

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan sebuah proses yang sangat penting bagi perusahaan. Bagi manajemen perusahaan, pengukuran kinerja merupakan sebuah proses yang harus dicermati dan tidak boleh dilewatkan. Setelah program dilaksanakan pada akhirnya harus dievaluasi. Proses evaluasi ini akan mengungkapkan sejauh mana hasil suatu kegiatan tertentu telah dicapai. Apakah sesuai, dibawah atau diatas tolok ukur yang telah ditetapkan sebelumnya (Husein Umar, 2002). Hasil pengukuran kinerja tersebut akan dimanfaatkan manajemen untuk membuat keputusan-keputusan tentang rencana dan strategi ke depan perusahaan, yang dapat semakin meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja sendiri sebenarnya bukan merupakan hal yang baru dalam proses bisnis suatu perusahaan. Secara tradisional, pengukuran kinerja hanya didasarkan pada ukuran finansial atau keuangan saja. Hal ini dilakukan karena pengukuran kinerja keuangan relatif lebih mudah dilakukan (Mulyadi, 1999). Manajemen tradisional biasanya menggunakan ROI (Return on Investment) untuk mengukur kinerja keuangan perusahaannya. Kemudian sekitar tahun 1990-an diperkenalkan metode EVA atau Economic Value Added (laba bersih usaha setelah pajak dikurangi cost of capital) sebagai

penyempurnaan terhadap ukuran kinerja keuangan terdahulu (ROI). Metode EVA tersebut dianggap lebih mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kekayaan.

Namun demikian, suatu pengukuran kinerja yang hanya didasarkan pada faktor keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab perubahan kekayaan yang diciptakan oleh perusahaan. Dalam beberapa hal, pengukuran kinerja yang hanya didasarkan pada faktor finansial saja bahkan dapat menimbulkan berbagai kesalahan dalam menilai kinerja perusahaan yang sesungguhnya. Berbagai rasio keuangan yang digunakan dalam pengukuran kinerja juga tidak sepenuhnya dapat diandalkan. Hal ini disebabkan rasio tersebut sangat dipengaruhi oleh metode akuntansi yang digunakan dan juga tingkat inflasi (Kaplan, 1996). Kinerja keuangan yang baik dalam suatu perusahaan mungkin saja hanya bersifat jangka pendek dan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan, begitu pula sebaliknya. Kaplan dan Norton (1996) mencontohkan bahwa kinerja keuangan perusahaan yang terlihat kurang baik mungkin disebabkan investasi yang baru saja dilakukan oleh perusahaan, dimana hasilnya baru akan tampak di masa yang akan datang. Kinerja keuangan yang umumnya hanya diukur berdasarkan informasi jangka pendek perusahaan (umumnya satu tahun) juga menyebabkan manajemen hanya berfokus untuk mewujudkan kinerja jangka pendek perusahaan.

Untuk memperbaiki keadaan ini muncullah berbagai metode pengukuran kinerja yang baru. Salah satu metode pengukuran kinerja baru

yang bersifat modern muncul pada sekitar tahun 1990. *Nolan Norton Institute*, suatu bagian riset kantor akuntan publik KPMG yang berbasis di USA mensponsori studi tentang “ Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa ukuran kinerja keuangan yang selama ini digunakan dipandang tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel pada “*Harvard Bussines Review*” terbitan bulan Januari-Februari tahun 1992 dengan judul “*Balance Scorecard, Measure That Drive Performance*”. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja organisasi di masa depan diperlukan ukuran kinerja yang lebih komperhensif. Ukuran-ukuran tersebut selanjutnya dirumuskan ke dalam empat aspek yang kemudian dikenal sebagai prespektif *Balance Scorecard* yaitu :

- 1) Kinerja keuangan
- 2) Kepuasan pelanggan
- 3) Proses bisnis internal
- 4) Inovasi dan pembelajaran

Mulyadi dan Johny Setyawan (2001) merumuskan *Balance Scorecard* sebagai sekumpulan ukuran kinerja yang terdiri dari empat perspektif yaitu : keuangan, customer, proses bisnis internal dan pembelajaran. Kata “*balance*” dalam *Balance Scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran non-keuangan (operasional).

Dalam pendekatan *Balance Scorecard* kinerja personel diukur dengan ukuran keuangan dan dilengkapi dengan ukuran non-keuangan tentang kepuasan konsumen, *cost effectiveness* proses bisnis internal dsb. Dengan *Balance Scorecard*, manajemen juga dapat mengevaluasi apakah perubahan kekayaan yang dicapai perusahaan disebabkan faktor yang *sustainable* (berpengaruh terus-menerus) atau hanya karena suatu kebetulan yang hanya bersifat sementara pengaruhnya. Berdasarkan pendekatan *Balance Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan haruslah merupakan akibat diwujudkannya kinerja non-keuangan, semisal pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis internal yang efektif atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen tinggi. Selain itu *Balance Scorecard* juga mengaitkan pengukuran kinerja yang dilakukan dengan strategi dan tujuan perusahaan dalam jangka panjang. *Balance Scorecard* ini muncul bukan untuk menggantikan alat ukur yang sudah ada sebelumnya. Sebaliknya *Balance scorecard* ditujukan untuk melengkapi alat ukur yang sudah ada sebelumnya, sehingga dapat memberikan gambaran kondisi perusahaan yang sesungguhnya. Dengan menambahkan ukuran kinerja non-keuangan, manajemen dipacu untuk mempehatikan dan melakukan usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) untuk mewujudkan kinerja keuangan yang baik. Hal inilah yang menyebabkan *Balance Scorecard* disebut sebagai “*measures that drive performance*”.

Berdasarkan pertimbangan dari uraian-uraian tersebut maka penelitian ini mengangkat judul :

“ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DALAM PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD*”(STUDI KASUS PADA PT HERO SUPERMARKET CABANG MAGELANG)

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana kinerja PT Hero Supermarket cabang Magelang jika dilihat dalam konsep *balance scorecard*?”

1.3 Pembatasan Masalah

Agar permasalahan tidak terlalu luas, maka perlu adanya batasan masalah yaitu :

- 1) Data yang digunakan mencakup periode tahun 2001-2002, kecuali untuk kuisioner yang disebarkan pada tahun 2003.
- 1) Pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan konsep *Balance Scorecard* dilakukan berdasarkan contoh aplikasi yang sesuai dengan karakteristik perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT Hero Supermarket cabang Magelang jika diukur dengan menggunakan konsep *balance scorecard*.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

1) Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menerapkan teori yang diterima penulis selama belajar di FE UII.

2) Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi pembaca dan dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya.

3) Bagi perusahaan

Sebagai masukan bagi manajemen mengenai penggunaan konsep *Balance Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

Suatu organisasi pasti membutuhkan informasi tentang sejauh mana organisasi tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi ini diperlukan agar organisasi tersebut mampu mengarahkan aktivitas-aktivitas yang dilakukannya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, ataupun menyarankan berbagai perbaikan yang memungkinkan organisasi bekerja secara lebih efektif dan efisien. Hal tersebut menjadikan pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting dilakukan dalam suatu organisasi terutama untuk mengetahui sejauh mana kesuksesan implementasi strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Bab ini akan menguraikan tentang sistem pengukuran kinerja dan konsep *balance scorecard* sebagai salah satu alat pengukur kinerja organisasi.

2.1 Pengertian pengukuran kinerja.

Terdapat beberapa pendapat ahli tentang pengukuran kinerja. Govindarajan (1995) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai suatu mekanisme untuk memperbaiki kemungkinan keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplementasikan strateginya. Sementara Husein Umar (2002) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan salah satu tahap penting dalam manajemen yang berguna untuk memberikan *feedback* atas

pelaksanaan suatu kegiatan yang telah direncanakan, agar pelaksanaan kegiatan tersebut tetap berada pada jalur yang telah ditetapkan sebelumnya.

Alat ukur kinerja digunakan oleh perusahaan sebagai suatu acuan dalam mengevaluasi kinerja manajemen dan unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Evaluasi yang dilakukan seharusnya dapat menghasilkan suatu informasi penting yang berguna, misalnya sebagai umpan balik (*feedback*) bagi formulasi atau implementasi strategi (Husein Umar, 2002).

Dalam pengukuran kinerja Maskell (1993) menyatakan agar alat ukur yang digunakan sebaiknya sederhana sehingga mudah disesuaikan dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis.

2.2 Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja.

Suatu pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok untuk menghasilkan suatu informasi yang akurat dan valid berkaitan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi (Abdul Halim, 2000). Secara lebih lengkap Mulyadi dan Johnny Setyawan (2001) merumuskan manfaat pengukuran kinerja yaitu untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemuasan karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan dasar bagi distribusi penghargaan.

2.3 Sistem pengukuran kinerja keuangan.

Sebagian besar pengukuran kinerja di masa lalu hanya berfokus penggunaan alat ukur finansial saja. Laela (1998) menyatakan bahwa ukuran ini merupakan ukuran yang bersifat sederhana dan mudah dilakukan karena datanya bersifat kuantitatif. Analisa dalam bentuk rasio merupakan alat ukur yang lazim digunakan. Syafrudin Alwi (1994) menyatakan bahwa rasio keuangan yang diunakan manajemen umumnya diklasifikasikan dalam empat macam yaitu :

1. Rasio *Likuiditas* (*current ratio, quick ratio, cash ratio, dll*).
2. Rasio *Leverage* (*total debt to equity ratio, total debt to total asset ratio, dll*).
3. Rasio *Aktivitas* (*receivable turnover, inventory turnover, dll*).
4. Rasio *Profitabilitas* (*profit margin, net income, return on investment, dll*).

Dalam perkembangannya dihasilkan berbagai ukuran finansial baru sebagai penyempurnaan terhadap ukuran finansial terdahulu, misalnya EVA (*Economic Value Added*).

Namun demikian pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan penilaian finansial saja tidaklah cukup, bahkan bisa menjadi tidak berguna karena beberapa alasan (Anthony dan Govindarajan, 2002) antara lain :

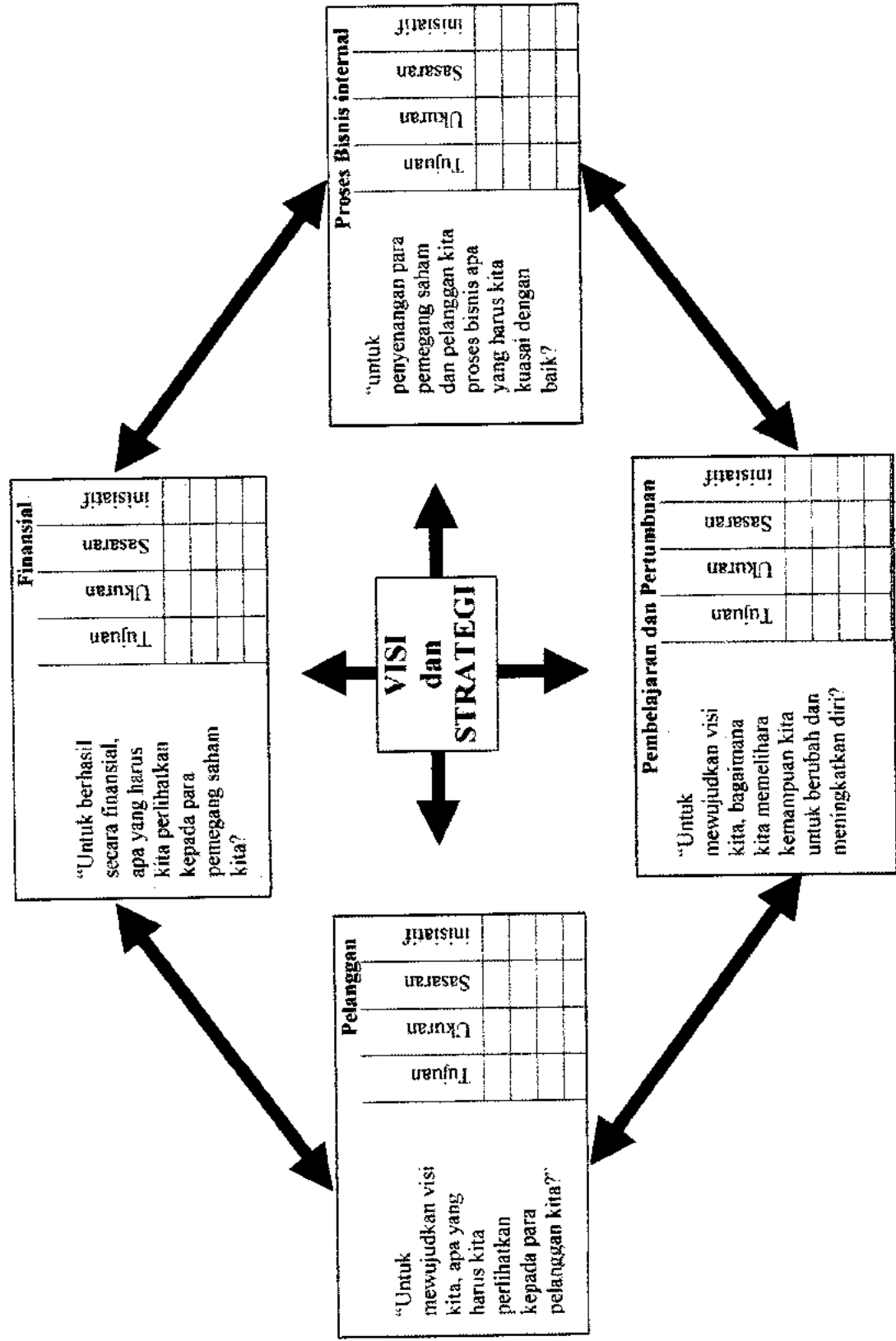
1. Penilaian finansial dapat mendorong pada kegiatan jangka pendek perusahaan yang tidak termasuk kepentingan jangka panjang perusahaan.
2. Manajer mungkin tidak melakukan investasi yang dapat menjanjikan laba jangka panjang karena akan menurunkan hasil finansial jangka pendek. Dengan kata lain manajer mungkin hanya mengajukan investasi yang aman (pasti memberikan arus kas masa depan yang cukup) bukan proyek dengan resiko tinggi yang mungkin menghasilkan suatu *return* yang tinggi pula.
3. Pengendalian finansial yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data keuangan.

Secara ringkas terungkap bahwa dengan mengandalkan penilaian finansial saja tidak atau belumlah cukup. Weston (1995) berpendapat bahwa rasio keuangan sangat dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda dan bahkan bisa merupakan hasil manipulasi. Rasio tersebut sangat tergantung prosedur, metode yang digunakan serta faktor musiman memberikan pengaruh yang sangat besar. Dalam waktu singkat banyak cara dapat digunakan untuk membuat suatu perusahaan tampak sehat sesuai dengan standar industri yang ada. Jadi meskipun berguna, rasio keuangan harus digunakan secara hati-hati dan bijaksana.

Untuk mengatasi kelemahan pengukuran finansial ini Anthony dan Govindarajan (2002) mengungkapkan perlunya digunakan berbagai ukuran dalam suatu evaluasi atau pengukuran kinerja. Penting bagi seorang eksekutif untuk tidak hanya melihat penilaian finansial saja, yang merupakan hasil dari keputusan masa lalu, namun juga dibutuhkan penilaian non-finansial yang merupakan indikator untuk kinerja masa yang akan datang.

2.4 Balance Scorecard.

Untuk mengatasi berbagai kelemahan yang muncul dari pengukuran kinerja yang hanya berdasar aspek finansial saja, Kaplan dan Norton mengembangkan suatu metode pengukuran kinerja yang baru. Pada sekitar awal tahun 1990-an, mereka memperkenalkan suatu alat ukur kinerja integral yang disebut dengan "*balance scorecard*". *Balance scorecard* ini dikembangkan sebagai penjabaran visi, misi dan strategi perusahaan. Gambar 2.1 menunjukkan bahwa tujuan dan ukuran yang ada dalam tiap perspektif *balance scorecard* dikembangkan dari visi dan strategi perusahaan. Masing-masing perspektif mempunyai hubungan saling mempengaruhi antara satu sama lain dan memberikan kerangka kerja bagi *balance scorecard* itu sendiri.



Gambar 2.1 *Balance Scorecard* memberi kerangka untuk menerjemah strategi ke dalam kerangka operasional
 Sumber : Kaplan dan Norton, *Balance Scorecard : Menerjemahkan strategi menjadi aksi*, 2000.

Kata *balance scorecard* dalam bahasa Indonesia berarti kartu catatan yang berimbang (Abdul Halim, 2000). Keseimbangan disini bisa diartikan sebagai keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan, keseimbangan antara ukuran finansial dan non-finansial dan keseimbangan antara ukuran internal dan eksternal.

Anthony dan Govindarajan (2002) mengatakan bahwa *balance scorecard* membantu keseimbangan antara penilaian yang berbeda dalam usaha untuk mencapai tujuan. Kemudian mendorong karyawan agar bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi. Hal ini membantu fokus perusahaan dalam menyusun tujuan organisasi serta memberi *feedback* dari strategi.

Husein Umar (2002) menyatakan bahwa dalam konsep *balance scorecard* kinerja keuangan yang dihasilkan eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja non-finansial, sehingga eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan.

Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang sesungguhnya, perusahaan harus mampu mewujudkannya melalui konsumen. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi konsumen. Produk dan jasa ini harus dihasilkan dari proses yang produktif dan biaya yang efisien. Proses seperti ini harus

dijalankan tenaga kerja yang produktif dan berkomitmen. Proses yang demikian ini akan menghasilkan kinerja keuangan yang sesungguhnya.

Balance scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton mengukur kinerja perusahaan dalam empat perspektif, yaitu :

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)
3. Perspektif bisnis internal (*internal business perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*innovation and learning perspective*)

2.4.1 Perspektif finansial.

Dalam *balance scorecard* perspektif keuangan tetap mendapat perhatian penting . Hal ini dikarenakan tujuan utama, terutama dari suatu organisasi bisnis pastilah untuk menciptakan kemakmuran yang diwujudkan dengan kemampuan organisasi sebagai pencipta kekayaan. Hanya saja dalam *balance scorecard* perubahan kekayaan yang dialami perusahaan harus dapat dijelaskan penyebabnya. Apakah hanya suatu kebetulan atau disebabkan suatu tindakan yang bersifat strategik (Mulyadi,1999).

Dalam setiap siklus bisnis sasaran keuangan bisa menjadi sangat berbeda. Kaplan dan Norton mendefinisikan tiga tahapan siklus kehidupan bisnis yaitu : berkembang (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*).

Tahap pertama adalah "*growth*" yaitu tahap awal siklus bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang mempunyai potensi pertumbuhan yang cukup baik. Untuk memanfaatkan potensi ini perusahaan harus melibatkan penggunaan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan produk baru, membayar dan memperluas fasilitas produksi, menanam investasi, membangun jaringan distribusi dan mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Dalam tahap ini perusahaan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan finansial perusahaan secara keseluruhan dalam tahap ini adalah peningkatan pendapatan dan pertumbuhan penjualan.

Tahap kedua adalah tahap "*sustain*", dimana perusahaan diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan tumbuh secara bertahap. Kebanyakan unit bisnis dalam tahap ini menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas yang biasa dinyatakan dengan ukuran seperti laba operasi, serta menyelaraskan antara laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanam.

Tahap ketiga adalah "*harvest*" atau menuai dimana perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar. Tujuan utama tahap ini adalah untuk memaksimalkan arus kas operasi dan penghematan modal kerja.

Tabel 2.1
Mengukur Tema Keuangan Strategis

		Tema Strategis		
		Bauran Dan Pertumbuhan Pendapatan	Penghematan Biaya / Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aktiva
Strategi Unit Bisnis	Pertumbuh	Tingkat pertumbuhan penjualan segmen Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru	Pendapatan/Pekerjaan	Investasi (persentase penjualan) Riset dan pengembangan (persentase penjualan)
	Bertahan	Pangsa pelanggan dan sasaran Pejualan silang (<i>crosssling</i>) persentase pendapatan dari aplikasi baru Profitabilitas lini pelanggan dan produk	Biaya perusahaan sendiri vs. Kompetitif Tingkat penghematan biaya Beban tak langsung (persentase penjualan)	Rasio modal kerja (siklus kas ke kas) ROCE berdasarkan kategori aktiva kunci Tingkat pemanfaatan aktiva
	Mennai	Profitabilitas lini pelanggan dan produk Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Biaya unit (per unit output, per transaksi)	Pengembalian (<i>payback</i>) <i>Throughput</i>

Sumber: Kaplan dan Norton, *Balance Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi aksi*, 2000.

2.4.2 Perspektif pelanggan.

Sebuah perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik, yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini menjadikan banyak perusahaan di masa sekarang lebih memfokuskan diri pada pelanggannya. Tiap perusahaan berlomba untuk memberikan nilai lebih pada pelanggannya. Memang tidak bisa dipungkiri bahwa untuk mencapai kinerja finansial jangka panjang yang hebat, tiap unit bisnis harus

menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan (Kaplan dan Norton,1996).

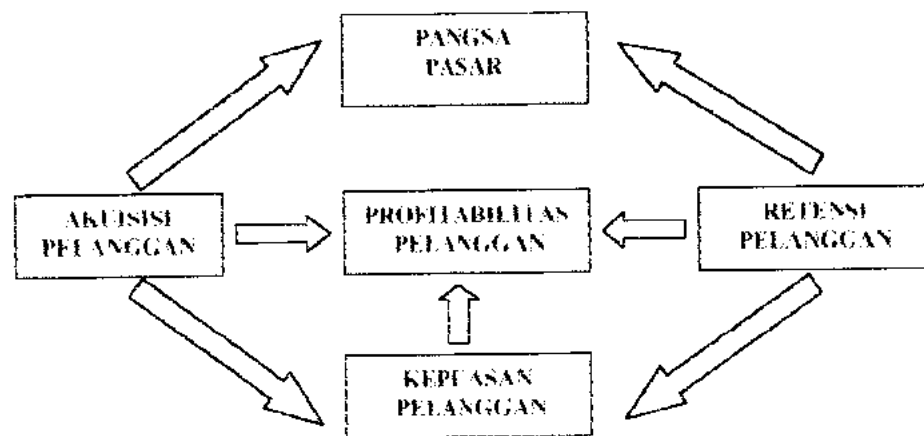
Suatu produk atau jasa dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima dari produk dan jasa tersebut relatif lebih tinggi dari biaya perolehannya (Mulyadi dan Johny Setyawan,2001). Dan suatu produk akan menjadi semakin bernilai jika semakin mendekati atau bahkan melebihi apa yang diharapkan oleh konsumen.

Dalam *balance scorecard* perusahaan dituntut fokus pada segmen pasar yang dipilihnya. Manajer menerjemahkan misi dan strategi ke tujuan yang disesuaikan dengan pasar yang dipilih. Baru kemudian mengidentifikasi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang berusaha menjadi segalanya bagi setiap orang biasanya berakhir menjadi bukan siapa-siapa bagi setiap orang.

Dalam perspektif ini Kaplan dan Norton (1996) merumuskan lima ukuran utama yang umumnya sama untuk tiap jenis perusahaan yaitu :

1. Pangsa pasar : porsi penjualan yang dikuasi dalam segmen tertentu.
2. Akuisisi pelanggan: tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
3. Retensi pelanggan : tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumennya.

4. Kepuasan pelanggan : tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu.
5. Profitabilitas pelanggan : tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segman pasar yang dilayani.



Gambar 2.2 Ukuran Utama Perspektif Pelanggan
 Sumber: Kaplan dan Norton, *Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 2000.

Gambar 2.3 memperlihatkan bahwa kelima ukuran utama tersebut mempunyai hubungan yang erat satu sama lain. Tiap ukuran akan mempengaruhi dan juga dipengaruhi oleh ukuran lain.

Ukuran lain dimasukkan dalam *performance driven* atau pemicu kinerja yang disebut *value proposition*, antara lain :

1. Atribut produk atau jasa (*product and service attribute*)
2. Hubungan pelanggan (*customer relationship*)
3. Citra dan reputasi (*imaged and reputation*)

Ukuran ini menjawab pertanyaan tentang apa yang harus diberikan perusahaan kepada pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai.

Product and service attribute mencakup fungsi produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Tiap konsumen punya persepsi yang berbeda dalam hal ini. Ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk, penyampaian tepat waktu dan harga murah. Namun ada pula konsumen yang bersedia membayar harga tinggi untuk atribut produk atau jasa yang dianggap bernilai tinggi.

Customer relationship menyangkut penyampaian produk atau jasa pada pelanggan dan perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa tersebut.

Image and reputation menggambarkan faktor *intangibile* (tidak tampak) yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Dimensi ini dapat dibangun dengan menjaga kualitas produk dan jasa sesuai yang dijanjikan.

Dari studi yang dilakukan pada beberapa perusahaan, Kaplan dan Norton (1996) menarik kesimpulan bahwa hampir semua proporsi nilai biasanya terdiri atas ukuran yang berkaitan dengan waktu, mutu dan harga.

2.4.3 Perspektif bisnis internal.

Proses bisnis internal menekankan tentang bagaimana para manajer memberi perhatian pada proses internal perusahaannya agar dapat memenuhi tujuan perspektif pelanggan yaitu *customer value maximization*. Kaplan dan Norton (1996) membagi rantai nilai proses bisnis internal menjadi :

1. Inovasi (*innovation*)
2. Operasi (*operation*)
3. Layanan purna jual (*post sales service*)

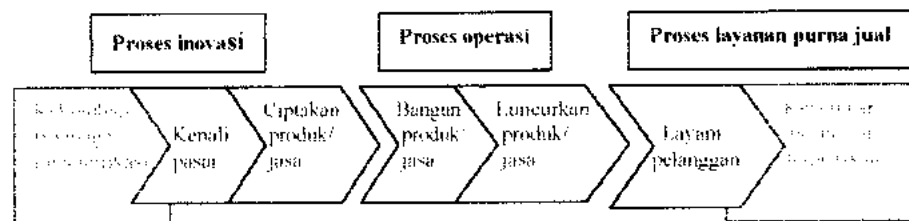
Pada tahap inovasi perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Ukuran yang biasanya digunakan dalam tahap ini misalnya : persentase penjualan produk baru, waktu yang dibutuhkan untuk menjualnya, biaya untuk mengembangkan produk baru dan BET (*Break Even Time*).

Tahap kedua adalah tahap operasi, dimana perusahaan memproduksi produk atau jasa dan menyampaikannya pada pelanggan. Alternatif ukuran yang biasanya digunakan dalam tahap ini antara lain : MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*), permintaan yang tidak terpenuhi dan persentase produk cacat.

Tahap selanjutnya adalah layanan purna jual. Merupakan layanan pada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk atau jasa.

Mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, pengembalian produk rusak dan yang dikembalikan.

Gambar 2.3 memperlihatkan tahapan-tahapan yang ada dalam proses bisnis internal perusahaan.



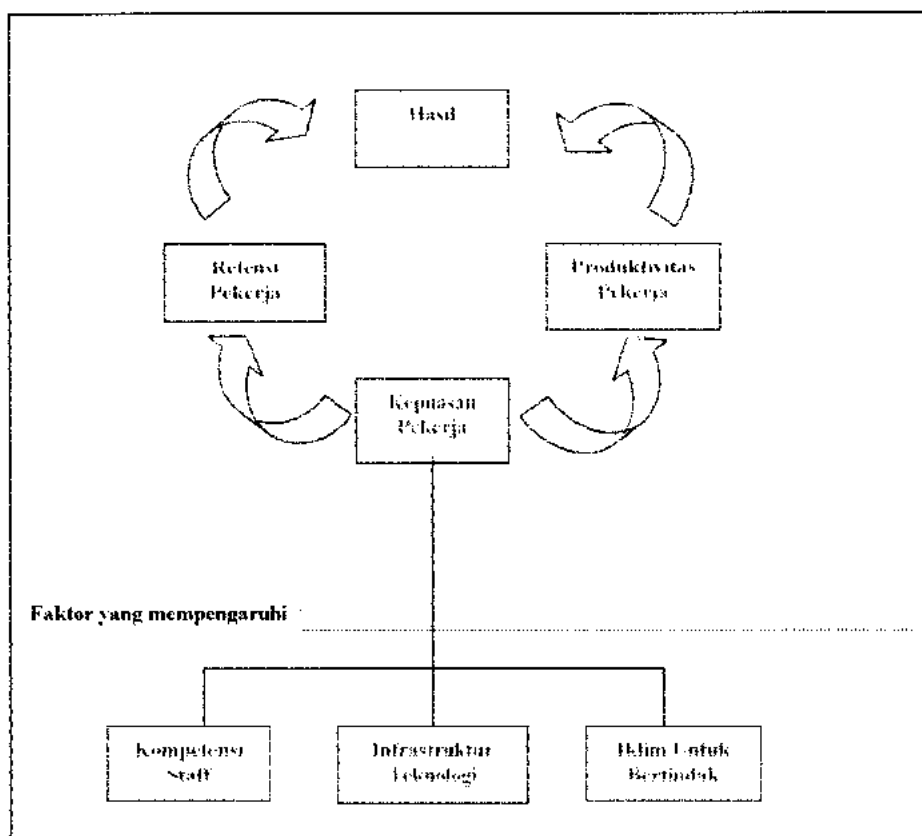
Gambar 2.3 Model Rantai Nilai Generik Perspektif Bisnis Internal
Sumber : Kaplan dan Norton, *Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 2000.

2.4.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan perspektif ini adalah untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya tujuan dalam tiga perspektif lainnya. Infrastruktur disini bisa berupa pekerja, sistem dan prosedur. Kaplan dan Norton (1996) mengungkapkan tiga kategori utama dalam perspektif ini, yaitu :

1. Kemampuan pekerja
2. Sistem informasi
3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Karyawan yang terlibat langsung dalam proses internal bisnis sangat diharapkan agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan. Dalam kategori kemampuan pekerja ini dikembangkan tiga kategori umum yang biasa digunakan yaitu : kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendorong retensi pekerja dan produktivitas pekerja.



Gambar 2.4 Ukuran Inti Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
 Sumber : Kaplan dan Norton, *Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 2000.

Sistem informasi memberi dukungan pada karyawan untuk menyempurnakan proses pelaksanaan bisnis perusahaan.

Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan diperlukan untuk melengkapi pekerja terampil yang dilengkapi dengan akses pada informasi yang luas. Tujuan utama dari kategori ini terfokus pada upaya untuk mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif dari para pekerja.

Yang perlu ditekankan adalah bahwa tiap ukuran yang digunakan dalam pengukuran kinerja dari empat perspektif *balance scorecard*, harus diturunkan dari strategi-strategi yang dimiliki perusahaan. Hal ini memungkinkan terjadinya perbedaan ukuran yang digunakan oleh satu organisasi dan organisasi lain. Alat ukur yang digunakan hendaknya dalam kondisi yang saling berkaitan satu sama lain (*koheren*) (Husein Umar, 2002).

2.5 Kelebihan dan kekurangan Balance Scorecard.

Sejak diperkenalkan pada sekitar awal 1990-an oleh Kaplan dan Norton, *balance scorecard* merupakan konsep baru yang banyak mendapatkan perhatian baik dari kalangan akademisi maupun praktisi. Yang jarang diperhatikan adalah bahwa konsep ini sebenarnya sudah lama muncul, tetapi dalam bentuk yang tidak sepopuler *balance scorecard* yang diperkenalkan Kaplan dan Norton.

Sejak 30 tahun yang lalu di perancis telah dikenal *Tableau de Bord* sebagai suatu alat pengukur kinerja. Konsep ini mulanya diperkenalkan oleh seorang insinyur yang sedang mencari cara untuk memperbaiki proses

produksi perusahaannya. Prinsip *Tableu de Bord* tidak jauh berbeda dengan *balance scorecard* yaitu bagaimana memahami hubungan sebab akibat antara tindakan dan proses yang diukur kinerjanya.

Sebenarnya berbagai perspektif yang ada dalam *balance scorecard* telah dikaji jauh sebelum diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Namun Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep *balance scorecard* secara lebih terstruktur dan sangat agresif. Tulisan mengenai *balance scorecard* banyak dipublikasikan terutama oleh Kaplan melalui *Harvard Business Review*. Kaplan juga aktif memberikan seminar tentang *balance scorecard* baik di tingkat nasional maupun internasional.

Anthony dan Govindarajan (2002) juga menyatakan bahwa konsep penilaian kinerja telah dibahas pada banyak bacaan selama bertahun-tahun. *Balance scorecard* merupakan contoh “anggur tua dalam botol baru”. Ide dasarnya sama dengan sistem penilaian kinerja, namun dikemas dalam nama yang baru.

Di negara asalnya (USA) *balance scorecard* telah diadopsi oleh banyak perusahaan, diantaranya : *Cigna Property and Casualty, Mobile Corp., Apple Computer, Rockwaters*, dll.

Keunggulan *balance scorecard* sebagai suatu metode pengukuran kinerja manajemen dibanding dengan pengukuran kinerja tradisional adalah (Abdul Halim, 2000) :

1. Merupakan konsep pengukuran kinerja yang komperhensif yang menekankan tidak hanya aspek kuantitatif tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi aspek konsumen, inovasi dan pengembangan pasar.
2. Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis.
3. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

Namun demikian ada beberapa masalah yang perlu dicermati dalam mengimplementasikan *balance scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja (Anthony dan Govindarajan, 2002) karena dapat membatasi kegunaan dari konsep itu sendiri, yaitu :

1. Adanya hubungan yang buruk antara ukuran non-finansial dan hasilnya. Tidak ada garansi profitabilitas masa depan akan tercapai ketika target non-finansial tercapai. Menemukan hubungan antara ukuran yang berbeda lebih mudah diucapkan daripada dikerjakan.
2. Penetapan hasil finansial yang mungkin membebani rencana jangka panjang, membuat ukuran non-finansial menjadi tidak pasti.
3. Ukuran tidak diperbaharui. Banyak perusahaan tidak punya mekanisme formal untuk memperbaharui pengukuran agar sejalan dengan strategi, sehingga ukuran banyak didasarkan pada strategi yang lalu.
4. Terlalu banyak penilaian menjadikan manajer mungkin kehilangan fokus karena mencoba banyak hal dalam satu waktu, sedangkan jika jumlahnya

terlalu sedikit mungkin mengabaikan ukuran kriteria yang seharusnya diperlukan.

Suatu studi dilakukan oleh John H. Linggle dan William A. Scheimann pada tahun 1996. Mereka melakukan survey pada manajer perusahaan-perusahaan di USA tentang ukuran-ukuran yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Ukuran-ukuran yang biasa digunakan meliputi kinerja finansial, efisiensi operasi, kepuasan pelanggan, kinerja karyawan dan inovasi. Hasil dari studi tersebut menunjukkan :

1. Dari kelima ukuran yang digunakan, informasi kepuasan pelanggan menduduki tempat tertinggi (85%) sebagai informasi yang bernilai tinggi. Baru disusul informasi finansial (82%) ,efisiensi operasi (79%), kinerja karyawan (67%), dan inovasi (52%).
2. Namun demikian, informasi tentang kepuasan pelanggan dianggap mempunyai kualitas yang tidak terlalu bagus (29%), jauh dari ukuran finansial yang dianggap lebih berkualitas (61%) dan efisiensi operasi (41%). Sedangkan kinerja karyawan dan inovasi hanya mendapat poin masing – masing 16%.
3. 92% responden menganggap informasi finansial mempunyai ukuran yang lebih jelas, disusul efisiensi operasi (68%), kepuasan pelanggan (48%), kinerja karyawan (17%) dan inovasi (13%).

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAN

3.1 Sejarah dan Perkembangan PT Hero Supermarket

Cikal Bakal PT Hero Supermarket Tbk. didirikan pada tahun 1948 oleh M.Soleh Kurnia (Ng Lay Thian) dengan menggelar barang dagangannya di pinggir jalan dengan menggunakan gerobak dorong kaki lima di Gang Ribal (sekarang Jl. Pintu Besar Selatan 1) Jakarta Barat. Pada tahun 1951 usaha tersebut pindah ke ruko yang terletak tidak jauh dari tempat usaha semula dan diberi nama Toko Hero. Pemberian nama *Hero* konon diambil dari merk salah satu selai buatan Swiss yang banyak dijual di toko tersebut.

Pada tahun 1954 Toko Hero berkembang menjadi CV Hero yang juga melayani kegiatan ekspor-impor, grosir, distribusi, pesanan dari hotel dan restoran dan lain-lain untuk memenuhi permintaan pada makanan dan minuman impor yang semakin meningkat. Tahun 1969 perusahaan mengalami kemajuan yang amat pesat. Impor makanan dan minuman semakin banyak baik jenis maupun jumlahnya, terutama untuk memenuhi permintaan warga asing yang tinggal di Indonesia. Peningkatan tersebut tercermin dari kegiatan impor CV Hero dari berbagai negara diantaranya dari Belanda, Denmark, Inggris, Perancis, Amerika Serikat, Kanada, Australia, Hongkong dan Singapura.

Sebagai seorang wirausaha, belum adanya tempat belanja yang memadai pada waktu itu membuat M.S.Kurnia melihat adanya peluang emas dibidang usaha toko eceran swalayan sehingga pada tahun 1971 didirikanlah toko swalayan Hero dengan akte notaris tanggal 19 Oktober 1971 yang ditandatangani Djoko Mulyadi SH. Pada tahun 1972 CV Hero berubah menjadi PT Hero. Anggaran Dasar Perseroan disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No.J.A.5/169/II tanggal 5 Agustus 1972. Saham yang disetorkan pada waktu itu berjumlah 100 lembar.

Tahun 1976 PT Hero Supermarket mengembangkan usahanya di bidang pabrikan yang memproses makanan dan minuman yaitu PT Suba Indah. Pabrik berlokasi di Desa Mekarsari, Jl.Raya Jakarta-Bogor Km.31 dengan menempati areal seluas 3.000 meter persegi. Secara resmi pabrik mulai beroperasi pada tahun 1978.

Manajemen PT Hero mendatangkan konsultan manajemen Sigit Utomo pada tahun 1979 dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Konsultan mengajarkan sistem manajemen yang profesional yang dilanjutkan dengan restrukturisasi dan efisiensi perusahaan. Tahun 1986, untuk pertama kalinya Hero menyelenggarakan *Management Trainee Program* yang dilaksanakan untuk mempersiapkan tenaga profesional dan meningkatkan kinerja karyawan di masa datang sekaligus sebagai upaya pengkaderan calon pimpinan toko.

Untuk menunjang kenyamanan bekerja dan meningkatkan kinerja perusahaan, tahun 1987 kantor pusat PT Hero dipindah ke gedung baru yang

mempunyai lima lantai di Jl. Gatot Subroto No. 117 Jakarta Selatan dengan supermarket di lantai dasar. Pada tahun ini pula PT Hero Supermarket mendapatkan penghargaan dari Kamar Dagang Indonesia (KADIN) berupa piala ARTA sebagai pasar swalayan terbaik di Indonesia.

Selanjutnya pada tanggal 30 Juni 1989 PT Hero Supermarket resmi *go public* dengan menjual sahamnya sebanyak 1.795.000 lembar kepada masyarakat luas. PT Hero Supermarket menjadi perusahaan eceran swalayan pertama yang ikut meramaikan pasar modal Indonesia.

Dengan semakin berkembangnya persaingan usaha, pada bulan Februari 1998 PT Hero mulai melakukan aliansi strategis dengan *Dairy Farm Hongkong*, anggota *Jardine Matheson Group*. Hingga akhir tahun 2003 PT Hero Supermarket Tbk. memiliki 111 gerai toko Hero Supermarket.

Adapun anak perusahaan PT Hero antara lain :

1. PT Bardau

Perusahaan ini berdiri tahun 1991. Produk yang dihasilkan antara lain : produk minuman keras, sirup marjan, hant dll.

2. PT Mitra Sarana Purnama

Perusahaan ini berdiri pada tahun 1985 dan bergerak dalam bidang distribusi.

3. PT Citra

Perusahaan berdiri tahun 1989. Produk yang dipasarkan adalah barang-barang untuk perawatan tubuh dengan standar internasional.

4. PT Wiramaju Kharisma Jaya

Perusahaan berdiri tahun 1998. Menjual produk kebutuhan masyarakat untuk kelas bawah dengan salah satu tokonya adalah Toko Mitra Diskon.

5. Starmart

Merupakan salah satu cabang PT Hero Supermarket yang berupa mini market. Menjual produk kebutuhan masyarakat kelas bawah. Toko ini memiliki 31 cabang.

6. Guardian

Merupakan cabang PT Hero yang berupa toko yang menyediakan produk obat-obatan untuk kebutuhan kesehatan yang juga menggunakan jasa apoteker. Toko ini sampai sekarang memiliki 55 cabang.

7. PT Mitra Trade

Perusahaan didirikan tahun 1990. Perusahaan ini menjual produk mainan anak dengan nama Toko Toys City.

3.2 Profil Hero Supermarket Cabang Magelang.

Sampai saat ini PT Hero Supermarket mempunyai 111 toko yang tersebar diberbagai daerah. Salah satunya adalah Hero Supermarket cabang Magelang yang merupakan toko cabang ke-64. Hero Supermarket cabang Magelang resmi dibuka tanggal 26 Januari 1996 dengan lokasi di Jl.Tidar No.23 Magelang 56126. Hero cabang Magelang ini didirikan dengan pertimbangan adanya pasar yang cukup potensial di kota Magelang. BPS (Balai Pusat Statistik) Kotamadya

Magelang mencatat adanya pendapatan perkapita penduduk yang terus meningkat.

Pusat perbelanjaan Hero Supermarket menjual produk *fresh food* maupun *non-fresh food* baik yang diimpor dari luar negeri maupun produk lokal. Produk-produk tersebut didapat secara langsung dari suplier di kawasan Magelang maupun dari luar Magelang. Sedangkan untuk produk impor didatangkan langsung dari gudang pusat Hero di Jakarta. Produk-produk yang sudah kadaluarsa baik dari model, harga, mutu maupun kualitasnya sehingga sudah tidak layak untuk dijual, dapat ditarik kembali dan barang menjadi tanggungan suplier dengan potongan kembali atau tukar guling. Sedangkan untuk produk *Hero Brand* akan menjadi tanggungan Hero sendiri.

PT Hero Supermarket cabang Magelang sudah mengalami beberapa kali pergantian pimpinan. Hero Supermarket Magelang saat ini dipimpin oleh bapak Bambang Mico. Dari jumlah total pekerja, 90% merupakan karyawan asli yang direkrut dari daerah Magelang, sedangkan 10% berasal dari luar Magelang. Hero Supermarket cabang Magelang menetapkan standar pendidikan karyawan minimal SLTA bagi wiraniaga dan DIII atau SI untuk karyawan bagian kantor. Berikut ini data mengenai jumlah karyawan yang bekerja di Hero Supermarket cabang Magelang.

Tabel 3.1.

Data Jumlah Karyawan

Tahun	Jumlah pekerja
2001	62 orang
2002	58 orang

Sumber : Data primer perusahaan.

Sampai saat ini Hero Supermarket Magelang masih menempati gedung sewaan dari PT Rejoutomo Aji yang disewa selama 25 tahun. Penempatan lokasi usaha sangat mendukung keberhasilan usaha di masa yang akan datang. Hero Supermarket Magelang memilih lokasi penempatan toko dengan pertimbangan antara lain :

- Keadaan sarana transportasi yang baik.

Yang dimaksudkan lokasi harus berdekatan dengan jalan raya yang banyak dilalui kendaraan umum maupun pejalan kaki dan mudah dilihat.

- Adanya lokasi pendukung.

Hero Supermarket memiliki lokasi disekitar area yang ramai dan strategis. Hero mendirikan usahanya dekat dengan perguruan Tinggi Muhammadiyah di Magelang: TK, SMU dan RSUD Tidar di depannya, serta komplek AKMIL di belakangnya . Selain itu disebelah timur Hero terdapat pasar Rejowinangun yang merupakan sentral pembelian masyarakat Magelang.

- Sarana pendukung yang lengkap.

Lingkungan disekitar lokasi Hero mempunyai sarana pendukung yang cukup lengkap misalnya jaringan telepon, PDAM, PLN dll.

Data berikut merupakan data mengenai jumlah transaksi penjualan yang terjadi selama tahun 2001 s/d 2002 :

Tabel 3.2.

Data Rata-Rata Jumlah Transaksi Perbulan

Tahun	Rata – rata jumlah transaksi perbulan
2001	28.000
2002	31.000

Sumber : Data primer perusahaan

Kualitas SDM dan kesejahteraan karyawan merupakan salah satu bagian yang mendukung kelancaran dan keberhasilan tujuan perusahaan. Oleh karena itu Hero memandang penting adanya bimbingan kerja untuk meningkatkan kualitas SDM. Adapun bimbingan kerja tersebut berupa :

- Setiap ada kesempatan atau diperlukan maka diadakan morning breafing tentang masalah service yang intinya merupakan pemberian pengarahan, pengenalan produk dengan instruksi, kebijakan dan monitoring dari pusat.
- Diadakan meeting intern bagi karyawan yang berisi pembicaraan atau diskusi mengenai kebijakan-kebijakan baru untuk selanjutnya diimplementasikan di lapangan.

- Penentuan besarnya kompensasi yang didasarkan pada prestasi karyawan.
- Sangsi diberikan kepada karyawan yang didasarkan pada tingkat kesalahan yang dilakukan sesuai dengan yang diatur dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama).

Sementara itu untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, Hero Supermarket cabang Magelang menyediakan fasilitas-fasilitas berupa :

- Bagi semua karyawan diberikan Jamsostek untuk perlindungan jiwa. Bagi karyawan yang sakit boleh berobat dimana saja dengan biaya ditanggung jasa asuransi.
- Didirikan koperasi untuk pinjaman khusus bagi karyawan, misalnya untuk kredit kendaraan, hutang jangka pendek dan lain-lain.
- Bagi karyawan yang tinggal di luar kota diberikan tunjangan untuk kost atas dasar kebutuhan perusahaan.

Jam kerja di Hero Supermarket cabang Magelang dibagi menjadi 2 sip :

- Sip pagi dengan jam kerja mulai pukul 07.00 s/d 14.00.
- Sip siang dengan jam kerja mulai pukul 14.00 s/d 22.00.

Dan menjadi 3 sip jika ada keperluan tertentu, yaitu :

- Sip malam mulai jam 22.00 s/d 07.00.

Pada hari minggu karyawan tetap masuk. Hari – hari libur lainnya misalnya hari besar keagamaan maupun hari libur nasional libur diatur secara bergantian. Hari

libur setiap karyawan setiap bulan sebanyak empat kali. Total jam kerja setiap sesuai dengan ketentuan dari Depnaker yaitu 40 jam setiap minggu.

Hero Supermarket juga memberikan kompensasi finansial dan non-finansial kepada karyawannya. Kompensasi finansial berupa bonus, tunjangan hari raya, pesangon dan lain –lain. Adapun kompensasi non-finansial bisa berupa kenaikan jabatan, pelatihan, seragam dan lain sebagainya.

3.3 Falsafah Hero Supermarket.

Dalam melakukan aktivitasnya, Hero Supermarket berpedoman pada Falsafah Hero yang dirumuskan sbb :

PT Hero Supermarket terus mempertahankan posisinya sebagai pemimpin dalam menjaga mutu yang terbaik, memberi porsi para pelanggan, para pemasok, para karyawan dan para pemegang saham jaminan mutu yang tinggi, layanan unggul, nilai yang tiada bandingnya, kepemimpinan yang tangguh dan visi penuh inovasi. Semuanya merupakan karakteristik dan ciri-ciri yang menjadikan kami sebagai panutan dan teladan yang diikuti perusahaan - perusahaan pengecer makanan di seluruh Indonesia dan wilayah sekitarnya. Hal - hal tersebut yang menjadi ciri khas yang membedakan sebuah Hero.

3.4 Struktur Organisasi Hero Supermarket Magelang.

Struktur organisasi perusahaan berhubungan dengan penyusunan seluruh personil yang saling berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan posisi masing-masing, untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hero Supermarket cabang Magelang dipimpin oleh seorang manajer toko yang membawahi lima manajer bagian yaitu :

1. *Fresh and frozen section manager.*

Bagian ini menangani manajemen barang dagangan yang berupa produk – produk segar.

2. *Grocery food and non-food section manager.*

Bagian ini menangani manajemen barang dagangan yang bukan merupakan produk – produk segar.

3. *Receiving and storage section manager.*

Merupakan bagian yang menangani penerimaan dan penyimpanan barang dagangan.

4. *Store administration section manager.*

Merupakan bagian yang menangani berbagai administrasi toko, misalnya pembukuan, faktur dsb.

5. *Customer service section manager.*

Bagian ini menangani masalah – masalah yang berhubungan dengan pelanggan pihak luar yang lain.

Sebagai pedoman untuk melaksanakan pekerjaan oleh tiap-tiap karyawan, maka disusun deskripsi kerja untuk setiap jabatan yang ada di perusahaan. Melalui deskripsi kerja karyawan akan mengetahui posisi dan tugasnya masing-masing dalam perusahaan

Struktur organisasi akan tampak jelas dan tegas bila dituangkan dalam suatu gambar bagan organisasi. Bagan organisasi menggabungkan suatu pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing anggota

serta memberikan suatu gambaran yang jelas mengenai hubungan atasan dengan bawahannya. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, maka kegiatan dalam suatu perusahaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.

Secara sistematis struktur organisasi Hero Supermarket cabang Magelang dapat dilihat pada gambar 3.1. Adapun penjelasan struktur organisasi Hero Supermarket Magelang adalah sbb.:

- Manajer toko.

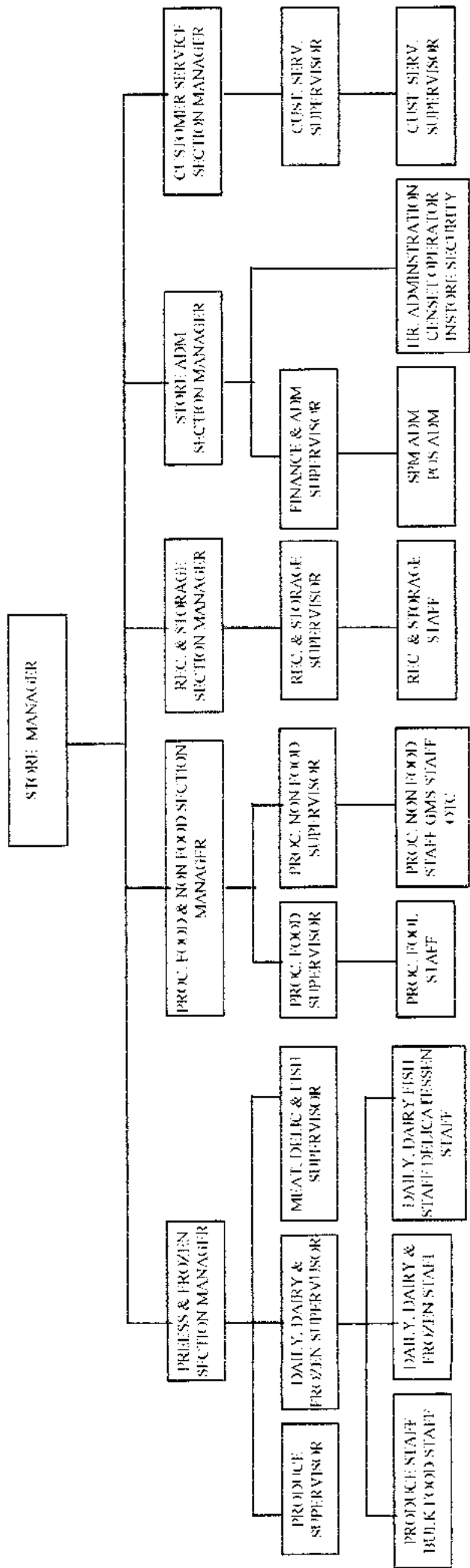
Mempunyai tugas memimpin, mengarahkan dan mengawasi kegiatan perusahaan serta menetapkan tujuan kebijakan perusahaan, yaitu :

- Mengelola toko
- Mengusahakan target penjualan
- Menciptakan suasana harmonis dan komunikatif antar bagian
- Memberi solusi dari suatu permasalahan
- Menentukan kebijakan umum toko.

- Asisten manajer

Bertugas untuk :

- Melakukan pengawasan ke divisi di bidang masing-masing
- Mengontrol kenyamanan lokasi
- Mengontrol penerimaan, pengeluaran dan penjualan barang di toko.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Hero Supermarket Cabang Magelang
 Sumber : Data primer perusahaan

- Supervisor

Bertugas untuk :

- Melakukan pengawasan tugas dan memberikan tugas langsung kepada staf dalam menyortir barang dan menarik barang yang telah kedaluarsa
- Melaksanakan pengawasan terhadap mutu produk, harga dan kualitasnya
- Melakukan pengawasan terhadap penampilan produk yang dipasarkan
- Memimpin briefing yang diseleggarakan bila diperlukan

- Staff

Bertugas :

- Melakukan pekerjaan sesuai tugas dan divisinya masing-masing.

3.5 Sistem Penilaian Kinerja Hero Supermarket.

Sistem penilaian kinerja di Hero Supermarket dilakukan secara teratur. Kantor pusat menetapkan suatu standar yang mestinya dipenuhi oleh tiap – tiap anak cabang Hero. Pada dasarnya ada empat standar penting yang ditetapkan oleh kantor pusat Hero Supermarket yaitu :

- Tingkat kehilangan barang dagangan.

Standar kehilangan barang dagangan untuk tiap toko Hero maksimal 1.4% dari total seluruh penjualannya.

- Produktifitas karyawan.

Kantor pusat Hero menetapkan suatu standar bahwa tiap – tiap karyawan minimal mampu menghasilkan Rp.40.000.000 setiap bulannya.

- *Turnover* persediaan.

Standar *turnover* persediaan atau tingkat perputaran barang dagangan maksimal adalah 28 hari.

Tabel 3.3. memperlihatkan data mengenai turnover persediaan selama tahun 2001 dan 2002 :

Tabel 3.3.

Data Turnover Persediaan

Tahun	Turnover persediaan
2001	38 hari
2002	34 hari

Sumber : Data primer perusahaan

Selain itu kantor pusat Hero Supermarket juga sering melakukan inspeksi mendadak ke toko – toko cabang Hero. Inspeksi ini biasanya berkaitan dengan pemeriksaan administrasi toko, kebersihan dan lain – lain.