya saing jangka panjang.

Tujuan penelitian ini adalah mengembangkan alat ukur kinerja yang komprehensif bagi PT JEC melalui pendekatan Balanced Scorecard (BSC), dengan fokus pada empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang diselaraskan dengan visi dan misi perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai pengukuran kinerja UMKM, khususnya di sektor jasa ekspedisi dan logistik, serta mengisi kesenjangan studi sebelumnya yang dominan pada sektor manufaktur. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi panduan strategis bagi UMKM dalam menerapkan BSC untuk meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing, serta memberikan masukan bagi pembuat kebijakan dalam merancang program pendukung pengukuran kinerja yang lebih efektif dan adaptif terhadap kebutuhan pasar.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam penerapan Balanced Scorecard (BSC) pada UMKM, khususnya PT JEC, guna memahami dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas strategi bisnis. Pendekatan ini dinilai tepat karena mampu mengeksplorasi aspek-aspek non-kuantitatif seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan persepsi pelanggan, yang tidak dapat diukur melalui data numerik (Pangestu, 2021). Selain mengidentifikasi tantangan dan faktor pendukung implementasi BSC, metode ini juga memungkinkan analisis yang lebih kontekstual terhadap karakteristik unik sektor ekspedisi. Temuan penelitian diharapkan dapat mengisi kesenjangan literatur yang masih terbatas dalam kajian BSC di sektor jasa, serta memberikan kontribusi akademik dan rekomendasi praktis bagi UMKM lain dalam meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing melalui penerapan BSC.

Objek penelitian ini adalah kinerja UMKM yang dianalisis melalui pendekatan Balanced Scorecard (BSC), dengan fokus pada PT JEC, sebuah perusahaan jasa ekspedisi dan logistik yang berlokasi strategis di kawasan perkotaan Indonesia. Perusahaan ini dipilih karena tengah berupaya meningkatkan daya saing di tengah perkembangan e-commerce yang pesat dengan nilai pasar Indonesia diperkirakan mencapai USD 65 miliar pada 2024 serta menghadapi tantangan digitalisasi logistik dan perubahan perilaku pelanggan (Rinyanto, 2024). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data primer melalui wawancara semi-struktural, observasi, dan diskusi kelompok dengan manajemen, mitra UMKM, dan karyawan PT JEC, serta data sekunder dari laporan keuangan, dokumen internal, dan referensi akademik. Kombinasi data ini memungkinkan analisis mendalam dan komprehensif terhadap implementasi BSC, serta evaluasi dampaknya terhadap efektivitas operasional dan daya saing UMKM dalam sektor jasa ekspedisi dan logistik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dan analisis data interaktif model untuk mengeksplorasi penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam mengukur kinerja UMKM di PT JEC. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan manajemen, mitra UMKM, dan karyawan; observasi partisipatif terhadap operasional dan strategi bisnis; serta analisis dokumen seperti laporan keuangan dan dokumen internal. Proses analisis meliputi pengumpulan data, reduksi data berdasarkan empat perspektif BSC (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan), penyajian data secara deskriptif, serta analisis mendalam terhadap indikator kinerja strategis. Indikator yang digunakan antara lain NPM, ROA, dan rasio efisiensi (keuangan); akuisisi dan retensi pelanggan (pelanggan); keluhan pelanggan, teknologi kerja, dan ketepatan waktu pengiriman (proses bisnis); serta pelatihan, produktivitas, dan retensi karyawan (pembelajaran dan pertumbuhan). Penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif untuk memastikan hasil analisis mencerminkan kondisi nyata dan memberikan kontribusi teoretis serta praktis terhadap pengembangan sistem pengukuran kinerja berbasis BSC pada sektor UMKM jasa ekspedisi dan logistik.

3. Pembahasan

Hasil Pengembangan alat ukur Kinerja Melalui Metode *Balanced Scorecard*

Tabel 3. 1 Indikator Kinerja PT JEC

Kode	Perspektif	Indikator
K1	Keuangan	PT JEC mampu memperoleh keuntungan.
K2		PT JEC mampu mengoptimalkan operasional dalam mengelola biaya.
K3		PT JEC mampu mengelola kas perusahaan dengan baik
P1	Pelanggan	PT JEC mampu mendapatkan pelanggan baru
P2		PT JEC mampu mempertahankan loyalitas pelanggan
B1	Proses Bisnis Internal	PT JEC dapat menanggapi keluhan pelanggan dengan cepat dan tepat.
B2		PT JEC mampu menggunakan teknologi kerja untuk meningkatkan kinerja
B3		PT JEC mampu melakukan pengiriman tepat waktu
S1	Pembelajaran dan Pertumbuhan	PT JEC mampu mengadakan pelatihan bagi karyawan minimal 1x setahun.
S2		PT JEC mampu meningkatkan produktivitas Karyawan
S3		PT JEC mampu mempertahankan stabilitas Karyawan

Sumber: Data diolah (2025)

1. Perspektif Keuangan

a. *Net Profit Margin*

Tabel 3. 2 Standar Analisis *Net Profit Margin*

Kategori	Rentang Persentase
Sangat Baik	> 10%
Baik	7% – < 10%
Cukup Baik	3% – < 7%
Kurang Baik	1% – < 3%

Sumber: Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah No.06/Per/M/KUKM/V/2006

Tabel 3. 3 Kategori Nilai *Net Profit Margin*

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Pendapatan (Rp)	NPM (%)	Kategori
2024	6.585.000.000	9.000.000.000	73,17%	Sangat Baik

Sumber: Data diolah (2025)

Rasio *Net Profit Margin* PT JEC sebesar 73,17% tergolong “Sangat Baik” karena jauh melampaui batas minimal >15%, menunjukkan efisiensi tinggi dalam operasional perusahaan. Artinya, dari setiap Rp1 pendapatan, sekitar Rp0,73 berhasil dikonversikan menjadi laba bersih, mencerminkan struktur biaya yang terkendali dan minimnya beban yang menggerus pendapatan. Capaian ini mencerminkan keberhasilan strategi bisnis yang terukur melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), serta memperkuat posisi PT JEC sebagai UMKM ekspedisi yang kompetitif. Meski demikian, keberlanjutan kinerja ini memerlukan strategi inovatif, pemanfaatan teknologi, dan sistem manajemen yang adaptif, sejalan dengan temuan Hasanah et al. (2024) bahwa strategi keuangan berbasis BSC mampu mengoptimalkan profitabilitas UMKM.

b. Rasio Efisiensi

Tabel 3. 4 Standar Analisis Rasio Efisiensi

Kategori	Rentang Persentase
Efisien	0% – < 35,32%
Cukup Efisien	= 35,32%
Kurang Efisien	35,32% - 100%

Sumber: Fahriani et al. (2024)

Tabel 3. 5 Kategori Nilai Rasio Efisiensi

Tahun	Total Pengeluaran (Rp)	Total Pendapatan (Rp)	Rasio Efisiensi (%)	Kategori
2024	2.370.000.000	9.000.000.000	26,33%	Efisien

Sumber: Data diolah (2025)

Dengan nilai rasio efisiensi sebesar 26,33%, maka efisiensi operasional PT JEC berada dalam kategori “Efisien”, berdasarkan standar analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Artinya, PT JEC hanya mengeluarkan sekitar Rp0,26 untuk setiap Rp1 pendapatan yang dihasilkan, yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam meminimalkan pengeluaran guna memaksimalkan pendapatan. Rasio ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem pengelolaan biaya yang cukup baik, sehingga mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya tanpa pemborosan. Hasil ini juga menunjukkan peningkatan efisiensi biaya serta memperbaiki alokasi sumber daya secara lebih strategis. Oleh karena itu, efisiensi sebesar 26,33% yang dicapai PT JEC mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola operasional secara efektif untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan usaha.

c. *Return On Asset (ROA)*

Tabel 3. 6 Standar Analisis *Return On Asset*

Kategori	Rentang Persentase
Sangat Baik	> 10%
Baik	7% – < 10%
Cukup Baik	3% – < 7%
Kurang Baik	1% – < 3%
Tidak Baik	< 1%

Sumber: Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah No.06/Per/M/KUKM/V/2006

Tabel 3. 7 Kategori Nilai Return On Asset

Tahun	Lab a Bersih (Rp)	Total Aset (Rp)	ROA (%)	Kategori
2024	6.585.000.000	8.835.000.000	74,54%	Sangat Baik

Sumber: Data diolah (2025)

Dengan nilai ROA sebesar 74,54%, maka kinerja keuangan PT JEC berada dalam kategori “Sangat Baik”, bahkan jauh melampaui batas minimal kategori tersebut (>10%). Nilai ROA yang tinggi menunjukkan bahwa PT JEC mampu menghasilkan laba sebesar Rp0,745 dari setiap Rp1 aset yang dimiliki. Ini merupakan indikator efisiensi yang sangat tinggi dalam pemanfaatan aset perusahaan untuk mendukung operasional dan menciptakan nilai finansial. Dengan kata lain, aset-aset yang dimiliki, baik yang bersifat lancar maupun tidak lancar, dapat dioptimalkan dengan sangat efektif dalam menciptakan keuntungan. Efisiensi ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengonversi sumber daya yang tersedia menjadi aktivitas bernilai tambah secara maksimal. Dalam konteks UMKM, efisiensi ini sangat penting karena keterbatasan modal sering kali menjadi kendala utama. Dengan pencapaian tersebut PT JEC menunjukkan efisiensi luar biasa dalam mengelola aset perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. Sesuai studi oleh Rusli & Surjadi (2021) yang menunjukkan bahwa penerapan BSC pada UMKM di Indonesia mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan dan pengalokasian sumber daya secara lebih optimal.

2. Perspektif Pelanggan

a. Akuisisi Pelanggan

Tabel 3. 8 Standar Analisis Akuisisi Pelanggan

Kategori	Standart
Baik	> 15%
Cukup	10% - 15%
Kurang	<10%

Sumber: Tuszahro (2023)

Tabel 3. 9 Kategori Nilai Akuisi Pelanggan

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan	Akuisisi Pelanggan (%)	Kategori
2025	23	147	16%	Baik

Sumber: Data diolah (2025)

Pada tahun 2025, PT JEC berhasil memperoleh 23 pelanggan baru dari total 147 pelanggan, menghasilkan nilai akuisisi sebesar 16% yang dikategorikan “Baik” menurut klasifikasi penelitian ini. Capaian tersebut mencerminkan efektivitas strategi perusahaan, seperti perluasan jangkauan layanan, peningkatan respons pelayanan, dan promosi informal yang mendukung visi perusahaan sebagai penyedia layanan ekspedisi cepat dan terpercaya. Meski tergolong baik, potensi peningkatan tetap ada mengingat tingginya persaingan industri. Oleh karena itu, indikator akuisisi pelanggan tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai instrumen evaluasi strategis dalam perspektif pelanggan Balanced Scorecard guna mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

b. Retensi Pelanggan

Tabel 3. 10 Standar Analisis Retensi Pelanggan

Kategori	Standart
Baik	> 80%
Cukup	70% - 80%
Kurang	<10%

Sumber: Tuszahro (2023)

Tabel 3. 11 Kategori Nilai Retensi Pelanggan

Tahun	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan	Retensi Pelanggan (%)	Kategori
2025	124	147	84%	Baik

Sumber: Data diolah (2025)

Pada tahun 2025, PT JEC berhasil mempertahankan 124 dari 147 pelanggan aktif, menghasilkan tingkat retensi sebesar 84% yang tergolong “Baik” berdasarkan klasifikasi penelitian ini. Capaian ini mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menjaga kepuasan dan kepercayaan pelanggan serta menunjukkan kinerja yang stabil dalam mempertahankan hubungan jangka panjang. Indikator ini tidak hanya menandakan loyalitas pelanggan, tetapi juga berpotensi meningkatkan efisiensi operasional. Ke depan, PT JEC perlu mempertahankan dan meningkatkan retensi melalui pelayanan konsisten dan evaluasi berkelanjutan guna memperkuat daya saing di industri jasa ekspedisi.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Keluhan Pelanggan

Tabel 3. 12 Standar Analisis Keluhan Pelanggan

Jenis Keluhan	Waktu Penyelesaian (hari)	Kategori
krusial	1	sangat baik
	2	baik
	>2	Kurang baik
Non krusial	< 1	sangat baik
	1	baik
	> 1	Kurang baik

Sumber: PT JEC & Diyawati (2020)

Tabel 3. 13 Kategori Nilai Keluhan Pelanggan

Bulan	Jumlah Keluhan	Jenis Keluhan	Target Respon Keluhan (Hari)	Respon Atas Keluhan (Hari)	Kategori
Januari	4	Non Krusial	1	< 1	Sangat Baik
Februari	3	Non Krusial	1	< 1	Sangat Baik
Maret	6	Krusial	2	2	Baik
April	4	Krusial	2	2	Baik
Mei	2	Non Krusial	1	< 1	Sangat Baik

Sumber: Data diolah (2025)

Kinerja penanganan keluhan PT JEC selama Januari–Mei 2025 dikategorikan “Baik hingga Sangat Baik”, dengan seluruh keluhan non-krusial diselesaikan dalam waktu kurang dari 1 hari dan keluhan krusial dalam waktu 2 hari, sesuai standar pada Tabel 3.12. Pernyataan narasumber menunjukkan adanya budaya kerja responsif, terutama saat masa sibuk seperti Ramadan dan Lebaran. Hal ini mencerminkan manajemen operasional yang adaptif serta komitmen perusahaan dalam menjaga kepuasan pelanggan melalui respon cepat dan sistem penanganan keluhan yang efektif.

b. Penggunaan Teknologi Kerja

Tabel 3. 14 Standar Analisis Teknologi Kerja

Kategori	Penambahan Teknologi setiap tahun
Sangat Baik	>1
Baik	1
Kurang	0

Sumber: Wibowo (2020)

Tabel 3. 15 Kategori Nilai Penggunaan Teknologi Kerja

Tahun	Penambahan Fitur/Teknologi Kerja	Kategori
2024	1	Baik
2025	0	Kurang

Sumber: Data diolah (2025)

Pada tahun 2024, PT JEC mulai mengadopsi sistem informasi berbasis perangkat lunak internal (Matalogic), yang dikategorikan “Baik” dalam klasifikasi penggunaan teknologi kerja. Namun, stagnasi inovasi pada tahun 2025 tanpa adanya pengembangan atau integrasi teknologi lanjutan diklasifikasikan sebagai “Kurang Baik”. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan masih berada pada tahap awal digitalisasi, dan meskipun inisiatif awal menunjukkan arah positif, kurangnya pembaruan berpotensi menghambat efisiensi dan daya saing. Oleh karena itu, PT JEC perlu meningkatkan komitmen terhadap pengembangan teknologi internal secara berkelanjutan guna mendukung efisiensi operasional dan adaptabilitas bisnis di era digital.

c. Ketepatan Waktu Pengiriman

Tabel 3. 16 Standar Analisis Ketepatan Waktu Pengiriman

Kategori	Standart
Sangat Baik	$\geq 95\%$
Baik	$80\% \leq - < 95\%$
Cukup	$70\% \leq - < 80\%$
Kurang	$- < 70\%$

Sumber: Cahya Agustin et al. (2020)

Tabel 3. 17 Kategori Nilai Ketepatan Waktu Pengiriman

Tahun	Jumlah Pengiriman Tepat Waktu	Total Pengiriman	Ketepatan Waktu Pengiriman (%)	Kategori
2025	3907	3986	98%	Sangat Baik

Sumber: Data diolah (2025)

Pada tahun 2025, PT JEC mencatat tingkat ketepatan waktu pengiriman sebesar 98% (3.907 dari 3.986 pengiriman), yang dikategorikan “Sangat Baik” berdasarkan standar analisis penelitian ini. Capaian tersebut mencerminkan efektivitas sistem distribusi dan manajemen logistik perusahaan, serta menunjukkan konsistensi pelayanan yang berdampak positif terhadap kepuasan dan retensi pelanggan. Kinerja ini menjadi keunggulan strategis yang mendukung daya saing PT JEC di sektor jasa ekspedisi, sehingga perlu dipertahankan melalui evaluasi dan inovasi operasional yang berkelanjutan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Pelatihan Karyawan

Tabel 3. 18 Standar Analisis Pelatihan Karyawan

Persentase Pelatihan	Kategori Penilaian
$\geq 50\%$	Sangat Baik
25% - 50%	Cukup
$< 25\%$	Kurang

Sumber: Tuszahro (2023)

Tabel 3. 19 Kategori Nilai Pelatihan Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan Training	Jumlah Karyawan	Pelatihan Karyawan (%)	Kategori
2024	0	14	0%	Kurang
2025	4	14	29%	Cukup

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 3.19 menunjukkan bahwa pelatihan karyawan di PT JEC belum dilakukan pada tahun 2024 (0% dari 14 karyawan), yang diklasifikasikan sebagai “Kurang”, mencerminkan belum adanya inisiatif pengembangan SDM saat itu. Namun, pada tahun 2025 terjadi peningkatan dengan 29% karyawan mengikuti pelatihan, masuk kategori “Cukup”, menunjukkan awal komitmen perusahaan terhadap pengembangan kompetensi, meskipun masih terbatas pada bidang keuangan dan belum mencakup seluruh divisi. Berdasarkan data dan wawancara, pelatihan masih bersifat parsial dan perlu ditingkatkan baik dari sisi cakupan maupun partisipasi. Oleh karena itu, meskipun menunjukkan tren positif, pengembangan SDM di PT JEC memerlukan strategi yang lebih menyeluruh dan berkelanjutan guna mendukung peningkatan kinerja jangka panjang perusahaan.

b. Produktivitas Karyawan

Tabel 3. 20 Standar Analisis Produktivitas Karyawan

Rasio Perubahan Produktivitas (%)	Kategori Penilaian
$\geq 0\% - \geq +46\%$	Sangat Sehat
$< 0\% - \geq -54\%$	Kurang Sehat
$< -54\%$	Tidak Sehat

Sumber: Naufalina & Saputra (2021)

Tabel 3. 21 Kategori Nilai Produktivitas Karyawan

Tahun	Pendapatan Operasi	Bulan	Jumlah Karyawan	Produktivitas per Bulan	Rasio Perubahan	Kategori
2024	Rp9.000.000.000	12	14	Rp53.571.429	–	-
2025	Rp4.511.108.892	5	14	Rp64.444.413	+20,3%	Sangat Sehat

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 3.21 menunjukkan bahwa produktivitas karyawan PT JEC meningkat sebesar 20,3% dari Rp53.571.429 per bulan pada 2024 menjadi Rp64.444.413 per bulan pada 2025, dengan jumlah karyawan tetap yang sama dan pendapatan operasional Rp9 miliar (2024) serta Rp4,51 miliar (hingga Mei 2025). Kenaikan ini masuk kategori “Sangat Sehat” dan mencerminkan efisiensi serta efektivitas kinerja SDM yang membaik, didukung oleh pemanfaatan teknologi kerja serta awal implementasi pelatihan karyawan. Meski cakupan pelatihan masih terbatas, peningkatan produktivitas ini menjadi indikator positif dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sekaligus menunjukkan keberhasilan awal perusahaan dalam mengoptimalkan kapasitas SDM. Untuk mempertahankan tren ini, diperlukan strategi pengembangan karyawan yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

c. Retensi Karyawan

Tabel 3. 22 Standar Analisis Retensi Karyawan

Kategori	Turnover
Baik	$< 2\%$
Cukup	3% - 8%
Kurang	$> 8\%$

Sumber: Tuszahro (2023)

Tabel 3. 23 Kategori Nilai Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Total Karyawan	Retensi Karyawan (%)	Kategori
2024	0	14	0%	Baik
2025	0	14	0%	Baik

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 3.23 menunjukkan bahwa PT JEC berhasil mempertahankan seluruh karyawan tetapnya sebanyak 14 orang selama dua tahun berturut-turut (2024–2025), dengan tingkat retensi karyawan sebesar 100% yang dikategorikan “Baik”. Kondisi ini mencerminkan stabilitas tenaga kerja dan kemungkinan keberhasilan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas karyawan. Retensi tinggi ini menjadi kekuatan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta mendukung stabilitas operasional perusahaan. Namun, keberhasilan ini perlu diimbangi dengan peningkatan kompetensi dan kepuasan kerja agar retensi tidak hanya bersifat statis, tetapi juga produktif dan adaptif terhadap dinamika industri jasa ekspedisi.

Interpretasi Penelitian

Interpretasi terhadap hasil penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan secara mendalam dan sistematis bagaimana hasil penelitian yang diperoleh mendukung atau menjawab pertanyaan penelitian, serta bagaimana hasil tersebut berkaitan dengan teori dan literatur sebelumnya. Selain itu, interpretasi ini juga mengkaji kemungkinan faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi hasil penelitian, serta menjelaskan implikasinya terhadap pengembangan teori, praktik, dan kebijakan.

Penelitian ini secara langsung sejalan dengan Sulastiningsih (2024) serta mendukung pertanyaan penelitian dan menunjukkan bahwa BSC dapat diterapkan secara kontekstual untuk kebutuhan pengukuran kinerja UMKM sektor jasa ekspedisi. Secara teoritis, temuan ini konsisten dengan pandangan Kaplan dan Norton yang menyatakan bahwa BSC merupakan alat manajemen strategis yang efektif dalam mengintegrasikan indikator finansial dan non-finansial. Keempat perspektif yang ditawarkan BSC memungkinkan perusahaan untuk menilai kinerja dari berbagai dimensi yang saling berhubungan dan mendukung pencapaian visi strategis .

Hasil ini juga menunjukkan bahwa penerapan BSC dalam UMKM dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan. Namun pada penelitian ini menunjukkan bahwa BSC pada UMKM bukan hanya terfokus pada perspektif keuangan dan pelanggan saja, tetapi dua perspektif lainnya yakni proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan juga memainkan peran penting dalam konteks industri jasa ekspedisi. Hal ini sedikit berbeda dari kecenderungan penelitian sebelumnya yang cenderung mengabaikan dua perspektif tersebut dalam sektor UMKM.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengembangkan sistem pengukuran kinerja komprehensif pada PT JEC menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC) yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan metode studi kasus kualitatif melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator NPM, ROA, dan Rasio Efisiensi berhasil mengukur perspektif keuangan dengan hasil “sangat baik” untuk NPM dan ROA, serta “efisien” untuk rasio efisiensi di tahun 2024. Perspektif pelanggan diukur melalui akuisisi dan retensi pelanggan, dengan hasil “baik” pada tahun 2025. Perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator keluhan pelanggan, teknologi kerja, dan ketepatan pengiriman, dengan hasil beragam: keluhan pelanggan “sangat baik” dan “baik”, teknologi kerja “baik” (2024) dan “kurang” (2025), serta ketepatan pengiriman “sangat baik”. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup pelatihan, produktivitas, dan retensi karyawan, dengan hasil berturut-turut: pelatihan “kurang” (2024) dan “cukup” (2025), produktivitas “sangat sehat” (2025), serta retensi “baik” di kedua tahun. Keempat perspektif ini terbukti relevan dalam mengevaluasi dan mengembangkan kinerja PT JEC secara holistik.

Daftar Pustaka

- Cahya Agustin, R., Triwibisono, C., & Yogaswara, B. (2020). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT Trie Mukty Pertama Putra Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *e-Proceeding of Engineering*, 5, 6941.
- Diyawati, R. (2020). Perancangan Pengukuran dan Perbaikan Kinerja Logistik Diperusahaan Ekspedisi PT XYZ Surabaya. 7.
- Fahriani, A., Harisudin, M., & Khomah, I. (2024). Strategi Bisnis UMKM Gethuk Bu Sri Kecamatan Ngargoyoso, Kabupaten Karanganyar Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Desember, 12(4), 11–23.
- Maharani, L. P., Pramudita, A., Pratiwi, R., & Budiarto, A. (2024). Analisis Penerapan Prespektif *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja UMKM (Studi kasus Seblak prasmanan di Kota Semarang). *Jurnal Manajemen*, 11. <https://doi.org/10.37817/jurnalmanajemen.v11i3>
- Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan *Key Performance Indicators* (KPI) Metode *Balanced Scorecard*. *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, 21(1), 72–83. <https://doi.org/10.22225/we.21.1.2022.72-83>
- Muraba, J., Mamogobo, M., & Thango, B. (2024). *The Balanced Scorecard Methodology: Performance Metrics and Strategy Execution in SMEs: A Systematic Review*. <https://doi.org/10.20944/preprints202410.1598.v1>
- Naufalina, Z., & Saputra, G. B. (2021). Penerapan *Balanced Scorecard* untuk Menilai Kinerja Koperasi Karyawan Sekar Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember. *Jurnal Manajemen Agribisnis Dan Agroindustri*, 1(1), 23–31. <https://doi.org/10.25047/jmaa.v1i1.5>
- Pangestu, J. C. (2021). Strategi Pengembangan Pada Perspektif Nonkeuangan Metode *Balance Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Keuangan UMKM Di Indonesia Saat Pandemic COVID-19. *Jurnal Lentera Akuntansi*, 6(1), 31. <https://doi.org/10.34127/jrakt.v6i1.434>
- Rinyanto, G. P. (2024, November 13). *Bisnis E-commerce Indonesia 2024 Tembus Rp 1.026 Triliun, Didorong Tren Live Shopping*. Kompas.Com.
- Syamsiah, E., & Sulastiningsih. (2024). Analisis Pengaruh Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Terhadap Keberhasilan Kinerja UMKM Di Kota Yogyakarta. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 5(2).
- Tuszahro, F. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada KSPPS BMT Berkah Madani). Politeknik Negeri Jakarta.
- Wibowo, J. K. (2020). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sasaran Mutu SNI ISO 9001 : 2008 PT AMM Dengan Metode *Balanced Scorecard* dan AHP. Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.