

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Toserba Kartika**

Toserba Kartika merupakan perusahaan perdagangan yang bergerak dalam bidang ritel yakni dalam bidang penyaluran barang kebutuhan sehari-hari. Toserba Kartika berdiri pada tahun 2001 yang berlokasi di Jalan Raya Kawunganten, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah. Toserba Kartika merupakan toserba pertama yang berada di kota Kawunganten. Barang kebutuhan sehari-hari yang disediakan oleh Toserba Kartika terdiri dari berbagai macam jenis yaitu, makanan dan sembako, minuman, perlengkapan rumah tangga, pakaian, perlengkapan bayi dan anak-anak, obat-obatan, kosmetik, dan yang menarik adalah adanya wahana bermain anak-anak yang disediakan oleh Toserba Kartika.

Toserba Kartika terdiri atas 2 lantai yaitu lantai dasar berisi kebutuhan primer sehari-hari seperti makanan dan sembako, bumbu masak, perlengkapan mandi, minuman, obat-obatan dan lain-lain, sedangkan di lantai dua berisi kosmetik, keperluan sekolah anak-anak, mainan anak-anak, dan lain-lain. Dengan harganya yang relatif murah dan kelengkapan barang kebutuhan tersebut Toserba Kartika merupakan alternative yang tepat untuk berbelanja, hal inilah yang menyebabkan sirkulasi perputaran barang yang cepat sehingga memacu toko ini berkembang.

##### **4.1.2 Visi Misi Toserba Kartika**

###### **4.1.2.1 Visi Toserba Kartika**

“Menjadi perusahaan yang paling dipercaya oleh konsumen di wilayah Kawunganten dan sekitarnya dalam hal pemenuhan kebutuhan sehari-hari”

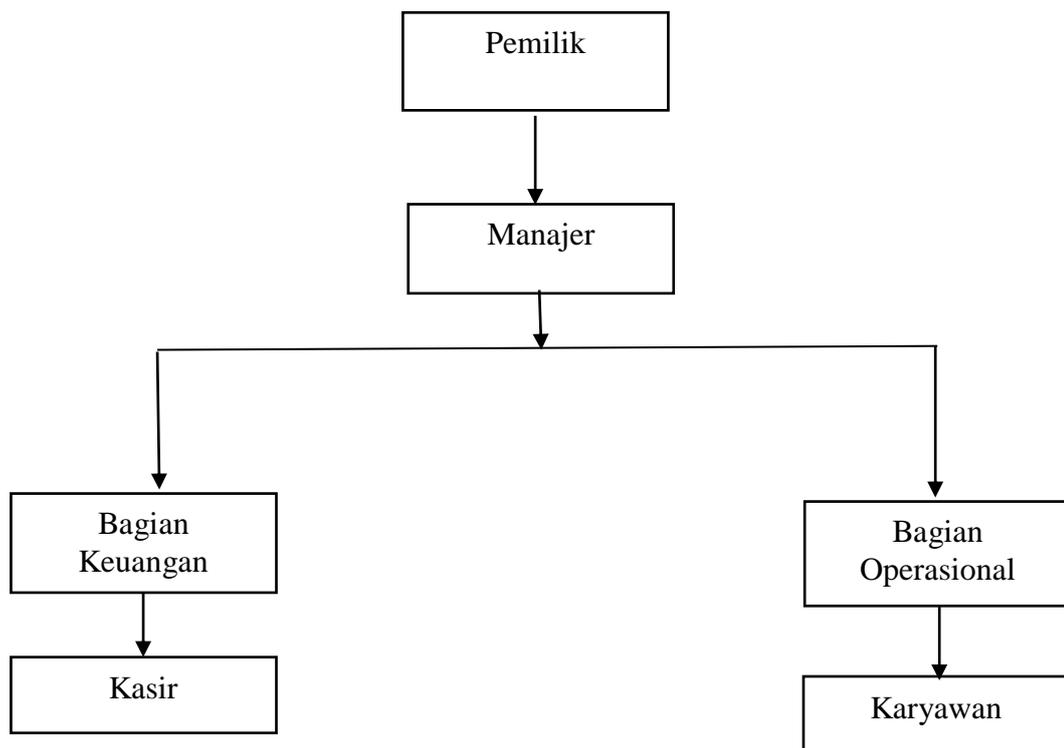
###### **4.1.2.2 Misi Toserba Kartika**

- Memberikan kepuasan kepada pelanggan atau konsumen dengan produk, harga dan pelayanan yang berkualitas baik.
- Memberikan yang terbaik, di setiap tingkah laku dan etika bisnis

### 4.1.3 Struktur Organisasi Toserba Kartika

Menurut (Hasibuan, 2011:128) Struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan dan jenis wewenang penjabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan system pimpinan organisasi. Struktur organisasi Toserba Kartika berbentuk organisasi garis dimana wewenang mengalir dari atas ke bawah, yang setiap bagian mempunyai masing- masing pimpinan tertentu dan bertanggung jawab kepada seorang atasan. Struktur organisasi seperti ini baik bagi organisasi yang kompleksitas pekerjaannya masih sangat sederhana atau dengan kata lain cocok untuk organisasi yang berskala kecil dan menengah. Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi dan uraian tugas pada Toserba Kartika dapat di lihat pada gambar berikut :

Gambar 4.1. Struktur Organisasi



Sumber: Toserba Kartika, 2017

Keterangan pemegang jabatan:

1. Pemilik memiliki wewenang dan tanggungjawab untuk membuat sarana dan prasarana yang dibutuhkan di Toserba Kartika serta menerima laporan dari manajer.
2. Manajer memiliki wewenang dan tanggungjawab untuk memimpin, merencanakan, dan mengendalikan Toserba Kartika, bertanggung jawab atas laporan pelaksanaan tugas dari bawahannya pada masing-masing bagian, dan membuat keputusan untuk kemajuan toserba.
3. Bagian keuangan memiliki tugas untuk menyusun strategi berikut mengawasi penataan keuangan toserba, melakukan evaluasi terhadap sistem penataan keuangan dan akuntansi toserba, dan membuat laporan perusahaan berupa neraca serta mencatat pemasukan dan pengeluaran perusahaan.
4. Bagian operasional memiliki tugas untuk mewakili pimpinan dalam melaksanakan tugas dibidang operasional, merencanakan, mengkoordinasi, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan fungsi dan tugas unit kerja dibidang operasional, serta membina dan mengembangkan kemampuan kerja seluruh karyawan.
5. Kasir memiliki tugas untuk melayani pembayaran dari konsumen yang berbelanja di toserba, menyimpan dan mengatur uang yang keluar masuk dari pembelian serta penjualan barang dagangan yang ada di toserba.
6. Karyawan memiliki tugas untuk membantu dan melayani konsumen yang berbelanja untuk menemukan produk yang dicari atau dibutuhkan.

#### **4.2 Pengolahan Data**

Di pengolahan data ini dibagi menjadi beberapa jumlah tahapan yang dimulai dari uji kecukupan data untuk mengetahui data yang sudah diambil apakah cukup atau tidak untuk mewakili populasi, kemudian uji validitas dan uji reliabilitas jika semua data tersebut sudah valid dan reliable kemudian akan dilakukan analisis kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)* dengan empat perspektif.

#### 4.2.1 Uji Kecukupan Data

Setelah dilakukan penyebaran kuisioner kemudian dilanjutkan pada tahap selanjutnya dengan uji kecukupan data yang tujuannya untuk mengetahui apakah data yang diambil sudah cukup atau belum untuk mewakili satu populasi, kemudian dengan melakukan perhitungan data maka akan diketahui berapa banyak data minimal yang dibutuhkan. Untuk menentukannya dilakukan dengan rumus (Prasesti, 2008). Dengan menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 90% dan tingkat ketelitian ( $\alpha$ ) 10% = 0,1 ;  $\alpha/2 = 0,05$  ;  $Z_{\alpha/2} = 1,645$  dengan perhitungan rumus sebagai berikut :

$$n = p(1 - p) \left( \frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right)^2$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

p = Proposi sebenarnya dari populasi

SE = Sampling Errorr (kesalahan sampling)

$Z_{\alpha/2}$  = Faktor tingkat keyakinan

Karena besarnya proposi sampel p tidak diketahui, dan p (1 - p) juga tidak diketahui maka pengujian ini belum dapat dilakukan. Tetapi nilai p selalu diantara 0 sampai 1 dengan nilai p maksimum, maka :

$$f(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{d(p)} = 0$$

$$0 = 1 - 2p$$

$$-1 = -2p$$

$$p = 0.5$$

Harga maksimal f(p) adalah p (1 - p) = 0.5 (1-0.5) = 0.25, sehingga besarnya sampel jika mengandung tingkat kepercayaan sebesar 90% dan kesalahan yang terjadi tidak lebih dari 10% adalah :

$$n = p(1 - p) \left( \frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right)^2$$

$$n = 0.5 (1 - 0.5) \left( \frac{1.645}{0.1} \right)^2$$

$$n = 67.65 \approx 68 \text{ responden}$$

Jadi jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah 68 responden. Dan untuk penelitian ini menggunakan 100 responden. (100 responden  $\geq$  68 responden data sudah mencukupi) untuk pelanggan.

Sedangkan untuk sampel karyawan digunakan kuesioner terhadap seluruh karyawan toserba yang berjumlah 44 orang responden.

#### 4.2.2 Kuisisioner

Jumlah kuisisioner yang sudah disebarakan pada responden untuk perspektif pelanggan yaitu sebanyak 100 responden dan untuk karyawan 44 responden. Pada kuisisioner tersebut terdapat atribut-atribut pertanyaan untuk mengetahui tentang pelayanan yang dilakukan oleh pihak Toserba Kartika kepada pelanggan Toserba Kartika tersebut. Berikut ini merupakan rincian dari responden yang telah mengisi kuisisioner tersebut :

Jumlah kuisisioner yang disebarakan : 144

Jumlah kuisisioner yang dapat diolah : 144 (Valid)

Jumlah kuisisioner yang tidak dapat diolah : 0

#### 4.2.3 Uji Validitas

Uji validitas data dilakukan untuk mengukur apakah kuisisioner yang telah diberikan kepada responden tersebut valid atau tidak. Uji validitas dapat dilakukan dengan menggunakan program aplikasi SPSS maupun secara manual. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan teknik *Corrected Corelation* menggunakan program aplikasi SPSS versi 20.0. Berikut langkah-langkah dalam menguji validitas data :

- a. Menentukan Hipotesis

$H_0$  = Butir pertanyaan kuisisioner valid

$H_1$  = Butir pertanyaan kuisisioner tidak valid

- b. Menentukan nilai  $r_{\text{tabel}}$

Untuk kuesioner pelanggan harga  $r_{\text{tabel}}$  dengan tingkat  $\alpha = 5\%$  dan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $N-2 = 100 - 2 = 98$ , maka nilai  $r_{\text{tabel}} = 0,197$

Untuk kuesioner karyawan harga  $r_{\text{tabel}}$  dengan tingkat  $\alpha = 5\%$  dan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $N-2 = 44 - 2 = 42$ , maka nilai  $r_{\text{tabel}} = 0,297$

c. Mencari nilai  $r_{\text{hitung}}$

Perhitungan  $r_{\text{hitung}}$  dapat diperoleh setelah melakukan pengolahan data dengan bantuan *software SPSS 20.0 for windows*. Nilai  $r_{\text{hitung}}$  dapat dilihat dari hasil *output SPSS 20.0* pada nilai *Corrected Item Total* (output terlampir).

Jika  $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima

Jika  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak

d. Membandingkan nilai  $r_{\text{tabel}}$  dengan  $r_{\text{hitung}}$

Jika  $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima (Valid)

Jika  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak (Tidak valid)

Untuk melihat hasil perbandingan nilai  $r_{\text{hitung}}$  dengan  $r_{\text{tabel}}$  dari semua butir pertanyaan kuisisioner yang telah dihitung menggunakan *software SPSS 20.0 for windows* dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1 Tabel Uji Validitas Atribut

No	Atribut	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
Validitas Atribut Pelanggan				
1	Harga barang di Toserba Kartika lebih murah dari harga di toko lain	0.772	0.197	Valid
2	Jumlah dan jenis barang yang tersedia di Toserba Kartika lengkap	0.828	0.197	Valid
3	Penataan barang di Toserba Kartika tersusun rapi dengan label harga sesuai	0.734	0.197	Valid
4	Karyawan Toserba Kartika cekatan melayani pelanggan sehingga waktu berbelanja di toserba tidak sia-sia	0.729	0.197	Valid
5	Di dalam Toserba Kartika kondisinya bersih dan nyaman untuk berbelanja	0.754	0.197	Valid
Validitas Atribut Karyawan				
6	Pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan standar Toserba Kartika	0.729	0.297	Valid
7	Pekerjaan di bagi dengan jelas sesuai jabatan karyawan	0.832	0.297	Valid
8	Karyawan yang kerja lembur mendapatkan kompensasi dari Toserba Kartika	0.873	0.297	Valid
9	Karyawan yang rajin dan disiplin diberikan <i>reward</i> oleh pimpinan Toserba Kartika	0.888	0.297	Valid
10	Gaji yang diberikan tepat waktu	0.618	0.297	Valid
11	Karyawan diliburkan saat Hari Raya	0.726	0.297	Valid

Pada hasil uji validitas menggunakan 144 kuisisioner dengan menggunakan bantuan *software SPSS 20.0 for windows*. Dapat diketahui bahwa  $r_{hitung}$  lebih besar dari pada  $r_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang ada di kuisisioner telah valid.

#### 4.2.4 Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas syarat penting lain yang juga diperlukan pada penelitian yaitu kereliabilitasan suatu data. Teknik uji reliabilitas yang

digunakan adalah analisis dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan bantuan *software SPSS 20.0 for windows*.

Berikut langkah-langkah :

- a. Menentukan Hipotesis

$H_0$  = Butir pertanyaan kuisisioner reliabel

$H_1$  = Butir pertanyaan kuisisioner tidak reliabel

- b. Menentukan nilai  $r_{hitung}$

Hasil dari perhitungan  $r_{Cronbach's\ Alpha}$  pada *software SPSS 20.0 for windows* dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.2 *Cronbach's Alpha* pada uji reliabilitas pelanggan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.821	5

Tabel 4.3 *Cronbach's Alpha* pada uji reliabilitas karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.871	6

Jika  $r_{hitung} \geq 0.6$  maka  $H_0$  diterima

Jika  $r_{hitung} < 0.6$  maka  $H_0$  ditolak

Hasil dari perhitungan uji reliabilitas tersebut dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0.6$ . Hal ini membuktikan bahwa atribut-atribut pertanyaan yang digunakan di dalam kuisisioner reliabel artinya bahwa atribut-atribut pada kuisisioner yang sudah disebar dapat menunjukkan stabilitas dari hasil pengamatan bila diukur menggunakan atribut-atribut tersebut. Jadi berapa kali pun atribut-atribut pertanyaan dalam kuisisioner tersebut ditanyakan kepada responden yang berlainan,

hasilnya tidak akan jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut-atribut tersebut.

#### 4.2.5 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diteliti frekuensi pembelian responden

##### 4.2.5.1 Frekuensi Pembelian

Berdasarkan hasil jawaban kuisisioner dari 100 responden, diketahui bahwa frekuensi pembelian pelanggan paling banyak adalah 3-5 kali sebulan sejumlah 40 responden diikuti dengan frekuensi pembelian lebih dari 6 kali sebulan sejumlah 37 responden, frekuensi pembelian 2-3 kali sebulan sejumlah 12 responden dan frekuensi pembelian lainnya sejumlah 11 responden.

Tabel 4.4 Frekuensi Pembelian Responden

<b>Frekuensi Pembelian</b>	<b>Jumlah (responden)</b>
2-3 kali sebulan	12
3-5 kali sebulan	40
> 6 kali sebulan	37
Lainnya	11
Total	100

#### 4.3 *Balanced Scorecard*

Target yang ditetapkan oleh Toserba Kartika ditetapkan berdasarkan kebijakan manajemen perusahaan. Kinerja masa lalu digunakan sebagai acuan dalam penetapan kinerja pada masa yang akan datang. Penetapan target Toserba Kartika di dasarkan pada tolak ukur sasaran strategik perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.5 Matriks *Balanced Scorecard* Toserba Kartika

Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu	Target
<b>Perspektif Keuangan</b> -Meningkatkan laba -Meminimalkan biaya operasi	ROI Rasio HPP	Margin laba bersih Efisiensi biaya	10% 5-10%
<b>Perspektif Pelanggan</b> -Meningkatkan kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	Survei kepuasan pelanggan	100%
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b> -Meningkatkan inovasi	Diferensiasi produk	Jumlah produk semakin banyak	5-10%

<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b> -Meningkatkan kepuasan Karyawan	Tingkat kepuasan karyawan	Survei kepuasan karyawan	100%
---	---------------------------	--------------------------	------

Sumber: Toserba Kartika, 2017

### 4.3.1 Perspektif Keuangan

#### 4.3.1.1 Laporan Laba / Rugi Toserba Kartika

Laporan laba atau rugi digunakan untuk melihat aspek yang dihitung pada perspektif keuangan

Tabel 4.6 Laporan Laba / Rugi Toserba Kartika 2016

Toserba Kartika			
Laporan Laba/Rugi			
untuk Periode yang Berakhir 31 Desember 2016			
Penjualan			Rp11.166.529.700
Harga Pokok Penjualan			
Persediaan Barang Dagangan 1 Desember 2016		Rp688.666.000	
Pembelian	Rp4.144.274.000		
Beban Angkut Pembelian	Rp68.231.000		
	Rp4.212.505.000		
Retur Pembelian	Rp25.000.000		
Potongan Pembelian	Rp5.000.000		
	p30.000.000		
Pembelian Bersih		Rp4.182.505.000	
Barang Tersedia untuk dijual		Rp4.871.171.000	
Persediaan barang dagangan 31 Desember 2016		Rp2.335.533.000	
Harga Pokok Penjualan			Rp2.535.638.000
Laba Kotor			Rp8.630.891.700
Beban Usaha			
Beban Penjualan:			
Beban Angkut Penjualan	Rp768.082.000		
Beban Iklan	Rp287.500.050		
Beban Perlengkapan Toserba	Rp411.201.550		
Beban Penyusutan Peralatan Toserba	Rp658.800.000		
Beban Penjualan Lain-Lain	Rp204.826.400		
		Rp2.330.410.000	
Beban Administrasi dan Umum			

Beban Gaji	Rp950.400.000		
Beban Asuransi	Rp225.000.000		
Beban Listrik	Rp10.800.000		
Beban Penyusutan Kendaraan	Rp563.200.100		
Beban Penyusutan Gedung	Rp645.354.700		
Beban Administrasi Lain-lain	Rp515.419.200		
		Rp2.910.174.000	
Jumlah Beban Usaha			Rp5.240.584.000
Laba Bersih			Rp3.390.307.700
Pajak Penghasilan			Rp576.500.000
Laba Bersih Setelah Pajak			Rp2.813.807.700

Sumber: Toserba Kartika, 2016

Tabel 4.7 Laporan Laba / Rugi Toserba Kartika 2017

Toserba Kartika			
Laporan Laba/Rugi			
untuk Periode yang Berakhir 31 Desember 2017			
Penjualan			Rp18.372.889.000
Harga Pokok Penjualan			
Persediaan Barang Dagangan 1 Desember 2017		Rp883.134.000	
Pembelian	Rp7.852.100.000		
Beban Angkut Pembelian	Rp83.250.000		
	Rp7.935.350.000		
Retur Pembelian	Rp33.000.000		
Potongan Pembelian	Rp6.000.000		
	Rp39.000.000		
Pembelian Bersih		Rp7.896.350.000	
Barang Tersedia untuk dijual		Rp8.779.484.000	
Persediaan barang dagangan 31 Desember 2017		Rp2.791.977.000	
Harga Pokok Penjualan			Rp5.987.507.000
Laba Kotor			Rp12.385.382.000
Beban Usaha			
Beban Penjualan:			
Beban Angkut Penjualan	Rp1.035.500.000		
Beban Iklan	Rp573.000.050		
Beban Perlengkapan Toserba	Rp752.240.000		
Beban Penyusutan Peralatan Toserba	Rp873.800.000		

Beban Penjualan Lain-Lain	Rp983.341.950		
		Rp4.217.882.000	
Beban Administrasi dan Umum			
Beban Gaji	Rp950.400.000		
Beban Asuransi	Rp225.000.000		
Beban Listrik	Rp10.800.000		
Beban Penyusutan Kendaraan	Rp563.200.100		
Beban Penyusutan Gedung	Rp645.354.700		
Beban Administrasi Lain-lain	Rp515.419.200		
		Rp2.910.174.000	
Jumlah Beban Usaha			Rp7.128.056.000
Laba Bersih			Rp5.257.326.000
Pajak Penghasilan			Rp785.600.000
Laba Bersih Setelah Pajak			Rp4.471.726.000

Sumber: Toserba Kartika, 2017

Berdasarkan tabel laba/rugi diatas maka dapat dilakukan perhitungan nilai *Return On Investment (ROI)* dan *Operating Ratio* Toserba Kartika.

#### 4.3.1.2 Return On Investment (ROI)

*Return On Investment (ROI)* merupakan salah satu ukuran kinerja keuangan yang mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh oleh perusahaan untuk setiap investasi yang dilakukan. Berikut ini adalah perhitungan *Return On Investment (ROI)* pada tahun 2016-2017:

$$ROI = \frac{LabaBersih}{TotalAktiva} \times 100\%$$

Tabel 4.8 Persentase Return On Investment Toserba Kartika

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROI (%)	Growth (%)
2016	Rp3.390.307.700	Rp13.574.285.000	25.0%	-
2017	Rp5.257.326.000	Rp17.347.852.000	30.3%	5.3%

Sumber: Toserba Kartika, 2017

Berdasarkan hasil diatas, pada perspektif keuangan peningkatan profitabilitas Toserba Kartika diukur menggunakan ROI (*return on invesment*). ROI Toserba Kartika pada tahun 2016 sebesar 25.0 persen dan pada tahun 2017 sebesar 30.3 persen. Artinya ROI pada Toserba Kartika

mengalami kenaikan sebesar 5.3 persen. Hasil kenaikan ROI ini berarti belum memenuhi target Toserba Kartika yang menginginkan 10 persen kenaikan.

#### 4.3.1.3 Operating Ratio

*Operating Ratio* merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persen. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan beban usaha. Berikut ini adalah perhitungan *Operating Ratio* pada tahun 2016-2017:

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Tabel 4.9 Persentase *Operating Ratio* Toserba Kartika

Tahun	HPP	Beban Usaha	Penjualan	Operating Ratio (%)	Growth (%)
2016	Rp2.535.638.000	Rp5.420.584.000	Rp11.166.529.700	69.6%	-
2017	Rp5.987.507.000	Rp7.128.056.000	Rp18.372.889.000	71.4%	1.8%

Sumber: Toserba Kartika, 2017

Berdasarkan tabel diatas, pada perspektif keuangan efisiensi biaya Toserba Kartika diukur menggunakan *Operating Ratio*. *Operating Ratio* Toserba Kartika pada tahun 2016 sebesar 69.6 persen dan pada tahun 2017 sebesar 71.4 persen. Artinya *Operating Ratio* pada Toserba Kartika mengalami kenaikan sebesar 1.8 persen. Hasil kenaikan *Operating Ratio* belum memenuhi target yang telah ditetapkan oleh Toserba Kartika yaitu sebesar 5-10%.

#### 4.3.2 Perspektif Pelanggan

Pada Toserba Kartika yang menjadi fokus utama dalam pengembangan pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep BSC adalah perspektif pelanggan karena Toserba Kartika selalu memprioritaskan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat dilihat dengan mencari rata-rata tingkat kepuasan. Contoh perhitungan untuk mencari rata-rata nilai atribut 1 :

$$\text{Rata-rata kepuasan} : \bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} = \frac{4+4+4+4+4+\dots+4}{100} = 3,91$$

Tabel 4.10 Nilai rata-rata tiap atribut

No	Atribut	Rata-rata Kepuasan
1	Harga barang di Toserba Kartika lebih murah dari harga di toko lain	4.27
2	Jumlah dan jenis barang yang tersedia di Toserba Kartika lengkap	4.22
3	Penataan barang di Toserba Kartika tersusun rapi dengan label harga sesuai	4.07
4	Karyawan Toserba Kartika cekatan melayani pelanggan sehingga waktu berbelanja di toserba tidak sia-sia	4.15
5	Di dalam Toserba Kartika kondisinya bersih dan nyaman untuk berbelanja	4.22
Rata-rata Kepuasan Pelanggan		4.19

Berdasarkan hasil data diatas, kepuasan pelanggan memiliki nilai rata-rata 4.19 yang berarti tanggapan responden terhadap pernyataan kepuasan pelanggan adalah puas. Dari hasil nilai rata-rata perindikator juga mencapai nilai 4 yang berarti pelanggan puas dengan berbelanja di Toserba Kartika. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4.27 terdapat pada pernyataan harga barang di Toserba Kartika yang murah. Hal ini berarti harga yang murah dapat meningkatkan kepuasan pelanggan pada Toserba Kartika.

### 4.3.3 Pespektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal komponen pengukuran yang digunakan yaitu inovasi, untuk mengetahui jumlah produk atau jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk atau jasa yang sudah ada. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Berikut ini adalah perhitungan inovasi pada Toserba Kartika:

$$\begin{aligned}
 \text{Inovasi} &= \frac{\text{Pr odukBaruYangDitawarkan}}{\text{Total Pr odukYangSudahAda}} \times 100\% \\
 &= \frac{1235}{6253} \times 100\% \\
 &= 19.8\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil diatas, pada perspektif proses bisnis internal yang menggunakan pengukuran inovasi mendapatkan hasil 19.8 persen yang berarti nilai yang dihasilkan tinggi karena melebihi target yang di harapkan oleh Toserba Kartika.

#### 4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses pembelajaran dan pertumbuhan merupakan proses yan terpenting untuk membangun suatu organisasi. Proses pertumbuhan dan pembelajaran bertumpu peningkatan kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan dapat dilihat dengan mencari rata-rata tingkat kepuasan. Contoh perhitungan untuk mencari rata-rata nilai atribut 1 :

$$\text{Rata-rata kepuasan : } \bar{X} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{4+4+4+4+4+\dots+4}{100} = 3,91$$

Tabel 4.11 Nilai rata-rata tiap atribut

No	Atribut	Rata-rata Kepuasan
1	Pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan standar Toserba Kartika	4.30
2	Pekerjaan di bagi dengan jelas sesuai jabatan karyawan	3.98
3	Karyawan yang kerja lembur mendapatkan kompensasi dari Toserba Kartika	3.96
4	Karyawan yang rajin dan disiplin diberikan <i>reward</i> oleh pimpinan Toserba Kartika	3.95
5	Gaji yang diberikan tepat waktu	4.25
6	Karyawan diliburkan saat Hari Raya	3.86
Rata-Rata Kepuasan Karyawan		4.05

Berdasarkan data diatas, kepuasan karyawan memiliki nilai rata-rata 4.05 yang berarti tanggapan responden terhadap pernyataan kepuasan karyawan adalah puas. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4.30 terdapat pada pernyataan pekerjaan yang diberikan oleh Toserba Kartika telah sesuai standar.

#### 4.5 Rangkuman *Balanced Scorecard* Toserba Kartika

Berdasarkan hasil uraian keempat perspektif *balanced scorecard* pada Toserba Kartika yang telah dijelaskan, maka diperoleh rangkuman hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12  
Rangkuman Hasil Pengukuran dengan *Balanced Scorecard* Toserba Kartika

Jenis Perspektif	Hasil Yang Dicapai	Keterangan
1. Perspektif Keuangan -ROI - <i>Operating Ratio</i>	5.3% 1.8%	Naik Naik
2. Perspektif Pelanggan -Kepuasan Pelanggan	4.19	Puas
3. Perspektif Proses Bisnis Internal -Inovasi	19.8%	Tinggi
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran -Kepuasan Karyawan	4.05	Puas

Sumber: Toserba Kartika, 2017

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1 Strategi *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* dapat menjelaskan strategi-strategi yang ditetapkan dengan baik sehingga peta strategi dapat menjadi alat untuk mengkomunikasikan strategi kepada seluruh anggota dalam bentuk ukuran-ukuran aktivitas operasional. Peta strategi adalah sekumpulan sasaran-sasaran strategi dari setiap perspektif yang akan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan di mana peta strategi tersebut merupakan hubungan sebab akibat antara misi, visi dan strategi pemasaran Toserba Kartika.

##### **5.1.1 Perspektif Keuangan**

Pada pengukuran perspektif keuangan, tahapan dari siklus kehidupan bisnis sangat dipertimbangkan. Toserba Kartika memiliki sasaran strategik yaitu peningkatan laba atau profitabilitas dan meminimalkan biaya operasi.

##### **5.1.2 Perspektif Pelanggan**

Pelanggan merupakan faktor penting dalam kegiatan usaha Toserba Kartika. Kegiatan pemasaran Toserba Kartika mengutamakan kepentingan pelanggan karena dalam memasarkan produknya Toserba Kartika memberikan produk yang berkualitas, aman dan sesuai standar. Perspektif pelanggan pada Toserba Kartika adalah meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan Toserba Kartika memberikan harga murah, pelayanan yang cekatan, dan produk yang lengkap.

##### **5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Proses Bisnis Internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang sering disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan marketing,

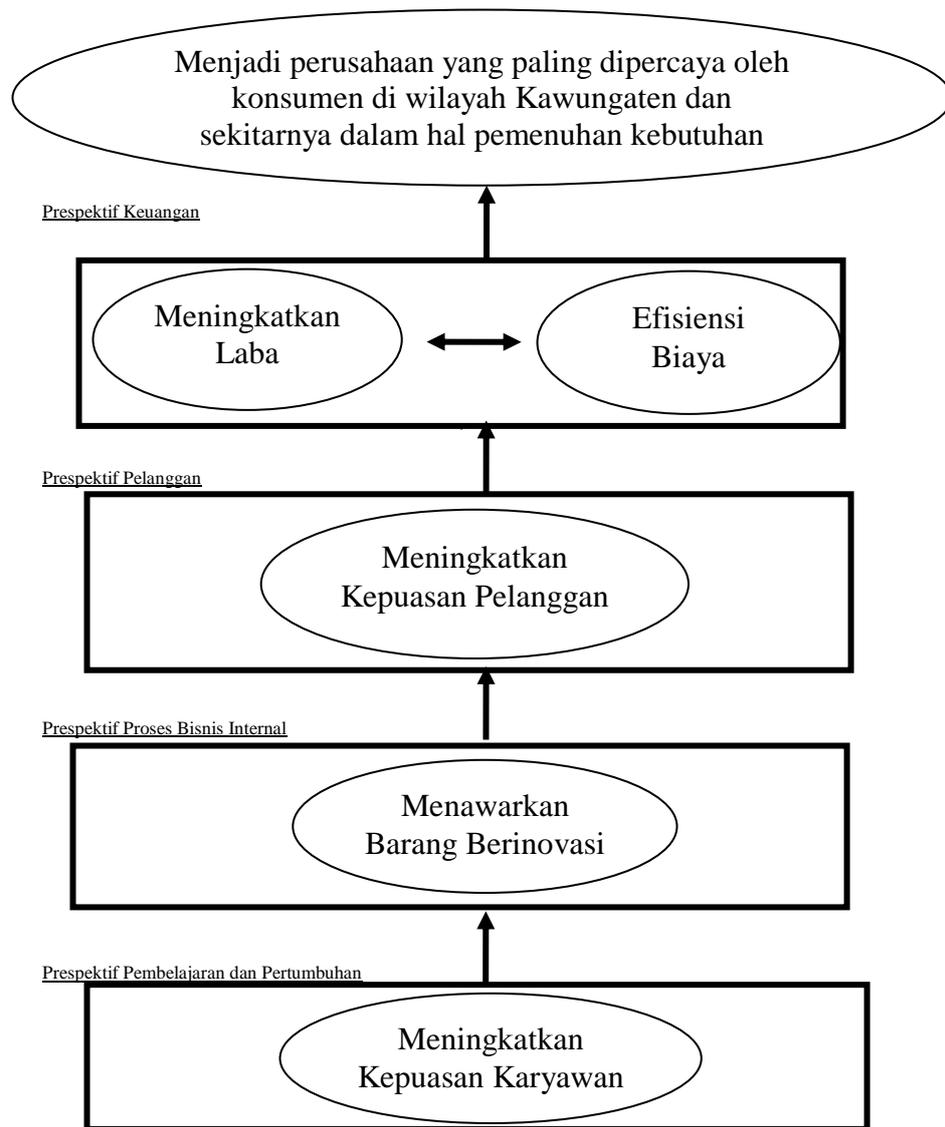
distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*), serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and healthy*).

Dalam menjalankan usahanya Toserba Kartika selalu memberikan produk yang berkualitas kepada pelanggan dengan selalu memperhatikan keamanan dan keselamatan produk. Toserba Kartika menawarkan inovasi barang baru.

#### **5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Sumber daya manusia adalah memiliki peranan yang sangat penting bagi suatu organisasi. Dalam meningkatkan keterampilan karyawan manajemen Toserba Kartika memberikan training kepada karyawan yang baru mulai bekerja selama 3 bulan. Selain itu Toserba Kartika memberikan kompensasi dan juga *reward* kepada karyawan. Hal ini diharapkan mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan.

Sasaran strategis yang terdapat pada setiap perspektif merupakan perwujudan dari strategi yang saling berhubungan satu sama lain. Tema strategis yang ada akan menjadi acuan dari semua strategi yang ada sehingga pihak Toserba Kartika dapat membuat keputusan untuk mengambil tindakan-tindakan kebijakan bagi kegiatan usaha yang dijalankan. Tema strategis serta hubungan kausalnya dapat dilihat pada peta strategis Toserba Kartika pada gambar 5.1 dibawah:



Gambar 5.1 Peta Strategi Toserba Kartika

Sumber: Toserba Kartika, 2017

## 5.2 Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil perspektif keuangan yang diukur dengan *Return On Investment* dan *Operating Ratio* pada Toserba Kartika diperoleh kenaikan secara berturut-turut sebesar 5.3 persen dan 1.8 persen. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan Toserba Kartika mengalami kenaikan pada tahun 2017. Walaupun belum memenuhi target kenaikan profitabilitas dan efisiensi biaya namun Toserba Kartika tidak mengalami penurunan kinerja keuangan.

### **5.3 Perspektif Pelanggan**

Berdasarkan hasil perspektif pelanggan yang diukur dengan kepuasan pelanggan menunjukkan nilai rata-rata 4.19 yang masuk kedalam kategori pelanggan merasa puas dengan berbelanja di Toserba Kartika. Hasil ini sesuai dengan target Toserba Kartika yang mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama.

### **5.4 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan hasil perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan melihat inovasi dari Toserba Kartika mendapatkan hasil 19.8 persen. Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan Toserba Kartika sangat tinggi dalam menyediakan produk yang baru dan sesuai trend. Target Toserba Kartika dalam meningkatkan inovasi terpenuhi. Toserba Kartika mengutamakan pemenuhan kebutuhan pelanggan sehingga selalu melengkapi dan menambah produk.

### **5.5 Perspektif Perumbuhan dan Pembelajaran**

Berdasarkan hasil perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan kepuasan karyawan menunjukkan nilai rata-rata 4.05 yang masuk kedalam kategori karyawan merasa puas dengan bekerja di Toserba Kartika. Karyawan yang merasa puas akan semakin meningkatkan kinerja dari Toserba Kartika.

### **5.6 Implikasi Manajerial**

Pencapaian target perspektif keuangan yang dimiliki oleh Toserba Kartika sebesar 5.3 persen dan 1.8 persen dengan target yang ditentukan sebesar 10 persen. Kegiatan yang perlu diperhatikan pada perspektif keuangan yaitu profitabilitas dan efisiensi biaya. Guna meningkatkan profitabilitas, Toserba Kartika sebaiknya meningkatkan jumlah produk yang dijual sehingga dapat meningkatkan profit, sedangkan efisiensi biaya yang perlu dilakukan oleh Toserba Kartika yaitu meningkatkan kualitas peralatan yang dimiliki sehingga dapat mengurangi tenaga kerja yang ada.

Pada pengukuran kinerja Toserba Kartika dengan *Balanced Scorecard* diperoleh bahwa pada perspektif pelanggan, Toserba Kartika memiliki pencapaian target bahwa pelanggan puas. Hal yang perlu dilakukan Toserba Kartika agar dapat menambah rasa puas konsumen adalah dengan tetap memberikan harga barang yang ekonomis dan dapat terjangkau bagi semua kalangan. Serta selalu menjaga kebersihan di dalam area Toserba Kartika agar pelanggan merasa nyaman ketika berbelanja.

Pencapaian target perspektif proses bisnis internal yang diperoleh Toserba Kartika sebesar 19.8 persen dengan target yang ditentukan sebesar 10 persen. Pada pencapaian target perspektif ini dinyatakan sangat optimal, akan tetapi hal yang sebaiknya dilakukan oleh Toserba Kartika dalam mencapai target yaitu dengan tetap melakukan pembaruan produk sesuai dengan *trend* dan juga selalu menyediakan banyak produk berbeda agar dapat menjadikan peningkatan kepuasan pelanggan.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Toserba Kartika sudah optimal dalam pencapaian target yaitu bahwa karyawan toserba Kartika merasa puas. Hal yang dapat dilakukan oleh Toserba Kartika agar lebih meningkatkan kepuasan karyawan adalah dengan selalu memberikan pekerjaan yang telah sesuai standar kepada karyawan serta selalu memberikan gaji tepat waktu.

Adanya pengukuran kinerja Toserba Kartika dengan *Balanced Scorecard*, diharapkan manajemen mengetahui sejauh mana Toserba Kartika dapat mencapai target yang telah ditentukan. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya pengukuran kinerja ini yaitu manajemen mengetahui alternatif strategi pengembangan produksi dan pemasaran pada Toserba Kartika, dengan cara meningkatkan perspektif keuangan karena pada perspektif keuangan Toserba Kartika memiliki pencapaian target yang lebih kecil.

## **BAB IV**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil pengumpulan dan pengolahan data serta analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Identifikasi kelemahan Toserba Kartika yang diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran terdapat tiga perspektif yang telah memenuhi target yang ditentukan yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan perspektif keuangan belum memenuhi target keuangan, tetapi mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya.

#### **6.2 Saran**

Berikut adalah saran yang direkomendasikan oleh peneliti berdasarkan penelitian yang telah dilakukan :

1. Toserba Kartika harus tetap mempertahankan tindakan manajerial yang sudah menghasilkan pencapaian ukuran kinerja yang cukup baik berdasarkan *Balanced Scorecard* yaitu perspektif finansial. Dalam mendukung kegiatan finansial sebaiknya manajemen lebih memperhatikan laporan-laporan keuangan yang dapat membantu kinerja usaha Toserba Kartika.
2. Melakukan tindakan korektif terhadap seluruh ukuran yang masih luput atau belum optimal dari target yang ditetapkan.
3. Setelah dilakukan perancangan *Balanced Scorecard* melalui penelitian ini, sebaiknya Toserba Kartika menerapkan sistem identifikasi kelemahan dengan *Balanced Scorecard*. Melalui penerapan konsep *Balanced Scorecard*, pihak Toserba Kartika dapat menilai kelemahan secara menyeluruh dan lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alao, Esther. 2013. Strategic Decision Making, Balanced Scorecard Profitability: Issues And Challenges. *International Journal of Accounting Research Vol. 1, No.1, 2013*
- Al-Najjar, Sabah M dan Khawla H. Kalaf. Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Administration Vol. 3, No. 4; July 2012*
- Ardiansyah. 2017. Pengukuran Kualitas Pelayanan Dengan Menggunakan Metode Servqual Dan Kano. *Skripsi Fakultas Teknik. Universitas Muhammadiyah Malang.*
- Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep dan Strategi.* Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Badariah, Nurlailah et al. 2014. Rancangan Service Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Pelayanan Cargo. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Sains Dan Teknologi, Vol. 2, No. 3, Maret 2014*
- Chan, Toong Khuan dan Poh Tin Hiap. 2012. A Balanced Scorecard Approach to Measuring Industry Performance. *Journal of Construction in Developing Countries, Supp. 1, 23–41, 2012*
- Chung, Chih Chao et al. 2016. A Balanced Scorecard of Sustainable Management in the Taiwanese Bicycle Industry: Development of Performance Indicators and Importance Analysis. *Sustainability 2016, 8, 518.*  
[www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability)
- Gitosudarmo, Indri. 2001. *Manajemen Pemasaran.* Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Habidin, Nurul Fadly et al. 2012. A Proposed Strategic Balanced Scorecard Model: Strategic Control System and Organizational Performance in Malaysian Automotive Industry. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM).* ISSN: 2278-487X Volume 1, Issue 6 (July-Aug. 2012), PP 39-44. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen.* Edisi II, Yogyakarta: BPFE

- Kairu, Esther W et al. 2013. Effects Of Balanced Scorecard On Performance Of Firms In The Service Sector. *European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online). Vol.5, No.9, 2013*
- Kaplan, Robert S dan Norton David P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2012. *Principle of Marketing*. Prentice Hall International, Inc: New Jersey.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Nurjanah, Sidik. 2013. Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Trikonomika*. Vol. 12, No. 2, Desember 2013, Hal. 113–124 ISSN 1411-514X.
- Ramelan, Satria Widyatama et al. 2009. Analisis Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan Metode Balanced Scorecard Pada PT. XYZ. *Journal of Business Strategy and Execution*. Vol. 1 No.2 June 2009: 334 – 346.
- Rangkuti, Freddy. 2012. *Studi Kelayakan Bisnis & Investasi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Riduwan, Malik. 2002. *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- Saputra, Santo Agus. 2013. *Proses Perencanaan Strategik dengan Menggunakan Sistem Manajemen Strategy and Performance Execution Excellenge pada PT. Guci Mas Plasindo*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Shibani, Abdussalam dan Nawal Gherbal Coventry. 2016. Application of Balanced Scorecard in the Libyan Construction Industry. *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Detroit, Michigan, USA, September 23-25, 2016*

Stanton, William J. 2001. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jilid Ketujuh. Penerbit Erlangga: Jakarta