

## **Pengukuran Kinerja UMKM Sand'd Singaraja dengan Pendekatan Balanced Scorecard**

**Gede Ganggas Mardana Pratama<sup>1</sup>, Anantawikrama Tungga Atmadja<sup>2</sup>, Ni Wayan Yulianita Dewi<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Jurusan Ekonomi dan Akuntansi, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja UMKM Sand'd Singaraja dengan pendekatan Balanced Scorecard melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada UMKM Sand'd Singaraja yang berlokasi di Foodcourt Jalan Ayani 109 Singaraja. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumentasi, dan survei sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan, rata-rata pendapatan selama Januari–Juni 2026 sebesar Rp18.950.000 per bulan dengan laba bersih rata-rata Rp6.566.000 dan margin laba 34,46%. Perspektif pelanggan menunjukkan indeks kepuasan sebesar 87,6% dan retensi pelanggan 80%. Pada perspektif proses bisnis internal, nilai *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) mencapai 78,95% serta didukung oleh quality control, SOP pelayanan, dan inovasi produk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan indeks kepuasan karyawan sebesar 82%, retensi karyawan lebih dari satu tahun, serta pelatihan yang masih terbatas pada tahap awal kerja. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan dalam mendukung keberlanjutan usaha.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard*, Kinerja UMKM, Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal

### **Abstract**

*This study aims to measure the performance of Sand'd Singaraja MSME using the Balanced Scorecard approach through four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth. The study employed a qualitative approach with a case study method at Sand'd Singaraja, located at Foodcourt Jalan Ayani 109 Singaraja. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, documentation, and a simple survey. The results show that from the financial perspective, the average monthly revenue during January–June 2026 was IDR 18,950,000, with average net profit of IDR 6,566,000 and an average profit margin of 34.46%. The customer perspective recorded a satisfaction index of 87.6% and customer retention of 80%. From the internal business process perspective, Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE) reached 78.95%, supported by quality control, service SOPs, and product innovation. The learning and growth perspective recorded an employee satisfaction index of 82%, employee retention of more than one year, while training remained limited mainly to the initial employment stage. The four perspectives are interrelated in supporting business sustainability.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, MSME Performance, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process*

---

✉ Corresponding author :  
Email Address : gede\_g@gmail.com

## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peranan penting dalam perekonomian Indonesia karena mampu menciptakan lapangan kerja, menghasilkan pendapatan masyarakat, dan mendukung aktivitas ekonomi daerah. Perkembangan UMKM juga terjadi di Kabupaten Buleleng, termasuk pada sektor kuliner yang berkembang melalui berbagai *Foodcourt*. Karakteristik usaha kuliner *Foodcourt* ditandai oleh persaingan yang tinggi, perubahan selera konsumen, fluktuasi jumlah pengunjung, serta tuntutan untuk menjaga kualitas produk dan pelayanan. Kondisi tersebut menyebabkan pengelolaan kinerja UMKM tidak cukup hanya dilihat dari jumlah penjualan atau laba, tetapi juga perlu memperhatikan pelanggan, proses internal, dan kemampuan usaha untuk terus belajar serta beradaptasi.

Sand'd Singaraja merupakan salah satu UMKM kuliner yang beroperasi di Foodcourt Jalan Ayani 109 Singaraja dan bergerak pada produk dessert seperti *slice cake*, mochi, dan pancake. Berdasarkan penelitian, usaha ini telah memiliki pencatatan keuangan yang relatif terstruktur melalui laporan laba rugi sederhana. Namun, pengukuran kinerja sebelumnya belum dilakukan secara menyeluruh dengan indikator non-keuangan. Padahal, aspek seperti kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, efektivitas proses pelayanan, inovasi, kepuasan karyawan, dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam keberlanjutan usaha. *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dengan mengintegrasikan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi menerjemahkan strategi ke dalam ukuran kinerja yang lebih menyeluruh sehingga penilaian usaha tidak hanya berorientasi pada hasil keuangan. Pada UMKM, penerapan *Balanced Scorecard* dapat disederhanakan dan disesuaikan dengan kemampuan usaha, sehingga indikator yang digunakan tetap relevan dengan karakteristik dan keterbatasan sumber daya UMKM (Kaplan & Norton, 1996; Fabac, 2022).

Permasalahan yang ditemukan pada Sand'd Singaraja berkaitan dengan kebutuhan untuk melihat kinerja usaha secara lebih komprehensif. Persaingan *Foodcourt* yang padat menuntut usaha untuk menjaga kualitas produk, memahami kebutuhan pelanggan, mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, serta meningkatkan kemampuan karyawan. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja UMKM, tetapi penerapannya perlu disesuaikan dengan kondisi usaha dan tidak harus menggunakan indikator yang kompleks. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengkajian *Balanced Scorecard* dalam konteks UMKM *Foodcourt* melalui studi kasus tunggal pada Sand'd Singaraja. Penelitian tidak hanya melihat hasil pengukuran, tetapi juga menggambarkan bagaimana unsur-unsur keempat perspektif tersebut telah muncul dalam praktik usaha sehari-hari. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja UMKM Sand'd Singaraja

berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pemilihan pendekatan tersebut didasarkan pada tujuan penelitian untuk memahami secara mendalam praktik pengelolaan kinerja pada UMKM Sand'd Singaraja berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Objek penelitian adalah UMKM Sand'd Singaraja yang berlokasi di *Foodcourt* Jalan Ayani 109 Singaraja. Data penelitian diperoleh dari pemilik usaha, karyawan, pelanggan, dokumen keuangan, serta hasil pengamatan aktivitas operasional. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumentasi, dan survei sederhana. Wawancara digunakan untuk menggali praktik pengelolaan usaha, sedangkan observasi digunakan untuk melihat aktivitas operasional, interaksi dengan pelanggan, proses produksi, dan pelayanan. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data laporan laba rugi sederhana. Survei sederhana digunakan sebagai data pelengkap untuk mengukur kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan. Penelitian menggunakan 10 pelanggan sebagai responden survei kepuasan pelanggan dan 2 karyawan untuk memperoleh gambaran kepuasan karyawan.

Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Perspektif keuangan dianalisis melalui pendapatan, biaya operasional, laba bersih, margin laba, dan pertumbuhan pendapatan serta laba. Perspektif pelanggan dianalisis melalui indeks kepuasan pelanggan dan tingkat retensi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal dianalisis melalui alur produksi, pengendalian kualitas, SOP, inovasi, serta *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis melalui kepuasan karyawan, retensi karyawan, pelatihan, motivasi, dan pemanfaatan teknologi. Indeks kepuasan pelanggan dan karyawan dihitung menggunakan skala Likert 1–5. Indeks kepuasan diperoleh dari perbandingan total skor dengan jumlah responden dan skor maksimal. Sementara itu, MCE dihitung dengan membandingkan waktu proses bernilai tambah dengan total waktu siklus. Analisis data kualitatif dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dokumentasi, dan survei.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian menunjukkan bahwa Sand'd Singaraja pada dasarnya telah menjalankan praktik yang mencerminkan empat perspektif *Balanced Scorecard* meskipun pemilik belum menggunakan istilah *Balanced Scorecard* secara formal dalam pengelolaan sehari-hari. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini memberikan gambaran kinerja usaha dari sisi finansial dan *non-finansial*.

### Tabel 1

#### Ringkasan Hasil Pengukuran Kinerja UMKM Sand'd Singaraja

| Perspektif                 | Indikator                | Hasil        | Keterangan                     |
|----------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------------|
| Keuangan                   | Pendapatan bulanan       | Rp18.950.000 | Rata-rata Jan-Jun 2026         |
| Keuangan                   | Laba bersih bulanan      | Rp6.566.000  | Rata-rata Jan-Jun 2026         |
| Keuangan                   | Margin laba              | 34,46%       | Kinerja keuangan menguntungkan |
| Pelanggan                  | Indeks kepuasan          | 87,6%        | Kategori sangat puas           |
| Pelanggan                  | Retensi pelanggan        | 80%          | Loyalitas pelanggan tinggi     |
| Proses bisnis internal     | MCE                      | 78,95%       | Proses cukup efektif           |
| Pembelajaran & pertumbuhan | Indeks kepuasan karyawan | 82%          | Kategori sangat puas           |
| Pembelajaran & pertumbuhan | Retensi karyawan         | >1 tahun     | Retensi baik                   |

Berdasarkan Tabel 1, kinerja Sand'd Singaraja dapat dilihat sebagai suatu sistem yang saling berhubungan. Kinerja keuangan menunjukkan kondisi yang menguntungkan, sementara indikator pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan dan retensi yang baik. Pada proses internal, sebagian besar waktu siklus digunakan untuk aktivitas yang bernilai tambah, sedangkan pada pembelajaran dan pertumbuhan terdapat kepuasan karyawan yang tinggi meskipun pelatihan lanjutan masih terbatas. Pada perspektif keuangan, Sand'd Singaraja memiliki rata-rata pendapatan Rp18.950.000 per bulan selama Januari-Juni 2026, dengan rata-rata laba bersih Rp6.566.000 dan margin laba 34,46%. Pendapatan mengalami fluktuasi antara Rp16.500.000 pada April dan Rp21.500.000 pada Juni. Pertumbuhan pendapatan dari Januari ke Juni mencapai 16,22%, sedangkan pertumbuhan laba bersih mencapai 26,56%. Pertumbuhan laba yang lebih tinggi daripada pertumbuhan pendapatan menunjukkan adanya peningkatan efisiensi dalam pengelolaan biaya. Biaya bahan baku merupakan komponen biaya terbesar dengan rata-rata Rp6.633.000 per bulan, sedangkan gaji karyawan rata-rata Rp3.000.000 per bulan. Pemilik juga melakukan pencatatan pemasukan dan pengeluaran secara rutin serta menggunakan HPP sebagai dasar penentuan harga jual. Temuan ini memperlihatkan bahwa pencatatan dan pengendalian biaya telah menjadi bagian penting dalam pengelolaan usaha.

Pada perspektif pelanggan, Sand'd Singaraja memiliki indeks kepuasan pelanggan sebesar 87,6%. Aspek rasa produk memperoleh skor rata-rata tertinggi sebesar 4,7 dari 5, sedangkan harga memperoleh skor terendah sebesar 4,1 namun

masih berada dalam kategori puas. Tingkat retensi pelanggan mencapai 80%, sementara seluruh responden menyatakan akan kembali membeli produk Sand'd di masa mendatang. Strategi mempertahankan pelanggan dilakukan melalui konsistensi rasa, penerapan SOP pelayanan, inovasi produk, promosi melalui media sosial, serta penanganan keluhan dengan meminta maaf dan memberikan kompensasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perhatian terhadap kebutuhan pelanggan telah menjadi bagian dari praktik pengelolaan usaha, walaupun pengukurannya masih bersifat sederhana dan belum dilakukan sebagai sistem yang rutin. Pada perspektif proses bisnis internal, Sand'd Singaraja telah memiliki alur produksi yang meliputi pembuatan bahan utama dan isian di rumah produksi, kemudian proses finishing dan penyajian di outlet. Pengendalian kualitas dilakukan melalui *quality control* rutin, penggunaan bahan yang konsisten, serta takaran yang telah ditentukan. Usaha juga telah memiliki SOP terutama dalam pelayanan. Hasil perhitungan Manufacturing Cycle Effectiveness menunjukkan nilai 78,95%, yang diperoleh dari 30 menit waktu bernilai tambah dibandingkan total waktu siklus 38 menit. Waktu yang tidak bernilai tambah terdiri dari 5 menit waktu tunggu dan 3 menit waktu pergerakan. Nilai tersebut menunjukkan bahwa proses internal sudah cukup efektif, tetapi masih terdapat ruang perbaikan melalui pengurangan waktu tunggu dan pergerakan. Inovasi yang dilakukan berupa penambahan varian menu, penyesuaian dengan *tren dessert*, peningkatan kualitas kemasan, dan pemanfaatan media sosial. Kendala operasional utama berupa human error diatasi melalui penerapan SOP yang lebih ketat.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indeks kepuasan karyawan mencapai 82%. Aspek hubungan dengan atasan memperoleh skor tertinggi sebesar 5,0, sedangkan beban kerja dan kesempatan pengembangan diri masing-masing memperoleh skor 3,5. Kedua karyawan telah bekerja lebih dari satu tahun, sehingga menunjukkan tingkat retensi yang baik. Pelatihan diberikan terutama pada saat karyawan baru masuk, sedangkan pelatihan lanjutan masih jarang karena keterbatasan waktu dan biaya. Pemilik usaha memperoleh pengetahuan secara otodidak melalui pengalaman dan internet, serta memanfaatkan media sosial, aplikasi kasir, dan platform online untuk menunjang aktivitas usaha. Temuan ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran sudah berlangsung, tetapi masih perlu dikembangkan menjadi sistem pengembangan sumber daya manusia yang lebih terstruktur. Keempat perspektif Balanced Scorecard pada Sand'd Singaraja menunjukkan keterkaitan yang saling mendukung. Pembelajaran dan pertumbuhan menjadi dasar untuk meningkatkan proses internal. Proses internal yang baik membantu menjaga kualitas produk dan pelayanan, yang selanjutnya berkontribusi terhadap kepuasan dan retensi pelanggan. Pelanggan yang puas dan loyal membantu menjaga pendapatan dan laba usaha. Kondisi keuangan yang relatif stabil kemudian memberikan ruang bagi usaha untuk terus melakukan inovasi, meningkatkan kualitas operasional, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia. Dengan demikian, Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai kerangka untuk melihat kinerja Sand'd Singaraja secara lebih menyeluruh, bukan hanya berdasarkan hasil keuangan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja UMKM Sand'd Singaraja dapat digambarkan melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* yang saling berkaitan. Perspektif keuangan menunjukkan rata-rata pendapatan Rp18.950.000 per bulan, laba bersih Rp6.566.000 per bulan, dan margin laba 34,46% selama Januari–Juni 2026. Pertumbuhan pendapatan mencapai 16,22% dan pertumbuhan laba mencapai 26,56%. Perspektif pelanggan menunjukkan indeks kepuasan pelanggan sebesar 87,6% dan tingkat retensi pelanggan 80%. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan MCE sebesar 78,95%, dengan pengendalian kualitas, SOP pelayanan, dan inovasi produk sebagai bagian dari praktik operasional. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan indeks kepuasan karyawan 82%, retensi karyawan lebih dari satu tahun, serta pelatihan yang masih terbatas terutama pada tahap awal kerja.

Secara keseluruhan, Sand'd Singaraja telah menerapkan unsur-unsur *Balanced Scorecard* dalam praktik sehari-hari meskipun belum secara formal. Pengukuran empat perspektif memberikan gambaran bahwa keberlanjutan usaha tidak hanya ditentukan oleh laba, tetapi juga oleh kepuasan dan loyalitas pelanggan, efektivitas proses internal, serta kemampuan usaha dalam mengembangkan sumber daya manusia dan beradaptasi terhadap perubahan.

## Referensi :

- Ahmad, M. N., Junaid, A., & Sidik Tjan, J. (2022). *Strategy Map Balanced Scorecard* untuk Keberlanjutan UMKM di Alun-Alun Lampa Polewali Mandar. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 203–214.
- Alipok, A. K., dkk. (2024). Analisis Penilaian Kinerja UMKM dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 45–58.
- Fabac, R. (2022). Digital *Balanced Scorecard* System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability*, 14(15).
- Fadliansyah, R., Irawan, & Dewi, D. N. (2025). Pengukuran kinerja usaha menggunakan metode *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada CV XYZ). *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen (EBISMEN)*, 4(1), 111–126.
- Fanesintya, D., Alvia, R., Febriana, R., Ilham S., M., Herawati, A., & Adiyanto, M. R. (2024). Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk Meningkatkan Kinerja UMKM: Studi Kasus pada UMKM Mie Ayam dan Bakso Cak No. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 3(1), 251–263.
- Hegazy, M., Hegazy, K., & Eldeeb, M. (2022). The *Balanced Scorecard*: Measures That Drive Performance Evaluation in Auditing Firms. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 37(4).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

- Masdiantini, P. R., Devi, S., & Kusyanda, M. R. P. (2024). Peran Literasi Keuangan dan Modal Sosial terhadap Kinerja dan Keberlanjutan Usaha Pelaku UMKM. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 12(1), 23–29.
- Muraba, J., Mamogobo, M., & Thango, B. (2024). The Balanced Scorecard Methodology: Performance Metrics and Strategy Execution in SMEs: A Systematic Review.
- Ramadhani, N., Saputra, R., & Nurullah, A. (2025). Penerapan Balanced Scorecard pada UMKM di Indonesia. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen dan Ekonomi*, 1(4), 790–800.
- Sundari, S., Amelia, E., Kurry Anggreani, A., & Hasanuddin, U. (2024). Literature Review: Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 9(2), 2503–1635.
- Usman, A., Mediaty, Ansar, A. D. A., Utami, A. P., Nurafifah, I. P., & Nasution. (2022). Manfaat Pengimplementasian Balanced Scorecard: Sebuah Literatur. *Economics and Digital Business Review*, 3(2), 45–53.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yolanda, C. (2024). Peran Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Pengembangan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(3), 170–186