

Pengukuran Kinerja Departemen *Fresh Food* Tiara Dewata Supermarket
Denpasar dengan Metode *Balanced Scorecard*
*Performance Measurement Departemnt Fresh Food Tiara Dewata Supermarket Using
Balanced Scorecard Method*

Tejawati Lianingsih, I Ketut Satriawan*, I.W.G. Sedana Yoga

PS Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Udayana, Kampus Bukit
Jimbaran, Badung, Kode pos : 80361; Telp/Fax : (0361) 701801.

Diterima 12 Agustus 2019 / Disetujui 28 Agustus 2019

ABSTRACT

This research was conducted at the Department of Fresh Food Tiara Dewata Supermarket, Denpasar. The purpose of this study was to measure the performance of the Fresh Food Department at Tiara Dewata Supermarket with the Balanced Scorecard method and determine the actions that companies need to take to improve performance. This research was conducted by observation to the location, interviews with management and the distribution of questionnaires to respondents. The results showed that the total performance score on each perspective was a financial of 38.53%; a customer perspective of 33.05%; an internal business process perspective of 9.44%; and a learning and growth perspective of 23.10%. Based on the criteria of the total score of performance appraisal shows that Tiara Dewata Supermarket is in a "Very Healthy category (AAA)" condition with a total overall performance score of 104.12%. The action that needs to be taken by Tiara Dewata Supermarket is to maintain performance on the perspective that the value has reached the target, namely sales growth and employee training level. Companies also need to improve and improve performance on the level of customer satisfaction, the level of customer perception of fresh food products, lead time processes, defective products, employee retention rates, attendance levels and employee satisfaction levels at a perspective that has not yet reached company targets.

Keywords: *performance measurement, balanced scorecard, tiara dewata supermarket*

*Korespondensi Penulis:
Email : satriawan@unud.ac.id

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan melalui perencanaan strategis perusahaan (Moehersono, 2012). Adanya pengukuran kinerja dapat diketahui kelemahan dan kelebihan perusahaan serta dapat menjadi bahan evaluasi kinerja untuk membuktikan kelayakan suatu sistem manajemen (Ariyanto *et.al.*, 2016).

Balanced Scorecard merupakan alat ukur kinerja yang komprehensif dan seimbang yang membantu perusahaan dalam menerjemahkan visi, misi, dan tujuan perusahaan ke dalam strategi dan aksi dengan menerapkan empat perspektif, yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). *Balanced Scorecard* merupakan konsep yang memungkinkan manajemen strategis komprehensif dalam suatu perusahaan serta memungkinkan pengubahan strategi perusahaan menjadi kegiatan dan sasaran operasional (Bochenek, 2019). Dengan adanya *Balanced Scorecard*, perubahan dengan tindakan perbaikan dapat lebih cepat dilakukan perusahaan untuk memperkecil resiko (Riyana, 2017). *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode yang dapat digunakan pada perusahaan bisnis jasa maupun produk (Kartika dan Ardianto, 2013). Penggunaan metode *Balanced Scorecard* pada perusahaan industri penting untuk melakukan perubahan cepat yang terjadi di lingkungan manufaktur dan terus mendorong perusahaan dalam berinovasi pada karyawan (Bataneh *et.al.*, 2019).

Pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* tidak hanya pengukuran berdasarkan angka, tetapi juga berdasarkan persepsi, pemahaman dan wawasan yang mengarah pada pengambilan

keputusan dan hasil yang lebih baik (Gama, 2017). Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan hubungan positif antara konsep manajemen dan empat perspektif *Balanced Scorecard* (Sawalqa *et.al.*, 2011). Penelitian terdahulu mengenai pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan pada PT. Indofood oleh Riyana (2017) menyatakan bahwa pengukuran kinerja di perusahaan dengan menggabungkan empat persepektif menghasilkan penilaian yang telah mempertimbangkan berbagai faktor agar strategi yang diambil perusahaan di masa mendatang dapat lebih tepat. Menurut penelitian Tarigan dan Widjaja (2014), menyatakan bahwa pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil penelitian yang bermanfaat untuk dapat meneliti lebih dalam hubungan antara masing-masing indikator finansial dan non-finansial.

Tiara Dewata Supermarket merupakan salah satu supermarket terbesar di Kota Denpasar yang terdiri dari beberapa departemen. Salah satunya adalah departemen *fresh food* yang menjual produk seperti sayur-sayuran, buah-buahan, produk *frozen* dan produk *dairy* serta makanan siap saji. Produk *fresh food* perlu penanganan khusus, sehingga keterampilan dan pengetahuan karyawan sangat penting untuk diperhatikan dalam menangani produk untuk tetap mempertahankan kualitas produk. Berdasarkan hasil *survey* yang telah dilakukan, permasalahan yang teridentifikasi di departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket adalah kondisi pendingin atau suhu gudang yang tidak sesuai sehingga buah dan sayur mudah layu, pengambilan buah dan sayur yang tidak sesuai *First In First Out* (FIFO), kondisi buah dan sayur yang belum pada musimnya, kerja sama antar karyawan yang dinilai kurang kompak, dan cara atasan menegur karyawan ketika terjadi kesalahan didepan umum. Motivasi karyawan dalam

bekerja juga menjadi faktor penting dalam mencapai target perusahaan, karena karyawan akan berpartisipasi dalam mencapai target jika ada imbalan atau *reward* yang diberikan oleh perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan dapat diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard* dan menentukan tindakan yang perlu dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket.

METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu

Penelitian dilaksanakan di departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket yang berlokasi di Jln. Mayjen Sutoyo No. 55, Dauh Puri, Denpasar Barat, Kota Denpasar dan untuk analisis data dilakukan di Laboratorium Teknik Industri, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Udayana. Waktu penelitian dilaksanakan dari Maret-Mei 2019.

Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan cara observasi ke lokasi untuk mengetahui gambaran umum tentang Tiara Dewata Supermarket, wawancara dengan pihak manajemen serta penyebaran kuisioner pada responden. Hasil wawancara dan observasi untuk identifikasi masalah yang dihadapi perusahaan dan penetapan tujuan penelitian. Penentuan responden karyawan menggunakan metode *stratified random sampling* dan responden pelanggan menggunakan metode *accidental sampling* dengan jumlah sampel minimum adalah 30 (Sugiyono, 2013). Ada 3 jenis kuisioner yang digunakan pada penelitian ini yakni kuisioner kepuasan pelanggan, persepsi pelanggan

terhadap produk *fresh food* dan kepuasan karyawan. Pemberian skor pada pengisian kuisioner menggunakan skala *likert*, selanjutnya kuisioner diuji reliabilitas dan validitas menggunakan aplikasi SPSS 20. Data yang telah dikumpulkan dianalisis dan diolah menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mengacu pada empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas pada 3 jenis kuisioner, yakni kuisioner kepuasan pelanggan, kuisioner persepsi pelanggan terhadap produk *fresh food* dan kuisioner kepuasan karyawan, menunjukkan bahwa variabel dalam kuisioner dikatakan reliabel karena r hasil lebih besar dari r tabel. Pengujian kuisioner menggunakan sampel 30 responden untuk kepuasan pelanggan serta persepsi pelanggan terhadap produk *fresh food* dan 30 responden untuk kepuasan karyawan pada departemen *fresh food* Carrefour Sunset Road. Hasil uji reliabilitas pada kuisioner kepuasan pelanggan, kuisioner persepsi pelanggan terhadap produk *fresh food*, dan kuisioner kepuasan karyawan menunjukkan nilai r hasil lebih besar dari 0,3061. Suatu kuisioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Uji validitas pada 3 jenis kuisioner menyatakan bahwa korelasi antara masing-masing skor item dengan skor total signifikan, sehingga dapat dinyatakan valid pada tingkat kesalahan 10%.

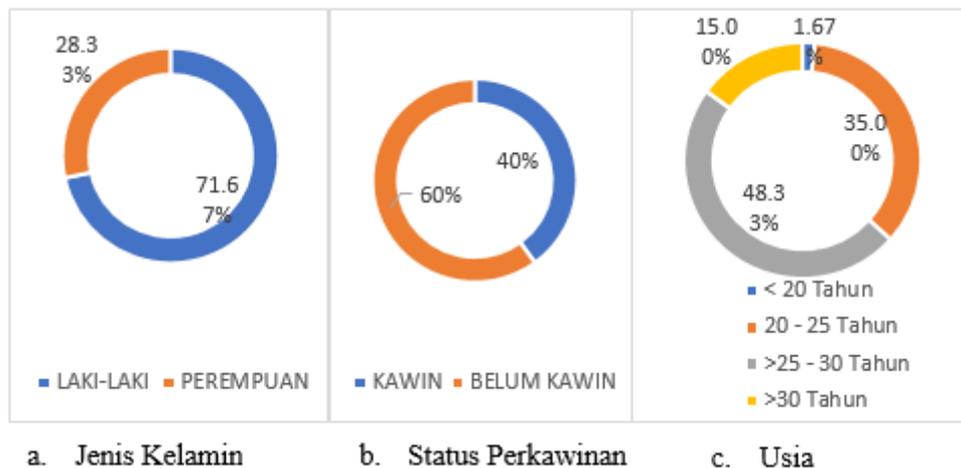
Karakteristik Responden Karyawan

Hasil dari 60 kuisioner yang telah disebarkan untuk responden karyawan departemen *fresh food* diperoleh data responden jenis kelamin laki-laki 43 orang

(71,67%) dan jenis kelamin perempuan 17 orang (28,33%). Rekrutmen karyawan merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan oleh suatu perusahaan (Setiani, 2013). Berdasarkan data penelitian, jenis kelamin karyawan laki-laki lebih mendominasi dibanding dengan karyawan perempuan, karena pada departemen ini lebih membutuhkan tenaga laki-laki untuk mengangkat barang-barang dan dinilai lebih cekatan dalam bekerja dibanding perempuan. Karyawan perempuan pada departemen *fresh food* lebih banyak ditugaskan pada bagian pelayanan, seperti kasir, penimbangan dan pada *stand* makanan.

Berdasarkan status, karyawan dengan status kawin sebanyak 24 orang (40,00%) dan status belum kawin 36 (60,00%). Status

karyawan merupakan salah satu faktor penting perusahaan dalam merekrut karyawan. Departemen *fresh food* lebih mengutamakan karyawan dengan status belum kawin, dikarenakan dapat lebih fokus dan menguntungkan karena bisa tepat waktu jika ada lemburan atau pekerjaan tambahan. Faktor usia merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan (Mahendra, 2014). Karakteristik responden dilihat dari faktor usia didominasi oleh karyawan dengan usia >25-30 tahun yang berjumlah 29 orang (48,33%). Usia tersebut merupakan usia produktif dalam bekerja karena memiliki pengalaman kerja yang cukup, stamina dan daya pemikiran pada tingkat yang baik (Prayatna, 2016). Data hasil karakteristik responden karyawan dapat di lihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Jumlah responden karyawan berdasarkan jenis kelamin, status perkawinan dan usia

Karakteristik Responden Pelanggan

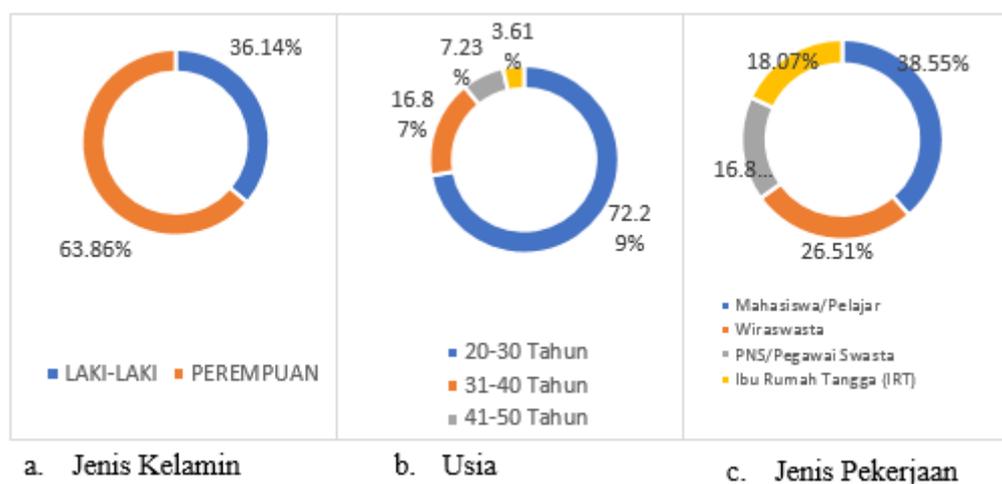
Responden pelanggan yang telah mengisi 83 kuisioner, diperoleh data dengan hasil jenis kelamin laki-laki 30 orang (36,14%) dan jenis kelamin perempuan 53 orang (63,86%). Berdasarkan usia responden pelanggan, terdapat responden dengan usia 20-30 tahun dengan jumlah 60 orang (72,29%), responden dengan usia 31-40 tahun dengan jumlah 14 orang (16,87%), responden dengan usia 41-50 tahun dengan jumlah 6 orang (7,23%), dan responden

dengan usia >51 tahun dengan jumlah 3 orang (3,61%). Berdasarkan jenis pekerjaan dari 83 responden pelanggan terdapat 32 orang (38,5%) yang berstatus sebagai mahasiswa/pelajar, 22 orang (26,51%) merupakan wiraswasta, 14 orang (16,87%) merupakan PNS/Pegawai Swasta, 15 orang (18,07%) merupakan Ibu Rumah Tangga (IRT).

Dari hasil karakteristik pelanggan, dapat diketahui seberapa besar pelanggan yang berbelanja di departemen *fresh food*

adalah pelanggan perempuan dengan jumlah 53 orang dengan usia 20-30 tahun sebanyak 60 orang. Hal ini dikarenakan perempuan sebagian besar lebih memperhatikan segi harga dan kelengkapan barang sebagai alasan melakukan pembelian di departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket. Pelanggan perempuan akan menilai segala sesuatu dengan lebih terperinci dan memperhatikan hingga ke detail (Kartajaya, 2003). Tingkat pelanggan tertinggi adalah

mahasiswa/pelajar sebanyak 32 orang. Hal tersebut dipengaruhi oleh lokasi yang dekat dengan kawasan sekolah dan kampus, sehingga menjadikan mahasiswa/pelajar lebih sering berbelanja dan menjadi pelanggan Tiara Dewata Supermarket. Mahasiswa/pelajar biasanya berbelanja produk dairy dan buah-buahan untuk dikonsumsi. Data hasil karakteristik responden pelanggan dapat di lihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Jumlah responden pelanggan berdasarkan jenis kelamin, usia dan jenis pekerjaan

Analisis Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*

Menurut Luis (2009), masing-masing perspektif pada *Balanced Scorecard* saling terkait dan membentuk hubungan sebab-akibat. Dari ketiga perspektif lainnya dapat mendorong perspektif finansial sehingga mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan dan *shareholders* (Kaplan dan Norton, 1996). Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada departemen *fresh food* di Tiara Dewata Supermarket dapat dilakukan dengan mengukur kinerja masing-masing indikator. Bobot masing-masing perspektif diperoleh dari hasil pendapat para pakar yang bertujuan untuk mengetahui urutan berdasarkan tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif. Hasil pengukuran kinerja departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket dapat dilihat pada Tabel 1.

Hasil perhitungan pencapaian pengukuran kinerja Tiara Dewata Supermarket pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Pengukuran yang dapat digunakan pada perspektif ini, seperti mengukur *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)* dan profit margin (Ariyanto et.al., 2016). Pada penelitian ini, pengukuran yang digunakan adalah *sales growth* dikarenakan terbatasnya data keuangan yang dapat diakses dari perusahaan. Pencapaian realisasi *sales growth* pada tahun 2018 sebesar 21,67% lebih besar dari target perusahaan 15%, sehingga mengalami peningkatan *sales growth* sebesar 6,67%. *Sales Growth* mencerminkan kemampuan perusahaan dari waktu ke waktu (Widarjo dan Setiawan,

2009). Peningkatan *sales growth* didukung dengan adanya penambahan jumlah produk yang dijual dan menaikkan volume penjualan dengan mengadakan diskon terutama pada produk buah-buahan. Pemilihan tempat, kelengkapan produk yang dijual, kualitas mengenai produk dan kenyamanan dalam berbelanja merupakan faktor yang

mempengaruhi pelanggan untuk kembali berbelanja di departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket. Terciptanya loyalitas pelanggan tentu saja akan meningkatkan penjualan pada departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket, sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan.

Tabel 1. Mengukur kinerja departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket

PERSPEKTIF	BOBOT PERSP EKTIF	TOLOK UKUR	TARGET	REALI SASI	BOBOT INDIK ATOR	KINERJA	NILAI PERSPEKTIF	
Keuangan	0.27	1	<i>Sales Growth</i>	15,00 %	21,67%	1	144,47%	38,53%
								Sub total
Pelanggan	0.38	1	Kepuasan Pelanggan	100,00 %	83,86%	0,5	83,86%	16,07%
		2	Persepsi Pelanggan	94,00 %	83,28%	0,5	88,59%	16,98%
								Sub total
Proses Bisnis Internal	0.13	1	<i>Lead time</i>	2	3	0,5	66,67%	4,44%
		2	Produk Cacat	30,00 %	40,00%	0,5	75,00%	5,00%
						Sub total	9,44%	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.22	1	Tingkat Presensi	100,00 %	99,73%	0,25	99,73%	5,40%
		2	Tingkat Retensi Karyawan	96,77 %	96,67%	0,25	99,89%	5,41%
		3	Tingkat Pelatihan Karyawan	25,81 %	33,33%	0,25	129,17%	7,00%
		4	Tingkat Kepuasan Karyawan	85,00 %	82,93%	0,25	97,57%	5,29%
						Sub total	23,10%	
TOTAL SKOR KINERJA							104,12%	

Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini menggunakan dua tolok ukur yakni kepuasan pelanggan dan persepsi pelanggan terhadap produk *fresh food*. Pencapaian realisasi tingkat kepuasan pelanggan 83,86% dari

target perusahaan sebesar 100,00%, sehingga tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan belum tercapai. Hal ini dapat terlihat pada hasil kuisioner mengenai respon pelanggan yang kurang baik terkait dengan pelayanan yang diberikan karyawan pada pelanggan,

seperti kurang ramahnya karyawan terhadap pelanggan, penempatan produk yang tidak sesuai dengan jenis produk, ketersediaan lahan parkir yang kurang luas. Pencapaian realisasi persepsi pelanggan terhadap *produk fresh food* sebesar 83,28% dari target yang digunakan sebesar 94,00%, sehingga tingkat persepsi pelanggan terhadap produk *fresh food* pada perusahaan belum tercapai. Hal ini dipengaruhi oleh komplain pelanggan mengenai harga buah yang dipajang tidak sesuai dengan harga di tempat penimbangan, sehingga membuat pelanggan merasa kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan. Selain itu, kemampuan karyawan dalam merespon permintaan pelanggan terhadap suatu produk yang dinilai kurang cepat dan tanggap.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran yang dapat digunakan pada perspektif ini adalah mengukur rasio pertumbuhan jaringan pada tingkat inovasi perusahaan dan rasio administrasi terhadap total pendapatan pada proses operasi layanan (Darini *et.al.*, 2015). Namun pada penelitian ini, pengukuran kinerja menggunakan dua tolok ukur yaitu mengukur proses *lead time* dan produk cacat pada perusahaan. *Lead time* merupakan waktu yang diperlukan *supplier* untuk mengirim barang dari dimulai saat permintaan dibuat dan berakhir saat pengiriman (Riyana, 2017). Target *lead time* perusahaan 2 hari barang sudah sampai, namun pencapaian realisasi *lead time* 3 hari barang baru sampai sehingga target perusahaan belum tercapai. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan *stock* barang di gudang dan keterlambatan pemesanan produk yang disebabkan perusahaan tidak memiliki penjadwalan pemesanan yang tepat, pemesanan dilakukan jika *stock* kurang dari *safety stock* minimum.

Produk cacat merupakan produk yang tidak sesuai dengan standar mutu yang diterapkan, namun masih bisa diperbaiki

(Bustami dan Nurlela, 2006). Produk cacat yang digunakan pada penelitian ini adalah produk buah-buahan yang tidak sesuai dengan standar mutu untuk dijual, selanjutnya buah akan dijual dengan harga setengah dan dibuat jus. Batas toleransi produk cacat yang di targetkan perusahaan sebesar 30,00%, namun pencapaian realisasi produk cacat sebesar 40,00%. Hal tersebut menunjukkan bahwa batas toleransi produk cacat tidak terpenuhi, yang disebabkan oleh pengambilan buah dan sayur yang tidak sesuai *First In First Out* (FIFO), adanya stock buah yang terlalu lama disimpan, kondisi pendingin atau suhu gudang yang tidak sesuai sehingga buah cepat layu, dan adanya pelanggan yang jahil memencet buah dengan kuku atau tidak sengaja merusak agar mengetahui buah masih segar atau tidak.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini menggunakan 4 tolok ukur yaitu tingkat retensi, tingkat presensi, tingkat pelatihan karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan. Target tingkat retensi karyawan pada perusahaan sebesar 96,77%, namun pencapaian realisasi sebesar 96,67% sehingga tingkat retensi karyawan pada perusahaan belum tercapai. Berdasarkan data primer berupa informasi yang diperoleh, hal ini disebabkan terdapat karyawan yang keluar dari departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket.

Pencapaian realisasi tingkat presensi karyawan sebesar 99,73% tidak mencapai target perusahaan yang diinginkan yakni 100%. Hal ini disebabkan, ada beberapa faktor yakni karyawan yang tidak kerja diluar jadwal libur (bolos kerja), datang tidak tepat waktu, melebihi jam istirahat yang telah ditentukan, dan ijin setengah hari (Gumulya, 2018). Departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket memiliki sistem penjadwalan kerja yang disebut dengan plafon tidak hadir

(cuti, *off*, toleransi tidak hadir) dengan hak libur 4 hari dalam sebulan, sehingga jika terdapat karyawan yang tidak bekerja pada hari kerja, karyawan absensi.

Pencapaian realisasi tingkat pelatihan karyawan sebesar 33,33% dari target perusahaan 25,81%, sehingga mengalami peningkatan tingkat pelatihan karyawan pada Tahun 2019 sebesar 7,53%. Berdasarkan data primer berupa informasi yang diperoleh dari manajemen perusahaan, pada Tahun 2018 terdapat 16 karyawan yang mengikuti pelatihan sedangkan pada Tahun 2019 terdapat 20 karyawan yang mengikuti pelatihan terutama karyawan pada divisi daging. Pada divisi daging lebih membutuhkan keterampilan dan pelatihan khusus, terkait dengan pemahaman mengenai proses pemotongan daging dan keseragaman tebal daging. Asriyani (2012) menyatakan bahwa dengan pelatihan para karyawan mengalami perkembangan secara emosional maupun intelektual.

Target tingkat kepuasan karyawan departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket sebesar 85,00% (Gumulya,

2018) namun pencapaian realisasi sebesar 82,93%. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan belum tercapai. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain suasana kerja serta hubungan antar karyawan yang kurang baik, kerja sama antar karyawan yang dinilai kurang kompak, dan cara atasan menegur ketika terjadi kesalahan yang dirasa perlu ditingkatkan guna meningkatkan kepuasan kerja.

Perhitungan Total Skor Kinerja Perusahaan

Perhitungan ini dilakukan untuk menunjukkan tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan yang dapat diketahui bahwa kinerja pada perspektif keuangan sebesar 38,53%, perspektif pelanggan sebesar 33,05%, perspektif proses bisnis internal sebesar 9,44% serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 23,10% dengan total skor kinerja secara keseluruhan sebesar 104,12%. Hasil pengukuran kinerja departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket pada masing-masing perspektif dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil pengukuran kinerja departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket pada masing-masing perspektif.

Perspektif	Nilai Perspektif
Keuangan	38,53%
Pelanggan	33,05%
Proses Bisnis Internal	9,44%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	23,10%
Total Skor Perspektif	104,12%

Tabel 3. Kriteria Total Skor Kinerja

Keterangan TOTAL SKOR (TS)		Kriteria
Sangat Sehat	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
Kurang Sehat	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
Tidak Sehat	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: Rangkuti (2018)

Berdasarkan kriteria nilai akhir skor kinerja pada Tabel 3 (Rangkuti, 2018), pengukuran kinerja departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket pada tahun 2019 digolongkan dalam kondisi “Sangat Sehat”, kategori AAA dengan Total Skor Kinerja adalah 104,12%.

Tindakan Perusahaan untuk Meningkatkan Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan pada masing-masing perspektif dapat diketahui pengukuran kinerja departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket, bahwa perusahaan harus mempertahankan kinerja pada tolok ukur yang sudah mencapai target seperti *sales growth* (perspektif keuangan), dan tingkat pelatihan karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Tiara Dewata Supermarket juga perlu memperbaiki kinerja perusahaan yang belum mencapai target seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat persepsi pelanggan terhadap produk *fresh food* (perspektif pelanggan), proses *lead time* dan produk cacat perusahaan (perspektif proses bisnis internal), tingkat presensi, tingkat retensi dan tingkat kepuasan karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Tindakan yang perlu dilakukan perusahaan untuk menangani proses *lead time* dengan melakukan pengendalian persediaan produk menggunakan metode *Economic Quantity Order* (EOQ) di dalam melakukan pemesanan produk (Muhsin dan Apriyani, 2017). Hal tersebut merupakan tindakan penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menghitung berapa jumlah optimal tingkat persediaan yang diharuskan dan kapan saatnya mulai mengadakan pembelian atau pemesanan kembali (Amrillah et.al., 2016). Tindakan yang perlu dilakukan untuk menangani produk cacat adalah perusahaan perlu memilih bahan pengemas yang sesuai dengan sifat penyimpanan dan kondisi produk terhadap

kerusakan selama distribusi dan lama penyimpanan. Selain itu pada tingkat retensi karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan agar tetap mempertahankan karyawan terbaiknya untuk tetap bekerja dan berpartisipasi pada perusahaan untuk mencapai target secara lebih maksimal. Pada tingkat presensi, Tiara Dewata Supermarket perlu memberikan sanksi pada karyawan yang tidak hadir pada saat bekerja sehingga meningkatkan kedisiplinan karyawan. Pada tingkat kepuasan karyawan, Tiara Dewata Supermarket diharapkan lebih memperhatikan suasana kerja serta hubungan antar karyawan, kerja sama antar rekan kerja, cara atasan menegur ketika terjadi kesalahan yang dirasa perlu ditingkatkan guna meningkatkan kepuasan kerja. Tercapainya target kepuasan karyawan disebabkan oleh adanya apresiasi perusahaan terhadap kinerja karyawan, seperti pemberian penghargaan. Pemberian penghargaan atau imbalan yang diterima oleh karyawan merupakan suatu balas jasa yang diberikan perusahaan pada karyawan yang telah berkontribusi dalam bentuk, seperti reward, insentif atau bonus (Qustolant, 2017).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Total skor kinerja departemen *fresh food* Tiara Dewata Supermarket pada masing-masing perspektif yaitu keuangan (38,53%), pelanggan (33,05%), proses bisnis internal (9,44%), serta pembelajaran dan pertumbuhan (23,10%) dengan total skor kinerja secara keseluruhan 104,12% menunjukkan tingkat kriteria “Sangat Sehat” kategori (AAA).

- Perusahaan perlu mempertahankan kinerja pada perspektif yang memiliki nilai telah mencapai target, yaitu *sales growth* dan tingkat pelatihan karyawan. Namun perusahaan juga perlu memperbaiki dan meningkatkan kinerja pada tolok ukur tingkat kepuasan pelanggan, tingkat persepsi pelanggan terhadap produk *fresh food*, proses *lead time*, produk cacat, tingkat retensi karyawan, tingkat presensi dan tingkat kepuasan karyawan pada perspektif yang belum mencapai target perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan penulis kepada Tiara Dewata Supermarket adalah:

- Memperbaiki kinerja pada tolok ukur yang belum mencapai target seperti pada tingkat kepuasan pelanggan, tingkat persepsi pelanggan terhadap produk *fresh food*, proses *lead time*, produk cacat, tingkat presensi karyawan, dan tingkat retensi karyawan.
- Melakukan perbaikan prasarana lahan parkir yang diperluas, meningkatkan pelayanan dan keramahan kasir pada pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrillah, A. F., Zahroh, dan M. G. W. Endang. 2016. Analisis metode Economic Order Quantity (EOQ) sebagai dasar pengendalian persediaan bahan baku pembantu (Studi Pada PG. Ngadirejo Kediri PT.Perkebunan Nusantara X). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 33(1):35-42.
- Asriyani. 2012. Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard (Studi PT. Hadji Kalla Cab. Cokroaminoto Makassar). Skripsi. Tidak Dipublikasikan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Ariyanto, F. D., S. Mangesti, dan Topowijono. 2016. Penerapan Balanced Scorecard sebagai tolok ukur kinerja perusahaan (Study pada PT. Marinal Indoprime). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 39(1):58-64.
- Bataineh, A., S. A. Shwiyat, dan A. Alrjoub. 2019. The effect of using balanced scorecard on reducing production costs in the Jordanian industrial companies. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*. 13(3):190-203.
- Bustami, B. dan Nurlela. 2006. Akuntansi biaya teori dan aplikasi. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Bochenek, M. 2019. Balanced scorecard in strategic management process. *Modern Management Review*. 24(26):7-16.
- Darini, L.P.S.K., I. A. M. Tuningrat, dan I. K. Satriawan. 2015. Analisa kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balanced scorecard (Studi Kasus di PT.X Cabang Tabanan). *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*. 3(4):62-72.
- Gama, A.P.D. 2017. Balanced scorecard for marketing. *International Journal of Business Performance Management*. 18(4):476.
- Gumulya, R. S. 2018. Kepuasan kerja karyawan bagian fresh food Tiara Dewata Supermarket (Studi Kasus di Tiara Dewata Supermarket Denpasar). Skripsi. Tidak Dipublikasikan. Fakultas Pertanian Universitas Udayana, Bali.
- Ghozali, I. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Kartajaya, H. 2003. *Marketing in Venus*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kartika, T. dan J. Ardianto. 2013. Perancangan metode Balanced Scorecard pada PT. Samchem Prasadha. *JMA*. 18(2):62-89.
- Kaplan, R. S dan D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review, Massachusetts.
- Luis, R.B. 2009. *Pengantar Bisnis Jilid I*. Erlangga, Jakarta.
- Mahendra, A.D. 2014. Analisis pengaruh pendidikan, upah, jenis kelamin, usia dan pengalaman kerja terhadap produktivitas tenaga kerja (studi di industri kecil tempe di kota semarang). Skripsi. Tidak Dipublikasikan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDIP, Semarang.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Edisi Revisi*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Prayatna, A.H. 2016. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stress kerja dan kepuasan kerja karyawan pada Fave Hotel Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5(2):845-872.
- Qustolant, H.A. 2017. Pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus: Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding Majalengka). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*. 4(2):78-87.
- Rangkuti, F. 2018. *SWOT Balanced Scorecard Cetakan ke-13*. PT Centro Inti Media, Jakarta.
- Riyana, D. 2017. Pengukuran kinerja perusahaan PT. Indofood dengan menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal SEKURITAS (Saham Ekonomi Keuangan dan Investasi)*. 1(2):42-53.
- Sawalqa, F., Holloway, dan Alam. (2011). Balanced Scorecard implementation in Jordan: an initial analysis international. *Journal of Electronic Business Management*. 9(3):196-210
- Setiani, B. 2013. Kajian sumber daya manusia dalam proses rekrutmen tenaga kerja di perusahaan. *Jurnal Ilmiah*. 1(1):38-44.
- Sugiyono. 2013. *Statistika untuk penilaian*. CV. Alfabeta, Bandung.
- Tarigan, J. dan D. C. Widjaja. 2014. The relationship between non-financial performance and financial performance using Balanced Scorecard framework: A research in education context. *Journal of Economics, Business and Management*. 2(1):43-47.
- Widarjo, W. dan Setiawan. 2009. Pengaruh rasio keuangan terhadap kondisi finansial Distress Perusahaan Otomotif. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. 11(12):107-119.