

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1 Penerjemahan Filosofi Hero

Pengukuran kinerja yang didasarkan pada kerangka *balance scorecard* tidak bisa dilepaskan dari adanya visi maupun misi yang ada dalam perusahaan. Visi dan misi yang ada dalam suatu perusahaan mengandung tujuan - tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Selanjutnya perusahaan akan berusaha merumuskan strategi - strategi yang kiranya diperlukan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hero Supermarket juga mempunyai suatu filosofi dasar yang digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Filosofi yang dianut Hero Supermarket berbunyi sbb.:

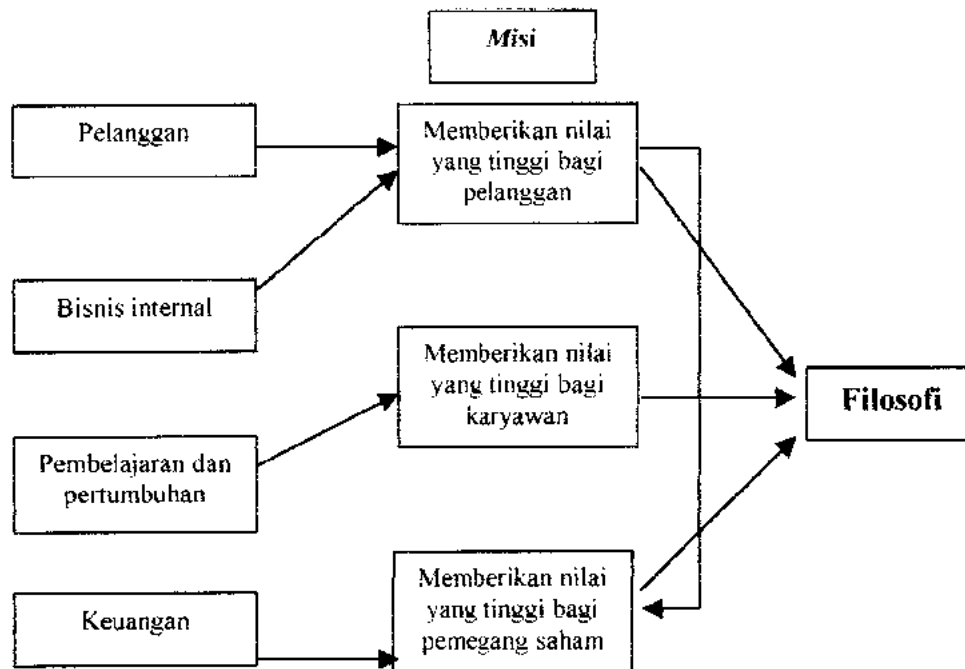
*PT Hero Supermarket terus mempertahankan posisinya sebagai pemimpin dalam menjaga mutu terbaik, memberi para pelanggan, para pemasok, para karyawan dan para pemegang saham jaminan mutu yang tinggi, layanan unggul, nilai yang tiada bandingnya, kepemimpinan yang tangguh dan visi penuh inovasi. Semuanya 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 menjadi ciri - ciri khas yang membedakan sebuah Hero.*

Dari filosofi tersebut dapat disimpulkan bahwa Hero Supermarket mempunyai visi untuk menjadikan perusahaannya sebagai pemimpin, panutan

dan teladan bagi perusahaan-perusahaan sejenis di wilayah Indonesia dan sekitarnya.

Untuk mencapai karakteristik tersebut Hero Supermarket memberikan penekanan pada beberapa aspek yang dianggap penting yaitu :

*Memberikan para pelanggan, pemasok, karyawan dan pemegang saham jaminan mutu yang tinggi, layanan unggul, nilai tiada banding, kepemimpinan yang tangguh dan inovasi yang tiada henti.*



Gambar 4.1 Penjabaran Filosofi Organisasi ke Dalam Empat Perspektif *Balance Scorecard*

Hero Supermarket cabang Magelang sebagai salah satu anak cabang Hero Supermarket juga turut berusaha mencapai tujuan dan misi perusahaan seperti yang telah dirumuskan sebelumnya dari filosofi dasar Hero. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut Hero Supermarket cabang

Magelang mengembangkan strategi bisnisnya sendiri yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan dan lingkungan sekitarnya.

Dalam prakteknya Hero Supermarket cabang Magelang mencoba meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan menerapkan strategi yang dianggap penting, yaitu :

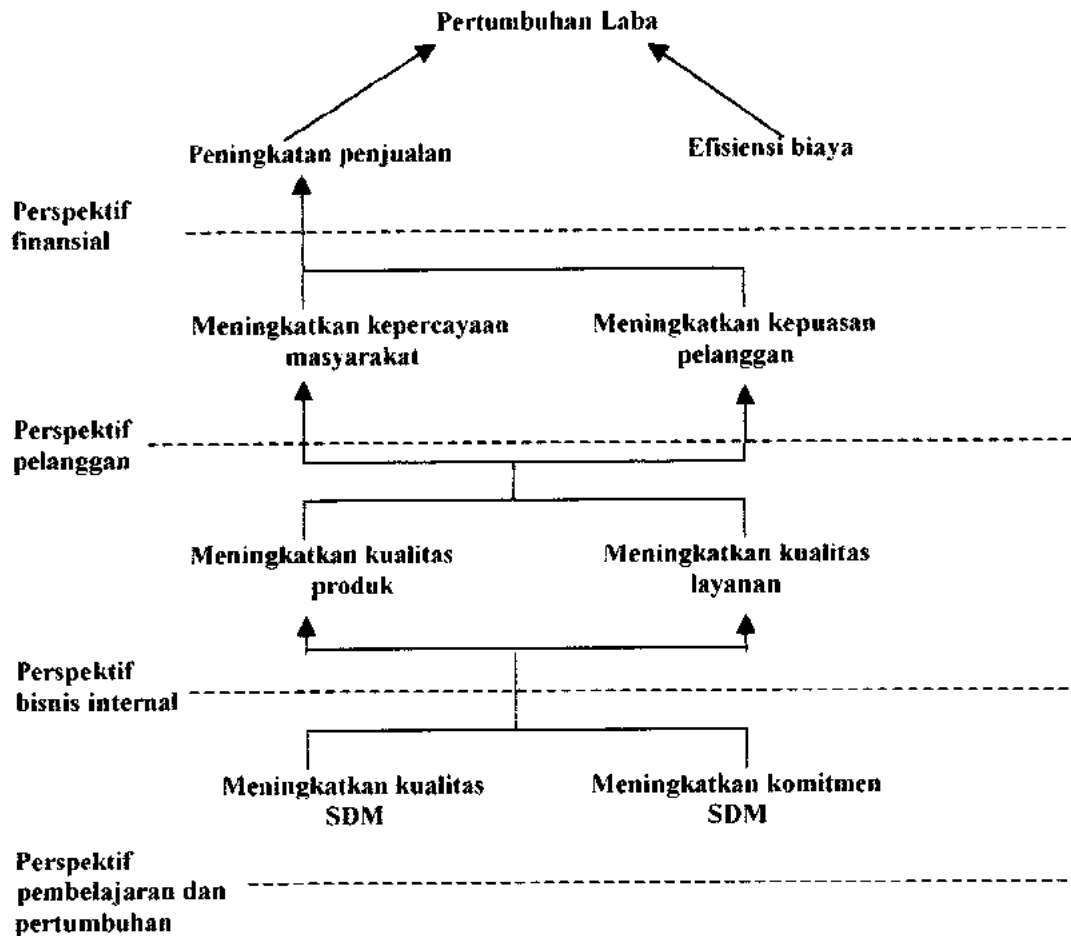
- Meningkatkan penjualan
- Meningkatkan kepercayaan masyarakat
- Meningkatkan kepuasan pelanggan
- Meningkatkan kualitas produk
- Meningkatkan kualitas pelayanan
- Menjamin ketersediaan barang dagang
- Meningkatkan kualitas SDM

### **4.3 Evaluasi Hubungan Antar Strategi.**

*Scorecard-scorecard* yang digunakan dalam setiap pengukuran seharusnya mampu menjelaskan strategi-strategi unit bisnis. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi unsur dari suatu rantai hubungan sebab akibat.

Sebuah *Balance scorecard* pada akhirnya harus tetap menitik beratkan kepada hasil terutama yang bersifat finansial. Menjadi sangat penting untuk menentukan hubungan sebab akibat antara ukuran-ukuran dari perspektif pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan setiap tujuan finansial yang ingin dicapai perusahaan. Gambar 4.2. memberikan

kerangka hubungan antara strategi-strategi yang digunakan oleh Hero Supermarket cabang Magelang.



Gambar 4.2 Hubungan antara tiap perspektif *Balance Scorecard*

Strategi yang ditentukan untuk pencapaian visi dan misi organisasi ditentukan dengan dua ukuran keberhasilan yaitu :

- Ukuran hasil (*outcome measure*).  
Digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategi.
- Ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*).  
Merupakan kinerja yang menunjukkan penyebab dapat dicapainya ukuran hasil.

Secara garis besar dapat dilihat bahwa Hero Supermarket cabang Magelang menekankan strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhannya pada peningkatan kualitas dan komitmen dari SDM-nya. Pelatihan karyawan bisa dijadikan suatu cara untuk meningkatkan kualitas karyawan. Komitmen karyawan dapat dilihat dari tingkat retensi karyawan, yaitu seberapa betah karyawan bekerja di perusahaan. Kepuasan karyawan bisa menjadi suatu pemacu untuk meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan perusahaan akan memiliki komitmen yang tinggi untuk bekerja. Karyawan yang berkualitas dan berkomitmen tinggi akan mampu bekerja dengan lebih baik. Produktifitas yang tinggi bisa mereka hasilkan dimana akhirnya akan mampu mendukung tujuan finansial perusahaan.

Sementara itu, strategi pada bisnis internal Hero Supermarket cabang Magelang adalah dengan meningkatkan kualitas dari produk dan pelayanan yang diberikan pada pelanggan. Pelayanan bisa ditingkatkan dengan mempercepat

proses pelayanan pada pelanggan saat berbelanja. Jumlah keluhan dan penanganannya juga menjadi suatu indikator penting dalam menentukan tingkat kualitas layanan., sedangkan turnover persediaan berpengaruh pada kualitas produk yang ditawarkan. Makin cepat turnover persediaan berputar maka barang yang ditawarkan pada konsumenpun akan menjadi semakin baru atau segar. Ketiga indikator ini akan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan. Survey kepuasan pelanggan akan memperlihatkan sejauh mana kepuasan pelanggan atas produk dan layanan yang diberikan Hero Supermarket cabang Magelang. Sementara itu, peningkatan kepercayaan masyarakat pada Hero Supermarket cabang Magelang akan tercermin dari peningkatan jumlah pelanggan yang berbelanja. Pelanggan yang puas dan meningkatnya kepercayaan masyarakat akan meningkatkan penjualan perusahaan. Bertambahnya aliran kas yang masuk ke perusahaan yang didukung oleh penggunaan biaya yang efisien untuk menjalankan bisnis perusahaan akan menghasilkan suatu *financial return* yang bagaimanapun menjadi tujuan utama operasi perusahaan. Secara lebih ringkas usulan *scorecard* yang mungkin bisa digunakan oleh Hero Supermarket cabang Magelang terlihat dalam tabel 4.1 yang sekaligus menunjukkan hubungan antara strategi yang digunakan dengan ukuran hasil dan pemacu kinerja yang menjadi sebab dicapainya suatu ukuran hasil.

Tabel 4.1

*Balance Scorecard* Yang Mungkin Diterapkan di Hero Supermarket Cabang Magelang

TUJUAN STRATEGI	PENGUKURAN STRATEGI	
	PERFORMANCE DRIVERS	OUTCOME MEASURE
<b>PERSPEKTIF KEUANGAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan Laba</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Pertumbuhan penjualan</li> <li>• Rasio laba usaha dibanding biaya usaha</li> <li>• % Peningkatan laba</li> </ul>
<b>PERSPEKTIF PELANGGAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kepercayaan masyarakat</li> <li>• Meningkatkan kepuasan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survey kepuasan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Peningkatan jumlah pelanggan</li> </ul>
<b>PERSPEKTIF BISNIS INTERAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas layanan</li> <li>• Meningkatkan kualitas produk</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecepatan pelayanan</li> <li>• Jumlah keluhan masuk</li> <li>• Turn over persediaan</li> </ul>
<b>PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas SDM</li> <li>• Meningkatkan komitmen SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembinaan karyawan</li> <li>• Survey kepuasan karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas karyawan</li> <li>• Retensi karyawan</li> </ul>

### 4.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan dalam Empat Perspektif *Balance Scorecard*.

#### 4.3.1 Perspektif keuangan

Sesuai dengan misinya, Hero Supermarket berusaha untuk memberikan jaminan mutu, layanan dan nilai yang tiada banding bagi para pemegang sahamnya. Semua hal tersebut dapat dilakukan dengan pencapaian laba yang optimal. Pencapaian laba ini sangat tergantung pada peningkatan pendapatan dan penggunaan biaya yang efektif dan efisien.

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai ukuran pencapaian keberhasilan dalam perspektif keuangan ini, yaitu :

##### 1. Peningkatan penjualan.

Peningkatan penjualan dihitung dengan membandingkan tingkat penjualan dari tahun ke tahun. Rumus yang bisa digunakan adalah :

$$\frac{\text{Penjualan th}(n) - \text{penjualan th}(n-1)}{\text{Penjualan th}(n-1)} * 100\%$$

Dengan menggunakan rumus dan data yang tersedia pada lampiran, maka didapatkan :

$$= \frac{\text{Rp. 16.000.000.000} - \text{Rp. 15.000.000.000}}{\text{Rp. 15.000.000.000}} * 100\%$$



$$= 6,67\%$$

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa dalam jangka waktu sejak tahun 2001 s/d 2002 terdapat peningkatan penjualan sebesar 6,67%.

Namun demikian ukuran peningkatan penjualan ini tidak bisa dijadikan tolok ukur keberhasilan perusahaan sepenuhnya karena mungkin saja faktor-faktor semacam inflasi mempunyai pengaruh yang besar pada kenaikan harga.

## 2. Peningkatan Laba Usaha

Ukuran berikutnya dalam perspektif keuangan adalah peningkatan laba usaha, yang diukur dengan rasio tingkat pertumbuhan laba usaha dari tahun ke tahun.

Rumus yang digunakan adalah :

$$\frac{\text{Laba Usaha th}(n) - \text{Laba Usaha th}(n-1)}{\text{Laba Usaha th}(n-1)} * 100\%$$

Dengan menggunakan rumus diatas dan data pada lampiran maka akan diketahui bahwa terdapat peningkatan laba usaha dari tahun 2001 s/d 2002 sebesar:

$$= \frac{\text{Rp.3.000.000.000} - \text{Rp.2.500.000.000}}{\text{Rp.2.500.000.000}} * 100\%$$

$$= 20\%$$

### 3. Efisiensi Biaya.

Efisiensi biaya dihitung dengan membandingkan laba usaha yang diperoleh dengan biaya usaha yang dikeluarkan perusahaan dari tahun ke tahun.

Rumus yang digunakan adalah :

$$\frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Biaya Usaha}}$$

Dengan memasukkan data yang tersedia ke dalam rumus maka diperoleh :

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2001} &= \frac{\text{Rp.2.500.000.000}}{\text{Rp.1.500.000.000}} \\ &= \text{Rp.1,67} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2002} &= \frac{\text{Rp.3.000.000.000}}{\text{Rp.2.400.000.000}} \\ &= \text{Rp.1,25} \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas tampak bahwa pada tahun 2001, setiap rupiah biaya usaha yang dikeluarkan perusahaan dapat menghasilkan laba usaha sebesar 1,67,-. Sedangkan pada tahun 2002 terjadi penurunan bahwa setiap satu rupiah biaya usaha yang dikeluarkan perusahaan hanya menghasilkan laba usaha sebesar 1,25,-.

Dengan demikian dapat dihitung bahwa dalam jangka waktu 2001 s/d 2002 terjadi penurunan keefisienan penggunaan biaya usaha sebesar :

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Rp.1,25} - \text{Rp.1,67}}{\text{Rp.1,67}} * 100\% \\ &= -25,15\% \end{aligned}$$

#### 4.3.2 Perspektif pelanggan

Salah satu tujuan dari keberadaan suatu perusahaan adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dari pelanggan inilah akan diperoleh pendapatan yang sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan demi menjaga kelangsungan hidupnya.

Pelanggan akan merasa puas jika mereka mendapatkan produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan mereka pada waktu yang tepat. Pelanggan yang puas akan menyebabkan aliran pendapatan ke dalam perusahaan sehingga membantu perusahaan dalam menghasilkan *financial return* yang memadai.

Sesuai dengan filosofinya Hero Supermarket berusaha untuk memberikan layanan dan nilai yang unggul bagi para pelanggannya, dengan mencoba meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan dalam berbelanja di Hero Supermarket.

Dalam perspektif pelanggan ini digunakan beberapa ukuran untuk menilai kinerja perusahaan dalam pencapaian strategi yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu :

##### 1. Peningkatan jumlah pelanggan.

Peningkatan jumlah pelanggan yang melakukan transaksi mencerminkan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap Hero Supermarket. Data jumlah pelanggan diambil dari data jumlah transaksi harian, seperti yang terlihat pada tabel 3.2.

Rumus yang digunakan adalah :

$$\frac{\text{Jumlah pelanggan th}(n) - \text{Jumlah pelanggan th}(n-1)}{\text{Jumlah pelanggan th}(n-1)} * 100\%$$

Dengan memasukkan data yang tersedia ke dalam rumus diatas, maka diperoleh :

$$= \frac{31.000 - 28.000}{28.000} * 100\%$$

$$= 10,71\%$$

Dengan demikian bisa dilihat bahwa antara tahun 2001 ke 2002 terdapat kenaikan jumlah pelanggan sebesar 10,71%.

## 2. Kepuasan pelanggan.

Ukuran yang selanjutnya adalah kepuasan pelanggan yang diukur dengan cara menyebarkan kuisioner kepada sejumlah sample pengunjung yang berbelanja di Hero. Sampel yang diambil adalah sebanyak 100 orang. Data mengenai kepuasan konsumen ini tidak dapat diperbandingkan dari tahun ke tahun karena kuisioner hanya disebar pada tahun 2003.

Beberapa aspek yang diukur yaitu :

- Toko yang diukur meliputi : lokasi, area parkir, kebersihan dan keamanan.
- Produk yang diukur adalah : ragam, kualitas, penataan dan ketersediaan produk.
- Harga yang diukur adalah : harga dibanding kualitas barang dan yang ditawarkan toko lain.

- Pelayanan meliputi : Kecepatan, keramahan, prosedur dan tanggapan pada keluhan.

Dari kuisisioner yang disebar didapatkan hasil sbb:

Tabel 4.2

Hasil Kuisisioner Kepuasan Pelanggan

Aspek yang diukur	Tidak Puas	Kurang Puas	Netral	Puas	Sangat Puas
Lokasi toko	2%	8%	52%	23%	15%
Area parkir	0%	32%	51%	17%	0%
Kebersihan toko	0%	8%	61%	28%	3%
Keamanan toko	1%	10%	61%	28%	0%
Ragam produk	0%	14%	62%	22%	2%
Kualitas produk	1%	3%	69%	26%	1%
Penataan produk	0%	21%	70%	19%	0%
Ketersediaan produk	2%	25%	62%	11%	0%
Harga dibanding toko lain	8%	49%	38%	5%	0%
Harga dibanding kualitas barang	2%	24%	67%	7%	0%
Kecepatan layanan	0%	12%	72%	16%	0%
Keramahan	1%	16%	66%	17%	0%
Prosedur layanan	2%	11%	72%	15%	0%
Tanggapan atas keluhan	3%	36%	53%	8%	0%

Sumber : Data sekunder perusahaan

Dari hasil kuisisioner tersebut dapat terlihat bahwa rata-rata jawaban pelanggan berkisar pada kurang puas, puas dan netral. Sebagian besar pelanggan

menjawab netral pada semua pertanyaan kecuali untuk item pertanyaan tentang harga dibanding toko lain yang banyak menghasilkan jawaban kurang puas.

#### 4.3.3 Perspektif bisnis internal.

Perspektif ini merupakan rangkaian aktifitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa bagi pelanggan. Dalam hal ini perusahaan mencoba memberikan jawaban dari pertanyaan “apa yang terbaik harus dilakukan agar perusahaan dapat memuaskan kebutuhan pelanggannya?”

Ada beberapa strategi Hero Supermarket cabang Magelang yang bisa dimasukkan dalam perspektif ini yaitu :

- Mencoba meningkatkan kualitas layanan.
- Mencoba meningkatkan kualitas produk.

Untuk mengukur kinerja Hero Supermarket Magelang dalam perspektif ini digunakan beberapa ukuran yaitu :

##### 1. Kecepatan pelayanan.

Kecepatan layanan merupakan salah satu unsur penting dalam menentukan kualitas layanan yang diberikan. Secara umum pelanggan lebih menyukai pelayanan yang cepat dan tidak berbelit-belit. Hero Supermarket sendiri sebenarnya tidak menetapkan standar waktu pelayanan terhadap tiap-tiap transaksi. Hero Supermarket cabang Magelang hanya menetapkan bahwa antrian

maksimal untuk tiap kasir adalah tiga orang. Standar ini tidak berubah selama tahun 2001 maupun 2002. Jika ternyata terdapat antrian yang melebihi jumlah yang ditetapkan maka dibuka kasir yang baru.

Hero Supermarket cabang Magelang sendiri mempunyai mesin kasir sejumlah 7 buah. Pada tahun 2001 semua mesin kas ini dioperasikan, namun karena dipandang tidak efektif dan efisien penggunaannya, maka sebuah mesin kas tidak digunakan lagi. Mesin kas hanya dibuka jika antrian di mesin kas yang ada sudah melebihi standar yang ditetapkan.

## 2. Jumlah keluhan.

Adanya keluhan yang masuk ke perusahaan mencerminkan bagaimana proses bisnis internal perusahaan berjalan. Keluhan menggambarkan adanya hal-hal yang tidak sesuai dengan yang diharapkan pelanggan.

Hero Supermarket cabang Magelang telah menyediakan kotak saran yang ditempatkan di dalam toko yang diharapkan dapat mengakomodasi keluhan dari para pelanggannya. Selain itu terdapat juga saluran telepon langsung ke kantor Hero pusat di Jakarta yang dikhususkan untuk menangani keluhan pelanggan.

Pada tahun 2001 tercatat hanya ada dua buah keluhan yang masuk. Kedua keluhan ini akhirnya sudah dapat diatasi. Sedangkan pada tahun 2002 keluhan yang masuk turun 100%, karena sama sekali tidak ada keluhan yang masuk.

### 3. Turnover persediaan.

Turnover persediaan adalah perputaran persediaan, merupakan waktu yang dibutuhkan oleh barang dagangan dari barang diterima sampai terjual atau menjadi kas lagi. Semakin singkat waktu turnover persediaan, maka semakin baik kinerjanya.

Dari tabel 3.3. dapat dilihat bahwa antara tahun 2001 s/d 2002 turnover persediaan berkurang selama empat hari, dari yang tadinya 38 hari menjadi 34 hari. Namun demikian turnover ini masih diatas standar yang ditentukan oleh kantor pusat yaitu turnover maksimal 28 hari. Menurut wawancara dengan manajer, turnover persediaan maksimal tersebut sangat sulit dicapai terutama oleh toko-toko yang berlokasi di luar Jabotabek.

#### 4.3.4 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif ini merupakan faktor pendorong yang turut menentukan keberhasilan tiga perspektif yang telah dibahas sebelumnya. Personel perusahaan dituntut untuk memiliki kemauan belajar secara berkelanjutan agar dapat mengoperasikan dan melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap bisnis perusahaan demi menghasilkan produk atau jasa yang bernilai bagi perusahaan.

Hero Supermarket cabang Magelang mempunyai strategi yang bisa digolongkan dalam perspektif ini yaitu dengan meningkatkan kualitas dan komitmen personel yang keberhasilannya dapat diukur dengan :



### 1. Retensi karyawan.

Retensi karyawan menunjukkan komitmen karyawan pada perusahaan. Retensi karyawan bisa diukur dengan membandingkan jumlah pekerja yang keluar dengan jumlah pekerja total. Data menunjukkan bahwa pada tahun 2002 terdapat dua orang karyawan yang keluar dari perusahaan. Namun kedua orang tersebut keluar bukan dengan alasan tidak betah bekerja, melainkan karena diberhentikan secara tidak hormat karena melakukan kecurangan. Empat orang karyawan lagi dimutasi ke cabang Hero lain yang baru dibuka. Sedangkan pada tahun 2001 tidak terdapat satupun karyawan yang keluar perusahaan.

### 2. Kepuasan pegawai.

Kepuasan pegawai diukur dengan cara memberikan kuisioner kepada seluruh pegawai Hero Supermarket cabang Magelang. Kuisioner diadopsi dari kuisioner yang dikembangkan oleh Moh.As'ad (1995).

Beberapa aspek yang diukur adalah :

- Finansial : berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji dan upah, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, promosi dsb.
- Fisik : meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, suhu, penerangan, pertukaran udara, dan kondisi kesehatan.

- Sosial : Meliputi interaksi sosial baik sesama karyawan, atasan, maupun antar karyawan yang beda jenis pekerjaannya.
- Psikologi : berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

Dari hasil penyebaran kuisioner tersebut didapat data sbb :

Tabel 4.3

Hasil Kuisioner Kepuasan Karyawan

Aspek yang diukur	Tidak Puas	Kurang Puas	Netral	Puas	Sangat Puas
Gaji yang diterima	0%	5%	34%	51%	10%
Tunjangan	0%	3%	53%	29%	15%
Jaminan kesehatan	0%	2%	68%	20%	10%
Upah lembur	0%	2%	71%	15%	12%
Masa depan di perusahaan	0%	3%	66%	19%	12%
Ventilasi dan suhu ruangan kerja	0%	0%	5%	83%	12%
Waktu kerja dan istirahat	0%	17%	41%	34%	8%
Tata perlengkapan kerja	0%	2%	32%	58%	8%
Penerangan	0%	0%	0%	92%	8%
Mesin – mesin kerja	0%	0%	3%	87%	10%
Kebijaksanaan pimpinan	0%	10%	12%	66%	12%
Hubungan dengan rekan kerja	0%	10%	10%	72%	8%
Pengawasan dan paengarahan atasan	0%	12%	13%	68%	7%
Keterlibatan untuk memberi pendapat	0%	14%	59%	20%	7%
Solidaritas antar pekerja	0%	3%	34%	56%	7%

<b>Perasaan selama bekerja</b>	0%	0%	36%	54%	10%
<b>Perasaan terhadap pekerjaan yang dilakukan</b>	0%	3%	33%	54%	10%
<b>Kesesuaian pekerjaan dengan bakat dan cita –cita</b>	0%	13%	27%	53%	7%
<b>Kesesuaian pekerjaan dengan ketrampilan</b>	0%	13%	25%	54%	7%
<b>Keamanan dan kenyamanan bekerja</b>	0%	2%	23%	68%	7%

Sumber : Data sekunder perusahaan

Dari hasil kuisioner tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar jawaban karyawan berkisar pada netral dan puas. Khusus untuk aspek finansial jawaban netral lebih banyak daripada puas, sedangkan untuk tiga aspek lain jawaban puas lebih banyak daripada jawaban netral. Selebihnya karyawan banyak memberikan jawaban sangat puas, sedangkan persentase jawaban kurang puas sangat sedikit untuk semua item jawaban. Kekurangpuasan karyawan yang tertinggi terdapat pada pertanyaan tentang waktu kerja dan istirahat, pengawasan dan pengarahan oleh atasan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan serta kesesuaian pekerjaan dengan bakat, ketrampilan dan cita – cita. Khusus untuk jawaban tidak puas, tidak ada satu karyawan pun yang menjawab demikian untuk semua item pertanyaan.

### 3. Produktivitas karyawan.

Produktivitas karyawan diukur dengan menghitung jumlah rata-rata pendapatan yang dihasilkan oleh tiap karyawan. Kantor pusat Hero menetapkan standar bahwa tiap-tiap pekerja seharusnya mampu menghasilkan Rp. 40.000.000 tiap bulan.

Dari data yang tersedia dapat dihitung produktivitas karyawan adalah sbb.:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2001} &= \frac{\text{Rp.1.250.000.000}}{62 \text{ orang}} \\ &= \text{Rp.20.161.000 (pembulatan dalam ribuan)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2002} &= \frac{\text{Rp.1.333.333.333}}{58 \text{ orang}} \\ &= \text{Rp.22.988.000 (pembulatan dalam ribuan)} \end{aligned}$$

Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa terdapat peningkatan produktivitas karyawan dari tahun 2001 s/d 2002. Namun demikian produktivitas karyawan ini masih jauh dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu sebesar Rp.40.000.000/bulan /karyawan.

### 4. Pelatihan karyawan.

Pelatihan terhadap karyawan merupakan suatu unsur penting yang dapat meningkatkan kualitas karyawan. Namun demikian pelatihan di Hero Supermarket cabang Magelang jarang sekali dilakukan. Pelatihan banyak

dilakukan jika ada karyawan baru yang masuk. Pada tahun 2001 tercatat bahwa tidak ada satupun karyawan Hero Supermarket cabang Magelang yang ikut pelatihan dan pembinaan karyawan, sedangkan pada tahun 2002 terdapat empat orang karyawan yang ikut dalam pelatihan.

Persentase karyawan yang ikut dalam program pelatihan dapat dihitung sbb.:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2001} &= \frac{0 \text{ karyawan}}{62 \text{ karyawan}} * 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2002} &= \frac{4 \text{ karyawan}}{58 \text{ karyawan}} * 100\% \\ &= 6,9\% \end{aligned}$$

#### 4.4 Evaluasi Hasil Secara Keseluruhan

Dari analisis yang telah dilakukan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan produktifitas karyawan yang mungkin turut dipengaruhi oleh adanya peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan. Selain itu kepuasan karyawan mestinya juga ikut berpengaruh pada retensi karyawan. Namun penurunan tingkat retensi karyawan yang ada sepertinya tidak terkait dengan tingkat kepuasan pekerja, karena dari enam orang yang keluar dari perusahaan, dua orang dikeluarkan karena

melakukan keurangan, sedangkan yang lainnya dimutasi ke cabang Hero yang lain demi adanya efisiensi pekerja. Meningkatnya kualitas dan komitmen karyawan akan berpengaruh pada kualitas layanan yang diberikan pada pelanggan. Menurunnya jumlah keluhan yang masuk, kecepatan pelayanan yang meningkat dan berkurangnya waktu turnover persediaan akan meningkatkan kepuasan pe pelanggan yang berbelanja dan meningkatkan kepercayaan masyarakat yang akhirnya akan menghasilkan peningkatan jumlah transaksi perusahaan. Hal ini akan meningkatkan jumlah penjualan perusahaan yang pada akhirnya turut mendukung peningkatan laba perusahaan. Hasil analisis yang telah dilakukan secara ringkas dapat dilihat pada tabel 4.4.

#### **4.5 Pembobotan Nilai Dalam Melakukan Penilaian Kinerja**

Dalam melakukan suatu penilaian kinerja akan menjadi mudah jika tiap-tiap aspek yang dinilai diberikan suatu bobot nilai sehingga pada akhir penilaian bisa didapatkan suatu nilai total. Nilai total inilah yang nantinya akan menentukan apakah perusahaan tersebut mempunyai kinerja yang baik atau tidak.

Dalam tulisan ini penulis juga mencoba untuk memberikan contoh pemberian skor bagi peniaian kinerja PT Hero Supermarket cabang Magelang. Tata cara penilaian ini hampir sama dengan cara penilaian kesehatan bagi BUMN yang tertuang dalam keputusan Menteri Negara BUMN RI No.100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Balance Scorecard**

<b>PENGUKURAN STRATEGI</b>			
<b>TUJUAN STRATEGI</b>	<b>PERFORMANCE DRIVERS</b>	<b>OUTCOME MEASURE</b>	<b>Hasil Pengukuran</b>
<b>PERSPEKTIF KEUANGAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan Laba</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Pertumbuhan penjualan</li> <li>• Rasio laba usaha dibanding biaya usaha</li> <li>• % Peningkatan laba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naik 6,67%</li> <li>• Turun 25,15%</li> <li>• Naik 20%</li> </ul>
<b>PERSPEKTIF PELANGGAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kepercayaan masyarakat</li> <li>• Meningkatkan kepuasan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Peningkatan jumlah pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naik 10,71%</li> </ul>
<b>PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas layanan</li> <li>• Meningkatkan kualitas produk</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecepatan pelayanan</li> <li>• Jumlah keluhan masuk</li> <li>• Turnover persediaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turun 100%</li> <li>• Turun 4 hari</li> </ul>
<b>PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas SDM</li> <li>• Meningkatkan komitmen SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembinaan karyawan</li> <li>• Kepuasan karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas karyawan</li> <li>• Retensi karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naik 100%</li> <li>• Naik</li> <li>• Turun</li> </ul>

Perlu diperhatikan disini adalah bahwa contoh yang digunakan penulis masih bersifat sangat sederhana. Aspek yang diukur hanya terbatas pada aspek yang telah diukur sebelumnya, seperti yang terlihat dalam tabel 4.4 minus aspek kecepatan pelayanan, kepuasan pelanggan dan kepuasan pekerja. Hal ini dikarenakan data ketiga aspek ini tidak bisa diperbandingkan dari tahun 2001 ke 2002, sehingga tidak dapat diketahui peningkatan atau penurunan kinerja pada aspek tersebut.

Pembagian bobot nilai untuk tiap-tiap unsur, penentuan standar nilai untuk menentukan baik buruknya aspek juga dilakukan dengan sederhana dan tanpa menyelami secara mendalam keadaan perusahaan dengan pertimbangan terbatasnya waktu dan biaya. Penilaian yang sesungguhnya harus dilakukan dengan memperhatikan keseluruhan aspek perusahaan secara mendetail, sehingga keterlibatan pihak internal dalam hal ini sangatlah menentukan. Kantor pusat Hero Supermarket harus terlibat aktif dalam penyusunan standar yang sesungguhnya agar kinerja anak-anak tokonya dapat dinilai dengan mempertimbangkan keseluruhan aspek dalam *balance scorecard*.

Cara penilaian yang ingin diberikan penulis dapat diuraikan sbb. :



Tabel 4.5

## Pembobotan Nilai Bagi Tiap Aspek

Aspek Yang Dinilai	Bobot Nilai
<b>Aspek finansial</b>	
Pertumbuhan penjualan	15
Efisiensi biaya usaha	15
Peningkatan laba	20
<b>Aspek pelanggan</b>	
Peningkatan jumlah pelanggan	10
<b>Aspek bisnis internal</b>	
Jumlah keluhan masuk	10
<b>Aspek pembelajaran dan pertumbuhan</b>	
Pembinaan karyawan	10
Produktifitas karyawan	10
Retensi karyawan	10
<b>Total</b>	<b>100</b>

Tabel 4.6

## Daftar Penilaian Pertumbuhan Penjualan

Pertumbuhan penjualan (%) = X	Skor
$X > 10\%$	15
$5\% < X \leq 10\%$	10
$0\% < X \leq 5\%$	5

Tabel 4.7

## Daftar Penilaian Efisiensi Biaya Usaha

Penurunan Efisiensi Biaya Usaha (%) = X	Skor
$> 10\%$	15
$5\% < X < 10\%$	10
$0\% < X < 5\%$	5

Tabel 4.8

## Daftar Penilaian Peningkatan Laba Usaha

Peningkatan Laba Usaha (%) = X	Skor
$> 25\%$	25
$20\% < X \leq 25\%$	20
$10\% < X \leq 20\%$	15
$5\% < X \leq 10\%$	10
$0\% < X \leq 5\%$	5

Tabel 4.9

## Daftar Penilaian Peningkatan Jumlah Pelanggan

Peningkatan Jumlah Pelanggan (%) = X	Skor
$> 25\%$	10
$20\% < X \leq 25\%$	8
$10\% < X \leq 20\%$	6
$5\% < X \leq 10\%$	4
$0\% < X \leq 5\%$	2

Tabel 4.10

## Daftar Penilaian Turnover Persediaan

Perputaran Persediaan (hari)	Skor
$X \leq 20$	10
$22 < X < 20$	8
$24 \leq X < 26$	6
$26 \leq X < 28$	4
$X \geq 28$	2

Tabel 4.11

## Daftar Penilaian Jumlah Keluhan Masuk

Jumlah Keluhan Masuk = X	Skor
$< 5$	10
$5 < X \leq 10$	8
$10 < X \leq 15$	6
$15 < X \leq 20$	4
$20 < X \leq 25$	2

Tabel 4.12

## Daftar Penilaian Peningkatan Pembinaan Karyawan

Peningkatan Pembinaan Karyawan (%) = X	Skor
$X > 25\%$	10
$20\% < X \leq 25\%$	8
$10\% < X \leq 20\%$	6
$5\% < X \leq 10\%$	4
$0\% < X \leq 5\%$	2

Tabel 4.13

## Daftar Penilaian Produktifitas Karyawan

Produktifitas Karyawan/bln	Skor
$X > 55.000.000$	10
$50.000.000 < X \leq 55.000.000$	8
$45.000.000 < X \leq 50.000.000$	6
$40.000.000 < X \leq 45.000.000$	4
$X \leq 40.000.000$	2

Tabel 4.14

## Daftar Penilaian Retensi Karyawan

Rasio Perbandingan Karyawan Keluar Dibanding Karyawan Total = X	Skor
$X \leq 2\%$	10
$2\% > X \geq 4\%$	8
$4\% > X \geq 6\%$	6
$6\% > X \geq 8\%$	4
$X > 8\%$	2

Untuk penilaian dalam retensi karyawan ini, karyawan yang keluar dibatasi pada karyawan yang keluar dengan kemauan sendiri, bukan karena dikeluarkan perusahaan atau dimutasi demi kepentingan perusahaan seperti yang terjadi pada tahun 2002, karena hal yang semacam ini tidak mencerminkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan.

Tabel 4.15

## Daftar Penilaian Total

Kinerja	Skor
Baik	$\geq 80$
Sedang	$60 \leq X < 80$
Buruk	$< 60$

Hasil analisis yang sudah dilakukan sebelumnya dikelompokkan dalam daftar diatas, seperti terlihat dalam tabel 4.16 sbb.:

Tabel 4.16  
Daftar Hasil Penilaian

Aspek yang diukur	Hasil	Skor
<b>Aspek finansial</b>		
Pertumbuhan Penjualan	6,67%	10
Efisiensi Biaya usaha	25,1%	0
Pertumbuhan laba	20%	15
<b>Aspek Pelanggan</b>		
Peningkatan Jumlah Pelanggan	10,71%	6
<b>Aspek Bisnis Internal</b>		
Jumlah Keluhan Masuk	0	10
Turnover Persediaan	34 hari	2
<b>Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>		
Pembinaan karyawan	6,9%	10
Produktifitas Karyawan	22.988.000	2
Retensi Karyawan	0	10
<b>Total</b>		<b>65</b>

Dari hasil skor total sejumlah 65 tersebut perusahaan dapat dikelompokkan sebagai yang berkinerja sedang.

Namun perlu ditegaskan sekali lagi disini bahwa yang dikemukakan diatas hanyalah contoh. Kesimpulan akhir bahwa perusahaan berkinerja baik juga hanya sekedar contoh. Diperlukan suatu analisis yang mendalam untuk melakukan suatu penyusunan standar seperti diatas.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan pada analisa yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Hero Supermarket cabang Magelang adalah sbb.:

##### **5.1.1 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Pada perspektif ini terdapat peningkatan kinerja perusahaan terutama pada produktivitas karyawan, dan persentase jumlah karyawan yang ikut pelatihan. Kemudian secara umum karyawan merasa cukup puas bekerja di perusahaan. Ketidakpuasan tertinggi karyawan ada pada pengaturan waktu kerja dan istirahat, keterlibatan dalam pengambilan keputusan serta kesesuaian pekerjaan dengan bakat dan cita-cita. Berkaitan dengan meningkatnya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan, hal ini tidak berkaitan dengan ketidakbetahan karyawan bekerja di perusahaan, tapi lebih karena kebijakan yang diambil perusahaan.

##### **5.1.2 Perspektif bisnis internal**

Secara umum terjadi peningkatan kinerja bisnis internal, yang tercermin dari penurunan waktu turnover dan menurunnya jumlah keluhan

yang masuk. Hal ini sangat mungkin dipengaruhi oleh peningkatan kualitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang salah satunya didorong dengan peningkatan jumlah karyawan yang ikut pelatihan.

### 5.2.3 Perspektif pelanggan

Secara umum pelanggan sudah merasa cukup puas dengan layanan, kualitas produk dan keadaan toko. Namun kebanyakan pelanggan masih merasa kurang puas terhadap harga yang ditawarkan toko dibanding toko lain. Hal ini dimungkinkan karena memang Hero merupakan pasar swalayan yang membidik segmen menengah ke atas sehingga harga yang ditawarkan pun relatif lebih tinggi dibandingkan toko lain. Namun demikian terjadi peningkatan jumlah pelanggan yang mungkin disebabkan karena meningkatnya kepuasan dan kepercayaan masyarakat dalam berbelanja di Hero.

### 5.2.4 Perspektif keuangan

Dalam perspektif ini terlihat adanya peningkatan dalam jumlah penjualan dan laba operasi perusahaan meskipun terjadi penurunan keefisienan penggunaan biaya usaha. Peningkatan penjualan ini dimungkinkan karena bertambahnya volume transaksi perusahaan yang dihasilkan dari peningkatan kepercayaan dan kepuasan masyarakat dalam berbelanja di Hero.



## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Kendala utama dalam penyusunan skripsi ini adalah terbatasnya data yang diperoleh penulis. Keterbatasan data ini tentu saja sangat berpengaruh terhadap analisis data yang dilakukan. Analisis hanya dilakukan sebatas pada data-data yang tersedia saja. Selain itu singkatnya waktu penelitian menjadikan penulis masih kurang dapat memahami secara mendalam keadaan perusahaan. Padahal semestinya untuk menyusun *scorecard-scorecard* yang tepat bagi perusahaan diperlukan suatu keterlibatan aktif dari seluruh personel perusahaan (yang secara otomatis lebih memahami keadaan perusahaan) dengan tahap-tahap yang memakan waktu yang relatif lama.

## 5.3 Saran-saran

Mengingat pentingnya suatu sistem pengukuran kinerja bagi sebuah organisasi, maka penulis berharap kepada peneliti lain yang akan melakukan penelitian yang sama dengan skripsi ini agar menggunakan metode penelitian dan data yang lebih lengkap agar dapat lebih mencerminkan keadaan obyek yang sesungguhnya.

Bagi perusahaan yang menjadi obyek penelitian ini penulis menyarankan penggunaan penilaian kinerja yang lebih lengkap, yang mempertimbangkan berbagai aspek, bukan hanya aspek finansial saja. Selain itu penting juga untuk ditetapkan suatu standar penilaian berupa bobot nilai bagi tiap-tiap perspektif (yang mungkin bisa dilakukan kantor pusat) agar

penilaian kinerja bagi tiap-tiap anak cabang Hero dapat lebih mudah dilakukan

Bagi Hero Supermarket cabang Magelang sendiri agar dilakukan perbaikan-perbaikan terus-menerus terutama dalam layanan pada pelanggan dan juga mempersering frekuensi pelatihan karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas personel dan juga kualitas layanan yang diberikan pada pelanggan.