

## IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SALON

Akbar Maulana Ramadhan<sup>1</sup>, Varell Ari Yuana<sup>2</sup>, Enggar Arya Fradhito<sup>3</sup>, Satrio Bagus Ramadhan<sup>4</sup>, Lely Dahlia<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi, DKI Jakarta, Indonesia

akbarmlnr@trilogi.ac.id<sup>1</sup>, varellariy@trilogi.ac.id<sup>2</sup>, enggararyafrahdito@trilogi.ac.id<sup>3</sup>, satrior916@trilogi.ac.id<sup>4</sup>, lelydahlia@trilogi.ac.id<sup>5</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini membahas penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat manajemen strategis pada T&T Salon, sebuah usaha kecantikan yang sedang berkembang pesat. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan pengelolaan kinerja bisnis salon melalui pendekatan holistik yang diberikan oleh BSC. Metodologi penelitian berupa studi literatur dengan analisis SWOT khusus untuk industri kecantikan, serta wawancara dengan pemilik dan karyawan T&T Salon. Penerapan BSC pada T&T Salon melibatkan empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan BSC telah memberikan manfaat yang signifikan dalam pengukuran kinerja perusahaan, termasuk analisis pencapaian kinerja T&T Salon, dimana terjadi peningkatan pada kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, serta pengembangan karyawan yang lebih baik. Dengan menerapkan BSC, T&T Salon mampu mencapai keseimbangan strategis antara aspek keuangan dan non-keuangan, memberikan pemahaman yang lebih baik tentang keberhasilan bisnis secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur manajemen strategis dengan mengilustrasikan penerapan BSC dalam konteks industri kecantikan, serta memberikan wawasan bagi praktisi bisnis yang ingin meningkatkan kinerja dan keberlanjutan bisnis mereka.

**Kata Kunci:** Balanced Scorecard\_1; Perusahaan Jasa\_2; Strategi\_3; Usaha\_4

### ABSTRACT

*This research discusses the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management tool at T&T Salon, a rapidly growing beauty business. The research aims to enhance the understanding and management of salon business performance through the holistic approach provided by BSC. The research methodology involves literature review, SWOT analysis specifically for the beauty industry, and interviews with T&T Salon owners and employees. The implementation of BSC at T&T Salon involves four main perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. The research results indicate that the use of BSC has provided significant benefits, including improved financial performance, better customer satisfaction, operational efficiency, and enhanced employee development. Additionally, this paper presents an implementation guide for BSC that can be adopted by similar businesses in the beauty industry. By applying BSC, T&T Salon has been able to achieve a strategic balance between financial and non-financial aspects, providing a better understanding of overall business success. This research contributes to the strategic management literature by illustrating the implementation of BSC in the context of the beauty industry and offering insights for business practitioners seeking to improve their performance and business sustainability.*

**Keyword:** Balanced Scorecard\_1; Service Company\_2; Strategy\_3; Business\_4

## PENDAHULUAN

Salon kecantikan dan perawatan tubuh, seperti T&T Salon, menjadi bagian integral dari gaya hidup modern. Hal ini dikarenakan (Studi Akuntansi et al., n.d.) Kewirausahaan hijau, yang menekankan metode ekonomi berkelanjutan, telah berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Di era ini, industri kecantikan tidak hanya memberikan pelayanan tradisional, tetapi juga bertransformasi menjadi bisnis yang kompleks dengan berbagai aspek operasional yang perlu dikelola dengan baik. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan dinamika pasar yang cepat berubah, T&T Salon sebagai pemain utama dalam industri kecantikan perlu mengadopsi alat manajemen strategis yang tepat untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

Salah satu alat manajemen strategis yang telah terbukti efektif dalam membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya adalah Balanced Scorecard (BSC). Balanced Scorecard adalah suatu pendekatan sistematis yang merinci dan mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan Balanced Scorecard di T&T Salon menjadi krusial karena akan membantu manajemen untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola berbagai aspek kinerja yang memengaruhi kesuksesan bisnis. Menurut Drs. Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard Business School pada awal tahun 1990, BSC merupakan suatu metode pengukuran hasil kerja yang digunakan perusahaan atau instansi melalui kartu skor yang hendak diwujudkan manajemen di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Pada masa sekarang ini (Andriana et al., 2023) Industri fashion adalah salah satu sektor industri kreatif yang memiliki dampak signifikan pada pertumbuhan ekonomi Indonesia, sehingga berpengaruh. Salon kecantikan, termasuk T&T Salon, bukan hanya menyediakan layanan perawatan tubuh, tetapi juga harus menjaga kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama. Dalam konteks ini, perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard akan membantu T&T Salon untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, sekaligus meningkatkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Dengan memanfaatkan metrik seperti tingkat kepuasan pelanggan, jumlah pelanggan setia, dan efektivitas layanan, T&T Salon dapat mengoptimalkan strategi pemasaran dan pengembangan produk untuk meningkatkan daya tarik dan retensi pelanggan.

T&T Salon berskala kecil, namun memiliki jumlah pelanggan yang signifikan dan permintaan layanan yang terus meningkat. Penerapan Balanced Scorecard dianggap sebagai suatu pendekatan yang lebih optimal, karena mampu menyediakan kerangka pengukuran kinerja yang terstruktur, mengingat dinamika lingkungan usaha salon yang kompleks dan beragam, sehingga keberhasilan pengukuran kinerja diharapkan dapat menghasilkan pelayanan salon yang lebih memuaskan dapat dibuktikan (Fitria & Novita, 2020) Suatu perusahaan harus memiliki strategi yang tepat agar mampu bertahan

Penelitian ini difokuskan pada implementasi Balanced Scorecard (BSC) di T&T Salon sebagai alat untuk mengukur dan meningkatkan kinerja perusahaan. Terdapat dua aspek utama yang menjadi perhatian, yakni bagaimana BSC dapat diadaptasi secara efektif dalam konteks salon kecantikan, dan strategi-strategi apa yang diperlukan untuk sukses dalam penerapannya.

Pemahaman mendalam terhadap tantangan dan peluang yang dihadapi oleh T&T Salon dalam konteks industri kecantikan menjadi dasar dari penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang *balanced scorecard* T&T Salon yang nantinya akan digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja dengan 4 perspektif berbeda dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja salon serta pelayanan yang memuaskan kepada *customer*.

## TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) pada T&T Salon dapat dijelaskan dengan merujuk pada dua sumber literatur yang relevan, yaitu penelitian oleh Nasuka dan Hasbullah (2020) dalam "*Designing Performance Measurement with the Balanced Scorecard Method in the Tourism Service Industry*" dan penelitian oleh Casas, Perez, Rojas, dan Alvarez (2020) dalam "*Strategic Planning Model to Improve Competitiveness for Service Industry SMEs Using the Balanced Scorecard*." Landasan teori ini memberikan kerangka kerja untuk menggambarkan bagaimana BSC dapat diterapkan secara efektif dalam industri jasa, termasuk salon kecantikan.

Penelitian Nasuka dan Hasbullah (2020) menyoroti kebutuhan akan metode pengukuran kinerja yang efektif dalam industri jasa, termasuk pariwisata dan layanan kecantikan. Penggunaan BSC dalam T&T Salon dapat dilihat sebagai respons terhadap kompleksitas industri jasa yang memerlukan pengukuran kinerja yang holistik dan terintegrasi. Penelitian Casas, Perez, Rojas, dan Alvarez (2020) membahas keterkaitan antara strategi dan pengukuran kinerja yang relevan untuk usaha kecil dan menengah (SME) dalam industri jasa. T&T Salon sebagai SME dapat menggunakan BSC untuk meningkatkan daya saingnya dengan memahami aspek-aspek kritis seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan pertumbuhan karyawan. BSC memungkinkan T&T Salon untuk menghubungkan tujuan strategis mereka dengan indikator kinerja yang dapat diukur. Dengan merinci perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, BSC menciptakan jembatan antara strategi umum dan langkah-langkah operasional sehari-hari di salon.

### Perspektif *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* (BSC) menggunakan empat perspektif utama untuk mengukur kinerja organisasi secara holistik, sebagai berikut (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996):

1. **Perspektif Keuangan:** merupakan indikator yang mencerminkan kinerja keuangan organisasi, seperti pendapatan, profitabilitas, dan pengembalian investasi.
2. **Perspektif Pelanggan:** merupakan indikator yang mengukur kepuasan pelanggan, loyalitas, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan.
3. **Perspektif Proses Internal:** merupakan indikator yang fokus pada pengukuran efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi.
4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** merupakan indikator untuk menilai kemampuan organisasi dalam beradaptasi, berinovasi, dan mengembangkan sumber daya manusia.

### **Implementasi *Balanced Scorecard***

Menurut Niven (2014), implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu pendekatan dinamis untuk mengeksekusi strategi perusahaan. BSC bukan hanya sekadar alat pengukuran kinerja namun mampu menjadi kerangka kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan strategis dan lingkungan bisnis. Implementasi BSC dimulai dengan pemahaman yang mendalam tentang visi dan tujuan strategis perusahaan, dan kemudian merinci bagaimana setiap elemen dalam BSC mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Selain itu, implementasi BSC tidak hanya menjadi tanggung jawab manajemen tingkat atas, tetapi melibatkan seluruh lapisan organisasi, serta membutuhkan komunikasi yang jelas dan efektif tentang kebijakan strategis, tujuan, dan indikator kunci kepada seluruh tim. Perusahaan harus mampu menyesuaikan strategi, menanggapi perubahan kondisi pasar, teknologi, dan lingkungan bisnis secara cepat dan efisien, serta pemanfaatan teknologi dan sistem informasi yang canggih dapat mempermudah pengumpulan data, analisis kinerja, dan pelaporan dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan responsif.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu suatu pendekatan untuk mendeskripsikan, menjelaskan, dan memahami fenomena secara mendalam, dimana data-data diperoleh melalui wawancara, observasi, analisis teks, dan dokumen, dan bukan melalui prosedur statistik atau dalam bentuk hitungan (Fadli, 2021).

#### **Jenis Data**

Data primer diperoleh melalui wawancara yang dapat membuka ruang untuk eksplorasi lebih lanjut dan pengungkapan informasi yang mungkin tidak terlihat di dalam data kuantitatif (Nurlan, 2019).

Data sekunder diperoleh melalui studi literatur yang dapat memberikan informasi kualitatif guna mendukung pemahaman konsep-konsep, serta memungkinkan memberikan data kuantitatif yang relevan dalam membandingkan dan melengkapi temuan pada data primer.

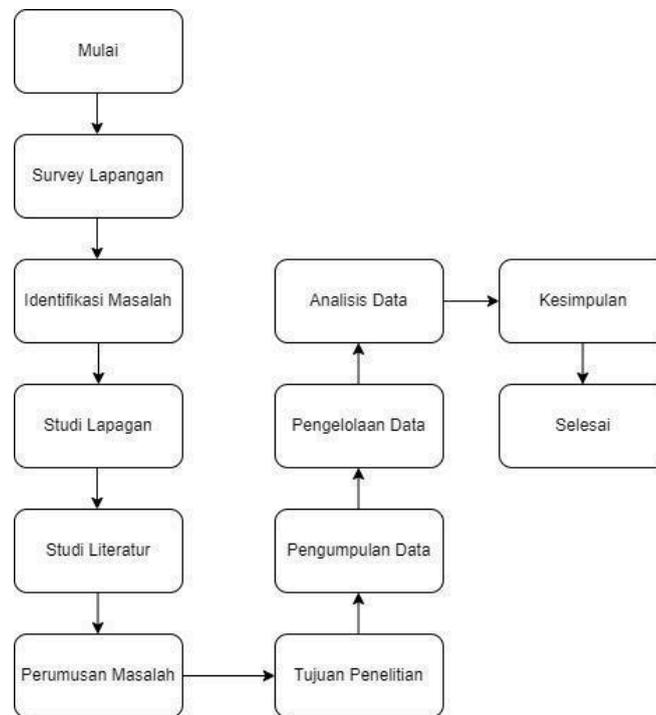
#### **Subjek Penelitian**

T&T Salon merupakan sebuah usaha yang bergerak dibidang kecantikan yang terspesialisasi pada bulu mata atau *eyelash*. T&T Salon ini terletak di Mall Ambassador, Kuningan Jakarta Selatan. Salon ini memiliki pelanggan yang banyak dikarenakan menurut para *customer* salon ini adalah salah satu salon dengan pelayanan terbaik dan hasil yang memuaskan. Sebagai salon yang mengkhususkan diri pada perawatan bulu mata, T&T Salon telah mengintegrasikan konsep inovasi dalam pengembangan layanannya.

#### **Tahapan Penelitian**

Pada gambaran tahapan penelitian implementasi *Balanced Scorecard* di T&T Salon, langkah-langkah kritis telah dirancang untuk memastikan kesuksesan pelaksanaan sistem manajemen kinerja ini. Proses ini mencakup sejumlah tahap yang diperinci dalam gambar berikut, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan pertumbuhan bisnis secara keseluruhan di T&T Salon.

Berikut adalah tahapan penelitian Implementasi Balanced Scorecard pada T&T Salon:



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Penelitian penerapan Balanced Scorecard (BSC) pada T&T Salon dimulai dengan pemilihan perusahaan jasa yang membutuhkan BSC sebagai kerangka evaluasi kinerja. Setelah pemilihan, dilakukan survey lapangan dan identifikasi masalah untuk menggali kelemahan dan tantangan. Studi pustaka dan lapangan dilaksanakan bersamaan untuk memahami konsep BSC dan aplikasinya dalam industri salon kecantikan, diikuti dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian.

Pengumpulan data melibatkan wawancara dan studi literatur, dengan pengelolaan data yang efisien. Analisis data menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif sesuai kebutuhan. Tahapan terakhir mencakup pembuatan kesimpulan berdasarkan hasil analisis data, memberikan gambaran efektivitas BSC di T&T Salon, manfaat yang diberikan, dan rekomendasi untuk perbaikan atau pengembangan. Tahapan ini memberikan landasan metodologis yang solid untuk hasil penelitian yang komprehensif.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

T&T Salon, yang terletak di daerah Kuningan, mungkin terlihat sederhana, namun mengalami perputaran uang dan pelanggan yang sangat cepat. Hal ini menuntut upaya terus-menerus untuk tetap selaras dengan tren terkini dan mempertahankan basis pelanggan mereka. Meskipun tampak sederhana, T&T Salon berkembang pesat dengan arus dana dan pelanggan yang cepat, menekankan perlunya penyesuaian terus-menerus terhadap tren industri dan fokus yang berdedikasi pada retensi pelanggan.

**Visi:**

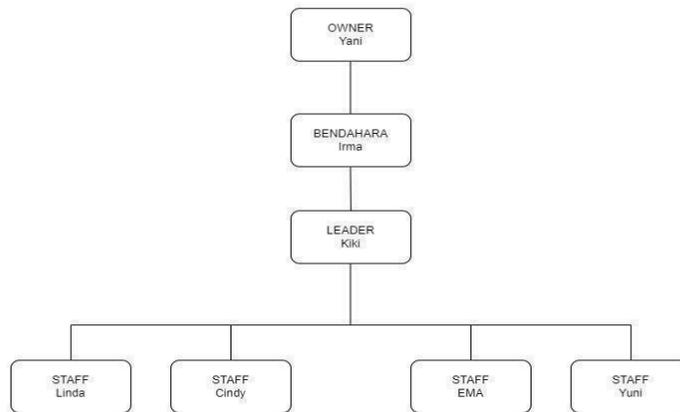
Memperkembangkan dunia kecantikan dengan menciptakan standar baru dalam inovasi, keberlanjutan, dan pelayanan.

**Misi:**

Meningkatkan kualitas dan hasil yang diberikan meningkatkan standar pelayanan atau produk kami agar dapat memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan.

**Struktur Organisasi**

Berikut adalah struktur organisasi pada T&T Salon:



**Gambar 2. Struktur Organisasi T&T Salon**

Sumber: T&T Salon, 2023.

**Analisis SWOT *Balanced Scorecard* dan Formulasi Strategi dengan Matriks TOWS pada T&T Salon**

**a. SWOT Ukuran Keuangan**

- Strength : Kondisi keuangan saat ini cukup stabil.
- Weakness : Untuk mendekati ekspektasi konsumen diperlukan *cost* yang tinggi.
- Opportunities : Meningkatnya preferensi konsumen terhadap layanan kecantikan.
- Threats : Kemajuan teknologi kecantikan.

**b. SWOT Ukuran Pelanggan**

- Strength : Memiliki pelanggan setia.
- Weakness : Bidang keahlian karyawan salon terbatas.
- Opportunities : Banyaknya media sosial untuk fasilitas promosi.
- Threats : Perubahan teknologi yang cepat.

**c. SWOT Ukuran Proses Internal**

- Strength : Tenaga kerja yang profesional dan berpengalaman.
- Weakness : Kurangnya promosi dan pemasaran.

- Opportunities : Meningkatnya permintaan untuk layanan kecantikan.
- Threats : Persaingan yang ketat dari salon kecantikan lainnya.

**d. SWOT Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan (SDM)**

- Strength : Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang efektif.
- Weakness : Mudahnya karyawan berpindah ke salon lain.
- Opportunities : Banyaknya penawaran kemitraan dari merek kecantikan terkemuka.
- Threats : Perubahan teknologi dan preferensi pelanggan yang cepat

Matriks TOWS untuk T&T Salon sebagai berikut:

**Tabel 1. Matriks TOWS T&T Salon**

<b>TOWS</b>	<p style="text-align: center;"><b>Strength (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kondisi keuangan saat ini cukup stabil.</li> <li>b. Memiliki pelanggan setia.</li> <li>c. Tenaga kerja yang profesional dan berpengalaman.</li> <li>d. Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang efektif.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Weakness (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Untuk mendekati ekspektasi konsumen diperlukan cost yang tinggi.</li> <li>b. Bidang keahlian karyawan salon terbatas</li> <li>c. Kurangnya promosi dan pemasaran.</li> <li>d. Mudahnya karyawan berpindah ke salon lain.</li> </ul>
<p><b>Opportunities (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatnya preferensi konsumen terhadap layanan kecantikan.</li> <li>b. Banyaknya media sosial untuk fasilitas promosi.</li> <li>c. Meningkatnya permintaan untuk layanan kecantikan.</li> <li>d. Banyaknya penawaran kemitraan dari</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>(S - O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memaksimalkan kondisi keuangan yang stabil untuk meningkatkan profit</li> <li>b. Membangun program loyalitas yang memanfaatkan pelanggan setia untuk memperluas jangkauan melalui media sosial.</li> <li>c. Manfaatkan tenaga kerja yang profesional untuk merespons peningkatan permintaan layanan kecantikan.</li> <li>d. Menetapkan metrik untuk mengukur peningkatan keterampilan dan</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>(W - O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatkan efisiensi biaya operasional</li> <li>b. Memberikan pelatihan karyawan untuk memperkuat keterampilan di bidang pemasaran media sosial.</li> <li>c. Meningkatkan upaya promosi dan pemasaran untuk meningkatkan permintaan pelanggan.</li> <li>d. Melakukan evaluasi terkait proses layanan di salon agar lebih efektif.</li> </ul>

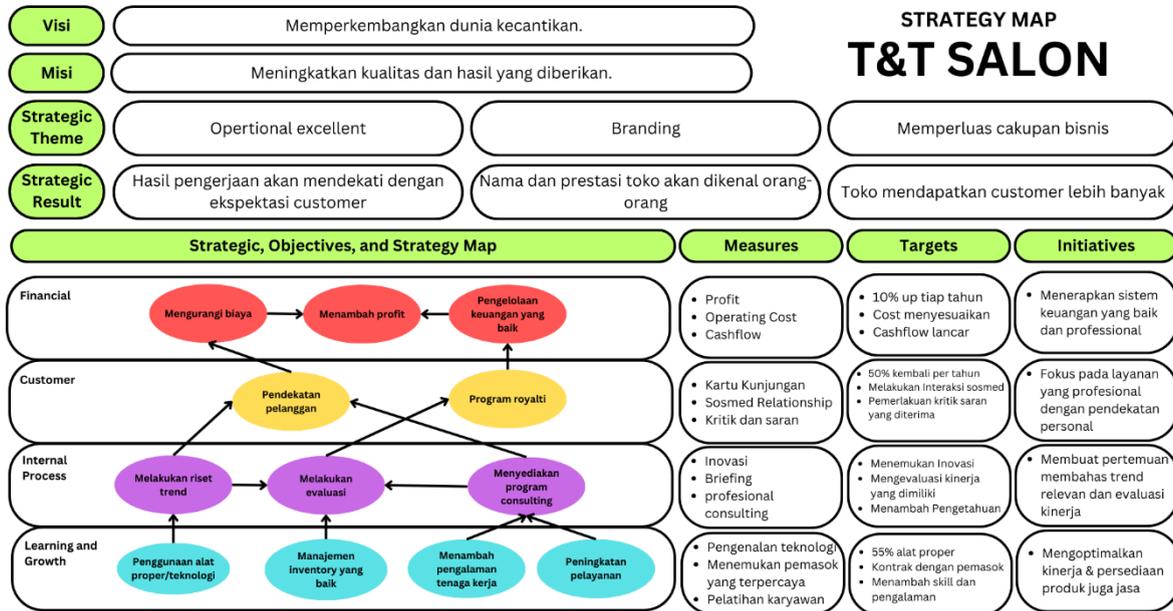
<p style="text-align: center;"><b>TOWS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Strength (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kondisi keuangan saat ini cukup stabil.</li> <li>b. Memiliki pelanggan setia.</li> <li>c. Tenaga kerja yang profesional dan berpengalaman.</li> <li>d. Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang efektif.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Weakness (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Untuk mendekati ekspektasi konsumen diperlukan cost yang tinggi.</li> <li>b. Bidang keahlian karyawan salon terbatas</li> <li>c. Kurangnya promosi dan pemasaran.</li> <li>d. Mudahnya karyawan berpindah ke salon lain.</li> </ol>
<p>merek kecantikan terkemuka.</p>	<p>pengetahuan karyawan yang relevan dengan peluang baru. Misalnya, melalui pelatihan dan pengembangan.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Threats (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kemajuan teknologi kecantikan.</li> <li>b. Perubahan teknologi yang cepat.</li> <li>c. Persaingan yang ketat dari salon kecantikan lainnya.</li> <li>d. Perubahan teknologi dan preferensi pelanggan yang cepat.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>(S - T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Melakukan riset tentang tren terkini dalam dunia kecantikan</li> <li>b. Meningkatkan inovasi layanan berdasarkan umpan balik dari pelanggan setia dan mengantisipasi perubahan tren.</li> <li>c. Meningkatkan kemampuan cepat tanggap dalam menghadapi perubahan pasar.</li> <li>d. Meningkatkan implementasi inovasi dalam dunia kecantikan.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>(W - T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mengurangi biaya dan identifikasi alternatif yang lebih terjangkau untuk mengikuti tren.</li> <li>b. Melakukan diversifikasi dalam bidang keahlian karyawan untuk menghadapi perubahan tren konsumen.</li> <li>c. Memberikan layanan konsultasi bagi pelanggan.</li> <li>d. Melakukan manajemen persediaan bahan-bahan kecantikan dengan baik.</li> </ol>

Sumber: Analisis SWOT T&T Salon, diolah.

**Strategic Map untuk BSC pada T&T Salon**

Peta Strategi menunjukkan hubungan sebab – akibat dalam mencapai tujuan sebuah organisasi. Dalam hubungan sebab – akibat ini mencerminkan peta strategi sebuah organisasi. Berikut adalah gambaran peta strategi dari T&T Salon:

Gambar 3. Strategic Map T&T Salon



**Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* pada T&T Salon**

Langkah selanjutnya yaitu menentukan *KeyPerformance Indicators* (KPI) pada setiap perspektif. *Key Performance Indicators* (KPI) adalah sebuah alat ukur pengambilan keputusan yang dapat memudahkan perusahaan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja untuk mencapai tujuan strategi. Berikut ini adalah KPI dari T&T Salon:

**Tabel 2. Sasaran Strategis, Ukuran Hasil Strategis (Lag Indicator), Pendorong Kinerja (Lead Indicator), Target, dan Inisiatif Strategis T&T Salon**

Perspektif	Sasaran Strategis	Balanced Scorecard			Action Plan
		Lag Indicator	Lead Indicator	Target	Inisiatif Strategis
Keuangan	Meningkatkan Pendapatan Tahunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendapatan Tahunan (Actual)</li> <li>• Pendapatan per Pelanggan (Actual)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah Penjualan (Forecast)</li> <li>• Konversi Prospek ke Pelanggan (Conversion Rate)</li> <li>• Pendapatan dari Produk/layanan Baru (Pipeline Revenue)</li> </ul>	Peningkatan pendapatan sebanyak 10% tiap tahun.	Menerapkan sistem keuangan yang baik dan professional
	Mengoptimalkan Pengeluaran Operasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan (Actual)</li> <li>• Total Pengeluaran Operasional (Actual)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis Rasio Biaya (Forecast)</li> <li>• Inovasi Proses Operasional (Number of Implemented Innovations)</li> <li>• Pengurangan Waste atau Pemborosan (Actual)</li> </ul>	Cost yang dikeluarkan efektif dan sebisa mungkin minimum.	
	Pengelolaan keuangan yang baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio Hutang Terhadap Ekuitas (Actual)</li> <li>• Arus Kas Bersih (Actual)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan Arus Kas (Forecast)</li> <li>• Perencanaan Anggaran (Budget Compliance)</li> </ul>	Arus kas lancar di tiap tahunnya.	
Customer	Mengurangi jumlah keluhan pelanggan atau meningkatkan tingkat penyelesaian masalah pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah Keluhan Pelanggan (Actual)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction Survey)</li> </ul>	Memberlakukan kritik dan juga saran yang diterima dari customer.	Fokus pada layanan yang profesional dengan pendekatan personal

	Menetapkan target untuk tingkat keaktifan pelanggan dalam menggunakan kartu loyalitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rasio Penyelesaian Keluhan (Actual)</li> <li>Penggunaan Kartu Loyalitas (Actual)</li> <li>Pertumbuhan Jumlah Pelanggan Terdaftar (Actual)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waktu Respon Terhadap Keluhan (Actual)</li> <li>Tingkat Pendaftaran Baru (New Sign-Up Rate)</li> <li>Partisipasi dalam Program Promosi (Promotional Program Participation)</li> </ul>	Banyaknya pengunjung yang kembali setiap tahun minimal 50%.	
Proses Bisnis Internal	Melakukan riset tentang trend kecantikan terkini	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laporan Riset Tren Kecantikan (Actual)</li> <li>Implementasi Produk atau Layanan Baru (Actual)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemantauan Media Sosial (Social Media Monitoring)</li> <li>Partisipasi dalam Acara atau Pameran Kecantikan (Event Participation)</li> </ul>	Menemukan inovasi-inovasi baru di dunia kecantikan dan menerapkannya di salon.	Membuat pertemuan membahas trend relevan dan evaluasi kinerja
	Melakukan evaluasi proses bisnis layanan kecantikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penilaian Kualitas Layanan (Customer Satisfaction Survey)</li> <li>Retensi Pelanggan (Customer Retention)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waktu Pelayanan (Service Time)</li> <li>Partisipasi Karyawan dalam Pelatihan (Employee Training Participation)</li> </ul>	Mengadakan evaluasi rutin tiap minggu untuk kinerja dan layanan yang lebih memuaskan.	
	Menyediakan program konsultasi kecantikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah Konsultasi Dilakukan (Actual)</li> <li>Tingkat Kepuasan Peserta Konsultasi (Customer Satisfaction)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah Pendaftaran untuk Konsultasi (Registration Numbers)</li> <li>Tingkat Keterlibatan Online (Online Engagement)</li> </ul>	Menambah pengetahuan dan pengalaman melalui sharing session bersama seseorang yang lebih profesional.	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pemanfaatan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan Efisiensi Operasional (Actual)</li> <li>Penghematan Biaya Operasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopsi Sistem Baru (New System Adoption)</li> <li>Tingkat Pelatihan Karyawan</li> </ul>	Penggunaan alat alat yang lebih proper dan lebih baru.	Mengoptimalkan kinerja & persediaan produk juga jasa

International & National Conference on Accounting and Fraud Auditing

		(Cost Savings)	tentang Teknologi (Employee Technology Training)	
	Manajemen inventori yang baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio Putaran Inventori (Inventory Turnover Ratio)</li> <li>• Tingkat Ketersediaan Produk (Product Availability)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemantauan Permintaan Pasar (Market Demand Monitoring)</li> <li>• Analisis Peramalan (Forecast Analysis)</li> </ul>	Kontrak dengan pemasok terpercaya dan pemberlakuan sistem inventory yang baik.
	Menambah pengalaman tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat Retensi Karyawan (Employee Retention Rate)</li> <li>• Hasil Evaluasi Kinerja Karyawan (Employee Performance Evaluation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi dalam Program Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development Program Participation)</li> <li>• Peningkatan Frekuensi Pengembangan Karyawan (Employee Development Frequency)</li> </ul>	Mengadakan pelatihan bagi para karyawan meliputi pelatihan skill dan juga pelatihan pelayanan.

Sumber: Gambar 3. Strategic Maps T&T Salon, diolah.

Tabel 3. Key Performance Indicator pada T&T Salon

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Bobot	Target	Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi	Status	Hasil	Skor
Keuangan	Meningkatkan Pendapatan Tahunan	Income Statement	10%	100%	26-50%	Cukup	50%	Cukup	Tidak Tercapai	5%
					51-75%	Baik				
					76-100%	Baik Sekali				
	Mengoptimalkan Pengeluaran Operasional	Cash Flow	10%	100%	0-25%	Kurang	35%	Cukup	Tidak Tercapai	3,50%
					26-50%	Cukup				
					51-75%	Baik				
					76-100%	Baik Sekali				
	Pengelolaan keuangan yang baik	Financial Statement	10%	100%	0-25%	Kurang	30%	Cukup	Tidak Tercapai	3%
					26-50%	Cukup				
					51-75%	Baik				
					76-100%	Baik Sekali				
	Customer	Mengurangi jumlah keluhan pelanggan atau meningkatkan tingkat penyelesaian masalah pelanggan	Jumlah pelanggan yang kembali menggunakan jasa salon	10%	100%	0-25%	Kurang	60%	Baik	Tidak Tercapai
26-50%						Cukup				
51-75%						Baik				
76-100%						Baik Sekali				
Menetapkan target untuk tingkat keaktifan pelanggan dalam menggunakan kartu loyalitas		Jumlah pemberian diskon melalui kartu pelanggan	10%	100%	0-25%	Kurang	40%	Cukup	Tidak Tercapai	4%
					26-50%	Cukup				
					51-75%	Baik				
					76-100%	Baik Sekali				
Melakukan riset tentang trend kecantikan terkini	Meningkatnya jumlah layanan sesuai dengan	10%	100%	0-25%	Kurang	65%	Baik	Tidak Tercapai	6,50%	
				26-50%	Cukup					
				51-75%	Baik					

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Bobot	Target	Rentang Penilaian	Ekspressi Warna	Realisasi	Status	Hasil	Skor
Proses Bisnis Internal		trend kebutuhan pelanggan			76-100%	Baik Sekali				
	Melakukan evaluasi proses bisnis layanan kecantikan	Meningkatnya kualitas kinerja	5%	100%	0-25%	Kurang	40%	Cukup	Tidak Tercapai	2%
					26-50%	Cukup				
					51-75%	Baik				
					76-100%	Baik Sekali				
	Menyediakan program konsultasi kecantikan	Meningkatnya kemampuan SDM	5%	100%	0-25%	Kurang	30%	Cukup	Tidak Tercapai	1,50%
					26-50%	Cukup				
					51-75%	Baik				
					76-100%	Baik Sekali				
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pemanfaatan teknologi	Riset media sosial dan alat kecantikan yang proper	10%	100%	0-25%	Kurang	70%	Baik	Tidak Tercapai
26-50%						Cukup				
51-75%						Baik				
76-100%						Baik Sekali				
Manajemen inventori yang baik		Memiliki sistem inventori yang baik dan supplier terpercaya	10%	100%	0-25%	Kurang	30%	Cukup	Tidak Tercapai	3%
					26-50%	Cukup				
					51-75%	Baik				
					76-100%	Baik Sekali				
Menambah pengalaman tenaga kerja		Memberikan pelatihan secara efektif	5%	100%	0-25%	Kurang	45%	Cukup	Tidak Tercapai	2,25%
					26-50%	Cukup				
					51-75%	Baik				
					76-100%	Baik Sekali				
Peningkatan kemampuan karyawan dalam		Terciptanya suasana yang nyaman	5%	100%	0-25%	Kurang	50%	Cukup	Tidak Tercapai	2,50%
					26-50%	Cukup				

International & National Conference on Accounting and Fraud Auditing

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Bobot	Target	Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi	Status	Hasil	Skor
	melayani pelanggan	dengan layanan terbaik dari seluruh karyawan			51-75%	Baik				
					76-100%	Baik Sekali				
			100%				45%			46,25 %

Sumber: Gambar 3. Strategic Maps T&T Salon, diolah.

## SIMPULAN

Berdasarkan pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard (BSC), kinerja T&T Salon menunjukkan kinerja yang kurang pada semua perspektif, dimana realisasi KPI tidak ada yang tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Pada perspektif keuangan, memiliki total skor kinerja sebesar 11.5%, rata-rata capaian/realisasi sebesar 38%, sehingga menunjukkan status kinerja **cukup** (warna kuning). Hal ini menunjukkan adanya kelemahan dalam manajemen keuangan T&T Salon, seperti kurangnya kontrol biaya, pengelolaan kas yang tidak efisien, dan atau strategi penetapan harga yang tidak optimal, sehingga hal ini mempengaruhi kesehatan keuangan perusahaan.

Pada perspektif pelanggan (*customer*), memiliki total skor kinerja sebesar 10%, rata-rata capaian/realisasi sebesar 50%, sehingga menunjukkan status kinerja **cukup** (warna kuning). Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pelanggan yang kembali menggunakan jasa salon T&T tidak sebesar yang ditargetkan, kemungkinan karena banyaknya persaingan dalam dunia jasa kecantikan, termasuk inovasi dalam keanggotaan pelanggan dengan tawaran fasilitas yang menarik, agar customer bersedia untuk datang Kembali.

Pada perspektif internal bisnis, memiliki total skor kinerja sebesar 10%, rata-rata capaian/realisasi sebesar 45%, sehingga menunjukkan status kinerja **cukup** (warna kuning). Hal ini menunjukkan terdapat kelemahan dalam efisiensi proses internal, seperti manajemen persediaan yang buruk, kurangnya pelatihan karyawan, atau sistem informasi yang tidak efektif, hal ini tentunya menghambat kinerja keseluruhan perusahaan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, memiliki total skor kinerja sebesar 14.75%, rata-rata capaian/realisasi sebesar 65%, sehingga menunjukkan status kinerja **baik** (warna hijau). Hal ini menunjukkan terdapat peningkatan kompetensi karyawan, namun tersedianya teknologi belum sebaik kinerja pesaing T&T Salon, untuk itu perlu perbaikan dalam aspek-aspek ini juga akan berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan dan sistem internal.

Dengan demikian penerapan BSC untuk pengukuran kinerja pada T&T Salon menjadi penting untuk mendorong perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan. Perubahan dalam lingkungan bisnis atau strategi perusahaan dapat memerlukan penyesuaian dalam indikator kinerja dan fokus BSC.

## DAFTAR PUSTAKA

- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2017). Book-tax conformity level on the relationship between tax reporting aggressiveness and financial reporting aggressiveness. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(4), 86-101.
- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2014). Pengaruh large positive abnormal book-tax differences terhadap persistensi laba. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 11(2), 1.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2019). Determinants of the complementary level of financial and tax aggressiveness: a cross-country study. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 11(2), 145-166.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2020). Do country characteristics affect the complementary level of financial and tax aggressiveness?. *Asian Academy of Management Journal of Accounting & Finance*, 16(1).
- Rachmawati, N. A., Gani, L., & Rossieta, H. (2017). Loyalitas nasabah dan kinerja perbankan di Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 21(1), 144-156.
- Soraya, L. R., & Rachmawati, N. A. (2021). Determinants Of The Amount Of Related Party Transaction: Tax Expense And Institutional Ownership. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 11(1), 30-39.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2023). Complementary level of financial and tax aggressiveness and the impact on cost of debt: A cross-country study. *South African Journal of Accounting Research*, 37(3), 161-176.
- Rachmawati, N. A., Ramayanti, R., & Setiawan, R. (2021). Tingkat Kesadaran dan Kesiapan Pelaku Umkm Dalam Menyusun Laporan Keuangan dan Pajak. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 21(2).
- Andriana, Y. F., Ramayanti, R., & Rachmawati, N. A. (2023). Processing Purple Sweet Potato Peel as Alternative Material of Textile and Fashion Products with Circular Economic Principles. *Mudra Jurnal Seni Budaya*, 38(3), 277-285.
- Febrina, F., & Rachmawati, N. A. (2023). Diversity of Book-Tax Conformity in Asean 4: Philippines, Indonesia, Malaysia, and Singapore. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 23(1).
- Rachmawati, N. A., Utama, S., & Siregar, S. V. N. P. (2020). Persistensi Laba Antar Level Kompetisi Industri: Studi Empiris pada Perusahaan Amerika Serikat. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 20(1), 1-16.
- Ramayanti, R., Rachmawati, N. A., Azhar, Z., & Azman, N. H. N. (2023). Exploring intention and actual use in digital payments: A systematic review and roadmap for future research. *Computers in Human Behavior Reports*, 100348.

- Wahyuni, R. S., & Novita, N. (2021). COSO ERM Framework as the Basis of Strategic Planning in Islamic Banking. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 25(1), 21-35.
- Zamzami, M., & Novita, N. (2021). Apakah Gemba Kaizen Mampu Meningkatkan Kinerja Nonkeuangan Perguruan Tinggi?. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(1), 207-220.
- Novita, Novita., & Jannah, Firdatul. (2022), How do fraud diamond and procrastination trigger cheating behavior in online learning during the Covid-19 pandemic?, *The Indonesian Accounting Review*, 12(2), 231 – 246
- Maulidian., Puspitawati, Mutiara Dewi., Novita., Ramayanti, Rizka., Dahlia, Lely., and Purnengsih, Iis. (2024). Green Entrepreneurship Incubation Model for Students at Trilogy University Business Incubator: A Literature Review. *E3S Web of Conferences* 483, 01017, 1- 16 <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202448301017>
- Sahri, N. A., & Novita. (2019). Kaizen Costing Sebagai Perbaikan Berkelanjutan Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada E-Commerce. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 3(1), 18-43.
- Fitria, S. M., & Novita, N. (2020). Six Sigma Sebagai Strategi Bisnis Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Produk. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 3(1), 1- 14. <https://doi.org/10.18196/jati.030121>
- Lastiati, A., Siregar, S. V., & Diyanty, V. (2020). Tax Avoidance and Cost of Debt: Ownership Structure and Corporate Governance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(1).
- Fambudi, I. N., Aryati, T., Mayangsari, S. (2023). Effect of ESG Disclosure, Accrual Quality, and Asymmetric Information on Future Stock Returns with Prudence as a Moderator. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 58 (5), 497 - 523. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.58.5.38>
- Casas, M., Perez, M., Rojas, J., & Alvarez, J. (2020). Strategic planning model to improve competitiveness for service industry SMEs using the balanced scorecard. In *Human Interaction and Emerging Technologies: Proceedings of the 1st International Conference on Human Interaction and Emerging Technologies (IHET 2019)*, August 22-24, 2019, Nice, France (pp. 1001-1006). Springer International Publishing.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33-54.
- Nurlan, F. (2019). *Metodologi penelitian kuantitatif*. CV. Pilar Nusantara.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *THE BALANCED SCORECARD: TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION*. Harvard Business School.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School.
- Nasuka, D. S., & Hasbullah, H. (2020). Designing Performance Measurement with the Balanced Scorecard Method in the Tourism Service Industry. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(4), 27-35. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i4.99>
- Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*. John Wiley & Sons.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Gramedia.