
**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN INDOMARET DI MANADO DENGAN
BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS : PADA BEBERAPA MINIMARKET
INDOMARET DI KOTA MANADO)**

*ANALYSIS PERFORMANCE MEASUREMENT EMPLOYEES INDOMARET IN MANADO WITH
BALANCED SCORECARD (CASE STUDY : ON SOME MINIMARKET INDOMARET IN MANADO)*

Oleh:
Octavio P. Y. Oley¹
Paulus Kindangen²
Irvan Trang³

¹²³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

¹octaviooley@gmail.com

²kindangen_p@yahoo.co.id

³trang_irvan@yahoo.com

Abstrak : Sumberdaya manusia merupakan hal terpenting dalam setiap organisasi meliputi setiap aspek yang ada di dalam organisasi. Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan dan maksud tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling berpengaruh dalam perilaku organisasi adalah kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja karyawan di beberapa Indomaret di Kota Manado dengan menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard*. Penulis menggunakan metode analisis deskriptif yaitu metode yang dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran atau pun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Dari hasil penelitian bahwa kinerja karyawan di beberapa Indomaret di Kota Manado masuk dalam kategori memuaskan. Mengingat Kinerja yang dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pembelajaran memuaskan maka pihak indomaret harus memperhatikan faktor-faktor tersebut.

Kata Kunci : kinerja karyawan, sumberdaya manusia, pengukuran kinerja, *balanced scorecard*

Abstract : Human resources is the most important things in any organization covering every aspect is in organization. A organization to an enterprise established because they have purpose and intent certain wish and to be achieved. In achieving their objectives any organization influenced by the organization behaves. One of the activities the most influence in the organization behaves is employee performance. The purpose of this research is to find of employee performance in some indomaret in manado by using the measurement of *balanced scorecard*. The use writers the method of analysis descriptive namely the method in investigating status a people, an object, a condition, a system thought or a class events at today. The research that employee performance at that indomaret in manado included in the category satisfactory. Remember the performance of which is seen from the perspective of financial, perspective customers, the perspective of the process of the business internal and the perspective of the learning process satisfying then the indomaret must pay attention to the factors that factor.

Keywords : employee performance , human resources , performance assessment , *balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumberdaya manusia merupakan hal terpenting dalam setiap organisasi meliputi setiap aspek yang ada di dalam organisasi. Terbatasnya sumber daya manusia yang berkualitas menuntut perusahaan untuk memberikan berbagai macam pelatihan dan karyawan harus menambah wawasan pengetahuan yang dimiliki untuk dapat bersaing dipasar persaingan tenaga kerja (Fadli Dkk,dikutip dalam Prayudiawan, 2016). Hal ini dilakukan untuk meningkatkan profit lewat kepuasan pelanggan dan demi tercapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Kebanyakan perusahaan hanya berfokus pada kinerja karyawannya atau faktor produksi dalam meningkatkan kinerja perusahaannya tanpa melihat faktor yang lain dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

Metode Balanced Scorecard merupakan solusi menarik untuk diterapkan dalam era yang terus mengalami transformasi, karena sistem tersebut secara keseluruhan melihat empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sebagai suatu sistem ukuran yang terkait dengan strategi, maka keempat perspektif tersebut harus menyajikan keterkaitan dan hubungan yang sinergis dalam upaya pencapaian sasaran jangka panjang.

Indomaret adalah jaringan ritel waralaba yang menjadi salah satu di Indonesia dari sekian banyak waralaba yang ada di Indonesia. Indomaret merupakan jaringan minimarket yang menyediakan kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari. Dengan melihat banyaknya minimarket Indomaret dan kepercayaan warga Manado terhadap minimarket ini, peneliti ingin mengetahui kinerja karyawan termasuk pelayanan yang ada di Indomaret di Kota Manado dengan menggunakan metode Balanced Scorecard.

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja karyawan di beberapa Indomaret di Kota Manado dengan menggunakan balanced scorecard.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja karyawan menurut Moeheriono (2012:95) yaitu kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi, dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Mangkunegara (2011:9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *kinerja karyawan* adalah suatu ukuran tingkatan dari usaha seorang karyawan dalam hasil pekerjaannya baik secara kualitas dan kuantitas berdasarkan periode waktu tertentu. Seorang karyawan dilihat dari kinerjanya berdasarkan tanggung jawab yang diberikan kepadanya jadi karyawan bisa dikatakan karyawan yang baik bila kinerjanya memiliki nilai yang tinggi dalam setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Dimensi Penunjang Kinerja

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolok ukur, Miner dalam Sutrisno (2010:172):

1. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Pentingnya Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu bagian dari perilaku organisasi yang berperan penting dalam organisasi karena jika tidak ada kinerja maka tujuan organisasi tidak tercapai. Seberapa penting kinerja karyawan itu dapat dilihat dari pengukuran/penilaian kinerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. (Kangtofa, 2016:1) kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggii rendahnya kinerja yang ada pada organisasi.

Pengukuran (Penilaian) Kinerja Karyawan

Dessler dalam Pasolong (2013:182) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang karyawan agar bisa berada diatas rata-rata.

Cara Pengukuran (Penilaian) Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel (Sutrisno, 2010:179-180) ada enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- 1.Kualitas (*Quality*), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2.Kuantitas (*Quantity*), merupakan jumlah yang dihasilkan. Misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- 3.Waktu yang tepat (*Timeliness*), merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- 4.Efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*), merupakan tingkat sejauh mana penggunaan organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5.Kebutuhan untuk pengawasan (*Need for Supervision*), merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisi untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6.Pengaruh perorangan (*Interpersonal impact*), merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Tujuan Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012:187) mempunyai tiga tujuan, yaitu:

- 1.Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
- 2.Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- 3.Mewujudkan pertanggungjawaban public dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

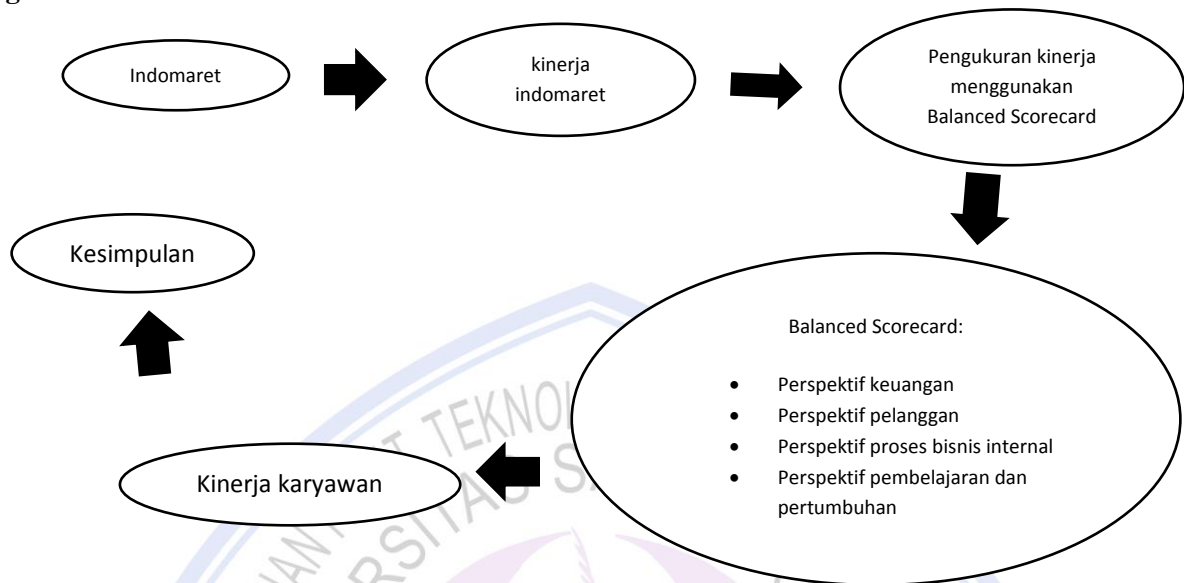
Balanced Scorecard

Pada awalnya, Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan kinerja yang hanya terfokus pada aspek keuangan. Sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan efektivitas biaya proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Maka dari itu, ukuran kinerja keuangan mangandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek. Hal ini menyebabkan pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan akan berjangka pendek pula (Radithya, 2011).

Dikembangkan pada 1993 oleh dua professor *Harvard Business School*, Kaplan dan Norton, dan terus menerus disempurnakan sampai dengan hari ini, Balanced scorecard merupakan sebuah teknik evaluasi dan pengendalian strategi. Dinamakan Balanced Scorecard karena keyakinan mengenai kebutuhan perusahaan untuk “menyeimbangkan” ukuran-ukuran finansial yang seringkali secara eksklusif digunakan dalam evaluasi dan pengendalian strategi dengan berbagai ukuran nonfinansial seperti kualitas produk dan layanan konsumen. Sebuah Balanced Scorecard yang efektif mencakup gabungan antara tujuan strategis dan tujuan keuangan yang dipilih secara cermat dan disesuaikan dengan bisnis yang dijalankan perusahaan (Fred dalam Rumintjap, 2013).

Sipayung dalam Nugrahayu (2015) mengemukakan balanced scorecard adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi: perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini (2017)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan penelitian kuantitatif, Menurut Sujarweni (2014:6) penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran).

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan orang yang menjadi sasaran dalam penelitian (Mukhtar, 2013:93). Populasi dalam penelitian ini adalah 34 karyawan di lima minimarket Indomaret di Kota Manado. Santoso & Tjiptono (Deikme, 2013) Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Metode Analisis

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis deskriptif ditujukan untuk analisis yang paling mendasar dalam menggambarkan keadaan data secara umum. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan bertujuan untuk mengetahui tingkat pendapatan dan produktivitas perusahaan Indomaret. Pengukuran dalam perspektif keuangan ini memberi penilaian seberapa besar kinerja karyawan untuk mempengaruhi penjualan yang berdampak pada pendapatan dan produktivitas perusahaan memperoleh keuntungan.

2. Perspektif Pelanggan

Tujuan utama Indomaret adalah meningkatkan jumlah pelanggan yang mempengaruhi penjualan setiap produk yang dijual di Indomaret Perkamil sehingga dapat meningkatkan pendapatan bagi Indomaret perkamil. Ukuran dalam perspektif pelanggan dalam penelitian ini adalah bagaimana kemampuan internal perusahaan dalam peningkatan kinerja produk untuk pelanggan, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan dalam menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham.

4. Perspektif Proses Pembelajaran

Perspektif pembelajaran bertujuan untuk melihat tingkat produktivitas karyawan Indomaret melalui tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan dalam hal ini Indomaret.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian Balanced Scorecard di Indomaret Malendeng berdasarkan hasil data dari empat perspektif:

Tabel 1. Balanced Scorecard Indomaret Malendeng

Skala	Kategori	Perspektif Keuangan		Perspektif Pelanggan		Perspektif Proses Bisnis Internal		Perspektif Proses Pembelajaran	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	Netral	0	0	0	0	0	0	0	0
4.	Setuju	9	90	10	100	9	90	10	100
5.	Sangat Setuju	1	10	0	0	1	10	0	0
Total		10	100	10	100	10	100	10	100

Sumber: data Angket Penelitian, 2017

Tabel 1. menunjukkan pengukuran kinerja Indomaret Melendeng dengan menggunakan balanced scorecard. Kinerja berdasarkan perspektif keuangan dengan indikator perusahaan menetapkan target penjualan produk, pendapatan, melakukan kegiatan operasional secara efisien pengalokasian modal dan pemeriksaan laporan keuangan yang rutin, responden sebanyak 10 karyawan menjawab setuju dan sangat setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif keuangan dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dengan indikator produk yang disediakan berdasarkan kebutuhan pelanggan, ketersediaan peningkatan pelanggan, teknologi yang memadai dan kepuasan pelanggan responden sebanyak 10 karyawan menjawab setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif Proses

Bisnis Internal dengan indikator kegiatan operasional, evaluasi dan perbaikan, layanan khusus, dan sistem operasional responden sebanyak 10 karyawan menjawab setuju dan sangat setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif proses pembelajaran responden sebanyak 10 karyawan menjawab setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif proses pembelajaran dapat dikatakan memuaskan.

Hasil penelitian Balanced Scorecard di Indomaret Perkamil berdasarkan hasil data dari empat perspektif:

Tabel 2. Balanced Scorecard Indomaret Perkamil

Skala	Kategori	Perspektif Keuangan		Perspektif Pelanggan		Perspektif Proses Bisnis Internal		Perspektif Proses Pembelajaran	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	Netral	1	16.67	2	33.33	0	0	0	0
4.	Setuju	5	83.33	4	66.67	6	100	6	100
5.	Sangat Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		6	100	6	100	6	100	6	100

Sumber: data Angket Penelitian, 2017

Tabel 2. menunjukkan pengukuran kinerja Indomaret Perkamil dengan menggunakan balanced scorecard. Kinerja berdasarkan perspektif keuangan dengan indikator perusahaan menetapkan target penjualan produk, pendapatan, melakukan kegiatan operasional secara efisien pengalokasian modal dan pemeriksaan laporan keuangan yang rutin, responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju dan Netral sehingga kinerja berdasarkan perspektif keuangan dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dengan indikator produk yang disediakan berdasarkan kebutuhan pelanggan, ketersediaan peningkatan pelanggan, teknologi yang

memadai dan kepuasan pelanggan responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju dan Netral sehingga kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal dengan indikator kegiatan operasional, evaluasi dan perbaikan, layanan khusus, dan sistem operasional responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif proses pembelajaran responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif proses pembelajaran dapat dikatakan memuaskan.

Hasil penelitian Balanced Scorecard di Indomaret Pingkan Matindas berdasarkan hasil data dari empat perspektif:

Tabel 3. Balanced Scorecard Indomaret Pingkan Matindas

Skala	Kategori	Perspektif Keuangan		Perspektif Pelanggan		Perspektif Proses Bisnis Internal		Perspektif Proses Pembelajaran	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	Netral	0	0	0	0	0	0	0	0
4.	Setuju	5	83.33	6	100	6	100	5	83.33
5.	Sangat Setuju	1	16.67	0	0	0	0	1	16.67
Total		6	100	6	100	6	100	6	100

Sumber: data Angket Penelitian, 2017

Tabel 3. menunjukkan pengukuran kinerja Indomaret Pingkan Matindas dengan menggunakan balanced scorecard. Kinerja berdasarkan perspektif keuangan dengan indikator perusahaan menetapkan target penjualan produk, pendapatan, melakukan kegiatan operasional secara efisien pengalokasian modal dan pemeriksaan laporan keuangan yang rutin, responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju dan sangat setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif keuangan dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dengan indikator produk yang disediakan berdasarkan kebutuhan pelanggan, ketersediaan peningkatan pelanggan, teknologi yang memadai dan kepuasan pelanggan responden menjawab setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal dengan indikator kegiatan operasional, evaluasi dan perbaikan, layanan khusus, dan sistem operasional responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif proses pembelajaran responden menjawab setuju dan sangat setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif proses pembelajaran dapat dikatakan memuaskan.

Hasil penelitian Balanced Scorecard di Indomaret Paal 4 berdasarkan hasil data dari empat perspektif:

Tabel 4. Balanced Scorecard Indomaret Paal 4

Skala	Kategori	Perspektif Keuangan		Perspektif Pelanggan		Perspektif Proses Bisnis Internal		Perspektif Proses Pembelajaran	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	Netral	0	0	0	0	0	0	0	0
4.	Setuju	4	66.67	6	100	6	100	6	100
5.	Sangat Setuju	2	33.33	0	0	0	0	0	0

Total	6	100	6	100	6	100	6	100
-------	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----

Sumber: data Angket Penelitian, 2017

Tabel 4. menunjukkan pengukuran kinerja Indomaret Paal 4 dengan menggunakan balanced scorecard. Kinerja berdasarkan perspektif keuangan dengan indikator perusahaan menetapkan target penjualan produk, pendapatan, melakukan kegiatan operasional secara efisien pengalokasian modal dan pemeriksaan laporan keuangan yang rutin, responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju dan sangat setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif keuangan dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dengan indikator produk yang disediakan berdasarkan kebutuhan pelanggan, ketersediaan peningkatan pelanggan, teknologi yang memadai dan kepuasan pelanggan responden menjawab setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal dengan indikator kegiatan operasional, evaluasi dan perbaikan, layanan khusus, dan sistem operasional responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif proses pembelajaran responden menjawab setuju dan sangat setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif proses pembelajaran dapat dikatakan memuaskan.

Hasil penelitian Balanced Scorecard di Indomaret Ronumuut berdasarkan hasil data dari empat perspektif:

Tabel 5. Balanced Scorecard Indomaret Ranomuut

Skala	Kategori	Perspektif Keuangan		Perspektif Pelanggan		Perspektif Proses Bisnis Internal		Perspektif Proses Pembelajaran	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	Netral	0	0	0	0	0	0	0	0
4.	Setuju	6	100	6	100	6	100	5	83.33
5.	Sangat Setuju	0	0	0	0	0	0	1	16.67
Total		6	100	6	100	6	100	6	100

Sumber: data Angket Penelitian, 2017

Tabel 5. menunjukkan pengukuran kinerja Indomaret Ranomuut dengan menggunakan *balanced scorecard*. Kinerja berdasarkan perspektif keuangan dengan indikator perusahaan menetapkan target penjualan produk, pendapatan, melakukan kegiatan operasional secara efisien pengalokasian modal dan pemeriksaan laporan keuangan yang rutin, responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif keuangan dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dengan indikator produk yang disediakan berdasarkan kebutuhan pelanggan, ketersediaan peningkatan pelanggan, teknologi yang memadai dan kepuasan pelanggan responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal dengan indikator kegiatan operasional, evaluasi dan perbaikan, layanan khusus, dan sistem operasional responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal dapat dikatakan memuaskan. Kinerja berdasarkan perspektif proses pembelajaran responden sebanyak 6 karyawan menjawab setuju dan sangat setuju sehingga kinerja berdasarkan perspektif proses pembelajaran dapat dikatakan memuaskan.

Pembahasan

Perspektif keuangan. Menunjukkan hasil yang memuaskan untuk Indomaret Malendeng, Perkamil, Pingkan Matindas, Paal 4 dan ranomuut. Di dalam Balanced Scorecard, pengukuran keuangan mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Perspektif pelanggan. Menunjukkan hasil yang memuaskan untuk Indomaret Malendeng, Perkamil, Pingkan Matindas, Paal 4 dan ranomuut. Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal. Menunjukkan hasil yang memuaskan untuk Indomaret Malendeng, Perkamil, Pingkan Matindas, Paal 4 dan ranomuut. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Perspektif proses pembelajaran. Menunjukkan hasil yang memuaskan untuk Indomaret Malendeng, Perkamil, Pingkan Matindas, Paal 4 dan ranomuut. Tujuan dari perspektif proses pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan berdasarkan Balanced Scorecard Indomaret Malendeng masuk dalam kategori memuaskan.
2. Kinerja Karyawan berdasarkan Balanced Scorecard Indomaret Perkamil masuk dalam kategori memuaskan.
3. Kinerja Karyawan berdasarkan Balanced Scorecard Indomaret Pingkan Matindas masuk dalam kategori memuaskan.
4. Kinerja Karyawan berdasarkan Balanced Scorecard Indomaret Paal 4 masuk dalam kategori memuaskan.
5. Kinerja Karyawan berdasarkan Balanced Scorecard Indomaret Ranomuut masuk dalam kategori memuaskan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka penulis memberi saran sebagai berikut :

1. Mengingat Kinerja yang dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pembelajaran memuaskan maka pihak indomaret harus memperhatikan faktor-faktor tersebut.
2. Hasil penelitian dapat digunakan untuk pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia.
3. Dalam penelitian ini yang diteliti hanya terbatas pada Kinerja yang diukur dengan Balanced Scorecard. Sedangkan faktor-faktor lain yang juga belum diungkap dalam penelitian ini, semoga pada penelitian selanjutnya dapat membahas faktor-faktor lain yang belum diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Deikme Pilatus. 2013. Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua. *Jurnal EMBA*, Universitas Sam Ratulangi Manado. <http://ejournal.unsrat.ac.id>. Diakses pada 15 maret 2017. Hal.983.
- Kangtofa. 2016. Pentingnya Kinerja. <http://kangtofa.wordpress.com>. Diakses pada 16 mei 2017. Hal.1
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mukhtar. 2013. *Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif*. GP Press Group. Jakarta.
- Nugrahayu & Retnani. 2015 Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. <https://ejournal.stiesia.ac.id>. Diakses pada 2 maret 2017. Hal. 4

Pasolong, Harbani. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi*. CV.Afabeta. Bandung.

Prayudiawan Hepi. 2016. Determinan Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Cabang Kramat Jati JAKARTA. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. <http://Journal.uinjkt.ac.id/index.php/esensi.ac.id>. Diakses pada 10 mei 2017. Hal.174

Radithya Edwin. 2011. Evaluasi Penerapan Balance Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Di Divisi Penjualan Pt. Auto 2000. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Universitas Kristen Maranatha. <http://repository.maranatha.edu.ac.id>. Dikases pada 15 maret. Hal. 5

Rumintjap Marisa Lidya. 2013. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan. *Jurnal Emba*. Universitas Sam Ratulangi Manado. <http://ejournal.unsrat.ac.id>. Diakses pada 10 mei 2017. Hal. 843

Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Sujarweni. 2014. *Metedologi Penelitian Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. PUSTAKABARUPRESS. Yogyakarta.

Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.

