

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
DI PAMELLA 6 SUPERMARKET**

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat Untuk memperoleh Gelar
Sarjana Strata – 1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun oleh:

Fajar Gurhitno

09522127

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 5 Maret 2018

Fajar Gurhitno

09522127

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN TUGAS AKHIR



Hal : Pemberian Ijin

Kepada : Yth.
BM PAMELLA ENAM SUPERMARKET

Di tempat

Assalamu'alaikum Wr Wb,

Dengan ini mohon diijinkan :

Nama : Fajar Gurhitno
Nomer Mahasiswa : 09522127
Universitas : UII

Untuk melakukan penelitian di Pamella Enam
dalam rangka penyusunan Skripsi.

Periode penelitian : 16 Oktober - 16 November 2017

Demikian surat ini kami sampaikan, atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 12 Oktober 2017



Wildan Zia Muhammad Dani
Ast. General Manager

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* DI PAMELLA 6 SUPERMARKET



TUGAS AKHIR

oleh

Nama : Fajar Gurhitno
No. Mahasiswa : 09 522 127
Fak/Jurusan : FTI/Teknik Industri

Yogyakarta, 15 Mei 2018

Pembimbing

الإسلام جامعة
الاستدلال
الافتتاحية

Taufiq Immawan Dr., S.T., M.M.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* DI PAMELLA 6 SUPERMARKET

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Fajar Gurhitno

No. Mahasiswa : 09522127

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 15 Mei 2018

Tim Penguji

Taufiq Immawan, Dr., S.T., M.M.

Ketua

Vembri Noor Helia, S.T., M.T.

Penguji 1

Suci Miranda, S.T., M.Sc.

Penguji 2

Mengetahui

Kepala Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesempatan, kekuatan dan kesehatan untuk bisa menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* DI PAMELLA 6 SUPERMARKET”**.

Adapun tugas akhir ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Strata-1 Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Kelancaran penulisan skripsi ini selain atas limpahan Karunia Allah SWT, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Almarhum kedua orangtua dan keluarga yang selalu mendukung saya.
2. Ajeng Nur Prameswari selaku rekan saya yang selalu mendukung dan membantu dalam penyusunan laporan tugas akhir ini.
3. Saudara-saudara kos A-54 dan warga perumahan Condongsari yang telah memberikan hiburan dan dukungan dalam penulisan laporan tugas akhir ini. Penulis berharap dengan adanya laporan ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 15 Mei 2018

Fajar Gurhitno

HALAMAN MOTTO

اللَّهِ سَبِيلٍ فِى فَهُوَ الْعِلْمِ طَلَبِ فِى جَ خَرَّ مَنْ

“Barang siapa keluar untuk mencari ilmu maka dia berada di jalan Allah”

(HR.Tirmidzi)

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.” (Q.S. Al-Insyirah ayat 5-6)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah rabbi'l alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan kerja praktek ini sesuai dengan waktu yang diharapkan. Shalawat dan salam selalu tercurah pada Rasulullah SAW beserta para keluarga, sahabat, dan pengikutnya. Dalam penulisan laporan kerja praktek ini, penulisan banyak dibantu berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Dekan Fakultas Teknologi Industri Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, MT.,
2. Ketua Program Studi Teknik Industri Bapak Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng.
3. Bapak Taufiq Immawan S.T.,M.M. selaku dosen pembimbing tugas akhir Program Studi Teknik Industri.
4. Bapak Wildan Zia Muhammad Dani dan Ibu Giyati selaku pembimbing lapangan di Pamella 6 Supermarket.

Penulis menyadari bahwa penulisan laporan ini masih banyak dijumpai kekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih dan mudah-mudahan laporan ini bisa memberikan manfaat baik bagi penulis sendiri maupun bagi pembaca sekalian.

Yogyakarta, 14 Mei 2018

Penulis

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pamella 6 Supermarket yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di industri jasa pada bidang ritel. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada 70 responden yang merupakan pelanggan dan 74 responden yang merupakan karyawan perusahaan ini. Pengumpulan data penelitian ini juga menggunakan data penjualan perusahaan dari tahun 2015 hingga tahun 2017. Alat analisis yang digunakan adalah Balanced Scorecard yang memiliki empat perspektif di dalamnya yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan karyawan yang ramah dan cepat tanggap memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Serta kepedulian perusahaan terhadap karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat dikatakan sangat baik.

Kata kunci : pengukuran kinerja, *balanced scorecard*.

ABSTRACT

This study aims to measure the level of overall company performance. The object used in this study is Pamella 6 Supermarket which is a company engaged in the service industry in the field of retail. The technique used in data collection is to spread the questionnaire to 70 respondents who are customers and 74 respondents who are employees of this company. This research data collection also uses company sales data from 2015 until 2017. The analysis tool used is Balanced Scorecard which has four perspectives in it that is, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective. The results showed that employee service that is friendly and quick response give positive influence to customer satisfaction. And the company's concern to employees give a positive influence on employee performance and loyalty to the company. So the overall performance of the company can be said very well.

Keywords: performance measurement, balanced scorecard

DAFTAR ISI

Surat Pernyataan Keaslian	i
Surat Keterangan Pelaksanaan Tugas Akhir	ii
Lembar Pengesahan Dosen Pembimbing	iii
Lembar Pengesahan Dosen Penguji	iv
Halaman Persembahan	v
Halaman Motto	vi
Kata Pengantar	vii
Abstrak	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II KAJIAN LITERATUR	6
2.1 Kajian Deduktif	6
2.1.1 Pengukuran Kinerja	6
2.1.2 Balanced Scorecard	7
2.1.3 Tolok Ukur Balanced Scorecard	9
2.2 Pembobotan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.3 Kajian Empiris	21
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Data	23
3.2 Objek dan Lokasi Penelitian	23
3.3. Instrumen Penelitian	24
3.4 Metode Penelitian	24
3.5 Alur Penelitian	25
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	28
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	28
4.1.1 Profil Perusahaan	28
4.1.2 Sejarah Perusahaan	28

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan	30
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan	30
4.1.4.1 Struktur Pamella Group	31
4.1.4.2 Struktur Pamella 6 Supermarket	31
4.2 Data Demografi Responden	32
4.3 Pandangan Komprehensif dari Proses BSC	35
4.4 Pengukuran Kinerja dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	35
4.4.1 Perspektif Keuangan	36
4.4.2 Perspektif Pelanggan	37
4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	45
4.4.3.1 Indeks Kinerja Karyawan	45
4.4.3.2 Produk Cacat di Gudang	52
4.4.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	53
4.4.4.1 Indeks Kepuasan Karyawan	53
4.4.4.2 Tingkat Retensi Karyawan	60
4.5 Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	61
4.6 Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan	62
BAB V PEMBAHASAN	64
5.1 Analisis Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	64
5.1.1 Perspektif Keuangan	64
5.1.2 Perspektif Pelanggan	65
5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	66
5.1.3.1 Indeks Kinerja Karyawan	66
5.1.3.2 Produk Cacat di Gudang	68
5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	68
5.1.4.1 Indeks Kepuasan Karyawan	68
5.1.4.2 Retensi Karyawan	69
5.2 Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan	70
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	71
6.1 Kesimpulan	71
6.2 Saran	72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin	32
Tabel 4.2 Distribusi Berdasarkan Umur	33
Tabel 4.3 Distribusi Berdasarkan Pendidikan	33
Tabel 4.4 Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin	33
Tabel 4.5 Distribusi Berdasarkan Umur	34
Tabel 4.6 Distribusi Berdasarkan Pendidikan	34
Tabel 4.7 Data Keuangan Pamella 6 Supermarket	36
Tabel 4.8 <i>Sales Growth</i>	37
Tabel 4.9 Pembobotan Perspektif Keuangan	37
Tabel 4.10 Pernyataan Kuesioner Perspektif Pelanggan	38
Tabel 4.11 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan	40
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Perspektif Pelanggan	43
Tabel 4.13 Pembobotan Kepuasan Pelanggan	44
Tabel 4.14 Indeks Kinerja Karyawan	46
Tabel 4.15 Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal	47
Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas Perspektif Proses Bisnis Internal	50
Tabel 4.17 Pembobotan Indeks Kinerja Karyawan	52
Tabel 4.18 Pembobotan Produk Cacat di Gudang	52
Tabel 4.19 Pernyataan Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	54
Tabel 4.20 Hasil Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	55
Tabel 4.21 Hasil Uji Validitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	58
Tabel 4.22 Pembobotan Indeks Kepuasan Karyawan	60
Tabel 4.23 Jumlah Karyawan	61
Tabel 4.24 Tingkat Retensi Karyawan	61
Tabel 4.25 Nilai Bobot Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	62
Tabel 4.26 Hasil Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	63
Tabel 5.1 <i>Sales Growth</i>	64
Tabel 5.2 Pembobotan Perspektif Pelanggan	66
Tabel 5.3 Pembobotan Indeks Kinerja Karyawan	67
Tabel 5.4 Pembobotan Produk Cacat di Gudang	68
Tabel 5.5 Pembobotan Indeks Kepuasan Karyawan	69
Tabel 5.6 Tingkat Retensi Karyawan	69
Tabel 5.7 Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Core Measurement Group	11
Gambar 2.2 Customer Value Proportion	12
Gambar 2.3 Prinsip dalam Perspektif Proses Bisnis Internal	15
Gambar 2.4 Proses Bisnis Internal	16
Gambar 3.1 Alur Penelitian	26
Gambar 4.1 Struktur Pamella Group	31
Gambar 4.2 Struktur Pamella 6 Supermarket	31
Gambar 4.3 Pie Chart Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin	32
Gambar 4.4 Pie Chart Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin	34
Gambar 4.5 Pandangan Komprehensif dari Proses BSC di Pamella Supermarket	35

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan dalam persaingan produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antar perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lainnya. Persaingan yang bersifat global menyebabkan terjadinya penurunan laba yang diperoleh perusahaan. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu. Selain itu, untuk berhasil dalam persaingan pada abad informasi saat ini, perusahaan-perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran kinerja yang representatif agar dapat mewujudkan sasaran dan strategi perusahaan sehingga memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya.

Adanya persaingan yang semakin tajam menyebabkan model pengukuran kinerja tradisional tidak dapat memadai lagi apabila dipergunakan sebagai sarana dalam mengelola perusahaan. Dalam kondisi tersebut perusahaan harus dapat merespon dengan cepat dan beradaptasi dengan persaingan, sehingga perusahaan harus terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan (*the winning strategy*).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu. Sehubungan dengan hal itu, pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi dapat

dilakukan secara menyeluruh. Dengan demikian strategi tersebut akan dapat mengakomodasi setiap perspektif yang terlibat dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Biasanya peningkatan kinerja suatu perusahaan hanya akan berdampak pada kinerja keuangan sehingga biasanya pengukuran kinerja hanya dilakukan pada aspek keuangan saja. Namun penilaian pada aspek keuangan saja bisa menjadi bias. Dikarenakan kinerja keuangan yang baik pada suatu periode dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tersebut perusahaan perlu memasukkan aspek *non* keuangan.

Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu pengukuran kinerja bisnis dan merupakan salah satu alat perancangan strategi yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai visi yang diinginkan perusahaan. Agar penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja menjadi efektif perlu dipertimbangkan Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*), Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*), Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*), dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*). Selain itu *Balanced Scorecard* dapat menjadi indikasi peringatan awal dari keberhasilan atau kegagalan bagi perusahaan dari sisi keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran. Sehingga kemampuan perusahaan dalam merespon perubahan dengan tindakan perbaikan dapat lebih cepat untuk memperkecil resiko.

Pamella Supermarket merupakan toko retail yang mempunyai 8 (delapan) cabang di Yogyakarta. Pamella Supermarket menyediakan berbagai macam barang kebutuhan sehari-hari, kantor, sekolah alat tulis dan lain-lain. Selain itu, Pamella Supermarket memiliki harga yang bersaing dan terletak di area strategis sehingga mampu menarik banyak pelanggan. Dengan penjelasan diatas, maka penulis ingin mengetahui dan melakukan penilaian kinerja pada Pamella Supermarket di Yogyakarta dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Penelitian terdahulu tentang pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* telah dilakukan oleh Rachmad Hidayat, Isa Dyah Utami dan Umayya (2010) pada badan usaha berbentuk rumah sakit. Kemudian penelitian terdahulu juga telah dilakukan oleh Diana Riyana H. (2017) dengan pengukuran kinerja menggunakan metode

Balanced Scorecard pada perusahaan PT. Indofood. Selain itu pengukuran kinerja dilakukan oleh Octavio P. Y. Oley, Paulus Kindangen dan Irvan Trang (2017) pada Indomaret di Kota Manado. Melihat uraian diatas yaitu belum adanya penelitian mengenai toko retail di Yogyakarta menjadikan penulis ingin melakukan penelitian pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada Pamella Supermarket di Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja Pamella Supermarket jika mengacu dengan menggunakan *balanced scorecard*?
2. Apa yang perlu dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja di industri Pamella Supermarket?

1.3 Batasan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini diharapkan tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan, maka dari itu batasan dari masalah adalah sebagai berikut :

1. Penyebaran kuisisioner hanya dilakukan pada karyawan dan pelanggan di Pamella Supermarket 6.
2. *Balanced scorecard* dibatasi sampai mengetahui tingkat beberapa prespektif sebagai pengukuran kinerja perusahaan.
3. Data-data yang diperlukan adalah data yng mencakup kedalam empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang mengacu pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Untuk mengetahui tindakan yang perlu dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja, baik dari segi keuangan dan non keuangan.

1.5 Manfaat Penelitian

Dari pelaksanaan penelitian ini, maka akan terdapat berbagai macam manfaat bagi berbagai pihak, yaitu sebagai berikut :

1. Bagi akademisi
 - a. Sebagai bahan komparasi mahasiswa terhadap ilmu pengetahuan yang telah didapatkan dalam perkuliahan.
 - b. Mengetahui kinerja perusahaan secara menyeluruh yang mencakup empat aspek pengukuran, yaitu aspek keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.
 - c. Kesempatan memperdalam ilmu maupun memahami profesi dalam suatu kehidupan nyata .
 - d. Sarana menambah wawasan, pengetahuan serta pengalaman.
 - e. Alat untuk bahan pembelajaran dalam menganalisis permasalahan dan memberikan penyelesaian masalah secara nyata.
2. Bagi perusahaan
 - a. Membantu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan, sesuai dengan kapasitas penelitian yang dimiliki oleh mahasiswa yang bersangkutan.
 - b. Sarana dalam memperoleh informasi, saran, dan rekomendasi sebagai petunjuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan laporan Tugas Akhir.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Berisi kajian literatur deduktif dan induktif, diama membahas mengenai konsep dan prinsip dasar mengenai teori yang dibutuhkan dalam pnelitian serta mengenai penelitian-penelitian terhadulu yang menjadi referensi.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi objek penelitian, data yang digunakan dan tahapan atau diagram alur yang telah dilakukan dalam penelitian secara singkat dan jelas.

BAB IV PENGUKURAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisi tentang penguraian proses pengolahan data dengan prosedur tertentu, termasuk gambar dan grafik yang diperoleh dari hasil penelitian.

BAB V PEMBAHASAN

Berisi pembahasan mengenai hasil bab sebelumnya dan belum dipaparkan dalam bab sebelumnya.

BAB VI PENUTUP

Berisi mengenai kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian serta saran untuk perusahaan terkait permasalahan yang telah diselesaikan.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Deduktif

Kajian deduktif merupakan pijakan dan acuan ilmiah yang digunakan dalam menyusun kerangka pemikiran didalam penelitian yang diajukan ini. Kajian deduktif juga menjadi landasan teori yang dipakai sebagai acuan untuk memecahkan masalah penelitian.

2.1.1 Pengukuran Kinerja

Anderson dan Clancy (1991) dalam (Yuwono, Sukarno, & Ichsan, 2003) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *“feedback from the accountant to management that provides informations about how well actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities”*

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Karakteristik pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Berhubungan dengan tujuan perusahaan.

2. Mempunyai perhatian yang seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang.
3. Menggambarkan aktifitas kunci manajemen.
4. Dipengaruhi oleh tindakan karyawan dan siap dipahami oleh karyawan.
5. Digunakan dalam evaluasi dan bermanfaat bagi karyawan.
6. Bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah serta digunakan secara konsisten dan teratur.

2.1.2 *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam (Yuwono et al., 2003) pengertian *balanced scorecard* adalah “.... *a set of measures that gives to managers a fast but comprehensive view of that bussines ... includes financial measures that tell the results of actions already taken... complements the financial measures with operasional measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities-operational mesures that are drivers of future financial performance.*”

Sedangkan Anthony, Banker, Kaplan dan Young (1997) dalam (Yuwono et al., 2003) mendefinisikan balaced scorecard sebagai: “*a measurement and management system that views a business unit’s perfomance from four perspectives: financial, customer, internal business process and learning and growth*”

Dengan demikian, *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bsisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, , pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kerangka *Balanced Scorecard* diuraikan sebagai berikut, “pada hakikatnya tujuan utama pengelolaan organisasi adalah untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pelipat ganda kekayaan. Oleh karena itu proses pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (perspektif keuangan). Untuk mencapai sasaran keuangan tersebut pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenangkan pilihan *customer* (perspektif *customer*). Untuk berkemampuan memenangkan pilihan *customer* di pasar yang menjadi target

organisasi, pengelolaan diarahkan untuk membangun kompetensi inti yang mengungguli pesaing. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk membangun keunggulan proses (*excellent processes*) yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa (perspektif proses) dan membangun keberdayaan sumber daya manusia melalui pembangunan modal manusia, modal informasi dan modal organisasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).” (Mulyadi 2005)

Menurut Kaplan dan Norton dalam Nanang Sasongko (2007) menyatakan ada beberapa faktor yang mendorong organisasi mengimplementasikan *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut :

1. Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapainya, dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan.
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi hanya digunakan tolok ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menerjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategi yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

Mulyadi (2005) menyatakan bahwa keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif secara strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yaitu: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membuat perusahaan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprensifan sasaran strategik merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Koheren berarti Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan

dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tak langsung. Kekoheneran strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif balanced scorecard yang ada harus diperlakukan seimbang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif non keuangan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan balanced scorecard, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

2.1.3 Tolok Ukur *Balanced Scorecard*

Tolok ukur dalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ukuran ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberi petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu :

a. *Growth*

Merupakan tahapan awal siklus kehidupan organisasi dimana organisasi memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan organisasi biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. *Sustain*

Merupakan tahap dimana organisasi masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini organisasi berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. *Harvest*

Merupakan tahap dimana organisasi benar-benar menuai hasil investasi ditahap yang sebelumnya. Sasaran keuangan dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas dan pengurangan modal kerja.

Dalam perspektif ini pengukuran dilakukan dengan menggunakan ukuran *Growth* dikarenakan keterbatasan data yang diperoleh yaitu data penjualan perusahaan. Sehingga data penjualan yang diperoleh kemudian diukur dengan menggunakan *Sales Growth*.

Definisi *Sales Growth* menurut Widarjo dan Setiawan (2009) adalah sebagai berikut "Pertumbuhan penjualan (*Sales Growth*) mencerminkan kemampuan perusahaan dari waktu ke waktu. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan penjualan suatu perusahaan maka perusahaan tersebut berhasil menjalankan strateginya." Berdasarkan definisi diatas *Sales Growth* menggambarkan peningkatan penjualan dari tahun ke tahun. Tingginya tingkat *Sales Growth* menunjukkan perusahaan menjalankan kegiatan operasionalnya dengan semakin baik.

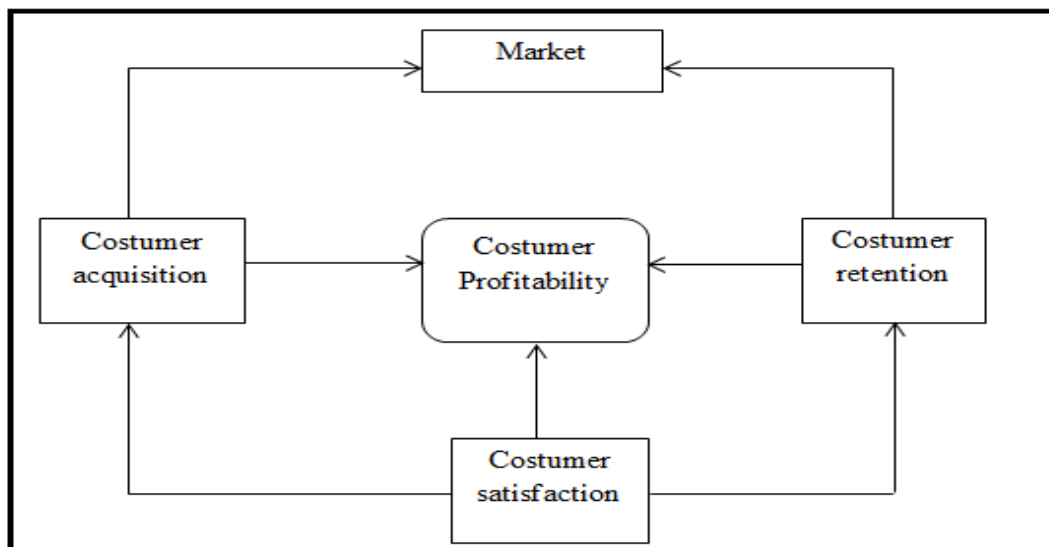
2. Perspektif Pelanggan

Pada masa lalu perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran, yaitu :

a. *Customer core measurement*

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :

- 1) *Market share* : pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi jumlah penjualan dan volume unit penjualan.
- 2) *Customer Retention* : mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- 3) *Customer acquisition* : mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru.
- 4) *Customer satisfaction* : menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.



Gambar 2.1 Core measurement group

Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

b. *Customer Value Proposition*

Customer Value Proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut :

- 1) *Product/service attributes*

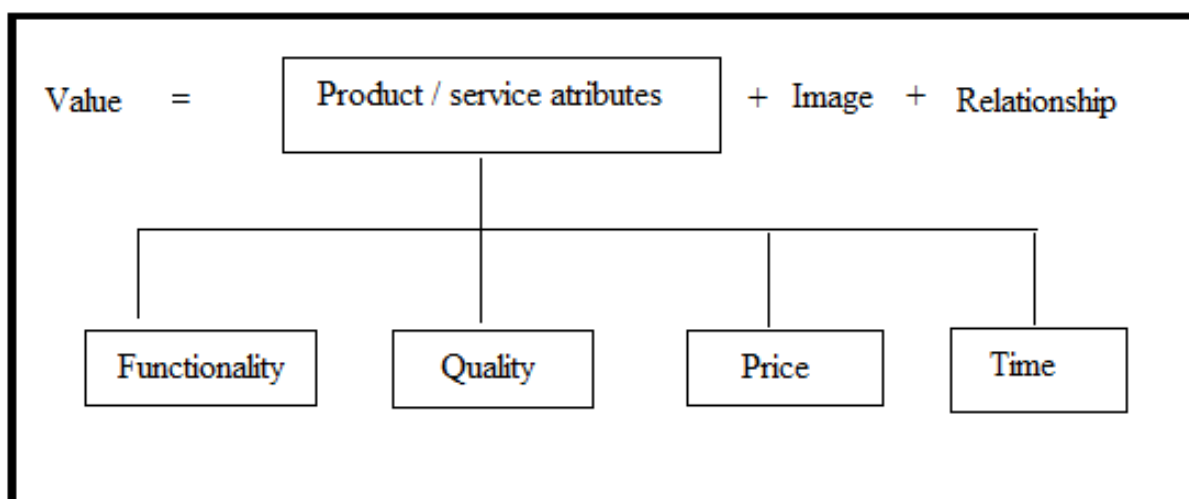
Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

2) *Customer relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

3) *Image and reputation*

Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image and reputation* dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas produk.



Gambar 2.2 Customer Value Proposition

Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

Menurut Philip Kotler dan Kevin Lane Keller yang dikutip dari buku Manajemen Pemasaran (2009) mengatakan bahwa bahwa “Kepuasan Pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja yang diharapkan”. Sedangkan menurut Husein Umar (2005), kepuasan pelanggan antara lain tingkat perasaan konsumen setelah membandingkan antara apa yang dia terima dan harapannya. Seorang pelanggan, jika

merasa puas dengan nilai yang diberikan oleh produk atau jasa, sangat besar kemungkinannya menjadi pelanggan dalam waktu yang lama.

Dalam menentukan tingkat kepuasan konsumen, terdapat lima faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu :

1. Kualitas produk

Konsumen akan merasa puas bila hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.

2. Kualitas pelayanan

Konsumen akan merasa puas bila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau yang sesuai dengan yang diharapkan.

3. Emosional

Konsumen akan merasa bangga dan mendapatkan keyakinan bahwa orang lain akan kagum terhadap dia bila menggunakan produk dengan merek tertentu yang cenderung mempunyai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Kepuasan yang diperoleh bukan karena kualitas dari produk tetapi nilai sosial yang membuat konsumen menjadi puas terhadap merek tertentu.

4. Harga

Produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi menetapkan harga yang relatif murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada konsumennya.

5. Biaya

Konsumen yang tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk atau jasa cenderung puas terhadap produk atau jasa itu.

Menurut Kotler yang dikutip dari Buku *Total Quality Management* (Tjiptono 2003:104) ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kepuasan pelanggan, diantaranya :

1. Sistem keluhan dan saran

Organisasi yang berpusat pelanggan (*Customer Centered*) memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan..

2. *Ghost Shopping*

Salah satu cara untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang untuk berperan atau bersikap sebagai

pembeli potensial, kemudian melaporkan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut.

3. *Lost Customer Analysis*

Perusahaan menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi..

4. Survei Kepuasan Pelanggan

Umumnya penelitian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan penelitian survei, baik melalui kuisioner, telepon, maupun wawancara langsung. Perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan tanda (signal) positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

Pada perspektif pelanggan setiap pernyataan yang terdapat pada kuesioner menggunakan indikator dari *Customer Value Proposition* yang didasarkan pada atribut *Product/service attributes*, *Customer relationship* serta *Image and reputatiion*.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard* adalah :

- a. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya *balanced scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
- b. Dengan pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedangkan dalam pendekatan *balanced scorecard* proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal kedalam tiga bagian, yaitu :

a. Proses inovasi

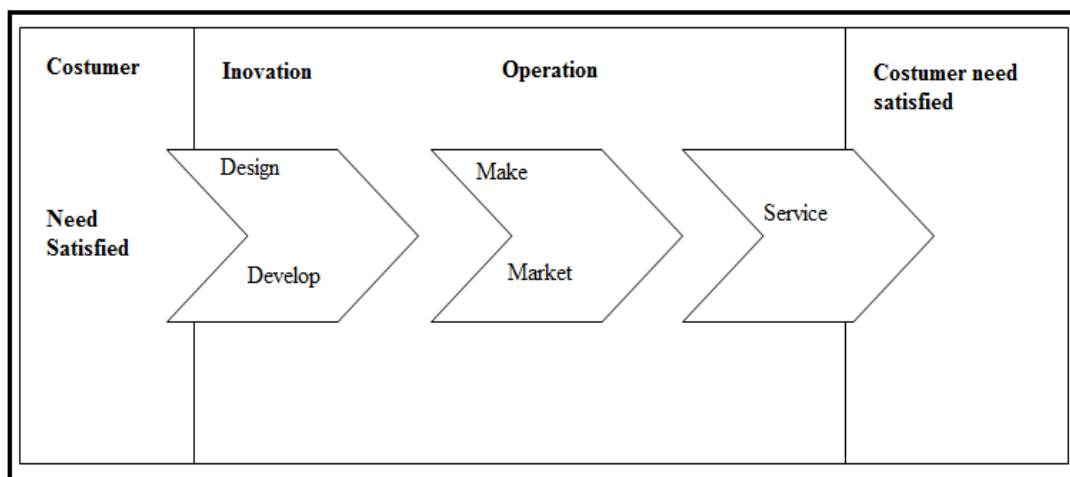
Dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

b. Proses operasi

Aktivitas di dalam proses operasi terbagi kedalam dua bagian, yaitu : proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas dan biaya.

c. Proses purna jual

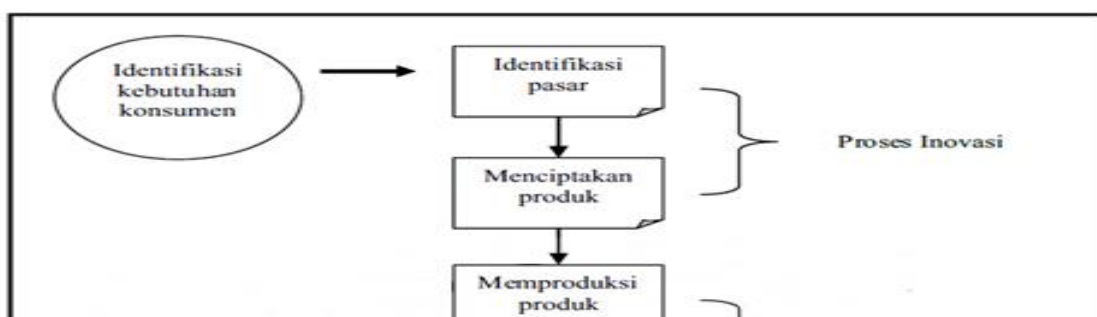
Aktivitas ini meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti, layanan pemeliharaan produk, penanganan garansi, perbaikan penanganan atas barang yang rusak, dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.



Gambar 2.3 Prinsip dalam Perspektif Proses Bisnis Internal

Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

Secara umum tolok ukur dalam perspektif ini memfokuskan pada proses internal yang memberikan dampak paling besar pada kepuasan konsumen dan mencapai tujuan finansial dari organisasi. Untuk lebih jelasnya urutan – urutannya akan dijabarkan pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.4 Proses bisnis internal

Menurut Fandy Tjiptono (2002) ada sepuluh dimensi dalam kualitas pelayanan (*Service Quality*) yang dirangkum menjadi lima dimensi pokok. Kelima dimensi pokok itu meliputi :

a. *Tangibles*

Tampilan dari fasilitas fisik, peralatan, penampilan karyawan, dan materi komunikasi dari pelayanan jasa tersebut.

b. *Reliability*

Kemampuan untuk memberikan pelayanan seperti yang dijanjikan dengan handal dan akurat.

c. *Responsiveness*

Kemampuan dan kemauan untuk menanggapi permintaan/keluhan dari konsumen secara cepat dan memuaskan.

d. *Assurance*

Jaminan dari pelayanan yang mereka berikan sehingga konsumen percaya kepada pemberi pelayanan tersebut.

e. *Empathy*

Perhatian yang bersifat pribadi yang diberikan perusahaan pada pelanggannya.

Dalam perspektif ini setiap pernyataan pada kuesioner menggunakan indikator yang terdapat pada kualitas pelayanan (*Service Quality*) yang diantaranya terdapat atribut *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance* dan *Empathy*.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Faktor yang harus diperhatikan adalah

a. Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktifitas karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreatifitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktifitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Dalam menilai produktifitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

b. Kemampuan sistem informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah informasi yang dibutuhkan mudah didapat, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapatkan informasi tersebut.

Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi (Susilo Martoyo, 1992). Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Kepuasan kerja karyawan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan

prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Melayu SP Hasibuan, 2001).

Dari batasan - batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja karyawan adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing – masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Beberapa indikator yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya:

1. Kepuasan Terhadap Pekerjaannya Sendiri

Seorang karyawan akan merasa puas akan pekerjaan yang dijalankannya apabila memenuhi hal berikut:

- a. Pekerjaan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang penting dan memiliki manfaat
- b. Karyawan menyadari betul tugas dan tanggung jawabnya atas hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan.
- c. Karyawan mampu memastikan bahwa hasil kerjanya tersebut mampu mencapai nilai kepuasan.

Karakteristik yang terdapat di dalam sebuah pekerjaan dapat menjadi faktor tepenuhinya rasa puas dalam bekerja. Karyawan melakukan pekerjaannya dengan perasaan senang jika pekerjaan tersebut dapat memberikan kesempatan bagi karyawan tersebut untuk memaksimalkan kemampuan dan kecakapannya, memberikan berbagai pilihan tugas yang ia senangi, dan memberikan feed back atau umpan balik yang sesuai dengan harapan karyawan tersebut.

2. Kepuasan Terhadap Pemberian Gaji

Kepuasan terhadap pemberian gaji ini tidak hanya mencakup nominal gaji yang didapatkan akan tetapi lebih kepada kepuasan seorang karyawan pada kebijakan administrasi penggajian, adanya berbagai macam tunjangan, serta kepuasan terhadap tingkat kenaikan gaji.

3. Kepuasan Terhadap Promosi

Promosi merupakan salah satu jenis penghargaan yang mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Promosi bisa dianggap sebagai bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

4. Kepuasan Terhadap Atasan

Indikator lain yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan terhadap atasan. Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan atasan ini ternyata memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat berbagai macam tipe gaya kepemimpinan atasan yang memengaruhi kepuasan kerja diantaranya atasan yang berorientasi terhadap kinerja karyawan dan atasan yang menguatkan partisipasi karyawannya. Gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan kinerja karyawannya akan sering memberikan perhatian pada karyawannya guna menciptakan hubungan kerja yang baik. Bentuk perhatian tersebut bisa berupa pengecekan secara rutin terhadap kinerja karyawan serta memberikan arahan dan nasehat secara personal terhadap karyawan yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan partisipasi karyawan dapat digambarkan sebagai sikap terbuka yang diberikan oleh seorang atasan sehingga karyawannya tersebut dapat berpartisipasi langsung dalam mendiskusikan masalah pekerjaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

5. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar sesama karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan, apalagi jika rekan kerjanya tersebut memiliki kesamaan dalam bersikap sehingga akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan membentuk tali persahabatan antar karyawan. Perasaan senang dan rasa persahabatan yang timbul tersebut sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

Apabila beberapa indikator di atas sudah terpenuhi maka kepuasan kerja karyawan pun dapat terwujud. Apabila seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang ia lakukan maka kinerja karyawan tersebut tentu akan lebih meningkat. Hal tersebut tentu dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan sebuah perusahaan.

Atribut kepuasan kerja karyawan di atas menjadi indikator dalam menentukan setiap pernyataan kuesioner dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dikarenakan keterbatasan informasi dan data yang didapatkan maka atribut yang digunakan sebagai indikator dalam kuesioner perspektif ini adalah kepuasan terhadap pekerjaan sendiri, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap atasan serta kepuasan terhadap pemberian gaji.

2.2 Pembobotan *Balanced Scorecard*

Permemberian besar bobot untuk masing-masing perspektif ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan perspektif tersebut terhadap perusahaan. Pamella 6 Supermarket menetapkan bahwa setiap perspektif memiliki tingkat kepentingan yang sama terhadap perusahaan, yaitu masing-masing sebesar 25.

2.3 Kajian Empiris

Beberapa penelitian-penelitian serupa yang telah dilakukan tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard*, diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Moses L. Singgih, Kristiana Asih Damayanti dan Renny Octavia (2001) tentang pengukuran dan analisa kinerja dengan metode *balanced scorecard* di PT "X". Penelitian ini bertujuan membangun sebuah sistem

pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan mengukur serta menganalisa kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan pada 1999 dan 2000.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Agung Chandra (2014) tentang pengukuran kinerja gudang dengan menggunakan *balanced scorecard* (studi kasus pada PT. GMS Jakarta). Penelitian ini mengukur kinerja perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan pada bagian gudang dan dilakukan selama 6 bulan dari Januari 2014 – Juni 2014.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Octavio P. Y. Oley, Paulus Kindangen dan Irvan Trang (2017) tentang analisis pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian ini dilakukan pada beberapa minimarket indomaret yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan barang kebutuhan atau toko retail. Hasil penelitian dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang memuaskan sehingga perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor tersebut.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Diana Riyana H. (2017) tentang bagaimana mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian dilakukan pada PT. Indofood yang merupakan perusahaan dengan angka penjualan terbesar di sektor *consumer goods*. Berdasarkan hasil tinjauan dari ke empat perspektif *balanced scorecard*, bahwa kinerja PT. Indofood periode 2015-2016 lebih baik dari periode 2014-2015.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Rachmad Hidayat, Isa Dyah Utami dan Umayya (2010) tentang tolok ukur penilaian kinerja badan usaha dengan *balanced scorecard* (BSC). Penelitian dilakukan pada badan usaha berbentuk rumah sakit. Perspektif keuangan diukur menggunakan *Return on Investment (ROI)*, perspektif pelanggan diukur dengan *Number of Complain*, perspektif bisnis internal diukur dengan *Bed Occupancy Rate (BOR)* dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan *Employee Turn Over*.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Vera Devani dan Ade Setiawarnan (2015) tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metoda *balanced scorecard*. Penelitian ini dilakukan di Radio Gress 105 FM. Data yang digunakan untuk

penelitian adalah laporan keuangan perusahaan tahun 2009 – 2011 serta kuisisioner yang disebar 100 buah kepada pendengar dan 20 buah kepada karyawan. Penentuan jumlah sampel berdasarkan rumus slovin.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Vera Devani (2016) tentang pengukuran kinerja perpustakaan dengan pendekatan *balanced scorecard*. Penelitian dilakukan di Perpustakaan Tun Seri Lanang. Kuisisioner dibagikan kepada 24 karyawan dan 120 kuisisioner dibagikan kepada pembaca.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. **Data Kualitatif**

Merupakan data non angka yang mendeskripsikan antara lain sebagai berikut : sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, dan struktur organisasi.

2. **Data Kuantitatif**

Merupakan data berupa angka antara lain sebagai berikut : laporan laba rugi, neraca keuangan, jumlah karyawan, dan lain-lain.

3.2 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian dilakukan pada Pamella 6 Supermarket yang ada di Yogyakarta. Tempat penelitian ini merupakan industri yang bergerak pada bidang retail, dimana obek penelitian ini menyangkut bidang manajemen, terlebih mengenai kinerja dan strategi yang diterapkannya.

3.3 Instrumen Penelitian

Adapun instrumen penelitian yang disiapkan adalah lembar kuisisioner yang nantinya akan diberikan kepada pelanggan dan karyawan yang berhubungan dengan kinerja perusahaan dan instrumen lainnya adalah lembar observasi yang berisi kebutuhan biaya yang terkait dengan data yang dibutuhkan untuk kelancaran dalam penelitian.

3.4 Metode Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh langsung dari sumber dengan metode observasi langsung ke tempat penelitian. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh penelitian secara tidak langsung melalui media perantara. Dalam hal ini peneliti menggunakan jurnal dan artikel sebagai pembandingan.

Pengumpulan dan sumber data yang dibutuhkan diperoleh dari data primer dan sekunder yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dengan cara sebagai berikut :

a. Observasi

Observasi merupakan metode yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung ke objek penelitian berkaitan dengan masalah yang bersangkutan. Observasi ini dilakukan Pamella Supermarket 6 Yogyakarta dengan mengambil data-data yang diperlukan seperti data penjualan periode 2015 -2017 . Selain itu membagikan kuisisioner pada pelanggan untuk mengukur kinerja perusahaan melalui perspektif pelanggan. Kemudian, mengambil data rancangan bisnis kedepan dari manajer dan karyawan untuk kebutuhan data bisnis internal. Serta data organisasi pada Pamella Supermarket untuk mengukur kinerja melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Kuisisioner

Kuesioner merupakan alat dan teknik pengumpulan data yang berisi pertanyaan kepada narasumber. Daftar pertanyaan yang dibagikan kepada narasumber berbentuk angket dengan 10 pertanyaan pada masing-masing angket. Kuesioner ini dibagikan kepada 70 pelanggan dan 74 karyawan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan.

c. Data Perusahaan

Data perusahaan meliputi sejarah berdirinya perusahaan, visi misi perusahaan, data keuangan perusahaan dan informasi bisnis lainnya yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

2. Data Sekunder

Merupakan pengumpulan data secara tidak langsung untuk mendapatkan informasi terkait penelitian yang dilakukan. Data berasal dari literatur-literatur dan referensi yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dan teori-teori yang menjadi dasar dari penelitian ini.

3.5 Alur Penelitian

Uraian flowchart metodologi penelitian pada gambar 3.1 dibawah ini akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Tahap identifikasi dan perumusan masalah

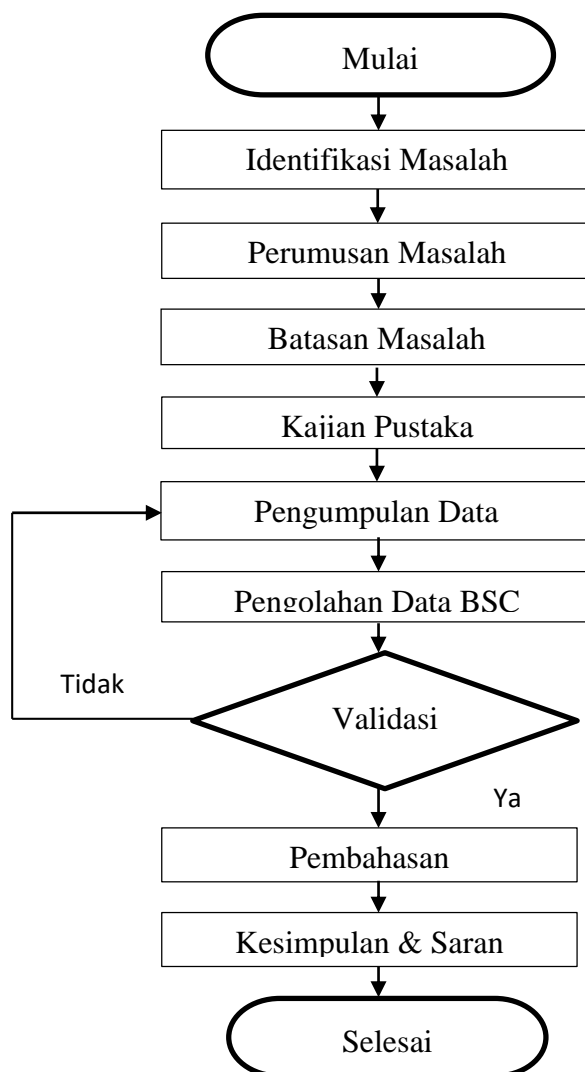
Pada tahap ini dilakukan pengenalan terhadap permasalahan yang dihadapi yang kemudian disusun dalam formulasi kalimat dengan bahasa yang lebih mudah dipahami.

2. Tahap perumusan tujuan penelitian

Setelah masalah diformulasikan, selanjutnya dilakukan penetapan tujuan penelitian sebagai acuan dalam penelitian sehingga apa yang ingin dicapai melalui penelitian jelas.

3. Tahap penetapan batasan dan asumsi penelitian

Pada tahap selanjutnya memperjelas ruang lingkup penelitian, ditetapkan batasan dari penelitian yang dilakukan serta asumsi yang digunakan.



Gambar 3.1 Alur Penelitian

4. Tahap kajian pustaka

Pada tahap ini dilakukan dengan tujuan untuk mencari informasi yang relevan yang dapat digunakan, baik berupa konsep teori maupun penelitian-penelitian yang terdahulu. Hasil studi kepustakaan ini dapat berasal dari buku teks maupun laporan penelitian yang berupa jurnal yang dapat digunakan sebagai referensi penelitian.

5. Tahap pengumpulan data

Dalam tahap ini dilakukan untuk memenuhi data-data yang akan diujikan agar masalah yang ada dapat ditemukan.

6. Tahap pengolahan data

Pengolahan data merupakan tahapan dimana data yang sudah terkumpul diolah menggunakan metode yang dipilih yaitu metode *balanced scorecard*.

7. Validasi

Validasi digunakan untuk mengetahui data yang telah diolah sudah sesuai atau belum. Jika data yang diolah belum valid maka dilakukan pengumpulan data lagi.

8. Pembahasan

Pembahasan merupakan tahapan dimana data yang sudah diolah akan dianalisis.

9. Kesimpulan dan saran

Merupakan kesimpulan dari penelitian dan solusi yang diberikan setelah mengetahui masalah yang ada.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

Pamella Supermarket adalah toko retail yang telah berdiri lebih dari 40 tahun di Yogyakarta Pamella Supermarket memasarkan berbagai macam produk kebutuhan sehari-hari, kelengkapan kantor, sekolah, dan masih banyak lagi. Dan terhitung hingga Oktober 2010, Pamella telah memiliki unit-unit usaha lain seperti SPBU Pamella (Jl. Lowanu), Toko Besi Pamella, Pamella Barber shop, Pamella Futsal, dan Pamella Beauty Center.

4.1.2 Sejarah Perusahaan

Didirikan pada tahun 1975 oleh pasangan suami istri yaitu Bapak Sunardi Syahuri dan Ibu Noor Liesnani Pamella di Jalan Kusumanegara Yogyakarta. Dahulunya Pamella Supermarket merupakan sebuah toko yang awalnya diberi nama “Flora” dengan luas 5x5 meter dan hanya dijalankan oleh pasangan suami istri ini. Pada tahun 1978 toko ini diperluas menjadi 5x15 meter dan mulai memiliki karyawan. Setahun setelah itu tepatnya pada tahun 1979, harga barang-barang meningkat secara tajam yang diakibatkan oleh KNOP (Kebijakan Nopember 1978) dimana kondisi saat itu hampir sama dengan krisis moneter yang terjadi pada tahun 1997. Hubungan baik Ibu Noor Liesnani dan suaminya selama ini kepada supplier mendatangkan hikmah lain dalam krisis moneter, yaitu mereka mendapatkan harga barang (kulak) dengan harga lama sebelum ada kepastian kenaikan. Kesempatan ini tidak dibuang begitu saja dengan membelanjakan seluruh uang untuk

kepentingan tersebut, tentu saja dengan konsekuensi untuk sementara toko ditutup sampai ada kepastian mengenai harga.

Pada tahun 1981 toko ini diperluas lagi menjadi 5x13 meter dan berubah nama menjadi “Pamella”. Kemudian pengembangan signifikan lainnya dari toko ini adalah dibukanya Pamella Dua pada tanggal 14 September 1981 di Jalan Pandean No.16 Yogyakarta. Setelah dibukanya Pamella Dua, Toko Pamella akhirnya dirubah menjadi Pamella Satu yang juga semakin berkembang dan akhirnya dibangun menjadi dua tingkat. Pada 15 Januari 1993 cabang baru Pamella Satu dibuka lagi, yaitu Toko Pamella Tiga, di Jalan Wonocatur 377, Yogyakarta. Pada tahun 1994, Toko Pamella Satu terus melaju berkembang. Dilakukan penambahan lantai / ditingkat menjadi 4 lantai: lantai 1 hingga 3 untuk toko, dan lantai 4 untuk gudang. Pada tahun 1995 Ibu Noor Liesnani mendapatkan pelatihan manajemen mini market selama 5 hari, yang diselenggarakan oleh Departemen Koperasi RI bekerjasama dengan Yayasan Prasetia Mulya (YPM). Hasil dari pelatihan ini yang kemudian menginspirasi kuat Noor Liesnani Pamella untuk mengubah sistem manajemen bisnisnya. Bisnis Pamella berkembang lagi dengan dibukanya Toko Pamella Empat pada 22 Januari 1996, di Jalan Pramuka 84, Yogyakarta.

Di tahun 1996 ini terjadi perubahan sistem manajemen di jaringan toko-toko Pamella, dari Traditional Trade (konsumen dilayani) menjadi Modern Trade / Swalayan (konsumen melayani diri sendiri). Perubahan ini membawa dampak positif yang signifikan terhadap perkembangan bisnis Pamella. Kenaikan omzet yang nyata dialami setelah diterapkannya sistem swalayan di toko-toko Pamella. Perubahan sistem ini juga diikuti perubahan nama “Toko Pamella” menjadi “Pamella Swalayan”. Peresmian “Pamella Swalayan” dilakukan secara simbolik oleh Menteri Koperasi RI waktu itu, Bp. Subiakto Tjakrawerdya. Pada tahun 1997 Toko Pamella Lima dibuka di Jalan Tegal Turi 69, Yogyakarta. Toko ini berbeda dengan cabang-cabang sebelumnya, karena Pamella Lima hanya menjual aneka kebutuhan dan perlengkapan bangunan (toko besi). Toko ini kemudian diserahkan kepemilikannya kepada putri sulung Noor Liesnani Pamella dengan berbasis manajemen yang sama. Tahun Baru 1999 adalah hari pertama Pamella Enam Swalayan dibuka dan beroperasi di Jalan Raya Candi Gebang, Condong Catur, Sleman, Yogyakarta. Cabang Pamella Swalayan berikutnya juga dibuka di daerah yang berkembang di utara Yogyakarta. Pamella Tujuh Swalayan berdiri di Desa Bromonilan, Purwomartani, Kalasan, Sleman pada tanggal 1 September 2002. Pamella juga melakukan diversifikasi bisnis. Unit bisnis non-retail mulai dibuka, yaitu Salon

Pamella, SPBU Pamella, dan Pamella Futsal. Karena macam item barang yang dijual di jaringan Pamella Swalayan telah melebihi 45.000 macam barang, meliputi produk makanan, kebutuhan rumah tangga non-makanan, obat-obatan, kosmetik, pecah-belah, busana, alat tulis kantor, mainan dan aksesoris.

Maka pada tahun 2010 “Pamella Swalayan” meng-*upgrade* dirinya menjadi “Pamella Supermarket”. Tanggal 8 Juli 2011, di areal yang sama dengan Pamella SPBU dan Pamella Futsal di Jalan Lowanu tersebut, dibuka cabang supermarket berikutnya, Pamella Delapan Supermarket.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

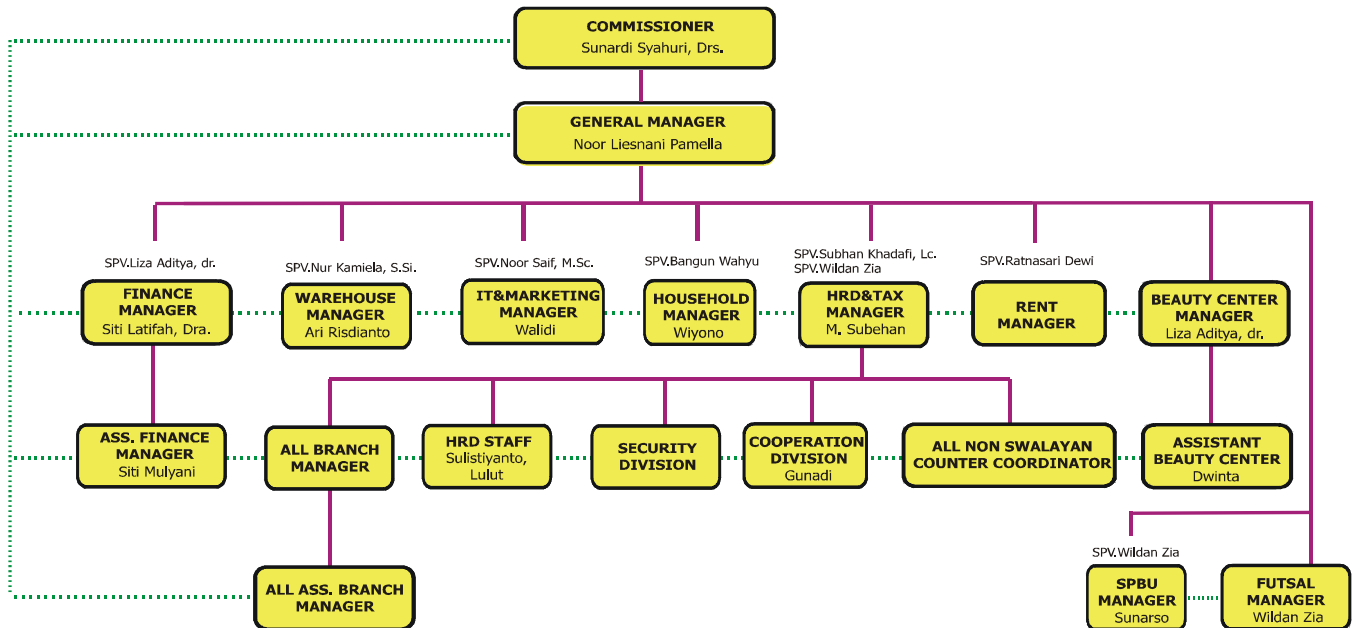
Visi dari Pamella Supermarket adalah menciptakan *brand image trendsetter* supermarket muslim di Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain itu perusahaan ini juga memiliki misi yaitu, menerapkan sistem ekonomi yang islami, membantu upaya pemerintah dalam menyelesaikan masalah pengangguran dengan menyediakan lapangan pekerjaan yang layak, meningkatkan kualitas SDM Pamella Supermarket sedemikian sehingga memiliki pola hidup dan sikap yang islami, senantiasa memperbaiki sistem manajemen Pamella Supermarket menuju manajemen yang profesional, memperluas jaringan bisnis melalui ikatan kemitraan dengan pengusaha kecil dan koperasi.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

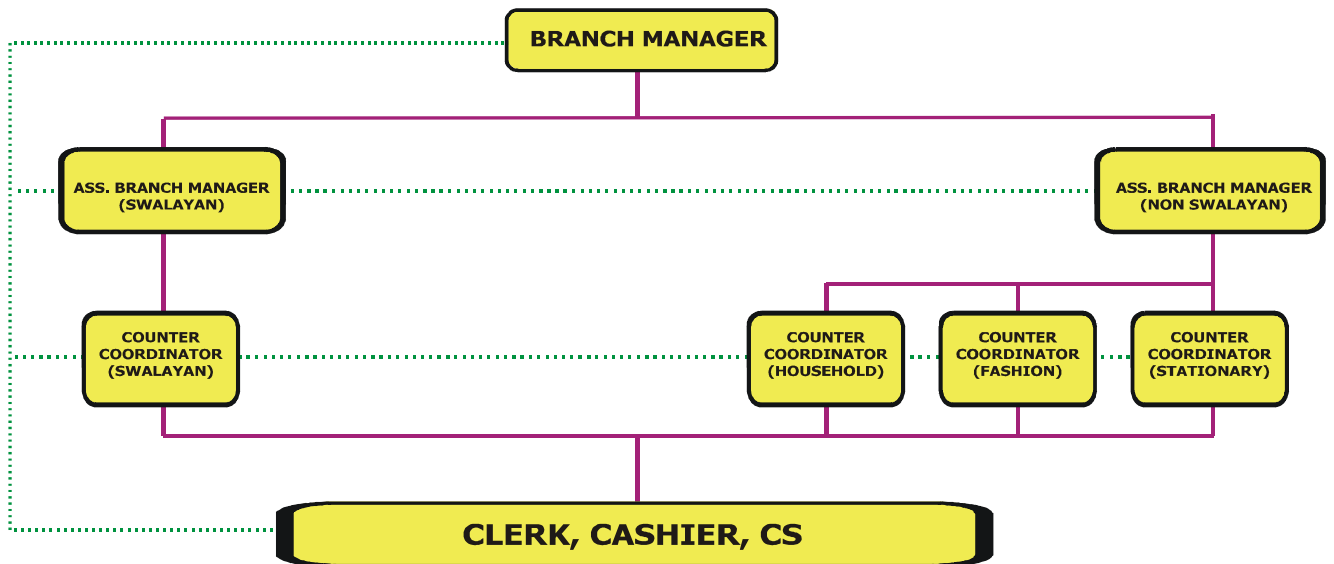
Struktur organisasi merupakan susunan dan hubungan antara setiap bagian atau posisi yang terdapat pada sebuah perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dan selain itu struktur organisasi juga menunjukkan bahwa adanya pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan-kegiatan berbeda yang dikoordinasikan. Dibawah ini terdapat struktur organisasi dari Pamella Supermarket.

4.1.4.1 Struktur Pamella Group

Gambar 4.1 Struktur Pamella Group



4.1.4.2 Struktur Pamella 6 Supermarket



Gambar 4.2 Struktur Pamella 6 Supermarket

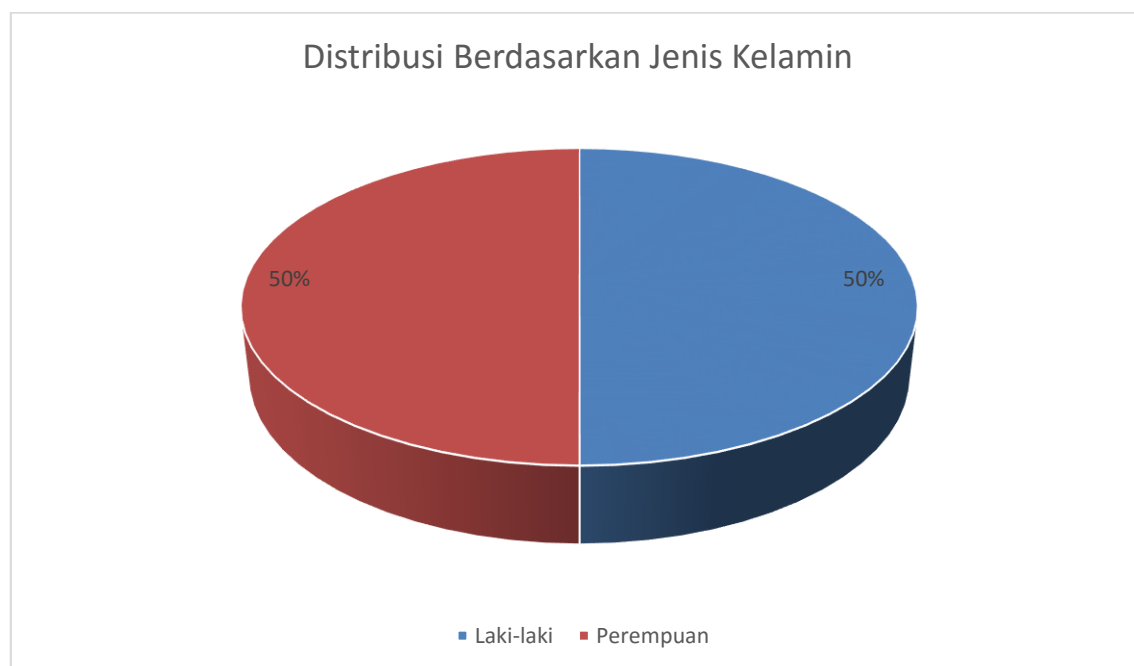
4.2 Data Demografi Responden

Dalam penelitian ini yang datanya diambil pada bulan Oktober – September 2017 dengan jumlah responden sebanyak 144 orang yaitu 70 responden adalah pelanggan dan 74 responden adalah karyawan dari Pamella 6 Supermarket. Data demografi responden yang diteliti antara lain jenis kelamin, usia responden dan pendidikan. Hasil dari distribusi data demografi responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

1. Data Demografi Responden Pelanggan

Tabel 4.1 **Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	35	50%
Perempuan	35	50%
Total	70	100%



Gambar 4.3 **Pie Chart Distirbusi Berdasarkan Jenis Kelamin**

Tabel 4.2 **Distribusi Berdasarkan Umur**

Umur	Jumlah	Persentase
------	--------	------------

16-25 th	33	47,1%
26-35 th	24	34,2%
36-45 th	11	15,8%
46-55 th	2	2,9%
Total	70	100%

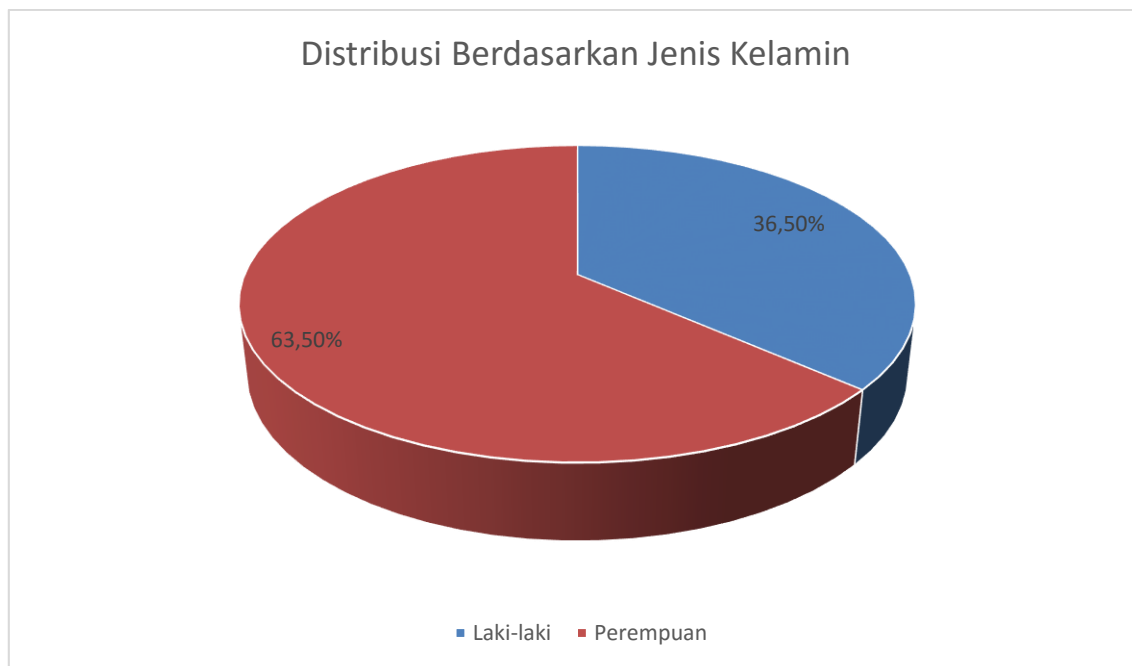
Tabel 4.3 Distribusi Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMP		
SMA/SMK	35	50%
Akademi/D3	7	10%
Sarjana/S1	28	40%
Total	70	100%

2. Data Demografi Responden Karyawan

Tabel 4.4 Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	27	36,5%
Perempuan	47	63,5%
Total	74	100%



Gambar 4.4 Pie Chart Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin

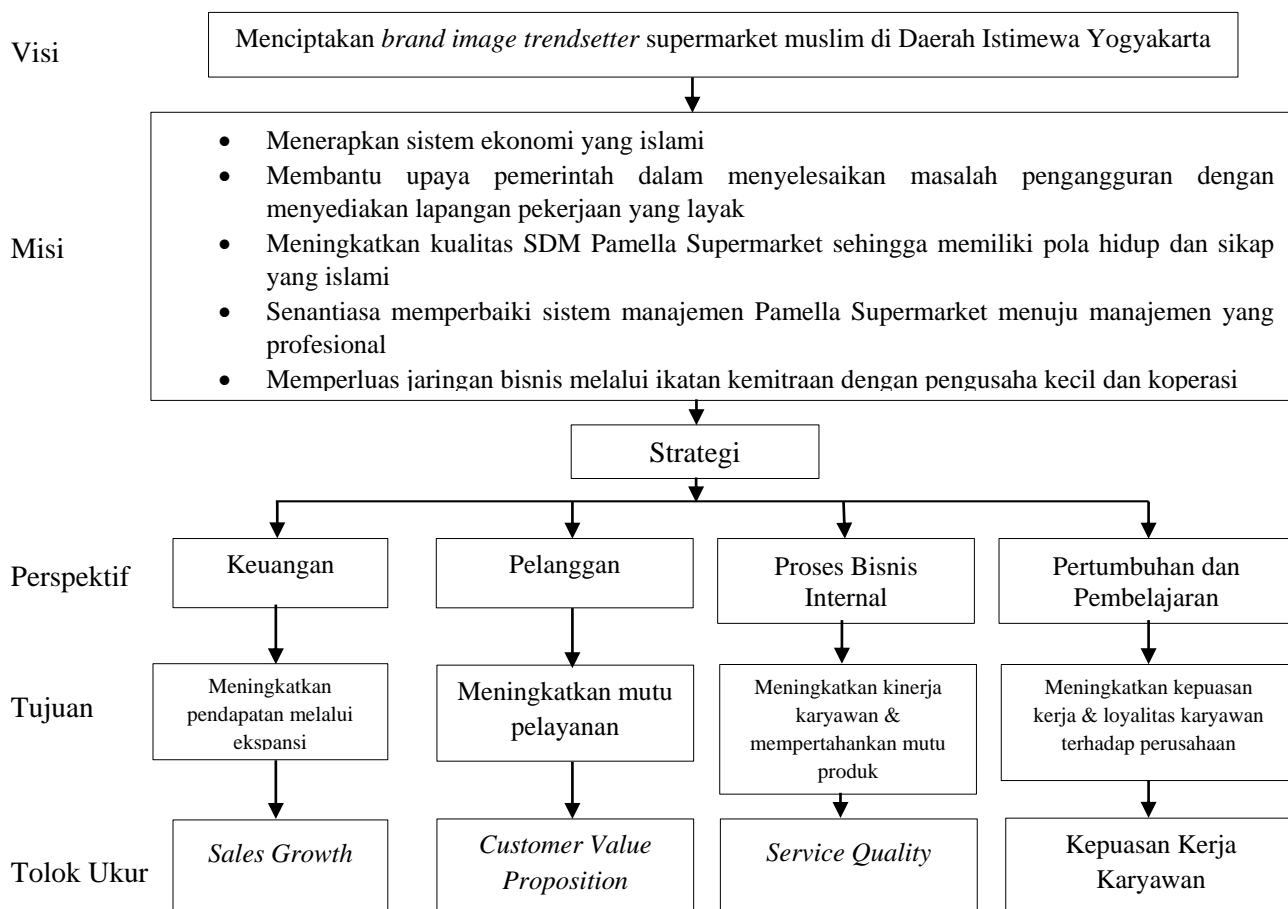
Tabel 4.5 Distribusi Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Persentase
16-25 th	16	21,6%
26-35 th	44	59,5%
36-45 th	14	18,9%
46-55 th		
Total	74	100%

Tabel 4.6 Distribusi Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMP	1	1,4%
SMA/SMK	70	94,6%
Akademi/D3	3	4%
Sarjana/S1		
Total	74	100%

4.3 Pandangan Kmprehensif dari Proses *Balanced Scorecard*



Gambar 4.5 Pandangan Komprehensif dari Proses BSC di Pamella Supermarket

4.4 Pengukuran Kinerja dengan Perspektif *Balanced Scorecard*

Pengukuran kerja dilakukan dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada tahap ini dilakukan pengambilan data yang berkaitan dengan hal-hal yang mempengaruhi kinerja Pamella Supermarket. Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode yang akan menunjang akurasi dari perhitungan kinerja perusahaan. Pada masing-masing perspektif memiliki beberapa indikator yang satu sama lain berbeda namun saling berkaitan. Indikator pada masing-masing perspektif dibuat lebih dari satu karena untuk menemukan akurasi perhitungan kinerja perusahaan secara kumulatif yang lebih akurat.

4.4.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan perhitungan data keuangan dari perusahaan setiap periodenya. Sasaran pada perhitungan perspektif ini mengetahui dan meningkatkan pendapatan serta keuntungan yang didapatkan perusahaan setiap periode. Pada perspektif ini, penulis menggunakan data keuangan yang didapatkan dari Pamela 6 Supermarket. Pengukuran perspektif keuangan dilakukan dengan menghitung *Sales Growth* pada tahun 2015-2017. Adapun data yang penulis dapatkan sebagai berikut :

Tabel 4.7 **Data Keuangan Pamela 6 Supermarket**

No.	Tahun	Penjualan (dalam ribuan)
1	2015	Rp 5.554.860,-
2	2016	Rp 6.905.856,-
3	2017	Rp 8.017.704,-

a. *Sales Growth*

Sales Growth menunjukkan sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan penjualan dibandingkan dengan total penjualan secara keseluruhan. Berdasarkan Endang dan Agus (2010) *Sales Growth* diukur dengan model :

$$\text{Pertumbuhan Penjualan} = \frac{\text{Penjualan tahun } t - \text{Penjualan tahun } t-1}{\text{Penjualan tahun } t-1} \dots\dots\dots (1)$$

Tabel 4.8 **Tabel Sales Growth**

Tahun	<i>Sales Growth</i>
2016	24.3%
2017	16.1%

Tabel 4.9 **Pembobotan Perspektif Keuangan**

Bobot	Target	Realisasi	Skor	Skor Akhir
25	18%	20,2%	28	25

Dari tabel 4.2 diatas dapat dilihat bahwa *Sales Growth* sebesar 20,2% lebih besar dari target sebesar 18%. Perhitungan itu didapatkan dari *sales growth* tahun 2016 dijumlahkan dengan tahun 2017 sehingga hasilnya 20.2% dengan bobot pada pekspektif ini sebesar 25 dan didapatkan nilai skor 28. Dikarenakan nilai skor yang didapatkan melebihi dari nilai maksimal bobot perspektif 25 maka diberikan nilai maksimal skor akhir sebesar 25.

4.4.2 Perspektif Pelanggan

Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan loyalitas konsumen dari layanan yang diberikan. Pada perspektif ini, penulis menggunakan ukuran kepuasan konsumen. Pengukuran kepuasan konsumen dilakukan dengan pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan tingkat keinginan konsumen, kuisisioner tersebut terdiri dari 10 pernyataan yang mencangkup 2 kriteria yaitu kepuasan konsumen akan barang dan pelayanan yang diterima konsumen Pamella Supermarket. Dalam menentukan responden dalam penelitian ini, maka dilakukan dengan cara *simple random sampling*.

Data pada kuisisioner yang diberikan bersifat kualitatif, setelah seluruh data terkumpul kemudia data tersebut diubah menjadi data kuantitatif dengan cara memberikan

pembobotan pada masing-masing pilihan jawaban yang diberikan oleh responden dengan pemberian skor sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1

Tidak Setuju (TS) = skor 2

Kurang Setuju (KS) = skor 3

Setuju (S) = skor 4

Sangat Setuju (SS) = skor 5

Pemberian skor bertujuan untuk memberikan kemudahan untuk mengolah data dan menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Semua kuesioner yang kembali syarat untuk diolah dan dilakukan analisis. Terdapat 10 pernyataan dalam kuesioner kepuasan pelanggan. Adapun pernyataan seperti tabel berikut ini :

Tabel 4.10 **Pernyataan kuesioner perspektif pelanggan**

No	Pernyataan	Indikator	STS	TS	KS	S	SS
1	Lokasi Pamella Supermarket strategis	<i>Image & Reputation</i>					
2	Pamella Supermarket sering memberikan penawaran yang menarik	<i>Product/Service Attributes</i>					
3	Produk yang dijual beragam dan bervariasi	<i>Product/Service Attributes</i>					
4	Produk memiliki harga yang terjangkau	<i>Product/Service Attributes</i>					
5	Penyusunan produk sesuai dengan jenis barang	<i>Product/Service Attributes</i>					
6	Karyawan memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap	<i>Customer Relationship</i>					

7	Pelanggan diberikan pelayanan yang ramah dan sopan	<i>Customer Relationship</i>
8	Penampilan karyawan menarik, rapi dan sopan	<i>Image & Reputation</i>
9	Memiliki tempat yang bersih dan nyaman	<i>Image & Reputation</i>
10	Lahan parkir yang memadai dan aman	<i>Image & Reputation</i>

Sebelum melakukan penyebaran kuesioner, dilakukan perhitungan jumlah sampel terlebih dahulu untuk mengetahui seberapa banyak sampel yang dibutuhkan. Dengan menggunakan rumus Slovin, maka rumus yang digunakan adalah

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots (2)$$

Dimana :

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- e = batas toleransi kesalahan

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

$$f_p = p - p^2$$

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

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

$$0 = 1 - 2p$$

$$-1p = 2p$$

$$p = 0.5$$

Nilai maksimum *f_p* ngga besarnya sampel jika mengandung tingkat kepercayaan 90% dan kesalahan tidak lebih dari 100% adalah :

$$n = p(1-p) \frac{Z^2}{SE^2}$$

$$n = 0.5(1-0.5) \frac{1645^2}{0.1}$$

$$n = 67.75 \approx 68$$

Tabel 4.11 Hasil kuesioner perspektif pelanggan

NO	PERTANYAAN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
6	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4
7	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
9	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
12	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
13	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
14	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4
15	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4
16	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
18	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4
19	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4
20	4	4	5	4	4	2	4	3	3	3
21	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5

24	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4
26	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
27	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3
28	5	3	4	5	3	2	2	5	5	5
29	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
30	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5
31	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4
32	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
34	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
39	5	4	4	5	5	3	2	4	4	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
42	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
45	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
46	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
47	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
48	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4
51	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
52	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
55	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
56	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5

57	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
58	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
59	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
62	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
63	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
64	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
65	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
66	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
67	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
68	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5
69	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
70	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya dan menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang akan diteliti oleh peneliti.

1. Hipotesis

H_0 = data pertanyaan kuesioner valid

H_1 = data pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Tingkat signifikansi

Jumlah data adalah 70 dengan derajat kebebasan (df) = $n-2 = 68$ tingkat signifikansi $\alpha = 10\%$ sehingga didapatkan $r_{tabel} = 0.198$

3. Daerah kritis

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

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Tabel 4.12 Hasil uji validitas perspektif pelanggan

PERTANYAAN	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
Lokasi Pamella Supermarket strategis	0,460	0,198	Valid
Pamella Supermarket sering memberikan penawaran yang menarik	0,489	0,198	Valid
Produk yang dijual beragam dan bervariasi	0,559	0,198	Valid
Produk memiliki harga yang terjangkau	0,523	0,198	Valid
Penyusunan produk sesuai dengan jenis barang	0,652	0,198	Valid
Karyawan memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap	0,649	0,198	Valid
Pelanggan diberikan pelayanan yang ramah dan sopan	0,595	0,198	Valid
Penampilan karyawan menarik, rapi dan sopan	0,611	0,198	Valid
Memiliki tempat yang bersih dan nyaman	0,593	0,198	Valid
Lahan parkir yang memadai dan aman	0,62	0,198	Valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu tingkatan yang mengukur kehandalan hasil jika dilakukan pengukuran berulang pada suatu karakteristik. Pengujian reliabilitas dihitung dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*.

1. Hipotesis

H_0 : data pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : data pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Daerah kritis

Jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

3. Keputusan

Data kuesioner dikatakan reliabel jika nilai r_{α} lebih besar dari 0,6 . Nilai r_{α} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software* dan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,775. Maka data kuesioner dinyatakan reliabel atau H_0 diterima karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari r_{hitung} yaitu sebesar 0,6.

c. Interval Kepuasan

$$\begin{aligned} IK_{maks} &= PP \times R \times EX_{maks} \\ &= 10 \times 70 \times 5 \\ &= 3500 \\ IK_{min} &= PP \times R \times EX_{min} \\ &= 10 \times 70 \times 1 \\ &= 700 \\ Interval &= (3500 - 700) : 5 \\ &= 560 \end{aligned}$$

Dengan melihat jumlah dari jumlah dari hasil kuisisioner kepuasan pelanggan yang disebar yaitu sebesar 3025, maka hasil dari kepuasan pelanggan dikategorikan sangat puas.

700	-	1260	→ dikategorikan sangat tidak puas
1260	-	1820	→ dikategorikan tidak puas
1820	-	2380	→ dikategorikan cukup puas
2380	-	2940	→ dikategorikan puas
2940	-	3500	→ dikategorikan sangat puas

Tabel 4.13 **Pembobotan Kepuasan Pelanggan**

Bobot	Target	Realisasi	Skor	Skor Akhir
25	100%	86,4%	86,4	21,6

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa perspektif kepuasan pelanggan memiliki nilai realisasi sebesar 86,4% dari target yang ingin dicapai yaitu 100% dengan bobot sejumlah 25. Sehingga didapatkan nilai skor akhir sejumlah 86,4 dan nilai skor akhir 21,6.

4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan proses bisnis operasi dalam perusahaan. Pada perspektif ini, penulis menggunakan indeks kinerja karyawan dalam proses operasi. Indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan adalah pemahaman atas tupoksi, kecepatan kerja, keakuratan kerja, kerja sama (Fadel, 2009). Pengukuran kinerja karyawan dilakukan dengan pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan tingkat kinerja karyawan, kuisisioner tersebut terdiri dari 10 pernyataan yang mencakup kinerja dan kemampuan karyawan dari Pamella Supermarket 6.

4.4.3.1 Indeks Kinerja Karyawan

Dalam menentukan responden dalam penelitian ini, maka dilakukan dengan cara *simple random sampling*. Data pada kuisisioner yang diberikan bersifat kualitatif, setelah seluruh data terkumpul kemudia data tersebut diubah menjadi data kuantitatif dengan cara memberikan pembobotan pada masing-masing pilihan jawaban yang diberikan oleh responden dengan pemberian skor sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS)	= skor 1
Tidak Setuju (TS)	= skor 2
Kurang Setuju (KS)	= skor 3
Sejutu (S)	= skor 4
Sangat Setuju (SS)	= skor 5

Pemberian skor bertujuan untuk memberikan kemudahan untuk mengolah data dan menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Semua kuesioner yang kembali syarat untuk diolah dan dilakukan analisis. Terdapat 10 pernyataan dalam kuesioner kepuasan pelanggan. Adapun pernyataan seperti tabel berikut ini :

Tabel 4.14 **Indeks Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Indikator	STS	TS	KS	S	SS
----	------------	-----------	-----	----	----	---	----

1	Saya memahami tugas sesuai pekerjaan saya	<i>Reliability</i>
2	Saya mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan kecepatan kerja yang dibutuhkan	<i>Responsiveness</i>
3	Saya mampu menyelesaikan tugas tanpa melakukan kesalahan	<i>Realibility</i>
4	Saya melakukan tugas sesuai jadwal	<i>Realibility</i>
5	Saya mampu menggunakan alat atau perlengkapan yang menunjang pekerjaan	<i>Realibility</i>
6	Saya memelihara perlengkapan kerja dengan baik	<i>Tangibles</i>
7	Saya mampu bekerja sama dengan atasan dan rekan kerja	<i>Realibility</i>
8	Atasan memberikan perintah yang jelas	<i>Responsiveness</i>
9	Adanya pengawasan dari atasan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan	<i>Responsiveness</i>
10	Pihak manajemen melakukan evaluasi secara berkala terhadap karyawan	<i>Tangibles</i>

Sebelum melakukan penyebaran kuesioner, dilakukan perhitungan jumlah sampel terlebih dahulu untuk mengetahui seberapa banyak sampel yang dibutuhkan. Dengan menggunakan rumus Slovin dan tingkat kepercayaan 95% maka didapatkan hasil dibawah ini :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots (2)$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan

$$n = \frac{74}{1 + 74(0.05)^2}$$

$$= 62.4$$

Dari perhitungan diatas didapatkan jumlah sampel dengan batas toleransi kesalahan sebesar 5% yaitu 62.4 atau 63 sampel. Tetapi dikarenakan jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 74 sesuai dengan jumlah karyawan yang ada di Pamella 6 Supermarket dan kembali kepada penulis 100% yaitu sebanyak 74 sampel maka penulis akan menggunakan keseluruhan data.

Tabel 4.15 Hasil kuesioner perspektif Proses Bisnis Internal

No.	PERNYATAAN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
8	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4
11	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
15	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4

49	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
50	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
51	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
52	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
53	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4
54	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
55	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
56	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
57	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
60	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
61	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
62	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5
63	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
64	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
67	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
68	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
71	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
72	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
73	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
74	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya dan menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang akan diteliti oleh peneliti.

1. Hipotesis

H_0 = data pertanyaan kuesioner valid

H_1 = data pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Tingkat signifikansi

Jumlah data adalah 74 dengan derajat kebebasan (df) = $n-2 = 72$ tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ sehingga didapatkan $r_{tabel} = 0.2287$

3. Daerah kritis

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

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Tabel 4.16 Hasil uji validitas perspektif bisnis internal

PERTANYAAN	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
Saya memahami tugas sesuai pekerjaan saya	0,586	0,2287	Valid
Saya mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan kecepatan kerja yang dibutuhkan	0,515	0,2287	Valid
Saya mampu menyelesaikan tugas tanpa melakukan kesalahan	0,681	0,2287	Valid
Saya melakukan tugas sesuai jadwal	0,659	0,2287	Valid
Saya mampu menggunakan alat atau perlengkapan yang menunjang pekerjaan	0,570	0,2287	Valid
Saya memelihara perlengkapan kerja dengan baik	0,492	0,2287	Valid
Saya mampu bekerja sama dengan atasan dan rekan kerja	0,280	0,2287	Valid
Atasan memberikan perintah yang jelas	0,611	0,2287	Valid
Adanya pengawasan dari atasan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan	0,577	0,2287	Valid
Pihak manajemen melakukan evaluasi secara berkala terhadap karyawan	0,589	0,2287	Valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu tingkatan yang mengukur kehandalan hasil jika dilakukan pengukuran berulang pada suatu karakteristik. Pengujian reliabilitas dihitung dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*.

1. Hipotesis

H_0 : data pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : data pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Daerah kritis

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

Jika $r_{\alpha} \leq r_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak

3. Keputusan

Data kuesioner dikatakan reliabel jika nilai r_{α} lebih besar dari 0,6 . Nilai r_{α} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software* dan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,753. Maka data kuesioner dinyatakan reliabel atau H_0 diterima karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari r_{hitung} yaitu sebesar 0,6.

c. Interval Kepuasan

$$\begin{aligned} IK_{\text{maks}} &= PP \times R \times EX_{\text{maks}} \\ &= 10 \times 74 \times 5 \\ &= 3700 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} IK_{\text{min}} &= PP \times R \times EX_{\text{min}} \\ &= 10 \times 74 \times 1 \\ &= 740 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (3700 - 740) : 5 \\ &= 592 \end{aligned}$$

Dengan melihat jumlah dari jumlah dari hasil kuesioner kinerja karyawan yang disebar yaitu sebesar 3292, maka hasil dari kepuasan pelanggan dikategorikan sangat puas.

740	-	1332	→ dikategorikan sangat tidak puas
1332	-	1924	→ dikategorikan tidak puas
1924	-	2516	→ dikategorikan cukup puas

- 2516 - 3108 → dikategorikan puas
 3108 - 3700 → dikategorikan sangat puas

Tabel 4.17 Pembobotan Indeks Kinerja Karyawan

Bobot	Target	Realisasi	Skor	Skor Akhir
15	100%	88,9%	88,9	13,3

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa realisasi kinerja karyawan memiliki persentase sejumlah 88,9% dari target yang ingin dicapai yaitu 100% dengan bobot 15 sehingga didapatkan skor 88,9 dan skor akhir yaitu sejumlah 13,3.

4.4.3.2 Produk Cacat di Gudang

Yaitu menghitung jumlah produk cacat yang ada di gudang dibandingkan dengan seluruh produk yang ada di gudang selama periode tertentu. Produk cacat di gudang dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Produk Cacat di Gudang} = \frac{\text{Produk Cacat}}{\text{Total Produk di Gudang}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (3)$$

$$2016 = \frac{558}{128739} \times 100\% = 0,43\%$$

$$2017 = \frac{427}{135429} \times 100\% = 0,32\%$$

Tabel 4.18 Pembobotan Produk Cacat di Gudang

Bobot	Target	Realisasi	Skor Akhir
10	1%	0,375%	6,25

Dari tabel diatas didapatkan nilai realisasi produk cacat di gudang sebesar 0,375% dari target yang ingin dicapai sebesar 1% dengan bobot 10%. Sehingga didapatkan nilai skor sejumlah 6,25.

4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, kinerja dan loyalitas karyawan dari karyawan untuk perusahaan. Pada perspektif ini, penulis menggunakan ukuran kepuasan karyawan dan retensi karyawan.

4.4.4.1 Indeks Kepuasan Karyawan

Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan media kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan. Kuesioner tersebut terdiri dari 10 pernyataan yang mencangkup 2 kriteria yaitu kepuasan karyawan akan apresiasi yang diterima karyawan dari Pamella 6 Supermarket. Dalam menentukan responden dalam penelitian ini, maka dilakukan dengan cara *simple random sampling*.

Data pada kuisioner yang diberikan bersifat kualitatif, setelah seluruh data terkumpul kemudia data tersebut diubah menjadi data kuantitatif dengan cara memberikan pembobotan pada masing-masing pilihan jawaban yang diberikan oleh responden dengan pemberian skor sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS)	= skor 1
Tidak Setuju (TS)	= skor 2
Kurang Setuju (KS)	= skor 3
Sejutu (S)	= skor 4
Sangat Setuju (SS)	= skor 5

Pemberian skor bertujuan untuk memberikan kemudahan untuk mengolah data dan menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Semua kuesioner yang kembali syarat untuk diolah dan dilakukan analisis. Terdapat 10 pernyataan dalam kuesioner kepuasan pelanggan. Adapun pernyataan seperti tabel berikut ini :

Tabel 4.19 **Pernyataan kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**

No	Pernyataan	Indikator	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya merasa senang dengan hasil kerja saya	Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri					
2	Lingkungan kerja saya harmonis dan kondusif	Kepuasan terhadap rekan kerja					
3	Saya bangga dan loyal terhadap pekerjaan saya	Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri					
4	Atasan berlaku adil terhadap semua karyawan	Kepuasan terhadap atasan					
5	Atasan saya menunjukkan sedikit ketertarikan dalam memperhatikan bawahannya	Kepuasan terhadap atasan					
6	Saya mendapatkan dukungan yang baik dari atasan dan rekan kerja dalam melaksanakan tugas	Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri					
7	Atasan memperhatikan kesejahteraan karyawan	Kepuasan terhadap atasan					
8	Adanya jaminan atas kesehatan/keselamatan kerja	Kepuasan terhadap pemberian gaji					
9	Atasan tidak menegur saya didepan umum	Kepuasan terhadap atasan					
10	Atasan menilai positif hasil pekerjaan saya	Kepuasan terhadap atasan					

Sebelum melakukan penyebaran kuesioner, dilakukan perhitungan jumlah sampel terlebih dahulu untuk mengetahui seberapa banyak sampel yang dibutuhkan. Dengan menggunakan rumus Slovin dan tingkat kepercayaan 95% maka didapatkan hasil dibawah ini :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots (2)$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan

$$n = \frac{74}{1 + 74(0.05)^2}$$

$$= 62.4$$

Dari perhitungan diatas didapatkan jumlah sampel dengan batas toleransi kesalahan sebesar 5% yaitu 62.4 atau 63 sampel. Tetapi dikarenakan jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 74 sesuai dengan jumlah karyawan yang ada di Pamella 6 Supermarket dan kembali kepada penulis 100% yaitu sebanyak 74 sampel maka penulis akan menggunakan keseluruhan data.

Tabel 4.20 Hasil kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No.	PERNYATAAN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
2	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
7	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4

75	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya dan menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang akan diteliti oleh peneliti.

1. Hipotesis

H_0 = data pertanyaan kuesioner valid

H_1 = data pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Tingkat signifikansi

Jumlah data adalah 74 dengan derajat kebebasan (df) = $n-2 = 72$ tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ sehingga didapatkan $r_{tabel} = 0.2287$

3. Daerah kritis

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

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Tabel 4.21 Hasil Uji Validitas perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

PERTANYAAN	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
Saya merasa senang dengan hasil kerja saya	0,659	0,2287	Valid
Lingkungan kerja saya harmonis dan kondusif	0,602	0,2287	Valid
Saya bangga dan loyal terhadap pekerjaan saya	0,590	0,2287	Valid
Atasan berlaku adil terhadap semua karyawan	0,521	0,2287	Valid
Atasan saya menunjukkan sedikit ketertarikan dalam memperhatikan bawahannya	0,517	0,2287	Valid
Saya mendapatkan dukungan yang baik dari atasan dan rekan kerja dalam melaksanakan tugas	0,779	0,2287	Valid
Atasan memperhatikan kesejahteraan karyawan	0,716	0,2287	Valid
Adanya jaminan atas kesehatan/keselamatan kerja	0,552	0,2287	Valid
Atasan tidak menegur saya didepan umum	0,540	0,2287	Valid
Atasan menilai positif hasil pekerjaan saya	0,718	0,2287	Valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu tingkatan yang mengukur kehandalan hasil jika dilakukan pengukuran berulang pada suatu karakteristik. Pengujian reliabilitas dihitung dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*.

1. Hipotesis

H_0 : data pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : data pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Daerah kritis

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

Jika $r_{\alpha} \leq r_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak

3. Keputusan

Data kuesioner dikatakan reliabel jika nilai r_{α} lebih besar dari 0,6 . Nilai r_{α} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software* dan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,823. Maka data kuesioner dinyatakan reliabel atau H_0 diterima karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari r_{hitung} yaitu sebesar 0,6.

c. Interval Kepuasan

$$\begin{aligned} IK_{\text{maks}} &= PP \times R \times EX_{\text{maks}} \\ &= 10 \times 74 \times 5 \\ &= 3700 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} IK_{\text{min}} &= PP \times R \times EX_{\text{min}} \\ &= 10 \times 74 \times 1 \\ &= 740 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (3700 - 740) : 5 \\ &= 592 \end{aligned}$$

Dengan melihat jumlah dari jumlah dari hasil kuisisioner kepuasan karyawan yang disebar yaitu sebesar 3409, maka hasil dari kepuasan pelanggan dikategorikan sangat puas.

740	-	1332	→ dikategorikan sangat tidak puas
1332	-	1924	→ dikategorikan tidak puas
1924	-	2516	→ dikategorikan cukup puas

- 2516 - 3108 → dikategorikan puas
 3108 - 3700 → dikategorikan sangat puas

Tabel 4.22 **Pembobotan Indeks Kepuasan Karyawan**

Bobot	Target	Realisasi	Skor	Skor Akhir
20	100%	92,1%	92,1	18,42

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai persentasi realisasi dari indeks kepuasan karyawan sebesar 92,1% dari target yang ingin dicapai sebesar 100% dengan bobot sejumlah 20 sehingga didapatkan skor 92,1 dan skor akhir 18,42.

4.4.4.2 Tingkat Retensi Karyawan

Merupakan tingkatan yang menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu dalam mempertahankan karyawannya. Untuk melihat sejauh mana loyalitas karyawan terhadap perusahaan dirumuskan dengan perhitungan :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (4)$$

Tabel 4.23 **Jumlah Karyawan**

Tahun	Jumlah karyawan keluar (orang)	Total Karyawan (orang)
-------	-----------------------------------	---------------------------

2016	4	74
2017	3	74

Sehingga :

$$2016 = \frac{4}{74} \times 100\% = 5,4\%$$

$$2017 = \frac{3}{74} \times 100\% = 4,05\%$$

Tabel 4.24 **Tingkat Retensi Karyawan**

Bobot	Target	Realisasi	Skor Akhir
5	<8%	4,7%	2,1

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat diketahui bahwa persentase tingkat retensi karyawan sebesar 4,7% dengan target lebih kecil dari 8% dan nilai bobot 5 didapatkan nilai skor akhir 2,1.

4.5 Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

Besarnya bobot ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan ukuran hasil tersebut terhadap tujuan perusahaan. Saat ini Pamella 6 Supermarket sedang memfokuskan usahanya pada peningkatan seluruh perspektif, oleh karena itu semua ukuran yang dipandang oleh perusahaan penting untuk dapat mencapai hasil yang lebih baik untuk perusahaan ke depannya. Pembobotan pada tiap perspektif terdapat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.25 **Nilai Bobot Perspektif *Balanced Scorecard***

No.	Perspektif	Pengukuran	Bobot
1	Keuangan	<i>Sales Growth</i>	25
2	Pelanggan	Indeks Kepuasan Pelanggan	25
3	Proses Bisnis Internal	Indeks Kinerja Karyawan	15
		Produk Cacat di Gudang	10
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Indeks Kepuasan Karyawan	20
		Retensi Karyawan	5

4.6 Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan

Kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat diukur dengan menggunakan nilai interval dari 1 – 100. Dari nilai tersebut dibagi menjadi lima kategori yang diberikan penjelasan sebagai berikut:

- a. Apabila skor berada pada interval 1 – 20 maka kinerja perusahaan dapat dinyatakan sangat buruk.
- b. Apabila skor berada pada interval 21 – 40 maka kinerja perusahaan dapat dinyatakan buruk.
- c. Apabila skor berada pada interval 41 – 60 maka kinerja perusahaan dapat dinyatakan cukup atau sedang.
- d. Apabila skor berada pada interval 61 – 80 maka kinerja perusahaan dapat dinyatakan baik.
- e. Apabila skor berada pada interval 81 – 100 maka kinerja perusahaan dapat dinyatakan sangat baik.

Dari perhitungan keempat perspektif diatas maka didapatkan data sebagai berikut:

Tabel 4.26 **Hasil Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard***

Perspektif	Nilai
------------	-------

Keuangan	25
Pelanggan	21,6
Proses Bisnis Internal	19,55
Pertumbuhan dan Pembelajaran	20,52
Total	86,67

Berdasarkan hasil dari data diatas maka nilai dari kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah 86,67.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Perspektif *Balanced Scorecard*

Setelah dilakukan perhitungan pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, maka dilakukan analisis yang digunakan untuk menentukan berada pada posisi manakah masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* pada Pamella Supermarket 6.

5.1.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan penulis menggunakan perhitungan *Sales Growth* yang akan digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja pada Pamella 6 Supermarket. Perhitungan ini yang akan digunakan untuk menentukan skor keuangan yang terdapat pada Pamella 6 Supermarket. Hasil dari perhitungan tersebut adalah

Tabel 5.1 *Sales Growth*

Bobot	Target	Realisasi	Skor	Skor Akhir
25	18%	20,2%	28	25

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa *Sales Growth* pada dua tahun terakhir yaitu pada tahun 2016 dan tahun 2017 adalah sebesar 20,2% dan melebihi dari target perusahaan yaitu sebesar 18%. *Sales Growth* pada tahun 2016 adalah sebesar 24,3% dan pada tahun 2017 adalah sebesar 16,1%. Secara keseluruhan pertumbuhan atas penjualan

merupakan indikator yang penting atas penerimaan pasar dari produk dan atau jasa. Pamela 6 Supermarket tidak menetapkan target penjualan yang terlalu tinggi. Manajemen Pamela 6 Supermarket menetapkan target 18% setiap tahun dengan harapan bahwa target akan bertumbuh secara stabil. Hal ini dikarenakan Pamela 6 Supermarket berkomitmen untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan agar pelanggan loyal terhadap Pamela 6 Supermarket. Terdapat penurunan dari pertumbuhan penjualan dikarenakan adanya perbaikan lahan parkir bagi pelanggan. Sehingga dengan adanya perbaikan tersebut menimbulkan jumlah pelanggan berkurang. Selain itu pada tahun 2017 terdapat beberapa pemotongan vendor dikarenakan tidak konsistennya waktu pengiriman stok atau produk. Hal itu tidak sesuai dengan komitmen Pamela 6 Supermarket. Dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa Pamela 6 Supermarket memiliki kinerja yang baik. Dikarenakan realisasi dari perspektif keuangan melebihi dari target perusahaan, yaitu 18% maka pada perspektif ini mendapatkan bobot yang maksimal, yaitu 25.

5.1.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menggunakan indeks kepuasan pelanggan dalam menentukan skor. Indeks kepuasan pelanggan dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada konsumen untuk mengetahui secara langsung tingkat kepuasan pelanggan pada Pamela Supermarket 6. Kuesioner yang dibagikan berisi 10 pernyataan yang dapat mengungkapkan akan kepuasan pelanggan. Kuesioner dibagikan kepada 70 pelanggan secara acak yang kemudian dilakukan uji validitas dan uji reabilitas menggunakan SPSS. Setelah dilakukan pengujian, didapatkan nilai validitas pada masing-masing pernyataan dan semua butir dinyatakan valid karena t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} . Pada uji reliabilitas juga didapati bahwa nilai *Crobach's Alpha* adalah sebesar 0,775 dan nilai tersebut lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan H_1 diterima dan butir pernyataan dinyatakan reliabel. Hasil pada kepuasan pelanggan didapatkan berdasarkan nilai kumulatif rekapitulasi kuesioner kepuasan pelanggan. Pada hasil skor kepuasan pelanggan didapatkan skor kumulatif kepuasan pelanggan sebesar 3025. Skor tersebut masuk dalam interval 2940 - 3500 dan kategori ke 5.

Tabel 5.2 **Pembobotan perspektif pelanggan**

Bobot	Target	Realisasi	Skor	Skor Akhir
25	100%	86,4%	86,4	21,6

Dengan melakukan perhitungan pembobotan maka didapatkan nilai persentase realisasi dari perspektif ini sebesar 86,4% dan target 100% dengan bobot perspektif sebesar 25. Sehingga perspektif ini mendapatkan skor akhir sebesar 21,6. Pada kuesioner skor tertinggi berada pada pernyataan ke-9 yaitu memiliki tempat yang bersih dan nyaman. Pada skor terendah berada pada pernyataan ke-6 yaitu karyawan memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap. Dari hasil tersebut pelanggan puas dengan kebersihan dan kenyamanan ketika berbelanja di Pamela 6 Supermarket. Untuk kedepannya perusahaan dapat memberikan pelatihan secara berkala agar kemampuan karyawan dapat berkembang lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif yang digunakan untuk mengetahui tingkat proses operasional perusahaan.

5.1.3.1 Indeks Kinerja Karyawan

Indeks kinerja karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang dibagikan berisi 10 pernyataan yang dapat mengungkapkan tingkat kinerja karyawan Pamela 6 Supermarket. Kuesioner dibagikan kepada 74 karyawan secara acak yang kemudian dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan SPSS. Setelah dilakukan pengujian, didapatkan nilai validitas pada masing-masing pernyataan dan semua butir dinyatakan valid karena r_{hitung} lebih besar dari pada nilai r_{tabel} . Pada uji reliabilitas juga didapati bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah sebesar 0,753 dan nilai tersebut lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan H_1 diterima dan butir pernyataan dinyatakan reliabel. Hasil pada tingkat kinerja karyawan didapatkan berdasarkan nilai kumulatif rekapitulasi

kuesioner kinerja karyawan. Pada hasil skor kinerja karyawan didapatkan skor kumulatif kinerja karyawan sebesar 3292. Skor tersebut masuk dalam interval 3108 – 3700.

Tabel 5.3 Pembobotan Indeks Kinerja Karyawan

Bobot	Target	Realisasi	Skor	Skor Akhir
15	100%	88,9%	88,9	13,3

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa realisasi kinerja karyawan memiliki persentase sejumlah 88,9% dari target yang ingin dicapai yaitu 100% dengan bobot 15 sehingga didapatkan skor 88,9 dan skor akhir yaitu sejumlah 13,3. Skor tertinggi berada pada pernyataan pertama yaitu saya memahami tugas sesuai pekerjaan saya. Hal ini menunjukkan pemahaman karyawan atas tupoksi baik. Skor terendah berada pada pernyataan ke-4 dan ke-10 yaitu saya melakukan tugas sesuai jadwal dan pihak manajemen melakukan evaluasi secara berkala terhadap karyawan. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian jadwal yang dilakukan oleh karyawan. Selain itu evaluasi yang dilakukan oleh pihak manajemen dirasa kurang. Untuk kedepannya diharapkan perusahaan dapat mengawasi karyawan agar dapat melakukan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Selain itu pihak manajemen diharapkan melakukan evaluasi secara berkala dalam rentang waktu yang lebih pendek agar kinerja karyawan dapat diperbaiki dan dikembangkan lebih baik lagi.

5.1.3.2 Produk Cacat di Gudang

Tabel 5.4 **Pembobotan Produk Cacat di Gudang**

Bobot	Target	Realisasi	Skor Akhir
10	1%	0,375%	6,25

Dari tabel diatas didapatkan nilai realisasi produk cacat di gudang sebesar 0,375% dari target yang ingin dicapai sebesar 1% dengan bobot 10%. Sehingga didapatkan nilai skor sejumlah 6,25. Adanya produk cacat di gudang dikarenakan kondisi suhu gudang yang agak lembab. Selain itu adanya hama seperti tikus, semut dan lain-lain yang dapat menurunkan kualitas produk. Untuk kedepannya diharapkan pihak manajemen lebih memperhatikan kondisi suhu (kelembaban) di gudang serta melakukan penanggulangan untuk pencegahan dan pembasmian hama dengan lebih efektif.

5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indeks kepuasan karyawan dan tingkat retensi karyawan.

5.1.4.1 Indeks Kepuasan Karyawan

Indeks kepuasan karyawan digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan terhadap apresiasi perusahaan kepada kinerja karyawan. Kuesioner yang dibagikan berisi 10 butir pertanyaan yang dapat mengungkapkan tingkat kepuasan karyawan. Kuesioner ini dibagikan secara acak kepada 74 karyawan Pamela 6 Supermarket yang kemudian hasil kuesioner tersebut dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan SPSS. setelah melakukan pengujian, didapatkan nilai validitas pada masing-masing butir pertanyaan dan semua butir pertanyaan dinyatakan valid karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} . Pada uji reliabilitas didapatkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah sebesar 0,823 dan nilai tersebut lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan H_1 diterima dan butir

pertanyaan dinyatakan reliabel. Hasil pada kepuasan karyawan didapatkan dari nilai kumulatif rekapitulasi kepuasan karyawan. Pada hasil skor kepuasan karyawan didapatkan nilai skor kumulatif kepuasan karyawan sebesar 3409. Skor tersebut masuk ke dalam interval 3108 – 3700 dan kategori ke 5.

Tabel 5.5 Pembobotan Indeks Kepuasan Karyawan

Bobot	Target	Realisasi	Skor	Skor Akhir
20	100%	92,1%	92,1	18,42

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai persentasi realisasi dari indeks kepuasan karyawan sebesar 92,1% dari target yang ingin dicapai sebesar 100% dengan bobot sejumlah 20 sehingga didapatkan skor 92,1 dan skor akhir 18,42. Skor tertinggi berada pada pernyataan pertama yaitu saya merasa senang dengan hasil kerja saya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa senang dan bangga dengan hasil kerja yang telah dicapai selama ini. Skor terendah berada pada pernyataan ke-6 yaitu saya mendapat dukungan yang baik dari atasan dan rekan kerja dalam melaksanakan tugas. Untuk kedepannya diharapkan adanya interaksi secara intens antara karyawan dengan atasan dan rekan kerjanya. Adanya interaksi yang positif dapat meningkatkan kenyamanan dan kepedulian pada sesama karyawan yang berdampak terciptanya lingkungan kerja yang positif.

5.1.4.2 Retensi Karyawan

Tabel 5.6 Tingkat Retensi Karyawan

Bobot	Target	Realisasi	Skor Akhir
5	<8%	4,7%	2,1

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat diketahui bahwa persentase tingkat retensi karyawan sebesar 4,7% dengan target lebih kecil dari 8% dan nilai bobot 5 didapatkan nilai skor akhir 2,1. Hasil realisasi 4,7% kurang dari 8% menunjukkan bahwa usaha perusahaan dalam mempertahankan karyawan baik. Walaupun sangat wajar jika terdapat

karyawan yang keluar dari perusahaan dan hal tersebut sangat tidak mungkin untuk dihindari karena banyak faktor yang mempengaruhi. Untuk kedepannya diharapkan perusahaan lebih meningkatkan apresiasi dan kepuasan yang didapat karyawan agar loyalitas karyawan meningkat sehingga retensi karyawan menurun.

5.2 Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan

Setelah melakukan analisis data masing-masing perspektif, nilai atau skor tiap perspektif diberikan pembobotan. Hasil dari perhitungan bobot keseluruhan perspektif diberikan interval penilaian yang akan menunjukkan tingkat dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada nilai yang baik atau buruk. Hasil perhitungan dari seluruh perspektif adalah sebagai berikut:

Tabel 5.7 **Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard***

Perspektif	Nilai
Keuangan	25
Pelanggan	21,6
Proses Bisnis Internal	19,55
Pertumbuhan dan Pembelajaran	20,52
Total	86,67

Hasil keseluruhan dari 4 perspektif diatas adalah sebesar 86,67. Hal ini masuk dalam kategori interval 81 – 100 yang menunjukkan kinerja perusahaan sangat baik. Selain itu juga dalam kuesioner juga terdapat beberapa pernyataan yang menyangkut dengan visi dan misi Pamella Supermarket yaitu menjadi *brand image trendsetter* supermarket islami. Dalam hal ini Pamella Supermarket menanamkan nilai-nilai islami seperti menjaga kebersihan setiap outlet-outlet cabang dan juga memperhatikan kerapian dan kesopanan setiap karyawan dalam berpakaian.

BAB VI

KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

A. Pencapaian Pamella 6 Supermarket masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan: pencapaian realisasi sebesar 20,2% melebihi dari target sebesar 18%.
2. Perspektif pelanggan: kepuasan pelanggan menunjukkan nilai sebesar 3025
3. Perspektif proses bisnis internal: kinerja karyawan menunjukkan nilai sebesar 3292 dan persentase dari produk cacat di gudang adalah sebesar 0,375% kurang dari 1%.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran: kepuasan karyawan memiliki nilai sejumlah 3409 dan retensi karyawan sebesar 4,7% kurang dari 8%.

B. Pembobotan Pamella 6 Supermarket dengan perspektif *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan memiliki bobot skor maksimal yaitu 25.
- b. Perspektif pelanggan memiliki bobot skor 21,6.
- c. Perspektif proses bisnis internal memiliki bobot skor 19,55 yang berasal dari kinerja karyawan sebesar 13,3 dan produk cacat di gudang sebesar 6,25.
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot 20,52 yang berasal dari kepuasan karyawan sebesar 18,42 dan retensi karyawan sebesar 2,1.

C. Bobot keseluruhan dari kinerja Pamella 6 Supermarket adalah sebesar 86,67 dan masuk interval 81 – 100 yang berarti sangat baik.

6.2 Saran

A. Bagi akademisi

1. Peneliti selanjutnya diharapkan menambah metode yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan menambahkan indikator yang digunakan dalam mengukur masing-masing perspektif.

B. Bagi perusahaan

1. Perusahaan diharapkan meningkatkan kinerja pada masing-masing perspektif agar dapat mendekati pembobotan skor maksimal yaitu 100.
2. Perusahaan diharapkan meningkatkan kinerja khususnya pada perspektif proses bisnis internal.
3. Perusahaan diharapkan meningkatkan usaha dalam permasalahan suhu (kelembaban) dan hama yang ada di gudang.

DAFTAR PUSTAKA

- Chandra, A. (2014). Pengukuran Kinerja Gudang Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard – Studi Kasus Pada PT . GMS - Jakarta. *Jurnal METRIS*, 15, 105–110.
- Devani, V. & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda *Balanced Scorecard*. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*. 13(1), 83-90.
- Devani, V. (2016). Pengukuran Kinerja Perpustakaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 6(1), 27–35.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* . Semarang : UNDIP.
- Hasibuan, Malayu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hidayat, R., Utami, I. D., Industri, J. T., & Madura, U. T. (2010). Tolok ukur penilaian kinerja badan usaha dengan. *Jurnal Teknologi*, 3(2), 90–98. Retrieved from http://jurtek.akprind.ac.id/sites/default/files/90_98_Rahmad.pdf
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000). *Focusing Your Organization On Strategy – With The Balanced Scorecard* (2nd Edition). Harvard Business Review.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran* (13th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Martoyo, Susilo. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Milyarsih, F. (2011). Analisis Pendekatan balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja terhadap PT Godangtua jaya Farming. Retrieved from <http://fe-akuntansi.unila.ac.id/download/14112013-0741031094.pdf>
- Moses L. Singgih, Renny Octavia, & Kristiana Asih Damayanti. (2001). Pengukuran Dan Analisa Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Di Pt. “X.” *Jurnal Teknik Industri*, 3(2), 48–56. Retrieved from <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/ind/article/view/16000>
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Oley, O.P.Y., Kindangen, Paulus., & Trang, Irvan. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Indomaret di Manado dengan *Balanced Scorecard*. *Jurnal EMBA*, 5(3), 3704-3713.
- Riyana, D. (2017) Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Sekuritas*, 1(2), 42-53.

- Setiawan, A. F., & Setiawan, H. (2015). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*, 3(3). Retrieved from <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jti/article/view/385/284>
- Tjiptono, F. (2003). *Strategi Pemasaran* (2nd ed.). Yogyakarta: Andi Offset.
- Umar, Husein. (2005). Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Widarjo, W., & Setiawan, D. (2009). Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Kondisi Finansial Distress Perusahaan Otomotif. *Jurnal Bisnis Dan AKuntansi*, 11(2), 107–119.
- Wisnubroto, P., & Irawati, N. (2008). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT.X. *Jurnal Teknologi IST*, 178–190.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN I

1. Daftar Karyawan

NO	NAMA	NO	NAMA
1	SUGIARTO	38	MARTILAH
2	ANESTI RAHAYU	39	NANIK
3	MURDIYATI	40	SUDARMANTO
4	RISTIANI	41	ATIK MARYATI
5	RIA SATRI ANA	42	ISROFIAH
6	TUKINI	43	HESTI NOVITA
7	SIGIT PRIYONO	44	AGUS PRIHADI
8	RINDI PUSPITASARI	45	WINARNI
9	SRI PURWANTI BO	46	DWI PALUPI
10	AMBARSAARI	47	AGUS TRI LESTARI
11	OKTASARI	48	BEKTI UTAMI
12	AFRIYANTI	49	PANDAYA
13	JULJ PURNOMO	50	BAGAS ANDI P
14	SUSANTI	51	PURYADI
15	SITI FATIMAH	52	SUWARNI
16	SUKARNI	53	AMBARWATI
17	UMI RIYATUN	54	MURBANI
18	MITHA TRI WAHYU	55	SUGIYATI . BO
19	EVI RETNONINGSIH	56	ELHASANI
20	SUGIARTI / KASIR	57	TRI RAHAYU
21	KRISTINA	58	NING NGGIRYATI
22	ARI ASIH	59	SUPARMAN
23	UMI NUR JANNAH	60	TRI WAHYUNI
24	EMI SETYAWATI	61	GIRMANTO
25	SRI PURWANTI ATK	62	TRI WAGIYATI
26	WULANSARI	63	ACHMAD FAIDZIN
27	SAKTIANA	64	EKA FITRI W
28	KHANAFI	65	TSINTANI KAMALA
29	TRIA MAYA S.	66	SRI ISMAWATI
30	TARNO	67	ERNA
31	SYAHRUL MUBAROK	68	GINANJAR
32	ROCHMAWATI	69	PUTRI UTAMI
33	KUSTARI	70	DWI FEBRI
34	IRWAN BUDI R.	71	IVAN DWI
35	NURUL KHASANAH	72	RANI RAKASIWI
36	PONIMAN	73	SITI NUR AISAH
37	JUMARNI	74	NUR M RIZQI A

Gambar 1. Daftar Nama Karyawan Pamella 6 Supermarket

LAMPIRAN II

1. Hasil Uji Perspektif Pelanggan

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Qtot
Q1	Pearson Correlation	1	.325**	.364**	.370**	.246*	.095	.019	.140	.180	.122	.460**
	Sig. (2-tailed)		.006	.002	.002	.040	.434	.875	.248	.135	.315	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q2	Pearson Correlation	.325**	1	.392**	.064	.275*	.226	.285*	.176	.091	.027	.489**
	Sig. (2-tailed)	.006		.001	.599	.021	.059	.017	.146	.451	.827	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q3	Pearson Correlation	.364**	.392**	1	.380**	.354**	.110	.259*	.194	.173	.168	.559**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001		.001	.003	.365	.031	.107	.152	.164	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q4	Pearson Correlation	.370**	.064	.380**	1	.568**	.085	.134	.126	.162	.294*	.523**
	Sig. (2-tailed)	.002	.599	.001		.000	.482	.267	.300	.180	.013	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q5	Pearson Correlation	.246*	.275*	.354**	.568**	1	.355**	.340**	.125	.247*	.324**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.040	.021	.003	.000		.003	.004	.301	.039	.006	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q6	Pearson Correlation	.095	.226	.110	.085	.355**	1	.545**	.381**	.325**	.394**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.434	.059	.365	.482	.003		.000	.001	.006	.001	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q7	Pearson Correlation	.019	.285*	.259*	.134	.340**	.545**	1	.305*	.212	.132	.595**
	Sig. (2-tailed)	.875	.017	.031	.267	.004	.000		.010	.078	.277	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q8	Pearson Correlation	.140	.176	.194	.126	.125	.381**	.305*	1	.434**	.548**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.248	.146	.107	.300	.301	.001	.010		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q9	Pearson Correlation	.180	.091	.173	.162	.247*	.325**	.212	.434**	1	.533**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.135	.451	.152	.180	.039	.006	.078	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q10	Pearson Correlation	.122	.027	.168	.294*	.324**	.394**	.132	.548**	.533**	1	.620**
	Sig. (2-tailed)	.315	.827	.164	.013	.006	.001	.277	.000	.000		.000

N		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Qtot	Pearson Correlation	.460**	.489**	.559**	.523**	.652**	.649**	.595**	.611**	.593**	.620**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Gambar 3. Tabel Hasil Uji Validitas Perspektif Pelanggan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.775	.777	10

Gambar 4. Tabel Hasil Uji Reliabilitas Perspektif Pelanggan

2. Hasil Uji Perspektif Proses Bisnis Internal

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Qtot
Q1 Pearson Correlation	1	.439**	.268*	.415**	.276*	.188	-.029	.350**	.111	.290*	.586**
Sig. (2-tailed)		.000	.021	.000	.017	.109	.804	.002	.347	.012	.000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q2 Pearson Correlation	.439**	1	.313**	.104	.133	.110	.218	.272*	.254*	.084	.515**
Sig. (2-tailed)	.000		.007	.377	.260	.352	.062	.019	.029	.477	.000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q3 Pearson Correlation	.268*	.313**	1	.323**	.313**	.328**	.243*	.286*	.331**	.260*	.681**
Sig. (2-tailed)	.021	.007		.005	.007	.004	.037	.014	.004	.025	.000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q4 Pearson Correlation	.415**	.104	.323**	1	.430**	.138	.084	.355**	.436**	.411**	.659**
Sig. (2-tailed)	.000	.377	.005		.000	.242	.479	.002	.000	.000	.000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q5 Pearson Correlation	.276*	.133	.313**	.430**	1	.272*	-.107	.272*	.308**	.302**	.570**
Sig. (2-tailed)	.017	.260	.007	.000		.019	.365	.019	.008	.009	.000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q6 Pearson Correlation	.188	.110	.328**	.138	.272*	1	.026	.297*	.255*	.155	.492**
Sig. (2-tailed)	.109	.352	.004	.242	.019		.824	.010	.028	.189	.000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q7 Pearson Correlation	-.029	.218	.243*	.084	-.107	.026	1	-.028	.091	.067	.280*
Sig. (2-tailed)	.804	.062	.037	.479	.365	.824		.814	.439	.569	.016
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q8 Pearson Correlation	.350**	.272*	.286*	.355**	.272*	.297*	-.028	1	.255*	.373**	.611**
Sig. (2-tailed)	.002	.019	.014	.002	.019	.010	.814		.028	.001	.000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q9 Pearson Correlation	.111	.254*	.331**	.436**	.308**	.255*	.091	.255*	1	.219	.577**
Sig. (2-tailed)	.347	.029	.004	.000	.008	.028	.439	.028		.061	.000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q10 Pearson Correlation	.290*	.084	.260*	.411**	.302**	.155	.067	.373**	.219	1	.589**
Sig. (2-tailed)	.012	.477	.025	.000	.009	.189	.569	.001	.061		.000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Qtot Pearson Correlation	.586**	.515**	.681**	.659**	.570**	.492**	.280*	.611**	.577**	.589**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Gambar 5. Tabel Hasil Uji Validitas Perspektif Proses Bisnis Internal

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.753	.752	10

Gambar 6. Tabel Hasil Uji Reliabilitas Perspektif Proses Bisnis Internal

3. Hasil Uji Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q_TOT
Q1	Pearson Correlation	1	.283*	.347**	.346**	.359**	.336**	.429**	.362**	.322**	.455**	.659**
	Sig. (2-tailed)		.015	.002	.003	.002	.003	.000	.002	.005	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q2	Pearson Correlation	.283*	1	.326**	.203	.235*	.507**	.491**	.220	.194	.304**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.015		.005	.083	.044	.000	.000	.060	.098	.008	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q3	Pearson Correlation	.347**	.326**	1	.299**	.219	.425**	.359**	.264*	.185	.345**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.002	.005		.010	.060	.000	.002	.023	.114	.003	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q4	Pearson Correlation	.346**	.203	.299**	1	.261*	.305**	.260*	.141	.171	.292*	.521**
	Sig. (2-tailed)	.003	.083	.010		.025	.008	.025	.232	.144	.012	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q5	Pearson Correlation	.359**	.235*	.219	.261*	1	.339**	.321**	.095	.231*	.201	.517**
	Sig. (2-tailed)	.002	.044	.060	.025		.003	.005	.418	.048	.086	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q6	Pearson Correlation	.336**	.507**	.425**	.305**	.339**	1	.576**	.364**	.319**	.519**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.008	.003		.000	.001	.006	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q7	Pearson Correlation	.429**	.491**	.359**	.260*	.321**	.576**	1	.201	.268*	.439**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.025	.005	.000		.085	.021	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q8	Pearson Correlation	.362**	.220	.264*	.141	.095	.364**	.201	1	.324**	.468**	.552**
	Sig. (2-tailed)	.002	.060	.023	.232	.418	.001	.085		.005	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q9	Pearson Correlation	.322**	.194	.185	.171	.231*	.319**	.268*	.324**	1	.333**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.005	.098	.114	.144	.048	.006	.021	.005		.004	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q10	Pearson Correlation	.455**	.304**	.345**	.292*	.201	.519**	.439**	.468**	.333**	1	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.003	.012	.086	.000	.000	.000	.004		.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Q_TOT	Pearson Correlation	.659**	.602**	.590**	.521**	.517**	.779**	.716**	.552**	.540**	.718**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gambar 7. Tabel Hasil Uji Validitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.823	.822	10

Gambar 8. Tabel Hasil Uji Reliabilitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran