

Analisis *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kelayakan Usaha Pada Second Thrift Malang

Septi Ayu Ardani¹, Muhammad Hasyim Ashari²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indocakti Malang
septiardani07@gmail.com

Abstract

This research was conducted with the aim of analyzing the business feasibility of Second Thrift Malang based on the consideration that the business is engaged in used fashion goods which are currently very potential to be developed, so it is necessary to do an analysis using a balanced scorecard to find out whether the business is feasible or not. is carried out using considerations from a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective, as well as a learning and growth perspective. This research uses a quantitative descriptive method with a case study approach. The data source used is secondary data from reports presented in 2022, using data collection techniques in the form of observation, interviews and documentation. While data analysis uses the balanced scorecard in measuring the business feasibility of Second Thrift Malang. The results show that the business being run by Second Thrift Malang cannot be said to be feasible to continue. This is because in the financial perspective, the customer perspective, as well as the growth and learning perspective experienced a decline even though it showed an increase in internal business processes, but had not made a maximum contribution to business progress. In addition, the Second Thrift Malang business is not feasible to continue because there is no proper strategy and careful planning in running the business.

Keywords: *Business Feasibility, Balanced Scorecard*

Abstrak

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisa kelayakan usaha dari Second Thrift Malang berdasarkan pada pertimbangan bahwa usaha tersebut bergerak dalam bidang barang *fashion* bekas layak guna yang pada perkembangan saat ini sangat potensial sekali untuk dikembangkan, sehingga perlu dilakukan analisa menggunakan *balanced scorecard* untuk mengetahui layak atau tidaknya usaha tersebut dijalankan dengan menggunakan pertimbangan dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data yang digunakan adalah data sekunder dari laporan yang disajikan pada tahun 2022, dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan analisis data menggunakan *balanced scorecard* dalam mengukur kelayakan usaha Second Thrift Malang. Hasilnya menunjukkan bahwa usaha yang dijalankan oleh Second Thrift Malang dapat dikatakan belum layak untuk dilanjutkan. Hal ini disebabkan karena dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengalami penurunan meskipun menunjukkan peningkatan dalam proses bisnis internal, akan tetapi belum memberikan kontribusi yang maksimal bagi kemajuan usaha. Selain itu, usaha Second Thrift Malang belum layak dilanjutkan karena belum adanya strategi yang tepat dan perencanaan yang matang dalam menjalankan usahanya.

Kata Kunci: Kelayakan Usaha, Balanced Scorecard

Tanggal Submit : 25 Maret 2023

Tanggal Revisi : 30 Maret 2023

Tanggal Publish : 31 Maret 2023

Sitasi APA :

Septi Ayu Ardani, & Ashari, M. H. Analisis *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kelayakan Usaha Pada Second Thrift Malang. *PRIVE: Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 6(1), 83–95.
<https://doi.org/10.36815/prive.v6i1.2575>

PENDAHULUAN

Dewasa ini banyak usaha/bisnis baru yang sedang berkembang dalam berbagai bidang. Usaha baru yang sedang berkembang ini memerlukan adanya suatu analisis atau studi atas kelayakan usaha tersebut dalam kegiatan operasionalnya. Kelayakan usaha merupakan penilaian terhadap suatu usaha tentang layak tidaknya usaha tersebut untuk dijalankan (Amrain, *dkk*, 2015). Saebani (2018:7) menyampaikan bahwa tujuan utama dari dilakukannya studi kelayakan usaha adalah mengukur seberapa besar potensi usaha tersebut, baik dalam situasi yang mendukung ataupun situasi yang tidak mendukung. Yaitu dengan menghindari risiko kerugian, memudahkan perencanaan, memudahkan pelaksanaan pekerjaan, memudahkan pengawasan, dan memudahkan pengendalian (Siahaan, *dkk*, 2022:210).

Dalam melakukan analisis kelayakan usaha, ada beberapa cara yang dapat dilakukan, seperti analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, dan threats*), analisis PESTLE (*political, economic, social, technological, legal, dan environment*), analisis BEP (*break event point - titik impas*), analisis jangka waktu pengembalian investasi (*pay back period method*), analisis *balanced scorecard* dan lain sebagainya.

Analisis kelayakan usaha dengan menggunakan *balanced scorecard* ini digunakan dalam penelitian Nugrahyu & Retnani (2015), Prayudi & Tanjung (2018), Maming & Fahmi (2022), dan Saputra (2022) dengan menggunakan pengukuran kinerja pada aspek perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Aprizal, 2018:93; Ciptani, 2000).

Menurut Ciptani (2000) dengan adanya konsep *balanced scorecard* pada dasarnya adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi ke dalam serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinyu. Karena konsep *balanced scorecard* digunakan sebagai alat untuk mengetahui keunggulan kompetitif apa saja yang telah dimiliki oleh perusahaan, panduan strategis dalam menjalankan operasional bisnis perusahaan, dan sebagai alat untuk menganalisis keefektifan dari strategi yang telah dilakukan (Chaira, *dkk*, 2022:226), serta bermanfaat untuk keputusan strategi kedepan terkait dengan program pemasaran, operasi proses bisnis internal, program pengelolaan sumberdaya manusia, serta program investasi dan pendanaan (Harmono, 2007: 75). Sebagaimana disampaikan oleh Faridi, *dkk* (2022), yang menyebutkan adanya keseimbangan konsep pada 3 (tiga) area dengan menggunakan *balanced scorecard* yaitu keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan nonfinansial, keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi, keseimbangan antara indikator performa *lag* dan *lead*.

Jika perusahaan ingin bertahan selama mungkin di masa mendatang dan bersaing secara kompetitif di era informasi, maka perusahaan harus mulai memikirkan keuntungan jangka panjang. Salah satunya dengan memikirkan loyalitas pelanggan. Dalam sistem penilaian kinerja *balanced scorecard*, loyalitas pelanggan menjadi salah satu perspektif yang diperhatikan dan dikategorikan sebagai *intangible asset* yang menyangkut pentingnya sumberdaya manusia. Oleh karena itu, penggunaan *balanced scorecard* untuk menganalisis kelayakan usaha dapat dilakukan pada usaha baru, salah satunya pada usaha yang dijalankan oleh Second Thrift Malang. Second Thrift Malang merupakan usaha yang menjual topi-topi bekas yang berasal dari luar negeri, seperti dari Korea Selatan, China, dan Amerika Serikat. Second Thrift Malang mengharapkan persaingan usaha yang kompetitif dan mendapatkan keuntungan jangka panjang, sehingga diharapkan adanya peningkatan dalam aspek keuangan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, serta pelanggan.

Penelitian yang akan dilakukan pada Second Thrift Malang merupakan replikasi & ekstensi (pengembangan) dari penelitian yang dilakukan Nugrahyu & Retnani (2015) di PT Glory Indonesia, Prayudi & Tanjung (2018) di PT Ria Busana Medan, Maming & Fahmi (2022) di Cafe Solata di Palopo, dan Saputra (2022) di Iloki Salon Kabupaten Gowa. Dalam penelitian ini, objek penelitian merupakan usaha yang baru berdiri sehingga data yang dipergunakan hanya beberapa bulan saja. Pemilihan objek penelitian di Second Thrift Malang didasarkan pada pertimbangan usaha yang dijalankan merupakan usaha baru yang bergerak dalam bidang *fashion* yang pada perkembangan saat ini usaha barang bekas layak guna sangat potensial sekali sehingga perlu untuk dianalisa menggunakan *balanced scorecard* dengan tujuan mengetahui layak atau tidaknya usaha Second Thrift Malang untuk dijalankan. Berdasarkan hal tersebut, maka perlu dilakukan kajian penelitian untuk menganalisis dan mengetahui kelayakan bisnis yang dijalankan oleh Second Thrift Malang.

Sehingga, penelitian ini berjudul “Analisis *Balanced Scorecard* dalam Mengukur Kelayakan Usaha pada Second Thirft Malang”.

METODE

Untuk dapat mengukur kelayakan usaha dari Second Thirft Malang dengan menggunakan analisis *balanced scorecard*, maka dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Metode deskriptif kuantitatif digunakan dengan tujuan untuk membuat gambaran atau deskriptif tentang suatu keadaan secara objektif yang menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut serta penampilan dan hasilnya (Arikunto, 2006).

Penelitian ini dilakukan pada Second Thrift Malang yang berada di Jl. Lowokdoro Perum Garaya Permai blok B-1, Gadang, Malang, Jawa Timur, Indonesia, yang usahanya bergerak dalam bidang penjualan topi-topi bekas yang berasal dari luar negeri, seperti dari Korea Selatan, China, dan Amerika Serikat. Operasional usaha ini baru beroperasi pada Mei 2022 dan belum genap setahun pada saat dilakukannya penelitian ini. Sehingga, untuk sumber data yang digunakan adalah data sekunder pada tahun 2022, dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi.

Adapun analisis data yang digunakan peneliti untuk menganalisis *balanced scorecard* dalam mengukur kelayakan usaha adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran dari perspektif keuangan dalam metode *balanced scorecard* yaitu dengan menggunakan rasio profitabilitas sebagaimana dalam Sim (2022:142):

a. Profit Margin

Analisis ini menghitung kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan bersih pada tingkat penjualan tertentu. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Profit Margin} = (\text{Laba Bersih} : \text{Penjualan}) \times 100\%$$

b. Gross Profit Margin

Margin laba kotor atau *gross profit* mengukur persentase dari setiap hasil sisa penjualan dikurangi harga pokok. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Gross Profit Margin} = (\text{Laba Kotor} : \text{Penjualan Bersih}) \times 100\%$$

c. Pertumbuhan Penjualan

Selain menggunakan rasio profitabilitas, pada penelitian ini menggunakan rasio pertumbuhan penjualan. Rasio pertumbuhan penjualan ini digunakan untuk mengetahui pertumbuhan penjualan dalam usaha, dengan rumus sebagaimana dalam Wati (2019:33):

$$\text{Pertumbuhan Penjualan} = \frac{\text{Sales}^t - \text{Sales}^{t-1}}{\text{Sales}^{t-1}} \times 100\%$$

Total sales^t = total penjualan periode yang diukur.

Total sales^{t-1} = total penjualan pada periode sebelumnya.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran perspektif pelanggan dengan metode *balanced scorecard* bertujuan untuk mengetahui Second Thrift Malang dalam mempertahankan pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru. Perhitungan perspektif pelanggan pada Second Thrift Malang yaitu menggunakan retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan (*customer acquisition*). Rumus retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan sebagaimana dalam Hamdalah, dkk (2021) adalah sebagai berikut:

a. Retensi Pelanggan

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Bulan (n)}}{\sum \text{Pelanggan Bulan (n-1) periode sebelumnya}} \times 100\%$$

b. Akuisisi Pelanggan

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Bulan (n)} - \sum \text{Pelanggan Bulan Sebelumnya (n-1)}}{\sum \text{Pelanggan Bulan (n-1) periode sebelumnya}} \times 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal dalam metode *balanced scorecard* data dianalisis untuk mengetahui perkembangan layanan yang diberikan dalam mencapai profit usaha. Pengukuran yang akan dilakukan dengan NGR (*Network Growth Ratio*) dengan jumlah *online shop* dan *market place* yang digunakan untuk peningkatan penjualan. Pengukuran dilakukan dengan cara NGR (*Network Growth Ratio*) dalam Koesomowidjojo (2017: 72):

$$\text{NGR (Network Growth Ratio)} = \frac{\delta \text{ Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$$

Dengan rasio ini, dapat diketahui tingkat inovasi produk dan jasa yang ditawarkan organisasi dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam metode *balanced scorecard* dapat mengukur tingkat keberhasilan sumber daya dalam mencapai tujuan usaha yang dijalankan. Indikator produktivitas karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan produktivitas karyawan, digunakan rumus sebagaimana dalam Ramanda (2017):

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan dalam penelitian analisis kelayakan usaha menggunakan metode *balanced scorecard* pada Second Thrift Malang adalah:

1. Perspektif Keuangan

a. Profit Margin

Rumus yang digunakan dalam mengukur *profit margin* sebagaimana dalam Sim (2022:142):

$$\begin{aligned} \text{Profit Margin} &= (\text{Laba Bersih} : \text{Penjualan}) \times 100\% \\ &= (3,060,408 : 16,597,000) \times 100\% = 18\% \end{aligned}$$

Berdasarkan pada data yang disajikan oleh Second Thrift Malang pada tahun 2022, terlihat bahwa persentase *profit margin* pada tahun 2022 adalah sebesar 18%.

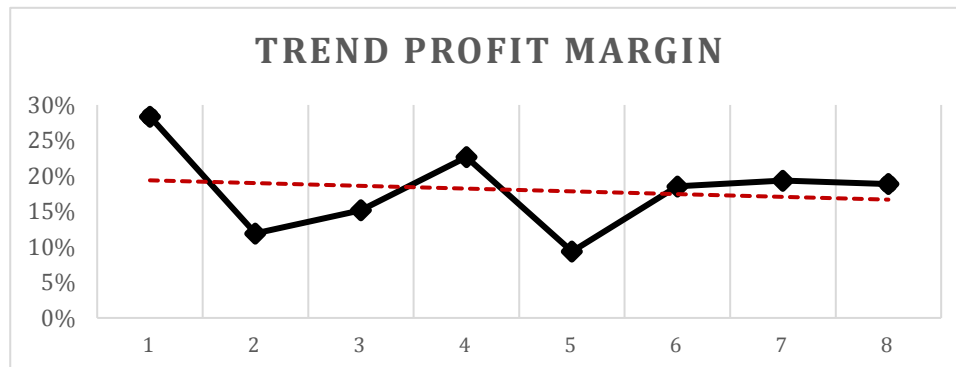
Tabel 1. Hasil Perhitungan Profit Margin pada Second Thrift Malang

No	Periode	Laba Bersih	Penjualan	Persentase (%)
1	Mei	671,000	2,366,000	28%
2	Juni	210,000	1,763,000	12%
3	Juli	606,260	3,995,000	15%
4	Agustus	1,178,739	5,203,000	23%
5	September	218,928	2,340,000	9%
6	Oktober	65,737	355,000	19%
7	November	51,250	265,000	19%
8	Desember	58,494	310,000	19%

No	Periode	Laba Bersih	Penjualan	Persentase (%)
	Profit Margin	3,060,408	16,597,000	18%

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil analisis perhitungan *profit margin* tersebut dapat dikatakan kurang baik karena dapat dilihat dalam grafik analisis trend mengalami penurunan selama tahun 2022. Hal ini dikarenakan laba bersih yang diperoleh tidak stabil dan mengalami penurunan.



Gambar 1. Analisis Trend Profit Margin

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Faktor utama penurunan laba bersih ini dikarenakan menurunnya penjualan. Hasil ini diperkuat oleh wawancara bersama pemilik usaha yang mengatakan:

“Faktor utama yang mempengaruhi karena berkurangnya pendapatan kotor dalam beberapa bulan terakhir.”

b. Gross Profit Ratio

Rumus yang digunakan dalam mengukur *gross profit margin* sebagaimana dalam Sim (2022:142):

$$\begin{aligned}
 \text{Gross Profit Margin} &= (\text{Laba Kotor} : \text{Penjualan Bersih}) \times 100\% \\
 &= (4,233,408 : 16,469,408) \times 100\% = 26\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada data yang disajikan oleh Second Thrift Malang pada tahun 2022, terlihat bahwa persentase *gross profit margin* pada tahun 2022 adalah sebesar 26%.

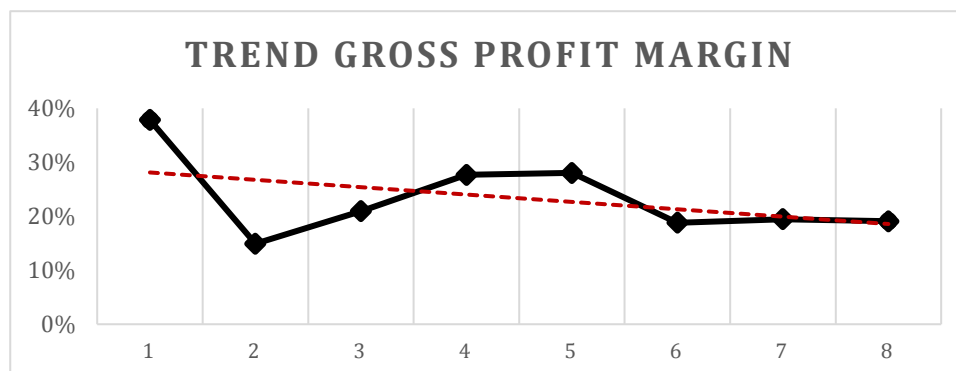
Tabel 2. Hasil Perhitungan Gross Profit Margin pada Second Thrift Malang

No	Periode	Laba Kotor	Penjualan Bersih	Persentase (%)
1	Mei	895,000	2,366,000	38%
2	Juni	263,000	1,763,000	15%
3	Juli	836,260	3,991,260	21%
4	Agustus	1,414,739	5,114,739	28%
5	September	648,928	2,314,928	28%
6	Oktober	65,737	349,737	19%
7	November	51,250	263,250	19%
8	Desember	58,494	306,494	19%
	Gross Profit Margin	4,233,408	16,469,408	26%

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil analisis perhitungan *Gross Profit Margin* (GPM) dapat dikatakan kurang baik karena mengalami penurunan yang dapat dilihat dari analisis trend. Penurunan grafik trend menunjukkan bahwa laba kotor yang didapatkan mengalami penurunan. Penurunan ini dikarenakan barang

dagangan untuk dijual tidak selalu ada serta kurangnya dalam melakukan pemasaran sehingga penjualan barang terus mengalami penurunan yang mengakibatkan penurunan laba kotor.



Gambar 2. Analisis Trend Gross Profit Margin

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil ini diperkuat oleh wawancara bersama pemilik usaha yang mengatakan:

“Karena ini usaha thrift, untuk ketersediaan barang dan stok tidak pasti. Jarang melakukan promosi live.”

c. *Pertumbuhan Penjualan*

Rumus yang digunakan dalam mengukur pertumbuhan penjualan sebagaimana dalam Wati (2019:33):

$$\text{Pertumbuhan Penjualan} = \frac{\text{Sales}^t - \text{Sales}^{t-1}}{\text{Sales}^{t-1}} \times 100\%$$

Berdasarkan pada data yang disajikan oleh Second Thrift Malang pada tahun 2022, terlihat bahwa persentase pertumbuhan penjualan mengalami naik turun yang sangat signifikan. Bahkan secara rata-rata pada tahun 2022, pertumbuhan penjualan mengalami minus sebesar 2%.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Pertumbuhan Penjualan pada Second Thrift Malang

No	Periode	Penjualan	Persentase (%)
1	Mei	2,366,000	0%
2	Juni	1,763,000	-25%
3	Juli	3,995,000	127%
4	Agustus	5,203,000	30%
5	September	2,340,000	-55%
6	Oktober	355,000	-85%
7	November	265,000	-25%
8	Desember	310,000	17%
Pertumbuhan Penjualan		16,597,000	-2%
<i>n</i>			

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil analisis pertumbuhan penjualan dapat dikatakan kurang baik karena mengalami penurunan yang dapat dilihat dari analisis trend. Penurunan penjualan ini diakibatkan karena belum dapat konsisten dalam melakukan promosi dan pembagian waktu yang tepat dalam berbagai kegiatan.



Gambar 3. Analisis Trend Pertumbuhan Penjualan
 Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hal ini didukung oleh hasil wawancara yang mengatakan:

“Ada keterbatasan waktu dalam melakukan promosi karena banyak kegiatan dan juga adanya keterbatasan stok.”

2. Perspektif Pelanggan

a. Retensi Pelanggan

Rumus yang digunakan dalam mengukur retensi pelanggan sebagaimana dalam Hamdalah, *dkk* (2021):

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Bulan (n)}}{\sum \text{Pelanggan Bulan (n-1) periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Berdasarkan pada data yang disajikan oleh Second Thrift Malang pada tahun 2022, terlihat bahwa jumlah pelanggan pada tahun 2022 adalah sebanyak 259 pelanggan, dimana pada awal-awal beroperasi mengalami peningkatan pelanggan dan pada beberapa bulan terakhir jumlah pelanggan menurun dengan drastis. Walaupun secara rata-rata kumulatif pertumbuhan pelanggan pada tahun 2022 ini mencapai 12%.

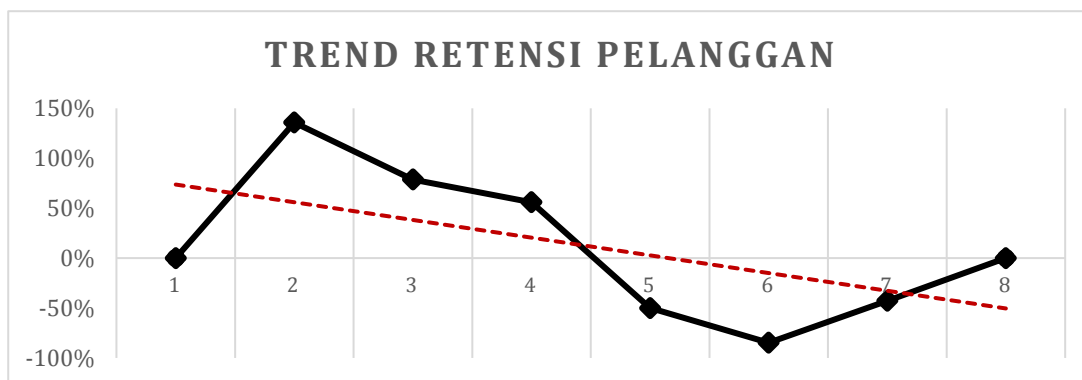
Tabel 4. Jumlah Pelanggan pada Second Thrift Malang

No	Periode	Jumlah Pelanggan	Persentase (%)
1	Mei	14	0%
2	Juni	33	136%
3	Juli	59	79%
4	Agustus	92	56%
5	September	46	-50%
6	Oktober	7	-85%
7	November	4	-43%
8	Desember	4	0%
Pertumbuhan Jumlah Pelangga		259	12%
<i>n</i>			

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil dari perspektif pelanggan dalam aspek retensi pelanggan pada Second Thrift Malang dapat dikatakan kurang baik, sebagaimana nampak dalam analisis trend yang menunjukkan penurunan jumlah pelanggan yang semakin lama semakin menurun. Penurunan retensi pelanggan

Second Thrift Malang diakibatkan tidak adanya pelayanan *after sales*, semisal menghubungi pelanggan pada hari-hari khusus, seperti pada saat pelanggan ulang tahun dan lain sebagainya.



Gambar 4. Analisis Trend Retensi Pelanggan

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil ini diperkuat oleh wawancara bersama pemilik usaha yang mengatakan:

“Tidak pernah, karena tidak terpikirkan untuk melakukan itu (*after sales*), bahkan tidak data mengenai pelanggan terkait dengan alamat dan tanggal lahir.”

b. Akuisisi Pelanggan

Rumus yang digunakan untuk mengukur akuisisi pelanggan sebagaimana dalam Hamdalah, *dkk* (2021):

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Bulan (n)} - \sum \text{Pelanggan Bulan Sebelumnya (n-1)}}{\sum \text{Pelanggan Bulan (n-1) periode sebelumnya}} \times 100\%$$

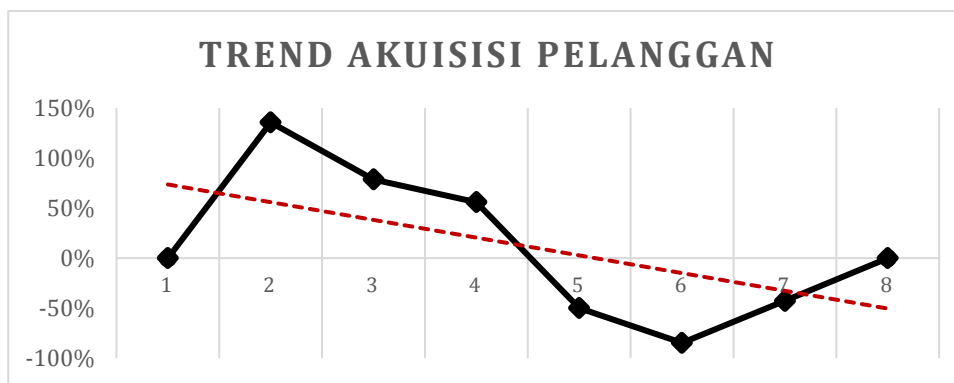
Berdasarkan pada data yang disajikan oleh Second Thrift Malang pada tahun 2022, jumlah pelanggan mencapai 259 pelanggan, dengan nilai rata-rata akuisisi pelanggan sebesar 12%.

Tabel 5. Hasil Perhitungan Akuisisi Pelanggan pada Second Thrift Malang

No	Periode	Jumlah Pelanggan	Pelanggan Sebelumnya	Persentase (%)
1	Mei	14	0	0%
2	Juni	33	14	136%
3	Juli	59	33	79%
4	Agustus	92	59	56%
5	September	46	92	-50%
6	Oktober	7	46	-85%
7	November	4	7	-43%
8	Desember	4	4	0%
Rata-Rata Akuisisi Pelanggan				12%

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil dari perspektif pelanggan pada perhitungan akuisisi pelanggan Second Thrift Malang dikatakan buruk. Dalam analisis trend menunjukkan grafik penurunan yang diakibatkan dari jumlah pelanggan yang terus menurun. Hal ini dikarenakan Second Thrift Malang dalam mendapatkan pembeli kurang memaksimalkan pelayanan dalam memenuhi permintaan pelanggan.



Gambar 5. Analisis Trend Akuisisi Pelanggan

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil ini diperkuat oleh wawancara bersama pemilik usaha yang mengatakan:

“Saya tidak bisa memenuhi permintaan dari pelanggan karena barang yang saya ambil adalah barang bekas dalam bentuk borongan. Jadi kita tidak bisa memastikan permintaan pelanggan ada atau tidak.”

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Data yang digunakan adalah pembukaan unit kerja *online shop* dan *market place* yang digunakan untuk menjangkau pelanggan dan peningkatan penjualan. Rumus yang digunakan adalah dalam Koesomowidjojo (2017:72):

$$\text{NGR (Network Growth Ratio)} = \frac{\delta \text{ Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$$

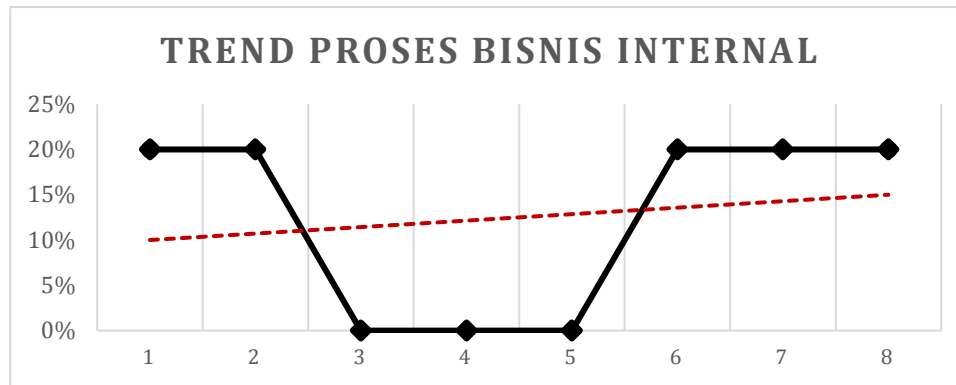
Berdasarkan pada data yang disajikan oleh Second Thrift Malang pada tahun 2022, terlihat bahwa unit kerja yang ada sebanyak 1 unit yang beroperasi selama 5 bulan yaitu bulan Mei 2022, Juni 2022, Oktober 2022, November 2022, dan Desember 2022, sehingga rata-rata kumulatif rasio NGR (*Network Growth Ratio*) di tahun 2022 sebesar 13%, yang menjadi ukuran tingkat inovasi produk dan jasa yang ditawarkan organisasi dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Tabel 6. Hasil Perhitungan NGR (*Network Growth Ratio*) pada Second Thrift Malang

No	Periode	Unit Kerja	Total Unit Kerja	Persentase (%)
1	Mei	1	5	20%
2	Juni	1	5	20%
3	Juli	0	5	0%
4	Agustus	0	5	0%
5	September	0	5	0%
6	Oktober	1	5	20%
7	November	1	5	20%
8	Desember	1	5	20%
NGR (<i>Network Growth Ratio</i>)		5	5	13%

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil perspektif proses bisnis internal, Second Thrift Malang dapat dikatakan baik karena mengalami peningkatan. Peningkatan ini sebagai inovasi baru dan sebagai upaya untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan untuk meningkatkan pendapatan.



Gambar 6. Analisis Trend Proses Bisnis Internal
 Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan pemilik usaha yang mengatakan:

“Awalnya menggunakan *instagram*, kemudian pada bulan Juni mencoba berjualan di *shopee* dan penjualan mengalami peningkatan. Pada akhir November mulai mencoba berjualan di *TikTok*. Karena kalau dari *live* orang lain di *TikTok* sepertinya ada peluang disana.”

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja perspektif ini menggunakan perhitungan produktivitas karyawan yang mana aktivitas usahanya dilakukan oleh pemilik sekaligus pengelola usaha. Perhitungan ini bertujuan untuk mengetahui peningkatan produktivitas yang dijalankan oleh Second Thrift Malang. Rumus yang digunakan adalah (Ramanda, 2017):

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Berdasarkan pada data yang disajikan oleh Second Thrift Malang pada tahun 2022, terlihat bahwa Second Thrift Malang memiliki 1 orang karyawan dan menghasilkan laba bersih sebesar Rp 3.060.408,- di tahun 2022, sehingga rata-rata produktivitas karyawan sebesar Rp 382.551,- selama periode Mei 2022 - Desember 2022.

Tabel 7. Hasil Perhitungan Produktivitas Karyawan pada Second Thrift Malang

No	Periode	Laba Bersih	Jumlah Karyawan	Hasil
1	Mei	671.000	1	671.000
2	Juni	210.000	1	210.000
3	Juli	606.260	1	606.260
4	Agustus	1.178.739	1	1.178.739
5	September	218.928	1	218.928
6	Oktober	65.737	1	65.737
7	November	51.250	1	51.250
8	Desember	58.494	1	58.494
Produktivitas Karyawan				
Jumlah dan Rata-Rata:		3.060.408	8	382.551

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Second Thrift Malang dapat dikatakan kurang baik karena mengalami penurunan. Penurunan ini dapat dilihat dalam analisis trend yang menunjukkan penurunan dalam produktivitas karyawan. Penurunan produktivitas menunjukkan

belum maksimalnya pembelajaran strategi usaha yang dijalankan, sehingga belum tercapai efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan usaha. Selain itu, kurangnya konsisten dan kurang semangat dalam mengembangkan usahanya.



Gambar 7. Analisis Trend Produktivitas Karyawan

Sumber: Peneliti, Data Diolah, 2023

Hasil ini diperkuat oleh wawancara dengan pemilik usaha yang mengatakan:

“Kalau untuk awal-awal usaha belum terpikirkan strategi bisnis, pokoknya jualan aja. Baru akhir-akhir ini setelah mengalami penurunan omset mulai mempelajari strategi bisnis.”

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan penelitian analisis *balanced scorecard* dalam mengukur kelayakan usaha yang dijalankan oleh Second Thrift Malang dapat dikatakan belum layak untuk dilanjutkan. Karena dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengalami penurunan meskipun menunjukkan peningkatan dalam proses bisnis internal, akan tetapi belum memberikan kontribusi yang maksimal bagi kemajuan usaha. Selain itu, usaha Second Thrift Malang belum layak dilanjutkan karena belum adanya strategi yang tepat dan perencanaan yang matang dalam menjalankan usahanya.

Saran

Setelah melakukan penelitian, pembahasan, dan merumuskan serta penarikan kesimpulan dari hasil penelitian, maka peneliti memberikan saran yang diharapkan dapat dijadikan masukan dan pertimbangan ke depannya bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Saran dari hasil analisis *balanced scorecard* dalam mengukur kelayakan usaha pada Second Thrift Malang diantaranya adalah: *Pertama*, Peneliti menyarankan Second Thrift Malang melakukan perencanaan ulang usaha yang akan dijalankan. Perencanaan ulang dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan usaha sehingga hasil yang didapat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran menjadi maksimal. *Kedua*, Peneliti selanjutnya disarankan untuk membahas kelayakan usaha dalam perspektif lain. Perspektif lain yang dapat dianalisis oleh peneliti selanjutnya semisal perspektif hukum, lingkungan, sosial, pasar, dan teknologi.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini masih banyak kekurangan untuk mengukur kelayakan suatu usaha menggunakan metode *balanced scorecard*. Keterbatasan tersebut adalah berkenaan dengan penggunaan data penelitian yang hanya terdiri dari beberapa bulan saja, yaitu bulan Mei 2022 hingga bulan Desember 2022. Hal tersebut dikarenakan usaha yang merupakan objek penelitian merupakan usaha yang baru didirikan yaitu pada bulan Mei 2022.

DAFTAR RUJUKAN

- Amrain, F., Oliy, A. H., & Baruwadi, A. S. R. 2015. Produktivitas dan Kelayakan Usaha Bagan Perahu di Pelabuhan Perikanan Nusantara Kwandang Kabupaten Gorontalo Utara. (<https://ejournal.ung.ac.id>). Desember 2015. *Nike: Jurnal Ilmiah Perikanan dan Kelautan*. 3 (4): 147-151
- Aprizal. 2018. *Orientasi Pasar Dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Penjualan Komputer)*. Makassar: Celebes Media Perkasa.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- Chaira, Karlina, E., Astuti, W. B., Nainggolan, C. D., Budiawan, S., Nurfauziah, F. L., Situmorang, B., Kartika, E., Ilyas. M., Elisabeth, D. M., Silitonga, I. M., Deswanto, V., Simanjuntak, A., & Safkaur, O. 2022. *Akuntansi Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Ciptani, M.K. 2000. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. Mei 2000. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. 2 (1): 21-35
- Faridi, A., Kusumawati, I., Tasnim, Jaya, I. F., Sumantrie, P., Suyati, Hutomo, C. S., Budi, A. P., Pujiani, Kartikasari, M. N. D., Ashari, A. E., Ningsih, N. A., & Argaheni, N. B. 2022. *Manajemen Strategis dalam Pelayanan Kesehatan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Hamdalah, M. R., Muhammad, K., & Safitri, T. A. 2021. Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT XYZ). *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Indonesia*, 1(1): 27-33. <https://doi.org/10.52436/1.jpti.6>
- Harmono. 2007. *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard, Teori, Kasus, dan Riset Bisnis*. Malang: Bumi Aksara.
- Koesomowidjojo, S. R. M. 2017. *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Maming, R. & Fahmi, A. 2022. Analisis Balance Scorecard pada Cafe Solata di Palopo pada Masa Pandemi Covid-19. *SEIKO: Journal of Management & Business*. 5(1): 241-249. DOI: <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1607>
- Nugrahayu, E. R. & Retnani, E. D. 2015. Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4 (10): 1-16. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id>.
- Prayudi, A. & Tanjung, M. 2018. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT Ria Busana Medan. Juli - Desember 2018, *Jurnal Manajemen*, 4 (2): 126-130. <https://www.ejournal.lmiimedan.net>.
- Ramanda, R. 2017. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Score Card sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: Katon Rent Car, Yogyakarta)*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Saebani, B.A. 2018. *Studi Kelayak Bisnis*. Bandung: Pustaka Setia.
- Saputra, M. A. 2022. *Analisis Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi pada ILOKI SALON Kabupaten Gowa)*. Skripsi. Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Siahaan, S. D. N., Putriku, A. E., & Saragih, L. S. 2022. *Pengenalan Bisnis Teori dan Praktik*. Medan: Media Kreasi.
- Sim, S. 2022. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan (Fundamentals of Financial Management)*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.

Wati, L. N. 2019. *Model Corporate Social Responsibility (CSR)*. Ponorogo: Myria Publisher.