

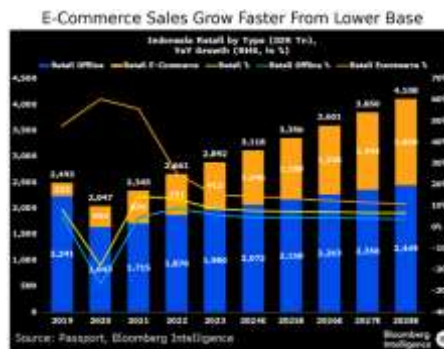
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Retail merupakan sektor usaha yang fokus pada penjualan barang atau jasa dengan nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan individu maupun kelompok.¹ Penjualan dilakukan dalam skala eceran, sehingga memudahkan pelanggan dalam mencari barang atau produk yang diperlukan.² Barang-barang yang dijual dalam bisnis ini biasanya digunakan langsung oleh konsumen akhir. Di Indonesia, bisnis retail dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu retail tradisional dan retail modern. Retail modern sendiri adalah hasil pengembangan dari retail tradisional yang mulai muncul karena perkembangan ekonomi, teknologi, dan perubahan gaya hidup masyarakat yang mengutamakan kenyamanan dalam berbelanja.³

Gambar 1.1
Pertumbuhan Retail Online dan Offline⁴



(Sumber: Data Passport, Sumber *Bloomberg Intelligence*, 2024)

Retail offline saat ini mengalami banyak tekanan. Menurut analisis yang

¹ Febby Lestari, Faroby Faletahan, and Sri Mulatsih, "Strategi Pemulihan Ekonomi Pada Sektor Ritel (Studi Kasus Supermarket/Hypermarket) Di Kota Bogor," *Jurnal Manajemen Retail Indonesia* 5, no. 1 (2024): 22, 10.33050/jmari.v5i1.3126 (Diakses pada tanggal 24 November 2024).

² Agus Suprayogi et al., "Pengaruh Display Produk Terhadap Keputusan Pembelian Produk Alfamart Cabang Pondok Jagung Tangerang Selatan," *Jurnal Tadbir Peradaban* 2, no. 1 (2022): 62, <https://journal-stiehidayatullah.ac.id/index.php/tadbir/article/download/104/91/179>.

³ Dea Meliana, Junita Riswati, and Dwi Astuti, "Analisis Perkembangan Bisnis Ritel Di Indonesia," *Journal of Business Economics and Management* 01, no. 03 (2025): 236, <https://jurnal.globalscients.com/index.php/jbem/article/view/181/187>.

⁴ Muhammad Julian Fadli, "Peta Penjualan Ritel RI: Online Kalahkan Gerai Fisik," *Bloomberg Technoz*, July 10, 2024, <https://www.bloombergentechnoz.com/detail-news/43161/peta-penjualan-ritel-ri-online-kalahkan-gerai-fisik/2> (Diakses pada tanggal 2 Oktober 2024).

disampaikan oleh Lisa Lee dari *Bloomberg Intelligence*, penjualan *e-commerce* di Indonesia diprediksi akan melonjak setiap tahun sebesar 15% dan melampaui pertumbuhan penjualan retail secara keseluruhan sebesar 8%. Sementara itu, retail tradisional yang bersifat offline diperkirakan hanya akan meningkat 5% hingga tahun 2026.⁵ Namun, tidak sedikit perusahaan yang mampu mempertahankan keberadaannya karena kalah dalam persaingan maupun faktor-faktor internal.⁶

Industri retail di Indonesia banyak yang berguguran, salah satu retail yang turut terdampak adalah toko buku. Industri ini menghadapi tantangan yang lebih spesifik dan kompleks dibandingkan sektor retail lainnya. Di tengah pesatnya perkembangan *e-commerce* dan perkembangan teknologi digital yang semakin pesat turut mendorong pergeseran preferensi masyarakat dari buku fisik ke buku digital atau *e-book*. Kemudahan akses, harga yang lebih terjangkau, serta kepraktisan dalam membawa dan membaca menjadi alasan utama masyarakat mulai beralih ke *e-book*. Di sisi lain, maraknya peredaran buku bajakan, baik dalam bentuk fisik maupun digital, semakin memperburuk kondisi industri retail buku. Buku bajakan yang dijual dengan harga jauh lebih murah tidak hanya merugikan penerbit dan penulis, tetapi juga memengaruhi daya saing toko buku resmi.

Retail buku mengalami penurunan, baik dari sisi jumlah toko fisik maupun tingkat penjualan. Hal ini terbukti dari banyaknya toko buku besar di Indonesia yang harus menutup gerai, seperti Toko buku Gunung Agung, *Book and Beyond*, dan Kinokuniya. Berbeda dengan retail lain seperti makanan atau pakaian yang kebutuhan konsumsinya cenderung rutin dan lebih stabil, buku bukan merupakan

⁵ Ibid.

⁶ Faizal Amirul Fat and Sayekti Indah Kusumawardhany, "Kualitas Rumusan Misi Dan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan LQ45 Yang Terdaftar Di BEI Tahun 2019," *Al-Muhasib: Journal of Islamic Accounting and Finance* 11, no. 1 (2022): 46, <https://doi.org/10.30762/almuhasib.v2i1.193> (Diakses pada tanggal 13 November 2024).

kebutuhan pokok sehingga tingkat persaingan dan risiko penurunannya lebih tinggi.

Kota Kediri memiliki toko buku yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Tidak hanya buku saja yang dijual tetapi banyak produk lainnya, seperti ATK. Berikut adalah daftar nama toko buku yang masih bertahan di Kota Kediri

Tabel 1.1
Nama Toko Buku di Kota Kediri⁷

No	Nama Toko Buku	Alamat
1	Gramedia Kediri	Gedung UFO Elektronik, Jl. Joyoboyo No. 2, Dandangan, Kec. Kota, Kota Kediri.
2	Bandara <i>Bookstore</i>	Jl. KH Wachid Hasyim, No. 215, Bandar Kidul, Kec. Mojoroto, Kota Kediri.
3	<i>Bookstore</i> Oscar	Jl. Ahmad Yani, No. 85, Kec. Kota, Kota Kediri.

(Sumber: Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kota Kediri, diolah oleh peneliti, 2024)

Kota Kediri memiliki toko buku yang masih eksis, yaitu Gramedia Kediri, Bandara *Bookstore*, dan *Bookstore* Oscar. Pemilihan tiga toko buku ini didasarkan pada pertimbangan relevansi dengan tujuan penelitian. Ketiga toko tersebut masih aktif beroperasi, dikenal masyarakat, dan memiliki lokasi yang strategis di Kota Kediri. Selain itu, ketiganya tidak hanya menyediakan buku, tetapi juga produk penunjang lainnya seperti alat tulis kantor (ATK) dan perlengkapan edukasi, sehingga dianggap representatif dalam menggambarkan kondisi retail buku di Kota Kediri. Berikut adalah tabel yang menyajikan perbedaan antara ketiga toko buku yang ada di Kota Kediri, mulai dari produk, harga, penjualan, dan pelatihan karyawan.

Tabel 1.2
Perbedaan Gramedia Kediri, Bandara *Bookstore*, dan *Bookstore* Oscar⁸

Perbedaan	Gramedia Kediri	Bandara <i>Bookstore</i>	<i>Bookstore</i> Oscar
Lokasi	Jalan Joyoboyo No. 2	Jl. KH Wachid	Jl. Ahmad Yani No.

⁷ “Dinas Penanaman Modal Dan PTSP Kota Kediri, 29 November 2024.”

⁸ “Wawancara Karyawan Gramedia Kediri (ID), Bandara *Bookstore* (MM), dan *Bookstore* Oscar (TT), 6 Oktober 2024.”

	Lt. 2, Dandangan, Kec. Kota, Kota Kediri.	Hasyim No. 215, Bandar Kidul, Kec. Mojoroto, Kota Kediri.	85, Kec. Kota, Kota Kediri.
Tahun Berdiri	2014	2011	1987
Produk	1. ATK 2. Buku Pelajaran 3. Buku Bacaan 4. Perlengkapan Sekolah 5. Alat Musik 6. Perlengkapan <i>Craft and Hobbies</i>	1. ATK 2. Buku Pelajaran 3. Buku Bacaan 4. Aksesoris 5. Alat-Alat Komputer	1. ATK 2. Buku Pelajaran 3. Buku Bacaan 4. Alat Peraga Sains
Range Harga	1. ATK=Rp25.000- Rp600.000 2. Buku Pelajaran=Rp50.000-Rp250.000 3. Buku Bacaan=Rp50.000-Rp250.000 4. Perlengkapan Sekolah=Rp8.000-Rp350.000 5. Alat Musik=Rp30.000-Rp2.000.000 6. Perlengkapan <i>Craft and Hobbies</i> =Rp5.000-Rp300.000	1. ATK=Rp1.000- Rp200.000 2. Buku Pelajaran=Rp1.500- Rp500.000 3. Buku Bacaan=Rp40.000- Rp150.000 4. Aksesoris=Rp500- Rp100.000 5. Alat-Alat Komputer=Rp3.000-Rp7.000.000	1. ATK=Rp500- Rp25.000 2. Buku Pelajaran= Rp10.000- Rp500.000 3. Buku Bacaan=Rp5.000- Rp500.000 4. Alat Peraga Sains=kurang lebih Rp500.000
Jumlah Pelanggan Perhari	Kurang lebih 130 pengunjung di <i>weekday</i> dan 200 di <i>weekend</i> .	Kurang lebih 100-150 pelanggan.	Kurang lebih 30 pelanggan, tergantung momen.
Rata-Rata Penjualan Perhari	Kurang lebih 120 item	Kurang lebih 100 item	Kurang lebih 50 item
Penilaian Kepuasan Pelanggan	Ada, menggunakan google form setiap 3 bulan sekali dan menggunakan web Gramedia setiap 1 tahun sekali.	Lebih menggunakan penilaian google	Lebih menggunakan penilaian google
Pelayanan	Layanan offline,	Sistem open	Pelayanan offline

	layanan <i>delivery order</i> dan layanan <i>marketplace</i> .		dan online
Pelatihan Karyawan	Ada, rutin dilakukan <i>product knowledge</i> setiap satu bulan sekali (<i>all Gramedia store</i>), ada juga fasilitas <i>e-learning</i> dan pengisian materi dari supervisor.	Tidak ada	Tidak ada
Evaluasi	Evaluasi dilakukan setiap hari saat briefing pagi. Setiap satu bulan sekali ada presentasi laporan bulanan yang membahas ulasan pelanggan pada google bisnis, <i>bad and good comment</i> , dan komplain pelanggan.	Evaluasi lebih fleksibel	Evaluasi lebih fleksibel

(Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2024)

Gramedia Kediri, Bandara *Bookstore*, dan *Bookstore* Oscar memiliki perbedaan. Gramedia Kediri memiliki keunggulan seperti, produk yang dijual lebih beraneka ragam, karyawan Gramedia Kediri mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, dan selalu melakukan evaluasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Selain itu, disetiap masing-masing usaha memiliki jumlah pelanggan perhari dengan rata-rata berbeda. Yang paling tinggi jumlah pelanggan rata-rata yaitu pada Gramedia Kediri, tetapi toko buku yang sudah bertahan lama di Kota Kediri adalah *Bookstore* Oscar.

Gramedia Kediri mempunyai layanan selain pelayanan di offline store, juga menyediakan layanan *delivery order* dan layanan *marketplace* sehingga mempermudah para pelanggan untuk melakukan transaksi. Sedangkan Bandara *Bookstore* hanya melakukan layanan sistem open di mana karyawan menunjukan

barang-barang yang terdisplay dan *Bookstore* Oscar melakukan layanan offline dan online.

PT Gramedia Asri Media merupakan anak perusahaan Kompas Gramedia yang beroperasi di sektor retail dengan fokus pada industri perbukuan dan percetakan. PT Gramedia Asri Media mengelola jaringan toko buku yang dikenal sebagai Toko Buku Gramedia. Perusahaan ini memulai operasinya sebagai sebuah toko buku kecil di daerah Jakarta dan berkembang pesat hingga memiliki lebih dari 50 cabang yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia, termasuk di Kota Kediri.

Gramedia Kediri saat ini menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Di tengah kondisi tersebut, Gramedia Kediri masih mampu mempertahankan eksistensinya sebagai salah satu toko buku modern yang dikenal masyarakat. Bertahannya Gramedia Kediri tentu tidak terlepas dari peran manajemen dalam menjaga dan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup aspek lain yang memengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja adalah kegiatan untuk mengukur segala aktivitas melalui rantai nilai yang terdapat di suatu perusahaan.⁹ Pengukuran kinerja memiliki peran penting bagi setiap perusahaan, karena menjadi dasar untuk melakukan evaluasi terhadap pencapaian yang telah diraih. Alangkah baiknya dalam evaluasi kinerja harus dilaksanakan secara teratur, agar dapat menciptakan komunikasi yang terbuka antara karyawan dengan pihak manajemen, sebagai fasilitas pengembangan karyawan, dan membantu perusahaan agar terus meningkatkan efektivitas dan juga

⁹ Kusnadi Yudha Wiguna, Riswati Wati, and Yayuk Marliza, "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja," *Balance: Jurnal Akuntansi dan Bisnis* 4, no. 2 (2019): 572, <https://jurnal.um-palembang.ac.id/balance/article/view/1956/1577> (Diakses pada tanggal 26 September 2024).

produktivitas.¹⁰

Kinerja menurut pandangan Islam merupakan salah satu aktivitas dan cara hidup yang memiliki peran penting dalam kehidupan sosial.¹¹ Kinerja perspektif Islam merujuk pada perilaku atau tindakan seseorang yang diukur berdasarkan standar tertentu. Standar ini ditentukan oleh nilai-nilai dan aturan yang ditetapkan dalam ajaran Islam. Selaras dengan sabda Allah SWT dalam Al-Quran surat Al-Ahqaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ١٩

Artinya: “Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan.”¹²

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT memberikan balasan kepada setiap individu atas tindakan mereka. Dengan kata lain, jika individu melakukan pekerjaan dengan jujur dan membuktikan kinerja yang optimal untuk perusahaan, mereka akan mendapatkan dampak positif dari usaha tersebut. Salah satu prioritas utama adalah memastikan keberlanjutan bisnis perusahaan itu sendiri, yang hanya dapat tercapai jika perusahaan memberikan manfaat yang nyata dan didukung oleh para stakeholder.¹³

Manajemen merupakan ilmu dan seni pengelolaan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara tepat guna menggapai target yang telah ditetapkan.¹⁴

¹⁰ Adinda Kusuma Hati et al., “Evaluasi Kinerja: Langkah Strategis Meningkatkan Produktivitas Karyawan Yang Efektif,” *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu* 2, no. 10 (2024): 57, <https://gudangjurnal.com/index.php/gjmi/article/download/952/865/2424>.

¹¹ Rodi Syafrizal, “Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Masalah Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Inalum),” *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam* 4, no. 2 (2019): 281, <http://dx.doi.org/10.30829/ajei.v4i2.5554> (Diakses pada tanggal 13 November 2024).

¹² “Surah Al-Ahqaf Ayat 19,” <https://quran.nu.or.id/al-ahqaf>.

¹³ Camila Putri Andriana, “Analisis Program CSR (Corporate Social Responsibility) Dalam Pengembangan Bisnis Masyarakat,” *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* 13, no. 7 (2024): 4, <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/5972>.

¹⁴ Dicky Armanda et al., *Ilmu Manajemen* (Banda Aceh: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN

Manajemen dalam perspektif Islam berlandaskan pada aturan-aturan Allah SWT sebagai pedoman utama. Penerapan aturan tersebut berfungsi untuk mempercepat pelaksanaan tugas dan kegiatan organisasi, sehingga dapat berjalan secara efisien tanpa menyimpang dari visi dan misi yang telah ditetapkan. Sesuai sabda Allah SWT dalam Al-Quran surat As-Sajdah ayat 5:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝

Artinya: “Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (segala urusan) itu naik kepada-Nya pada hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.”¹⁵

Ayat di atas menerangkan bahwa Allah SWT adalah pengatur seluruh jagat raya, yang dikenal dengan nama Al-Mudabbir. Keseimbangan yang ada di jagat raya ini menjadi tanda kekuasaan-Nya dalam mengatur seluruh ciptaan-Nya. Setiap kejadian dan proses di alam semesta, baik yang tampak maupun tak tampak, selalu berjalan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Allah SWT.¹⁶ Sebagai pemimpin di bumi yang diciptakan oleh Allah SWT, manusia mempunyai kewajiban untuk mengelola bumi dengan sebaik-baiknya. Dalam menjalankan tugas ini, manusia harus meneladani keteraturan dan kebijaksanaan yang ditunjukkan oleh Allah SWT dalam mengatur alam semesta.

Metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja manajemen salah satunya adalah *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Sebagaimana telaah terdahulu yang dilakukan oleh Islamidina dan Fitriah menunjukkan bahwa pengukuran kinerja manajerial Matahari *Department Store* Tbk.

Lhokseumawe, 2022), 2, [http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/4177/1/Buku](http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/4177/1/Buku%20Manajemen_merged_compressed.pdf) Ilmu Manajemen_merged_compressed.pdf (Diakses pada tanggal 7 Desember 2024).

¹⁵ “Surah As-Sajdah Ayat 5,” <https://quran.nu.or.id/as-sajdah>.

¹⁶ Ummu Habibah, “Kisah Nabi Adam Dan Relevansinya Dengan Pendidikan Islam Di Indonesia,” *El-Wasathiya: Jurnal Studi Agama Islam* 12, no. 2 (2024): 70, <https://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/wasathiya/article/view/6041/3896>.

menggunakan *Balanced Scorecard* termasuk sangat baik.¹⁷ Di tengah persaingan bisnis yang semakin kompleks, seperti yang dihadapi Gramedia Kediri, organisasi membutuhkan alat yang mampu mengukur kinerja secara menyeluruh dari berbagai sudut, mulai dari keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi proses bisnis internal, hingga pengembangan sumber daya manusia.

Balanced Scorecard juga mampu menghubungkan visi dan misi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan, sehingga kinerja manajemen tidak hanya terukur, tetapi juga terarah sesuai tujuan strategis perusahaan. Dengan keunggulan tersebut, *Balanced Scorecard* menjadi metode yang paling tepat digunakan untuk menilai sekaligus meningkatkan kinerja manajemen secara berkelanjutan.

Balanced Scorecard adalah alat ukur berbasis strategi yang menggabungkan empat pandangan utama. Pertama, perspektif keuangan fokus pada kecakapan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan serta upaya agar *financial reporting* perusahaan dipandang baik oleh investor. Kedua, perspektif pelanggan fokus pada bagaimana pelanggan menilai produk dan layanan yang diberikan oleh perusahaan. Ketiga, perspektif proses bisnis internal fokus pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan segmen pasar dan pelanggannya dengan melakukan kebaruan produk. Keempat, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran fokus pada kemampuan perusahaan dalam mempertahankan *human resources*, agar mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.¹⁸

Kinerja manajemen merupakan hal penting bagi Gramedia Kediri, untuk itu

¹⁷ Funam Islamidina and Epi Fitriah, "Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial," *Jurnal Riset Akuntansi* 2, no. 1 (2022): 25–32, <https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.685> (Diakses pada tanggal 7 November 2024).

¹⁸ Ogi Maulana Firli, Pratami Wulan Tresna, and Tetty Herawati, "Analysis of Company Performance Assessment Using the Balanced Scorecard," *Owner Riset dan Jurnal Akuntansi* 7, no. 1 (2023): 613–614, 10.33395/owner.v7i1.1205 (Diakses pada tanggal 14 September 2024).

perlu peningkatan kinerja melalui kerja sama dengan instansi besar, memberikan pelayanan terbaik untuk para pelanggan, dan menambah koleksi baru agar mereka loyalitas. Gramedia Kediri menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dengan memberikan apresiasi terhadap karyawan yang berhasil mencapai target yang ditetapkan dan memberikan inovasi atau ide baru untuk perkembangan perusahaan. Hal ini relevan untuk dianalisis menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Selain itu, pemilihan Gramedia Kediri juga mempertimbangkan aspek ketersediaan data, aksesibilitas lokasi, serta keterbatasan waktu dan biaya yang dimiliki peneliti, sehingga penelitian dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Indikator kinerja manajemen seperti kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian menunjukkan bahwa Gramedia Kediri telah menerapkan *Balanced Scorecard* secara nyata. Seperti, Karyawan mampu menata buku-buku sesuai kategori dengan rapi, sehingga memudahkan pelanggan mencari barang. Karyawan mampu mencapai target penjualan atau member yang telah ditentukan. Karyawan mampu menyelesaikan penataan display dan pesanan atau pre-order buku dari pelanggan. Karyawan sigap membantu pelanggan menemukan buku yang dicari dan karyawan diberi kepercayaan mengatasi kendala kecil tanpa harus diawasi.

Latar belakang di atas menunjukkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah mengukur penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen Gramedia Kediri. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ***“Analisis Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Gramedia Kediri”***

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen Gramedia Kediri?
2. Bagaimana peran *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen Gramedia Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Rumusan masalah yang sudah diuraikan memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisa penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen Gramedia Kediri.
2. Menganalisa peran *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen Gramedia Kediri.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi literatur bagi kalangan akademisi, memberikan manfaat luas, dan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam memahami metode *Balanced Scorecard*.

2. Manfaat secara Praktis

- a. Pelaku Usaha

Penelitian ini diharapkan tidak memberi mudarat bagi pelaku ekonomi melalui penerapan *Balanced Scorecard*. Metode ini diharapkan membantu

manajemen Gramedia Kediri dalam mengelola kinerja perusahaan dengan sistem yang lebih terukur.

b. Akademik

Penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi mahasiswa dan akademisi untuk memahami penerapan metode *Balanced Scorecard* pada industri retail. Selain itu, dapat digunakan sebagai bahan kajian mata kuliah manajemen.

c. Masyarakat

Penelitian ini ditujukan untuk masyarakat umum, terutama pelanggan Gramedia Kediri, dengan harapan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

d. Peneliti

Penelitian ini diperlukan dapat membantu peneliti dalam membangun penelitian dan memperluas wawasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif yang mana diterapkan dalam industri retail.

E. Penelitian Terdahulu

1. Arasy Alimudin, Achmad Zakki Falani, Sri Wiwoho Mudjanarko, dan Arthur Daniel Limantara, *Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM*, mahasiswa Universitas Narotama dan Universitas Kadiri, 2019.¹⁹

Penelitian ini fokus pada sektor komersil UMKM, yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar kontribusi penerapan *Balanced Scorecard* yang melibatkan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal,

¹⁹ Arasy Alimudin et al., "Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM," *Ekonika: Jurnal ekonomi universitas kadiri* 4, no. 1 (2019): 1–17, <http://dx.doi.org/10.30737/ekonika.v4i1.337> (Diakses pada tanggal 5 November 2024).

dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini melibatkan 100 responden pelaku UMKM dan menunjukkan bahwa seluruh perspektif BSC berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada penggunaan metode kuantitatif dan melakukan penelitian penerapan *Balanced Scorecard*. Perbedaanya adalah penelitian terdahulu dilakukan pada UMKM sektor perdagangan di Kota Surabaya dan penelitian ini dilakukan pada toko buku Gramedia Kediri.

2. Muhammad Rizki Hamdalah, Katon Muhammad, dan Telma Anis Safitri, *Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT XYZ)*, mahasiswa Universitas Jenderal Soedirman, 2021.²⁰

Penelitian ini fokus pada pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, yang bertujuan menganalisis pelaksanaan *Balanced Scorecard* pada PT XYZ. Hasil penelitian menjelaskan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan telah berjalan dengan cukup baik, namun perspektif finansial, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan dinilai masih belum cukup baik.

Persamaan penelitian ini adalah menggunakan metode kuantitatif dan meneliti penerapan *Balanced Scorecard*. Perbedaanya, penelitian terdahulu objek yang diteliti adalah PT XYZ yang bergerak dibidang makanan cepat saji, sedangkan objek penelitian ini adalah toko buku Gramedia Kediri.

²⁰ Muhammad Rizki Hamdalah, Katon Muhammad, and Telma anis Safitri, "Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ)," *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia* 1, no. 1 (2021): 27–33, <https://doi.org/10.52436/1.jpti.6> (Diakses pada tanggal 6 November 2024).

3. Mirza Ayunda Pratiwi, *Analisis Kinerja UMKM dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Bintang Snack Millenium)*, mahasiswi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang, 2021.²¹

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mengidentifikasi pengukuran kinerja pada UMKM Bintang Snack Millenium dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dan perspektif pelanggan mengalami peningkatan dibanding tahun sebelumnya, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pengembangan UMKM Bintang Snack Millenium dinilai baik.

Persamaan penelitian ini adalah melakukan penelitian tentang *Balanced Scorecard*. Perbedaan dengan peneliti terdahulu objek yang diteliti adalah sector UMKM Snack di Tanjungpinang, sedangkan objek penelitian ini adalah toko buku Gramedia Kediri.

4. Funam Islamidina dan Epi Fitriah, *Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial*, mahasiswa Universitas Islam Bandung, 2022.²²

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada Matahari Department Store Tbk, bagaimana kinerja manajerial pada Matahari Department Store Tbk, dan apakah penerapan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kinerja manajerial pada Matahari Department Store Tbk. Hasil penelitian menjelaskan bahwa penerapan *Balanced*

²¹ Mirza Ayunda Pratiwi, "Analisis Evaluasi Kinerja UMKM Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Bintang Snack Millenium)," *Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang* 4, no. 2 (2021): 149–158, <https://journal.stie-pembangunan.ac.id/index.php/manajerial/article/view/2237> (Diakses pada tanggal 26 September 2024).

²² Funam Islamidina and Epi Fitriah, "Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial," 25–32.

Scorecard pada Matahari Department Store Tbk diterapkan dengan sangat baik dan kinerja manajerial pada Matahari Department Store Tbk masuk ke dalam kriteria sangat baik, maka penerapan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kinerja manajerial pada Matahari Department Store Tbk.

Persamaan penelitian ini adalah melakukan penelitian tentang *Balanced Scorecard* dan menggunakan metode kuantitatif. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek yang diteliti retail fashion Matahari Department Store Tbk, sedangkan objek penelitian ini adalah retail buku Gramedia Kediri.

5. Muhammad Riski, *Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk*, mahasiswa Universitas Tanjungpura, 2024.²³

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk periode 2020-2023. Hasil penelitian ini menunjukkan keempat perspektif *Balanced Scorecard* mencapai hasil yang cukup baik. Persamaan penelitian ini adalah melakukan penelitian tentang penerapan *Balanced Scorecard*. Perbedaan dengan penelitian terdahulu objek yang diteliti PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk dan menggunakan kualitatif, sedangkan objek penelitian ini adalah Gramedia Kediri dan menggunakan kuantitatif.

Penelitian terdahulu telah membahas penerapan *Balanced Scorecard* pada berbagai jenis organisasi, mulai dari UMKM hingga perusahaan besar. Penelitian di Gramedia Kediri didasarkan pada kebutuhan perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja manajemen di tengah persaingan ketat industri retail dan perubahan perilaku

²³ Muhammad Riski, "Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk," *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi* 4, no. 2 (2024): 1037–1048, doi.org/10.47709/jebma.v4i2.4102 (Diakses pada tanggal 26 September 2024).

konsumen. Sebagai bagian dari perusahaan besar, Gramedia Kediri perlu memastikan bahwa strategi yang dijalankan benar-benar efektif dan terukur secara menyeluruh. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini penting untuk mengetahui sejauh mana sistem tersebut telah diimplementasikan secara optimal dan bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.