

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI METODE MENINGKATKAN KELANGSUNGAN USAHA SUPERMARKET PADA MASA PANDEMI COVID-19**

Anindya<sup>1\*</sup>, Novita<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia  
aniindya29@gmail.com<sup>1\*</sup>, novita\_1210@trilogi.ac.id<sup>2</sup>

**ABSTRAK**

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dapat menjadi alat dalam mempertahankan kelangsungan usaha *Papaya Fresh Gallery* sehingga dapat bertahan pada masa pandemi. Penelitian ini menggunakan metode analisis uji validitas, uji realibilitas, deskriptif kualitatif dan juga deskriptif kuantitatif. Data primer didapatkan melalui penyebaran kusioner yang disebarakan kepada pelanggan dan juga karyawan, sedangkan data sekunder didapatkan dari laporan keuangan perusahaan dan dokumentasi yang tersedia di perusahaan. Hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan dengan adanya pandemi *covid-19* yang menyebabkan krisis global, pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* berguna untuk pengambilan keputusan dalam pembuatan rancangan kinerja sehingga perusahaan dapat mengetahui posisi perusahaan untuk dapat mengambil keputusan dan pembuatan strategi untuk dapat bertahan dan bersaing dengan *supermarket* asing lain dan juga dengan pesaing lainnya sehingga perusahaan dapat tetap melanjutkan keberlangsungan usahanya.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, Kelangsungan Usaha, Pengukuran Kinerja

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to find out that a performance measurement system with a balanced scorecard can be a tool for maintaining the continuity of Papaya Fresh Gallery's business so that it can survive during the pandemic. This research uses the method of analysis of validity test, reliability test, descriptive qualitative, and also descriptive quantitative. Primary data is obtained through questionnaires distributed to customers and employees, while secondary data is obtained from financial reports, that are appropriate to the topic as well as from journals. The results obtained from this study show that with COVID-19 which caused a global crisis, performance measurement with the balanced scorecard is useful for decision-making in making performance designs so that companies can know the compcompanyition to be able to make decisions and make strategies to survive and compete. with other foreign supermarkets as well as with other competitors so that the company can continue its business.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard*, Business Continuity, Performance measurement

---

**Histori artikel:**

Diunggah: 29-07-2022

Direview: 14-11-2022

Diterima: 20-02-2023

Dipublikasikan: 05-06-2023



---

\* Penulis korespondensi ✉

## PENDAHULUAN

Maret 2020 Indonesia mulai memasuki masa pandemi yang disebabkan oleh virus *Covid-19 (Coronavirus Disease)* sehingga pemerintah menganjurkan masyarakat untuk membatasi aktivitasnya diluar ruangan. Munculnya anjuran ini membuat terganggunya aktivitas ekonomi sehingga perekonomian menjadi tidak stabil dan mengganggu berbagai sektor bisnis baik untuk perusahaan kecil maupun perusahaan besar. Banyak perusahaan yang mengalami penurunan pendapatan karena menurunnya tingkat konsumsi dari masyarakat. Salah satu sektor usaha yang mengalami dampaknya yaitu sektor usaha *retail*, beberapa perusahaan tersebut lebih memilih untuk menutup perusahaannya dikarenakan mengalami kerugian karena menurunnya pendapatan. Adapula beberapa gerai yang memilih untuk menutup sebagian ataupun seluruh gerai yang terdapat dalam beberapa wilayah yang kecil dengan hasil dari negosiasi juga kesepakatan bersama akhirnya menutup seluruh gerainya (Ramli, 2021). Selain itu adapula *retail Matahari Departement Store*, terdapat sudah 13 gerai yang akan ditutup karena adanya PPKM yang membuat gerai tidak dapat beraktivitas secara maksimal karena adanya pembatasan jam operasional toko (Timorria, 2021).

Dengan adanya anjuran dan berbagai pembatasan kegiatan yang dibuat oleh pemerintah untuk setiap sektor usaha dalam masa PSBB sampai dengan masa PPKM, menambah tantangan yang sangat berat untuk perusahaan bangkit kembali dari keterpurukan yang diakibatkan oleh pandemi, sehingga perusahaan harus mencari berbagai strategi dan mencari system kerja yang efektif dan efisien sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan tanpa harus melanggar anjuran dan peraturan dari pemerintah selama masa pandemi ini. Munculnya persaingan yang kompetitif sehingga membuat penilaian kinerja menjadi hal yang penting untuk dapat mengetahui keberhasilan dari strategi yang sudah diterapkan sehingga dapat menjadi bahan dalam evaluasi selanjutnya (Lestyarindi & Hidayat, 2018). Meski terkadang penilaian kinerja masih hanya dilihat pada aspek keuangan saja tanpa melihat sudut pandang aspek lainnya padahal sudut pandang lain itu dapat menjadi keseimbangan antara pengukuran finansial dan nonfinansial (Tammu & Biringkanae, 2021). Dengan adanya ketidakseimbangan penilaian yang hanya fokus pada aspek keuangan akan membuat perusahaan tidak memiliki keakuratan fokus pada masa yang akan datang, sehingga penilaian tradisional seperti ini tidak dapat dijadikan acuan lagi karena sudah tidak sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini.

(Sidartawan, 2011) menerangkan penerapan metode *balanced scorecard* dapat dijadikan tolak ukur pengukuran kinerja di sekolah sehingga dapat mengetahui karakteristik yang berpengaruh terhadap persaingan sehingga sekolah akan dapat mengatasi persaingan tersebut. Juga sejalan dengan (Nurjaman, 2013) yang membuktikan bahwa metode *balanced scorecard* ini juga dapat menganalisa setiap faktor eksternal dan internal perusahaan sehingga perusahaan dapat mengetahui posisi dari perusahaan dan menghadapi persaingan yang ada. Selanjutnya menurut (Rindayani et al., 2015) juga berpendapat bahwa empat perspektif yang dimiliki pada metode *balanced scorecard* ini saling berhubungan yang terikat sehingga rancangan yang ditetapkan oleh perusahaan dianggap membawa hasil kearah yang baik bagi perusahaan.

Meski dalam keadaan pandemi metode *balanced scorecard* tetap dianggap mampu dalam membantu mengatasi keterpurukan suatu perusahaan, (Putri et al., 2020) menjelaskan penerapan *balanced scorecard* pada industri pariwisata dengan tujuan untuk mengukur kinerja dan strategi perusahaan sehingga perusahaan dapat bangkit dari keterpurukan dan meraih keberhasilan kembali untuk masa yang akan datang. Dengan adanya pemilihan indikator yang

tepat atas perspektif yang diteliti akan mempengaruhi kinerja pariwisata sehingga metode *balanced scorecard* dinilai dapat dijadikan metode pilihan untuk mengukur, mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja suatu perusahaan untuk dapat kembali bersaing pasca pandemi ini. (Rochmalia & Novita, 2020) juga menjelaskan bahwa dengan penyesuaian ukuran kinerja pada setiap divisi dapat mempermudah perusahaan untuk menyesuaikan kondisi perusahaan tersebut sehingga akan memberikan hasil yang lebih baik dalam mencapai tujuannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi penelitian sebelumnya bahwa metode *balanced scorecard* dapat mendukung kelangsungan usaha dari suatu bisnis. Adapun perbedaannya yaitu penelitian ini dilakukan pada masa pandemi dan dengan mengambil perusahaan sektor *retail* yaitu *Papaya Fresh Gallery* yang merupakan salah satu *supermarket* Jepang yang sedang mengalami ancaman dan tantangan karena beberapa pesaing perusahaan *retail* lainnya sudah melakukan penutupan gerai yang diakibatkan oleh pandemi ini.

## TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Menurut (Kaplan & Norton, 1996) dalam (Misero, 2015) *Balanced Scorecard* yaitu suatu alat dalam mengukur kinerja secara eksekutif melalui dasar ukuran komprehensif empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. (Kaplan, 1998) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: “*a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.*”

(Sidartawan, 2011) menjelaskan bahwa dengan adanya penerapan metode *balanced scorecard* di sekolah dapat mengukur kinerja sekolah dan mengetahui karakteristik yang dapat berpengaruh terhadap persaingan yang terjadi sehingga sekolah dapat mengatasi persaingan ini secara efektif dan efisien. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nurjaman, 2013) berpendapat mengenai pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dari hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa metode ini tidak hanya mengukur kinerja perusahaan saja tetapi bisa mengetahui dan menganalisis setiap faktor eksternal dan internal dari suatu perusahaan sehingga perusahaan dapat mengetahui posisi dari perusahaan saat itu sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan yang ada.

Selanjutnya metode *balanced scorecard* juga dapat dijadikan sebagai tolak ukur kinerja perusahaan sehingga perusahaan dapat menjadikannya sebagai bahan evaluasi terhadap keberhasilan strategi yang sudah di rancangannya, dengan dilakukannya analisis terhadap data keuangan dan kusioner yang dibagikan kepada karyawan dan *supplier* juga konsumen PT Bali Pawiwahan sehingga (Rindayani et al., 2015) dapat menjelaskan bahwa empat perspektif yang dimiliki pada metode *balanced scorecard* ini saling berhubungan yang terikat sehingga strategi yang ditetapkan oleh perusahaan dianggap membawa hasil kearah yang positif bagi perusahaan.

### Analisis Swot Sebagai Awal Perancangan *Balanced Scorecard*

SWOT adalah sebuah proses dalam pengidentifikasian berbagai macam faktor dengan secara sistematis sehingga menghasilkan rumusan strategi perusahaan secara efektif dan efisien (Rangkuti, 2011). Analisis ini dilakukan dengan memakai aspek kekuatan dan peluang. Dengan pendekatan ini diharapkan dapat menyeimbangkan kelemahan dan kekuatan dengan peluang dan ancaman yang akan terjadi selama berjalannya perusahaan.

(Suwarno & Pramono, 2020) menjelaskan dengan memfokuskan strategi yang dapat menggunakan analisis SWOT dan *balanced scorecard* untuk mendapatkan strategi yang harus dilakukan UMKM dalam menghadapi ancaman dinilai maksimal dan sudah sesuai sehingga dapat mengurangi dan menghilangkan ancaman. Sedangkan (Brahmanto et al., 2017) mengenai strategi pengembangan *balanced scorecard* menggunakan kajian kualitatif dan juga memakai analisis SWOT untuk dapat mencari faktor kunci sehingga dapat menentukan motivasi wisatawan sebagai suatu alasan fundamental sehingga dapat menarik wisatawan. Dari penelitian ini didapatkan strategi yang tepat sehingga tempat wisata tersebut dapat berkembang.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di PT. Victory Retailindo (*Papaya Fresh Gallery*) yang beralamat di Jl. Cempaka raya. Bekasi Timur. No.3, Jatimulya, Kecamatan. Tambun Selatan, Bekasi, Jawa Barat 17510. Metode pengambilan sampel pada perspektif pelanggan yaitu dengan teknik pengambilan *probability sampling* yang menurut (Sugiono, 2016) yaitu pengambilan sampel dengan memberikan peluang yang ada secara sama rata untuk dipilih menjadi sampel. Dan metode pengambilan sampel pada perspektif internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan metode slovin sehingga dapat mengestimasi proporsi yang tidak dapat diketahui perkiraan.

Untuk metode pengambilan data dengan penyebaran angket (kuesioner) peneliti menyebarkan kuesioner pada pelanggan dan karyawan *Papaya Fresh Gallery*, untuk perspektif pelanggan, peneliti membagikan secara langsung kuesioner di *supermarket Papaya Fresh Gallery*. sedangkan pada perspektif internal bisnis, peneliti menyebarkan kuesioner kepada karyawan *Papaya Fresh Gallery* dengan memilih karyawan divisi yang berhubungan dengan proses produksi sesuai dengan *indicator* yang akan diteliti. Selanjutnya pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menyebar kuesioner kepada karyawan *Papaya Fresh Gallery* yang selanjutnya akan mengisi kuesioner dengan menggunakan *skala likert*. Wawancara juga satu hal yang dapat peneliti lakukan untuk mendapatkan informasi secara rinci dan jelas, dalam hal ini peneliti melakukan wawancara terhadap karyawan *Papaya Fresh Gallery*. Dan metode pengambilan data selanjutnya yaitu dengan observasi. Observasi dilakukan selama masa pandemi *covid* tahun 2020-2022 untuk melihat dan juga mengamati fenomena yang terjadi selama ini.

Setelah mendapatkan data akan dilakukan pengujian data menggunakan uji validitas untuk mengukur tingkat validitas dari variabel yang akan diteliti, uji realibilitas untuk mengukur realibilitas suatu kuesioner, deskriptif kuantitatif yaitu dengan analisis data yang berasal dari hasil penelitian dengan metode perhitungan angka angka dan yang terakhir dengan metode deskriptif kualitatif yaitu dengan analisis data yang berasal dari penelitian dengan menggambarkan dan mendeskripsikan secara sistematis.

Berikut penyusunan dalam pembuatan *balanced scorecard* pada Gambar 1 kerangka pikiran dibawah ini.



Sumber: Rangkuti 2011 (d disesuaikan dengan penelitian)  
 Gambar 1 Kerangka Pikiran

**Tabel 1. Operasional Variabel**

Variabel	Sub Variabel	indikator / Sasaran Strategi	Sub Indikator/ Lag Indicator
Perancangan Balanced Scorecard	Perspektif Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan	Kenaikan penjualan
			Pertumbuhan Pasar Baru
		Pertumbuhan Pasar yang sudah ada	
	Perspektif Pelanggan	Biaya Operasional	Efisiensi biaya operasional
			Pangsa Pasar
		Pangsa Pasar	
	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Kualitas produk
			Citra Merek yang baik
		Kualitas Kecepatan dan Ketepatan Pelayanan	
	Meningkatkan Kepedulian Layanan	Meningkatkan Kepedulian Layanan	Kualitas kebersihan dan Kenyamanan selama Pandemi
			Kemudahan proses belanja meskipun pandemic
		Kemudahan Proses Pembayaran	
Perspektif Internal Bisnis	Meningkatkan mutu produksi	Kepatuhan terhadap regulasi pemerintah	
		Pengawasan proses produksi untuk meningkatkan mutu	
	Presentase pengurangan terhadap produksi gagal		
Ketepatan Stok Inventory	Ketepatan Stok Inventory	Ketepatan Stok Inventory selama pandemic	
		Efisiensi dan Efektivitas WFH selama Pandemi	
	Tindakan Antisipasi Covid-19	Kepatuhan karyawan terhadap protokol kesehatan	
Pengembangan SDM	Pengembangan SDM	Rutinitas pengecekan kesehatan karyawan	
		Pelatihan karyawan	
		Kompetensi Karyawan	

Perspektif Perumbuhan & Pembelajaran	Tingkat Kepuasan Karyawan	Loyalitas Karyawan
		Penghargaan Terhadap Prestasi Kerja
	Pemanfaatan Tekhnologi	Kualitas Komunikasi karyawan
		Meningkatkan penjualan secara <i>online</i>
		Penjualan Produk baru

Sumber: Rangkuti 2011 (disesuaikan dengan penelitian)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Analisis Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT)*

Pada pembuatan *Balance Scorecard* tahapan yang dilakukan pertama yaitu dengan analisis SWOT. Seperti yang dilampirkan pada Tabel 2. Analisis SWOT pada Perspektif Keuangan dan Perspektif Pelanggan, Pada perspektif keuangan sebagai perusahaan yang sedang berkembang menjadi kekuatan bagi *Papaya Fresh Gallery* karena perusahaan akan terus berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan adanya pandemi ini menjual kebutuhan bahan pokok menjadikan kekuatan lain bagi *Papaya Fresh Gallery* karena bahan pokok dan makanan menjadi salah satu hal yang paling dibutuhkan selama pandemi, sehingga banyak pelanggan yang melakukan pembelian dalam jumlah banyak yang membuat naiknya penjualan *Papaya Fresh Gallery* selama pandemi, keuntungan yang diperoleh dapat dimanfaatkan untuk bertahan dimasa pandemi seperti ini. Sebagai perusahaan yang sedang berkembang *Papaya Fresh Gallery* memiliki kebutuhan yang cukup besar untuk membiayai kegiatan operasionalnya dalam mengikuti himbauan protokol kesehatan dari pemerintah, apalagi mengingat *Papaya Fresh Gallery* tidak memiliki modal dari investor lain sehingga ini menjadi kelemahan bagi *Papaya Fresh Gallery*. Dengan adanya pandemi ini peluang *Papaya Fresh Gallery* semakin bertambah karena adanya perkembangan dunia perbankan dan dunia juga dunia digital sehingga mempermudah dalam pelanggan dalam proses pembayaran dan juga mempermudah bagi perusahaan dalam proses promosi untuk mencakup jangkauan pasar yang lebih luas. Terdapat ancaman bagi perusahaan yaitu dengan kondisi ekonomi global yang sedang turun juga daya beli masyarakat yang menurun akibat pandemi. Sedangkan perspektif pelanggan dengan selalu menyediakan produk yang *fresh* dan berkualitas untuk dijual dengan bekerja sama dengan *supplier* yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan menjadi kekuatan pada perspektif ini. Dengan adanya peluang kepatuhan terhadap protokol kesehatan selama pandemi dan masyarakat yang memiliki pola hidup lebih sehat diharapkan dapat membantu perusahaan untuk bertahan meskipun dengan produk yang memiliki kualitas bagus membuat harga yang ditawarkan kepada pelanggan cenderung lebih mahal dan lebih sedikit dari *supermarket* lain sehingga akan menjadi kelemahan dan ancaman dengan munculnya pesaing baru dari *supermarket* lain ataupun penjualan secara *online* selama pandemi.

Selanjutnya Perspektif internal bisnis pada *Papaya Fresh Gallery* memiliki kekuatan memiliki staff asli WN Jepang yang ahli terhadap cita rasa produk Jepang itu sendiri sehingga akan memberikan peluang untuk aktif dalam memperbaharui pengetahuan dan pengolahan makanan untuk memajukan kualitas dan cita rasa Jepang. Sedangkan untuk kelemahannya dengan terjadinya pandemi ini membuat beberapa karyawan harus melakukan WFH sehingga sulitnya melakukan monitoring terhadap kinerja karyawan hal itu akan menjadikan ancaman dengan sulitnya komunikasi antar karyawan sehingga akan mengakibatkan adanya potensi kesalahan sistem saat bekerja seperti dapat dilihat pada Tabel 3 Analisis SWOT Perspektif

Internal Bisnis dan Pertumbuhan dan Pembelajaran. Dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan kekuatan yang dimiliki yaitu disesuaikan dengan kondisi saat ini dengan bekerjasama dengan *content creator* dalam pengelolaan akun media sosial yang mana sedang disukai oleh masyarakat sehingga akan membuka peluang dalam mempermudah dan memperluas promosi produk –produk *Papaya Fresh Gallery* . Hal ini tentu memiliki kelemahan dimana *Papaya Fresh Gallery* memiliki *brand* produk yang belum terkenal luas oleh masyarakat dan memiliki masa pengembangan produk yang lebih lama. Dan dapat dilihat dari Tabel 3 Analisis SWOT Perspektif Internal Bisnis dan Pertumbuhan dan Pembelajaran bahwa ancaman yang dimiliki dengan *Papaya Fresh Gallery* yaitu sulitnya mengendalikan penyebaran *virus covid* yang terjadi karena banyaknya interaksi dengan pelanggan.

**Tabel 2. Analisis SWOT Perspektif Keuangan dan Perspektif Pelanggan**

	Simbol	Perspektif Keuangan	Simbol	Perspektif Pelanggan
Strength	S1	Merupakan perusahaan <i>retail</i> yang sedang berkembang	S6	Menyediakan produk yang <i>fresh</i> dan kualitas baik yang membantu dalam masa pandemic
	S2	Mengalami kenaikan pendapatan meski dalam masa pandemi	S7	Memiliki kualifikasi yang tinggi terhadap pemilihan produk yang akan dijual
	S3	Memperoleh pendapatan dari <i>listing fee, rebate</i> dan <i>rafaksi supplier</i>	S8	Bekerjasama dengan <i>supplier</i> yang dapat memenuhi produk asli Jepang
	S4	Tidak memiliki pinjaman ke bank dari tahun 2017	S9	Termasuk kedalam sektor <i>essential</i> yang diperbolehkan untuk beroperasi selama pandemi
	S5	Munculnya kecemasan masyarakat untuk membeli stok makanan		
Weakness	W1	Tidak memiliki modal dari banyak <i>investor</i>	W6	Nama <i>Supermarket</i> yang belum terkenal di masyarakat Indonesia
	W2	Biaya pengembangan sistem yang tinggi	W7	Pembatasan jumlah pembelian bahan pokok selama pandemic
	W3	Adanya biaya tambahan dalam mengikuti prokes himbauan pemerintah	W8	Produk <i>fresh</i> yang disediakan cenderung sedikit jumlahnya
	W4	Tingginya biaya pembelian alat medis dalam pencegahan selama pandemi	W9	Harga yang cenderung lebih mahal
	W5	Tidak terkendalinya biaya kesehatan karyawan yang terkena sakit		
Opportunity	O1	Perkembangan dunia perbankan untuk memudahkan proses pembayaran	O4	Banyaknya kompleks perumahan WNA di sekitar lokasi
	O2	Meningkatnya pembelian pada dunia digital dalam masa pandemi	O5	Pola hidup masyarakat yang lebih sehat dalam masa pandemi
	O3	Perkembangan dunia digital selama pandemi dalam memperluas cakupan pasar	O6	Kebutuhan <i>fresh</i> dan sehat selama pandemi
			O7	Promo diskon s.d 50% untuk membantu pelanggan dalam masa pandemi
			O8	Kepatuhan terhadap protokol kesehatan
O9	Menyediakan ragam pilihan metode pembelian dan pembayaran sesuai dengan perkembangan teknologi			
Threat	T1	Kondisi ekonomi global yang sedang menurun	T4	Anjuran pemerintah mengenai pembatasan operasional toko masa pandemi
	T2	Tingkat daya beli customer yang menurun akibat pandemi	T5	Anjuran pemerintah mengenai jumlah maksimal pelanggan di toko
	T3	Biaya untuk pelatihan yang semakin tinggi	T6	Kelangkaan barang dari <i>supplier</i> selama pandemi
			T7	Munculnya pesaing baru dalam penjualan <i>online</i> selama masa pandemi
			T8	Munculnya pesaing <i>supermarket</i> asing lainnya

Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi *Papaya Fresh Gallery* 2022

**Tabel 3. Analisis SWOT Perspektif Internal Bisnis dan Pertumbuhan dan Pembelajaran**

	Simbol	Perspektif Proses Bisnis Internal	Simbol	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Strength	S10	Memiliki staff asli Jepang yang mengerti dan paham cita rasa Jepang	S14	Adanya jenjang karir yang jelas meski pandemi
	S11	Memiliki sistem yang berintegrasi antar divisi	S15	Memiliki kriteria khusus untuk perekrutan karyawan
	S12	Adanya pencatatan bahan bahan pembuatan produksi	S16	Adanya Pengecekan Suhu dan kesehatan karyawan
	S13	Kepatuhan terhadap regulasi pemerintah	S17	Bekerjasama dengan <i>content creator</i> dalam pengelolaan akun media sosial
			S18	Pengikutsertaan program vaksin untuk seluruh karyawan
Weakness	W10	Sering terjadinya <i>error</i> pada saat bekerja	W16	<i>Brand</i> produk yang belum terkenal luas
	W11	Pemakaian jenis <i>software</i> yang jarang dipakai oleh perusahaan lain	W17	Proses pengembangan produk berlangsung cukup lama
	W12	Pemakaian sistem <i>random</i> dalam <i>stock opname</i> pada masa pandemic	W18	Sulitnya menemukan cita rasa yang tepat sesuai dengan keinginan konsumen
	W13	Sulitnya melakukan <i>monitoring</i> saat WFH	W19	Berkurangnya jam kerja karyawan selama pandemi
	W14	Ketidakteelitian karyawan dalam pencatatan bahan selama produksi	W20	Menurunnya kualitas komunikasi karyawan akibat pandemi
	W15	Sering terjadinya kegagalan saat produksi		
Opportunity	O10	<i>Update</i> terhadap regulasi pemerintah	O14	Pembuatan produk baru dengan bahan baku yang bermanfaat bagi kesehatan
	O11	Semakin banyaknya konsultan tenaga ahli dalam proses pengolahan bahan baku	O15	Semakin bertambahnya pemakai media sosial sehingga mempermudah promosi
	O12	Aktif dalam memperbaharui pengetahuan mengenai pengolahan makanan sehingga produk yang dijual semakin berkualitas	O16	Memiliki <i>private brand</i> yang memiliki rasa yang khas
	O13	Memperbaharui sistem sehingga dapat mempermudah rekonsiliasi stok selama pandemi		
Threat	T9	Semakin banyaknya ancaman terhadap sistem berupa <i>virus</i> dan <i>hacker</i>	T14	Adanya sifat kurang fokus karyawan sehingga mengganggu kinerja perusahaan
	T10	Adanya potensi kesalahan system	T15	Memperkuat kerjasama tim agar tidak kehilangan komunikasi
	T11	kurang efektifnya <i>stock opname</i> pada masa pandemi	T16	Sulitnya mencari alat medis untuk mengikuti anjuran protokol kesehatan
	T12	Mebutuhkan lebih dari 1 konsultan tenaga ahli dalam pembaharuan pengolahan bahan baku	T17	Terjangkitnya virus covid bagi karyawan
	T13	Sulitnya berkomunikasi antar karyawan sehingga pekerjaan menjadi tidak maksimal	T18	Penyebaran virus yang cepat karena banyak berinteraksi dengan orang luar

Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi *Papaya Fresh Gallery 2022*

## **Analisis Matriks TOWS**

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh bagi keberlangsungan hidup perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi yang berupa faktor faktor strategis perusahaan. Hasil dari analisis tersebut akan di gunakan dalam penyusunan strategi dengan memanfaatkan kekuatan untuk merebut serta memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya dalam pembuatan strategi SO, menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman berupa strategi ST, memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan yang ada berupa strategi WO dan meminimalkan kelemahan yang ada dan berupaya menghindari ancaman berupa strategi WT.

Dalam masa pandemi ini, banyak yang harus dilakukan oleh *Papaya Fresh Gallery* sehingga dapat bertahan dan bersaing dengan *supermarket* lainnya. Pada Tabel 4 Analisis Matriks TOWS salah satu *SO Strategy* yang dilakukan dalam menggunakan kekuatan dan peluang yang dimiliki *Papaya Fresh Gallery* sebagai perusahaan yang sedang berkembang dan dengan adanya perkembangan dunia digital saat ini yaitu dengan menjalin kerjasama dengan pihak dompet digital dan juga bank lain sehingga *Papaya Fresh Gallery* memiliki variasi pembayaran dalam penyesuaian yang dilakukan pemerintah selama masa pandemi ini yaitu dengan membatasi penggunaan uang tunai.

Selanjutnya pada Pada Tabel 4 Analisis Matriks TOWS dalam *ST Strategy* diharapkan perusahaan dapat menggunakan kekuatan dalam mengatasi ancaman pada masa pandemi ini, Dengan adanya kekuatan perusahaan yang masuk kedalam sektor *essential* yang diperbolehkan untuk beroperasi pada masa pandemi tetapi memiliki ancaman pembatasan waktu operasional maka perusahaan harus selalu melakukan penyesuaian waktu operasional *supermarket* sehingga tetap optimal dalam pelayanan dalam masa pandemi dan tetap memberikan kenyamanan bagi pelanggan untuk berbelanja.

Dalam *WO Strategy* untuk bertahan dalam masa pandemi, dengan kelemahan memiliki biaya protokol kesehatan yang tinggi dan juga harus memanfaatkan peluang memiliki tingkat kepatuhan terhadap pemerintah. Perusahaan harus dapat memberikan akses kesehatan kepada karyawan karena merupakan penggerak roda perusahaan yang sangat penting sehingga perusahaan sehingga perusahaan dapat bekerja secara optimal seperti Tabel 4 Analisis Matriks TOWS.

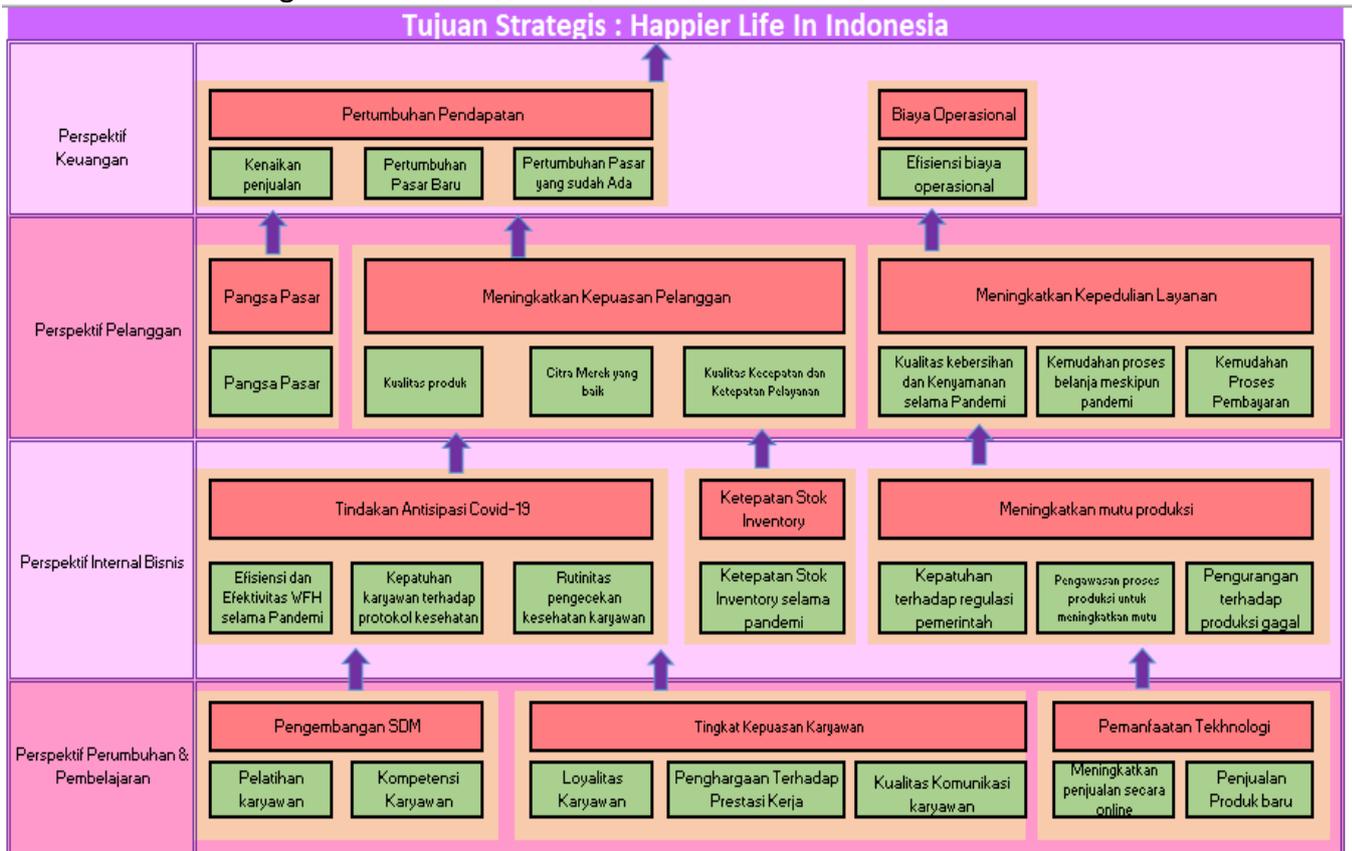
Pada *WT Strategy* perusahaan memiliki kelemahan dengan memiliki nama *supermarket* yang belum terkenal di masyarakat luas sehingga untuk menghindari banyaknya pesaing baru baik itu *supermarket* asing lainnya ataupun penjualan dalam *online*. Maka strategi yang dapat dilakukan yaitu perusahaan harus aktif dalam pembuatan iklan pada media sosial yang menarik minat pembeli sehingga perusahaan dapat bertahan dalam masa pandemi ini.

Tabel 4. Analisis Matriks TOWS

SO STRATEGY		WO STRATEGY	
SO1	Melakukan penawaran kerjasama untuk mendapatkan modal yang lebih banyak (S1, S4, O3)	WO 1	Memberikan reward yang menarik terhadap pelanggan yang memiliki <i>member card</i> (W6, W16, O4, O5, O6, O7 )
SO2	Menjalin kerjasama dengan pihak dompet digital dan bank sehingga memiliki variasi pembayaran ( S1, S2, O1,O2,O3,O9)	WO 2	Meningkatkan standar minimum terhadap keahlian karyawan(W12, W14, W15, W17, W20,O12, O13, O14)
SO3	Memanfaatkan promosi pada media sosial ( S1, S2, S5, S6, S7, S8, S9, O3, O7, O12, O15, O16, O17)	WO 3	Memberikan kenyamanan dan perasaan aman terhadap pelanggan ketika berbelanja saat pandemi (W6, W7, W8, W9, O1, O2, O3, O4, O6)
SO4	Bergabung dengan berbagai <i>ecommerce</i> untuk menaikkan penjualan (S1, S2, S5, S6, S7, S8, O2, O3, O17 )	WO 4	Memberikan akses kesehatan kepada karyawan selama pandemi (W3, W4, W5, W19, O8)
SO5	Menambah kerjasama dengan banyak <i>supplier</i> lokal untuk mendapatkan produk yang <i>fresh</i> dan berkualitas ( S6, S7, S8, O2, O5, O6)	WO 5	Memberikan pelatihan khusus terhadap karyawan sesuai dengan kebutuhannya secara rutin meski pandemi ( W11, W12, W14, W15, O10, O11, O12, O13, O14)
SO6	Melakukan evaluasi pekerjaan secara rutin (S10, S11, S12, S13, O8, O10, O11, O12, O13)		
SO7	Melakukan evaluasi pemberian reward ataupun punishment sesuai dengan kinerja kerja karyawan (S12, S13, S14, S15, S18, O8, O12, O13, O14)		
ST STRATEGY		WT STRATEGY	
ST 1	Melakukan penyesuaian waktu operasional toko agar tetap optimal dalam pelayanan dalam pandemi (S9, S13, T4, T5, T7, T8)	WT1	Bekerjasama dengan pemerintah terhadap program vaksin karyawan (W3, W4, W5, T16, T17, T18)
ST 2	Menambah stok barang yang dibutuhkan pelanggan saat pandemi (S2, S5, S6, S7, S8, S9, T4, T5, T6 )	WT2	Aktif dalam pembuatan iklan pada media sosial yang menarik minat pembeli (W6, W8, W9, T2, T4, T5, T7, T8)
ST 3	Mempercepat proses pengembangan produk sehingga dapat mengatasi persaingan penjualan <i>online</i> (S5, S9, T7, T8)	WT3	Mengadakan <i>survey</i> terhadap pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan (W6, W9, T7, T8)
ST 4	Meningkatkan <i>maintenance</i> dan keamanan sistem sehingga terhindar dari sistem error (S11, S12, T9, T10, T11,T14)	WT4	Mencari <i>supplier</i> kebutuhan alat medis dalam rangka himbauan prokes pemerintah (W1, W3, W4, W5,T16, T 17, T18)
ST 5	Melaporkan hasil kerja selama WFH setiap hari kepada atasan (S11, S12, S13, T11, T12, T13, T14, T15)		
ST 6	Melakukan <i>stock opname</i> secara berkala meski pandemi (S11, T11, T13, T14)		

Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi *Papaya Fresh Gallery* 2022

Formulasi Peta Strategi



Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi *Papaya Fresh Gallery* 2022  
 Gambar 2 Peta Strategi *Papaya Fresh Gallery*

Dalam Gambar 2 Peta Strategi *Papaya Fresh Gallery* peta strategis tersebut terlihat dengan jelas tujuan dari *Papaya Fresh Gallery* yaitu *Happier Life In Indonesia* yaitu dengan menolong pelanggan untuk menjadi bahagia di Indonesia dengan cara yang mudah yaitu dengan menyediakan kebutuhan pelanggannya selama tinggal di Indonesia. Alur tersebut dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianggap sebagai dasar dalam peta strategis ini dimana karyawan dianggap sebagai roda perusahaan, sehingga perusahaan dapat memperhatikan tingkat perkembangan karyawan melalui dengan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan juga kepuasan karyawan sehingga karyawan akan mempunyai motivasi untuk belajar dan menggapai tujuan perusahaan bersama. Dengan meningkatnya kapabilitas karyawan dapat menjadikan *Papaya Fresh Gallery* meningkatkan kualitas sesuai dengan kemajuan teknologi yang semakin berkembang sehingga dapat menaikkan penjualan melalui penjualan *online* yang sedang marak sekarang. Selanjutnya yaitu perspektif internal bisnis pada perspektif ini dibutuhkan usaha untuk meningkatkan mutu produksi dan kualitas. Pada perusahaan dagang ketersediaan stok sangatlah penting sehingga meskipun dimasa pandemi terdapat beberapa kendala dalam menjaga keakuratan stok. Selain keakuratan stok yang ikut berdampak dengan adanya pandemi ini tentu kinerja kerja karyawan juga berdampak karena adanya pembatasan waktu bekerja di kantor sehingga membuat karyawan harus bekerja dari rumah, kegiatan *work from home* ini dapat mengganggu kegiatan operasional *supermarket*.

Pada perspektif pelanggan *Papaya Fresh Gallery* akan berusaha meningkatkan kepuasan pelanggan yaitu dengan secara konsisten menjaga kualitas produk yang baik, sehingga akan

selalu mendapat citra yang baik dari pelanggan apalagi ditambah dengan kecepatan dalam memberikan pelayanan dan memberikan bantuan kepada pelanggan yang membutuhkan bantuan. Pada pandemi ini *Papaya Fresh Gallery* juga harus mendapatkan kepercayaan dari pelanggan untuk menjamin pelanggan tetap nyaman berbelanja dan kembali lagi berbelanja meski dalam keadaan pandemi, sehingga *Papaya Fresh Gallery* harus menerapkan protokol kesehatan yang sesuai dengan instruksi dari pemerintah. Dengan cara ini diharapkan *Papaya Fresh Gallery* akan tetap memperluas pangsa pasarnya dengan menambah jumlah member sehingga *Papaya Fresh Gallery* akan terus menjadi pilihan utama dalam berbelanja bagi pelanggannya. Selanjutnya setelah perspektif pelanggan juga berhasil maka tidak diragukan akan memberikan dampak positif kepada perspektif keuangan, karena dengan adanya kepuasan pelanggan dalam berbelanja dan menambah jumlah member pelanggan yang baru akan membuat *Papaya Fresh Gallery* mengalami kenaikan pendapatan ditambah lagi dengan dilakukannya efisiensi biaya operasional yang telah dilakukan sehingga biaya operasional dapat berjalan secara efektif dan efisien. Sehingga saat semua perspektif berjalan lancar maka visi dan misi akan tercipta sesuai dengan yang diharapkan.

### **Kerangka *Balanced Scorecard***

Berdasarkan analisa yang sudah dilakukan sebelumnya sehingga dapat dirancang kerangka *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif juga dengan sasaran strategis yang merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kemudian dengan terbentuknya *lag indicator* dan juga *lead indicator* juga dengan pemberian rentang penilaian untuk mengetahui ukuran hasil untuk menunjukkan tingkat keberhasilan dari setiap rentang penilaian. Sehingga dari hasil kusioner dan wawancara dapat memberikan target serta inisiatif strategi yang harus dilakukan untuk tahun berikutnya.

Berdasarkan Tabel 5 kerangka *balanced scorecard* dapat dikatakan bahwa perusahaan dalam keadaan yang baik, jika dilihat berdasarkan pendapatannya sehingga perusahaan masih dapat untuk mengeluarkan biaya operasional perusahaan. Begitu juga dengan bertambahnya minat masyarakat yang menjalankan pola hidup sehat selama pandemi sehingga banyak produk *fresh* dan berkualitas yang dicari oleh pelanggan. Dengan semakin berkembangnya dunia digital, dan mudahnya promosi melalui media sosial juga membantu perusahaan untuk menambah pelanggan baru sehingga menjadikan perusahaan dapat bertahan dimasa pandemi ini. Namun hal ini tidak terlepas dari ancaman perusahaan yaitu dengan sulitnya melakukan rekonsiliasi stok barang selama masa pandemi, sehingga membuat data dengan fisik barang yang berbeda dan juga dengan banyaknya pesaing pada penjualan *online*. Pada strategi *balanced scorecard* terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan perusahaan berikutnya untuk menambah pendapatan yaitu dengan bekerja sama dengan *e-commerce* sehingga perusahaan dapat menjangkau pelanggan dari semua kalangan. Selain itu untuk membuat pelanggan nyaman berbelanja selama pandemi, perusahaan dapat dengan memberikan tanda tanda himbuan protokol kesehatan dan melakukan penyemprotan disinfektan secara berkala. Dan strategi selanjutnya melakukan rekonsiliasi secara rutin sesuai dengan SOP selama pandemi. Beberapa strategi tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan dalam melakukan identifikasi potensi yang sudah dimiliki oleh perusahaan sehingga perusahaan diharapkan dapat mencapai tujuannya. Hal ini sejalan dengan penelitian (Sidartawan, 2011) yang menjelaskan bahwa metode *balanced scorecard* bahwa inisiatif strategi perlu untuk dilakukan agar penerapannya dapat dilakukan secara efektif dan efisien sehingga mudahnya perusahaan dalam menggapai tujuannya.

Tabel 5. Kerangka *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Target 2022	Inisiatif Strategi		
		lag Indicator	Lead Indicator					
Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan	Kenaikan penjualan	Kenaikan Penjualan	< 5%	10%	Bekerjasama dengan tokopedia, shoppe dan happyfresh, grabmart dan titipku		
				5.1% - 7%		Menambah produk baru yang dibutuhkan pelanggan selama pandemi		
				7.1% - 9%				
				>10%				
	Biaya Operasional	Presentase biaya operasional terhadap pendapatan	Efisiensi Biaya Operasional	Jumlah renovasi toko lama dan Pembukaan cabang baru	Pertumbuhan Pasar Baru	0 cabang	< 24%	Melakukan <i>review</i> pasar untuk membuka toko baru
						1 cabang		Melakukan renovasi dengan perluasan area toko
					Pertumbuhan Pasar yang sudah Ada	2 cabang		Merubah <i>layout</i> terbaru toko
						3 cabang		Melakukan identifikasi biaya operasional, umum dan administratif
						> 75%		Mengoptimalkan operasional untuk mengurangi biaya tambahan selama pandemi
						51%-75%		
Pelanggan	Pangsa Pasar	Pangsa Pasar	Jumlah Member Baru	< 5%	10%	Meningkatkan promosi keuntungan bagi member yang berbelanja <i>offline</i> maupun <i>online</i>		
				5.1% - 7%		Meningkatkan jangkauan pelanggan pada semua kalangan dan usia		
				7.1% - 9%				
				>10%				

Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi *Papaya Fresh Gallery* 202

Tabel 6. Kerangka *Balanced Scorecard*(Lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Target 2022	Inisiatif Strategi	
		lag Indicator	Lead Indicator				
Pelanggan	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Jumlah rata rata keluhan pelanggan terhadap kualitas produk	Kualitas Produk	> 50 keluhan	<10 keluhan	Selektif dalam pemilihan produk yang akan dijual	
				30 - 49 keluhan		90%	Selektif dalam rasa produk yang akan dijual
				15 - 29 keluhan			Bersikap ramah dan sopan terhadap pelanggan
				< 15 keluhan			Bekerjasama dengan pemerintah dalam mengantisipasi <i>covid</i>
		Tingkat kepuasan pelanggan	Citra Merek yang baik	< 40%	90%	Memberikan pelatihan komunikasi kepada karyawan	
				41% - 60%		Meningkatkan pengetahuan karyawan mengenai produk dan pelayanan	
				61-80 %			
				> 80%			
	Kecepatan respon pelayanan	Kualitas Kecepatan dan Ketepatan Pelayanan	> 2 jam	< 30 menit			
			1jam - 2 jam				
			30 menit - 1 jam				
			< 30 menit				
Meningkatkan Kepedulian Layanan	Tingkat kepedulian dalam penyediaan alat protokol kesehatan pada area toko	Kualitas kebersihan dan Kenyamanan selama Pandemi	< 40%	100%	Melakukan <i>disfensektan</i> area toko secara berkala		
			41% - 60%		Menyediakan <i>handsanitizer</i> di area toko		
			61-80 %				
			> 80%				
	Tingkat kepedulian karyawan terhadap pelanggan	Kemudahan proses belanja meskipun pandemi	< 40%	100%	Menyampaikan informasi yang jelas pada pelanggan juga menempelkan himbauan proses di toko		
			41% - 60%		Menempelkan informasi seputar produk yang dijual		
			61-80 %				
			> 80%				

Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi *Papaya Fresh Gallery* 2022

Tabel 7. Kerangka *Balanced Scorecard*(Lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Target 2022	Inisiatif Strategi
		lag Indicator	Lead Indicator			
Pelanggan	Meningkatkan Kepedulian Layanan	Jumlah kerjasama dengan dompet digital dan bank	Kemudahan Proses Pembayaran	< 3	7	Bekerjasama dengan Ovo, Dana dan Gopay Menambah kerjasama dengan bank untuk proses pembayaran
				3 - 5		
				5 - 7		
				> 7		
Bisnis Internal	Meningkatkan Mutu produksi	Waktu dalam penyelesaian regulasi pemerintah	Kepatuhan terhadap regulasi pemerintah	> 1 minggu	< 3 hari	Mengikuti saran yang diberikan oleh tenaga ahli <i>Update</i> mengenai peraturan regulasi pemerintah selama pandemi
				5 - 7 hari		
				3 - 5 hari		
				<3 hari		
				< 50%	90%	Memilih bahan baku dengan kualitas yang baik Melakukan pemesanan bahan baku setiap hari
			50 % - 70%			
			71% - 90%			
			> 90%			
				> 15 item	8 item	Memberikan pelatihan kepada karyawan Memberikan laporan produksi harian untuk evaluasi
			11 - 15 item			
			5 - 10 item			
			< 5 item			
				> 500 pcs	100 - 299 pcs	Melakukan <i>stock opname</i> sesuai dengan SOP selama pandemi Melakukan rekonsiliasi stok secara rutin
			300 - 499 pcs			
			100 - 299 pcs			
			< 100 pcs			

Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi *Papaya Fresh Gallery* 2022

Tabel 8. Kerangka *Balanced Scorecard*(Lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Target 2022	Inisiatif Strategi
		lag Indicator	Lead Indicator			
Bisnis Internal	Tindakan Antisipasi Covid-19	Tingkat Efisiensi dan Efektifitas WFH	Efisiensi dan Efektivitas WFH selama Pandemi	< 50%	90%	Memberikan laporan harian pekerjaan kepada atasan
				50 % - 70%		
	71% - 90%	Melakukan penyemprotan alkohol di area kerja sebelum memulai bekerja				
	> 90%		Mematuhi protokol 5M selama pandemi			
Tindakan Antisipasi Covid-19	Kualitas kepatuhan karyawan	Kepatuhan karyawan terhadap protokol kesehatan	< 50%	100%	Melakukan tes suhu sebelum bekerja	
			50 % - 70%			Melakukan antigen/PCR apabila memiliki gejala
71% - 90%						
> 90%						
Pertumbuhan & Pembelajaran	Pengembangan SDM	Kualitas skill karyawan	Pelatihan karyawan	< 40%	100%	Melakukan pelatihan karyawan secara rutin
				41% - 60%		
	61-80 %					
	> 80%					
Kualitas motivasi karyawan	Kompetensi Karyawan	< 40%	100%	Melakukan pertukaran karyawan untuk dapat menambah keahlian karyawan disesuaikan dengan SOP selama pandemi		
		41% - 60%			Memberikan sistem penilaian setiap akhir tahun	
61-80 %						
> 80%						

Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi *Papaya Fresh Gallery* 2022

Tabel 9. Kerangka *Balanced Scorecard*(Lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Target 2022	Inisiatif Strategi
		lag Indicator	Lead Indicator			
Pertumbuhan & Pembelajaran	Tingkat Kepuasan Karyawan	Tingkat loyalitas karyawan	Loyalitas Karyawan	< 40%	100%	Memberikan karyawan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya
				41% - 60%		
				61-80 %		
				> 80%		
	Tingkat Kepuasan Karyawan	Tingkat kepuasan karyawan	Penghargaan Terhadap Prestasi Kerja	< 40%	100%	Memberikan bonus sesuai dengan kinerja kerja karyawan
				41% - 60%		
				61-80 %		
				> 80%		
Tingkat Kepuasan Karyawan	Tingkat Efektifitas dan efisiensi komunikasi karyawan	Kualitas Komunikasi karyawan	< 40%	100%	Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide atau saran	
			41% - 60%			
			61-80 %			
			> 80%			
Pemanfaatan Teknologi	Presentase kenaikan penjualan	Meningkatkan penjualan secara <i>online</i>	< 5%	> 10 %	Bekerjasama dengan <i>creative social media</i> untuk <i>posting</i> iklan di media sosial	
			5.1% - 7%			
			7.1% - 9%			
			>10%			
Pemanfaatan Teknologi	Jumlah Produk Baru	Penjualan Produk baru	5 - 10 item	20 item	Melakukan promosi pada media sosial	
			11 - 14 item			
			> 15 item			
			> 15 item			

Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi *Papaya Fresh Gallery* 2022

## KESIMPULAN

Perancangan ukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* memberikan alternatif solusi kepada perusahaan untuk dapat melihat kekuatan, kelemahan, potensi dan ancaman yang terjadi terutama pada masa pandemi maupun untuk ke depannya, sehingga perusahaan dapat membuat strategi serta indikator kinerja agar dapat mempertahankan kelangsungan usaha maupun keunggulan bersaing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brahmanto, Erlangga, Hary Hermawan, dan Faizal Hamzah. 2017. "Strategi Pengembangan Kampung Batu Malakasari Sebagai Daya." *Jurnal Media Wisata* 15 (2): 588–600.
- Kaplan, Robert S. 1998. "Innovation action research: creating new management theory and practice." *Journal of management accounting research* 10: 89.
- Kaplan, Robert S, dan David P Norton. 1996. "Using the balanced scorecard as a strategic management system." *Harvard business review Boston*.
- . 2001. "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1." *Accounting horizons* 15 (1): 87–104.
- Lestyarindi, Ajeng, dan M Hidayat. 2018. "Analisis SWOT dan BSC pada CV. Dua Putra." In . <https://www.semanticscholar.org/paper/Analisis-SWOT-dan-BSC-pada-CV.-Dua-Putra-Lestyarindi-Hidayat/24c8773905855efa0b02ed5b2522b89e572ed8ac>.
- Misero, Leya Angelia. 2015. "Analisis penilaian kinerja dengan menggunakan konsep balanced scorecard (studi kasus pada pt. bank rakyat indonesia tbk. cabang ahmad yani)."
- Nurjaman, Sidik. 2013. "Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard." *Trikonomika* 12 (2): 113. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v12i2.473>.
- Putri, Ekalia Yanasari, Fajar Hayyin, dan Saefullah Saefullah. 2020. "Penerapan metode Balanced scorecard dalam industri pariwisata pasca Pandemi Covid-19: Literature Review." *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering* 12 (2): 240. <https://doi.org/10.22441/oe.2020.v12.i2.009>.
- Rangkuti, Freddy. 2011. "SWOT Balanced Scorecard; Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko."
- Ramli, Rully R. 2021. *Kompas*. Agustus 01. Accessed July 25, 2021. <https://money.kompas.com/read/2021/08/01/070100526/giant-resmi-pamit-dari-indonesia?page=all>.
- . 2017. *Customer care excellence: meningkatkan kinerja perusahaan melalui pelayanan prima plus analisis kasus jasa raharja*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rindayani, I Gst Ayu, Nym Ari Surya Darmawan, dan I Gst Ayu Purnamawati. 2015. "Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bali Pawiwahan)." *S1 Ak universitas Pendidikan Ganesha* 3 (1).
- Rochmalia, E. S., & Novita. (2020). *Performance Framework Balanced Scorecard pada Online Language-Learning untuk Menjadi Unicorn di Indonesia*. *Trilogi Accounting and Bussiness research*, Vol. 01, No.2, Hal 128-150.
- Sidartawan, Robertus. 2011. "Analisa Pengaruh Karakteristik Kekuatan Persaingan Porter terhadap Kinerja Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard." *Jurnal Rotor Vol. 4 No 1*.
- Sugiono, Sugiono. 2016. "Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r & d." *Bandung: Alfabeta*.
- Suwarno, Suwarno, dan Teguh Pramono. 2020. "Analisis Swot Balanced Scorecard (Bsc) Dalam Kebijakan Pengembangan Umkm Batik Di Kabupaten Kediri." *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 7: 653. <https://doi.org/10.24843/eeb.2020.v09.i07.p04>.
- Tammu, Rahma Gusmawati, dan Astriwati Biringkanae. 2021. "PENGUKURAN KINERJA KOMPREHENSIF PADA RSUD TANA TORAJA." *Prosiding Penelitian Pendidikan dan Pengabdian 2021* 1 (1): 986–91.

- Timorria, I. F. (2021, September 24). *Bisnis.Com*. Retrieved September 30, 2021, from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210924/9/1446558/matahari-akan-tutup-13-gerai-pada-tahun-ini>
- Zuniawan, Julyanto, Suryono, Ikatrinasari. 2020. "IMPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA DI PERUSAHAAN ENGINEERING (Study Case PT. MSE)." *Journal Industrial Servicess* 5 (2): 251–56. <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>.