



Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Manajemen Strategik UMKM Melalui Studi Literatur

Muhammad Ilham Apladiba¹, Nadia Primastia², Sandhi Yudha Pradana³

^{1,2,3} Universitas Siber Asia, Indonesia

*Corresponding author: ilham@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci

Balanced Scorecard
UMKM
Kinerja

Article history

Received: 15 September
2025

Revised: 30 October 2025

Accepted: 20 November
2025

Available online: 20 Februari
2026

ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam perekonomian nasional, namun sebagian besar masih menghadapi keterbatasan dalam sistem manajemen strategik dan pengukuran kinerja yang komprehensif. Balanced Scorecard (BSC) merupakan pendekatan manajemen strategik yang mengintegrasikan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji konsep, bentuk implementasi, manfaat, serta tantangan penerapan Balanced Scorecard pada UMKM melalui studi literatur. Metode yang digunakan adalah penelitian kepustakaan dengan pendekatan kualitatif deskriptif dan teknik analisis isi terhadap berbagai jurnal ilmiah yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan BSC membantu UMKM memahami kinerja secara lebih menyeluruh dan mendukung pengambilan keputusan strategis. Meskipun perspektif keuangan dan pelanggan umumnya menunjukkan hasil yang baik, aspek proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan masih menjadi tantangan utama dalam implementasinya. Dengan demikian, Balanced Scorecard berpotensi menjadi alat manajemen strategik yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan UMKM.

Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar utama perekonomian nasional yang berperan dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta menjaga stabilitas ekonomi, terutama pada masa krisis. Keberadaan UMKM tidak hanya menjadi penopang ekonomi daerah, tetapi juga menjadi sektor yang relatif mampu bertahan dalam dinamika perubahan lingkungan bisnis. Namun demikian, perkembangan lingkungan usaha yang semakin kompetitif menuntut UMKM untuk tidak hanya berorientasi pada kelangsungan operasional, tetapi juga pada pengelolaan usaha yang lebih strategis dan bertahan lama. Dalam praktiknya, sebagian besar UMKM masih menghadapi keterbatasan dalam manajemen strategik dan sistem pengukuran kinerja. Pengelolaan usaha sering kali berfokus pada aspek keuangan, seperti peningkatan penjualan dan laba, tanpa mempertimbangkan faktor non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia. Padahal, pengukuran kinerja yang komprehensif sangat diperlukan agar pelaku usaha mampu memahami posisi strategis usahanya secara menyeluruh serta mengambil keputusan yang tepat berbasis data dan evaluasi kinerja yang terstruktur.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu pendekatan manajemen strategik yang dapat digunakan untuk menjawab kebutuhan tersebut. Balanced Scorecard tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategik yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat menyeimbangkan indikator finansial dan non-finansial sehingga strategi yang dirumuskan dapat diimplementasikan secara terintegrasi dan berorientasi pada keberlanjutan usaha. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Balanced Scorecard relevan diterapkan pada sektor UMKM. Limbong (2023) dalam penelitiannya pada UMKM XYZ di sektor industri roti menemukan bahwa penerapan Balanced Scorecard mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kinerja usaha melalui empat perspektif utama. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya peningkatan kinerja dari sisi profitabilitas, kepuasan pelanggan, inovasi produk, serta produktivitas karyawan setelah penggunaan Balanced Scorecard sebagai kerangka pengukuran dan evaluasi strategi. Hal ini menunjukkan bahwa BSC dapat membantu pemilik UMKM dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan usaha serta merumuskan langkah perbaikan secara lebih strategis.

Selain itu, Dzulhadi dkk. (2022) dalam studi pada UMKM Warmindo di Kota Semarang menyimpulkan bahwa penerapan perspektif Balanced Scorecard memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja UMKM, khususnya dalam menjaga kepuasan pelanggan, meningkatkan efisiensi proses internal, serta mendukung pengembangan sumber daya manusia. Temuan tersebut memperkuat bahwa Balanced

Scorecard tidak hanya berperan sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai alat manajemen strategik yang membantu UMKM dalam menyelaraskan visi, strategi, dan aktivitas operasional. Meskipun berbagai penelitian menunjukkan hasil yang positif, kajian mengenai implementasi Balanced Scorecard pada UMKM masih bersifat terbatas pada studi kasus tertentu. Belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji dan mensintesis temuan-temuan tersebut melalui pendekatan studi literatur untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pola implementasi, manfaat, serta tantangan penerapan Balanced Scorecard pada UMKM. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mengkaji secara sistematis berbagai hasil penelitian terdahulu guna memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai peran Balanced Scorecard sebagai alat manajemen strategik pada UMKM.

Manajemen strategik merupakan proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Wibowo (2020) menyatakan bahwa manajemen strategik mencakup analisis lingkungan, penetapan visi dan misi, penyusunan tujuan strategis, serta pengendalian kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan. Menurut David dan David (2017), manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*). Tahap perumusan strategi melibatkan analisis faktor internal dan eksternal, implementasi strategi berkaitan dengan pelaksanaan rencana melalui kebijakan dan alokasi sumber daya, sedangkan evaluasi strategi dilakukan melalui pengukuran kinerja untuk memastikan strategi berjalan sesuai tujuan. Dengan demikian, pengukuran kinerja merupakan bagian integral dari manajemen strategik karena berfungsi sebagai alat kontrol dalam menilai efektivitas strategi yang diterapkan. Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen strategik yang digunakan untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat tujuan dan ukuran kinerja yang terintegrasi. Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa Balanced Scorecard dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan sistem pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Mulyadi (2001) menyatakan bahwa Balanced Scorecard menekankan keseimbangan antara ukuran keuangan dan non-keuangan, antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta antara indikator hasil (*lag indicators*) dan indikator pendorong kinerja (*lead indicators*). Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memperoleh gambaran kinerja yang lebih komprehensif. Sebagai alat manajemen strategik, Balanced Scorecard membantu organisasi dalam mengklarifikasi strategi, mengkomunikasikan tujuan strategis, menyelaraskan inisiatif, serta meningkatkan proses pembelajaran dan evaluasi (Kaplan & Norton, 2001).

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu sektor ekonomi yang memiliki peran penting dalam perekonomian, terutama dalam penyerapan tenaga kerja, pemerataan pendapatan, serta peningkatan aktivitas ekonomi masyarakat. UMKM berperan sebagai penopang utama perekonomian nasional karena jumlah unit usahanya

yang dominan dibandingkan usaha besar. UMKM umumnya memiliki karakteristik berupa skala usaha yang relatif kecil, struktur organisasi sederhana, keterbatasan modal, serta pengelolaan manajemen yang masih bersifat informal. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian besar UMKM belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang terstruktur dan masih berfokus pada pencapaian keuangan jangka pendek. Padahal, keberlanjutan usaha tidak hanya ditentukan oleh kinerja keuangan, tetapi juga oleh aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses bisnis, serta pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks manajemen strategis, UMKM memerlukan suatu alat yang mampu menerjemahkan visi dan strategi ke dalam ukuran kinerja yang terintegrasi. Balanced Scorecard menjadi salah satu pendekatan yang relevan karena mampu mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh melalui perspektif keuangan dan non-keuangan. Dengan penerapan Balanced Scorecard, UMKM diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan serta menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan (library research) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan mengkaji berbagai sumber tertulis seperti jurnal ilmiah, buku teks, dan publikasi akademik yang relevan dengan topik penelitian. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami konsep serta pola temuan penelitian terkait implementasi Balanced Scorecard pada UMKM secara mendalam. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal nasional dan internasional, buku referensi manajemen strategis, serta publikasi ilmiah lain yang relevan. Literatur yang digunakan difokuskan pada penelitian yang membahas Balanced Scorecard dan kinerja UMKM dalam rentang tahun publikasi tertentu agar tetap aktual dan relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan mengidentifikasi, mengumpulkan, dan mengkaji dokumen tertulis berupa artikel ilmiah yang sesuai dengan topik penelitian.

Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data akademik seperti Google Scholar dengan menggunakan kata kunci terkait Balanced Scorecard, kinerja, dan UMKM. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (content analysis). Setiap artikel yang diperoleh dianalisis berdasarkan kesesuaian topik, metode penelitian, serta hasil penelitian. Selanjutnya, temuan penelitian dikelompokkan berdasarkan perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil analisis kemudian disintesis untuk memperoleh kesimpulan mengenai manfaat dan tantangan implementasi Balanced Scorecard pada UMKM.

Hasil dan Pembahasan

Implementasi Balanced Scorecard pada UMKM

Penerapan Balanced Scorecard pada UMKM diterjemahkan melalui evaluasi empat perspektif utama yang saling terintegrasi. Pada perspektif keuangan, implementasi di lapangan menunjukkan bahwa UMKM umumnya memiliki kondisi finansial yang cukup stabil karena didukung oleh permintaan pasar yang konsisten. Sebagai contoh, studi kasus pada UD. Tahu Dua Saudara memperlihatkan stabilitas keuangan akibat tingginya permintaan tahu yang tidak mengalami fluktuasi signifikan. Namun, perspektif keuangan ini hanyalah hasil akhir dari kinerja perspektif lainnya. Dalam perspektif pelanggan, implementasi BSC berfokus pada pengukuran tingkat kepuasan dan loyalitas konsumen. Hasil studi literatur menunjukkan bahwa UMKM yang diteliti rata-rata mampu menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Hal ini terbukti dari temuan pada UMKM Mie Ayam dan Bakso Cak No yang mencatatkan skor kinerja yang baik, serta UD. Tahu Dua Saudara yang memiliki tingkat kepuasan pelanggan cukup tinggi. Kepuasan ini menjadi indikator penting bahwa produk yang dihasilkan telah sesuai dengan ekspektasi pasar, yang pada akhirnya menopang stabilitas finansial usaha.

Sebaliknya, pada perspektif proses bisnis internal, implementasi BSC sering kali menyingkap kelemahan mendasar dalam operasional UMKM. Berbeda dengan perusahaan besar yang telah mapan, banyak UMKM belum memiliki standarisasi kerja yang baku. Temuan empiris menyoroti bahwa pada kasus UD. Tahu Dua Saudara, perusahaan belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis untuk setiap tahapan produksinya. Ketiadaan SOP ini menunjukkan bahwa proses bisnis masih sangat bergantung pada kebiasaan dan intuisi pemilik atau pekerja senior, yang berpotensi menimbulkan inkonsistensi kualitas produk di masa depan. Selanjutnya, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, implementasi BSC berfungsi sebagai alat deteksi dini terhadap kesiapan modal manusia dan infrastruktur organisasi. Literatur mencatat bahwa aspek ini merupakan area yang paling membutuhkan perhatian khusus. Seperti yang ditemukan dalam analisis terhadap UD. Tahu Dua Saudara, aspek pembelajaran dan pertumbuhan masih tertinggal dibandingkan aspek lainnya. Hal ini sejalan dengan pengembangan model pengukuran kinerja oleh M. Arif et al. (2025) yang menekankan pentingnya kapabilitas pembelajaran sebagai fondasi agar UMKM dapat beradaptasi. Tanpa peningkatan kompetensi karyawan dan perbaikan sistem manajerial, keberlanjutan kinerja pada perspektif proses internal dan pelanggan akan sulit dipertahankan dalam jangka panjang.

Manfaat Balanced Scorecard Pada UMKM

Penerapan Balanced Scorecard memberikan kontribusi signifikan dalam mengubah cara pandang pelaku UMKM terhadap bisnisnya. Manfaat utama yang diperoleh adalah kemampuan untuk melihat kesehatan bisnis secara holistik (menyeluruh). Model yang dikembangkan oleh M. Arif et al. (2025) menegaskan bahwa BSC menawarkan kerangka

kerja yang tidak hanya mempertimbangkan keuntungan finansial semata, tetapi juga menyeimbangkannya dengan kepuasan pelanggan, efisiensi internal, dan pertumbuhan organisasi. Dengan demikian, pemilik usaha tidak lagi terjebak pada orientasi laba jangka pendek, melainkan mulai membangun fondasi untuk keberlanjutan usaha jangka panjang. Selain itu, BSC bermanfaat sebagai alat diagnostik yang akurat untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan segera. Melalui pengukuran yang terstruktur, pemilik usaha dapat mengetahui secara spesifik letak inefisiensi operasional mereka. Sebagai contoh, penemuan bahwa kinerja "baik" secara keseluruhan pada sebuah UMKM ternyata menyimpan celah "ketiadaan SOP" memberikan wawasan berharga bagi pemilik untuk segera menyusun standarisasi kerja guna mencegah risiko operasional. Manfaat ini menjadikan BSC sebagai alat manajemen strategis yang efektif dalam memandu pengambilan keputusan berbasis data, bukan sekadar asumsi, sehingga UMKM dapat merumuskan strategi perbaikan yang tepat sasaran.

Meskipun menawarkan banyak manfaat, implementasi BSC pada UMKM menghadapi tantangan struktural dan kultural yang tidak ringan. Tantangan terbesar terletak pada aspek formalisasi manajemen. Seperti yang terungkap dalam studi kasus pada UD. Tahu Dua Saudara, ketiadaan dokumen formal seperti SOP tertulis menjadi hambatan dalam mengukur indikator proses bisnis internal secara presisi. Karakteristik UMKM yang umumnya dikelola secara kekeluargaan dan informal sering kali membuat penerapan sistem pengukuran yang kaku dan terstruktur menjadi sulit dilakukan. Tantangan selanjutnya berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Banyak UMKM masih menganggap pengembangan sumber daya manusia sebagai biaya, bukan investasi. Temuan yang menyatakan bahwa aspek pembelajaran dan pertumbuhan memerlukan perhatian khusus mengindikasikan bahwa pelaku UMKM sering kali mengabaikan pelatihan karyawan atau pengembangan sistem organisasi karena keterbatasan sumber daya atau fokus yang berlebihan pada aktivitas produksi harian. Ketimpangan antara kinerja keuangan yang stabil dengan lemahnya fondasi pembelajaran ini menjadi risiko laten yang dapat menghambat kemampuan UMKM untuk berinovasi dan bersaing di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan studi literatur mengenai implementasi Balanced Scorecard (BSC) pada UMKM, dapat ditarik kesimpulan bahwa BSC merupakan alat manajemen strategik yang sangat relevan dan adaptif untuk diterapkan pada sektor usaha kecil dan menengah. Konsep BSC pada UMKM tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai peta jalan yang menerjemahkan visi usaha ke dalam empat perspektif yang saling terkait: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Secara spesifik, studi literatur menunjukkan bahwa kinerja UMKM sering kali terlihat baik dari sisi keuangan dan

kepuasan pelanggan, namun menyimpan kerentanan pada sisi proses internal dan pengembangan sumber daya manusia. Temuan dari studi kasus terdahulu, seperti pada UD. Tahu Dua Saudara, mempertegas bahwa meskipun permintaan pasar tinggi dan keuangan stabil, ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan kurangnya perhatian pada aspek pembelajaran menjadi titik lemah yang krusial. Oleh karena itu, peran utama BSC dalam konteks ini adalah menyeimbangkan orientasi bisnis agar tidak hanya mengejar profitabilitas jangka pendek, tetapi juga membangun infrastruktur manajemen dan kapabilitas SDM yang kokoh untuk keberlangsungan jangka panjang.

Referensi

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Dzulhadi, A. A., Wulandari, P., Aziz, N. A., Windani, A., & Pratiwi, R. (2022). Analisis penerapan perspektif balanced scorecard terhadap kinerja UMKM (Studi kasus Warmindo di Kota Semarang). *Seminar Nasional Akuntansi dan Manajemen (SENAMA)*, 127–136
- Fahru, M., Riansyah, A., Sinaga, O., & Riansyah, M. A. (2025). Pengembangan model pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard untuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). *Journal of Industrial Management Inspiration (JIMI)*, 1(1). <https://jurnal.inspirasipublisher.com/jimi/article/view/30>. Diakses pada 15 Februari 2026
- Fanesintya, D., Alvia, R., Febriana, R., Ilham, M. A., Herawati, A., & Adiyanto, M. R. (2025). Analisis penerapan balance scorecard (BSC) untuk meningkatkan kinerja UMKM (studi kasus pada UMKM Mie Ayam dan Bakso Cak No). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 3(1), 251–263. Diakses 15 Februari 2026, dari <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JMBE/article/view/2768/317>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Limbong, A. C. (2023). Penggunaan metode balanced scorecard (BSC) untuk pengukuran kinerja pada UMKM XYZ. *JIME (Journal of Industrial and Manufacture Engineering)*, 7(2), 217–223.
- Miranda, F., & Hidayat, M. R. (2026). Pengukuran kinerja pada UD. Tahu Dua Saudara

di Lapang dengan menggunakan model Balanced Scorecard. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(1), 642–653.
<https://indojurnal.com/index.php/jejakdigital/article/view/1696> Diakses pada 15 Februari 2026.=

Mulyadi. (2001). *Balanced scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*. Salemba Empat

Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.