

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*  
Studi Kasus pada PT. HERO Supermarket Tbk.**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
Memperoleh gelar sarjana ekonomi  
Program Studi Akuntansi**



Oleh

**Maria Marsaulina Pandiangan**

**NIM : 002114205**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA**

**2004**

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE  
*BALANCED SCORECARD***

**Studi kasus pada PT. HERO Supermarket Tbk**

**Diajukan oleh:**

**Maria Marsaulina Pandiangan**

**NIM : 002114205**

Telah disetujui oleh :

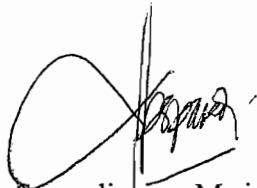
Pembimbing I :



Drs. Edi Kustanto, M.M.

Tanggal : 5 Agustus 2004

Pembimbing II :



Drs. YP. Supardiyono M.si., Akt.

Tanggal : 9 Agustus 2004

# SKRIPSI

## PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* Studi Kasus pada PT. HERO Supermarket Tbk.

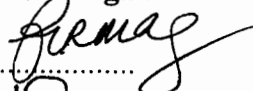
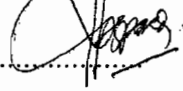
Dipersiapkan dan ditulis oleh :

**Maria Marsaulina Pandiangan**

**NIM : 002114205**

Telah dipertahankan didepan Panitia Penguji  
pada tanggal 21 Agustus 2004  
dan dinyatakan memenuhi syarat

### Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	: Firma Sulistiyowati., S.E., M.Si	
Sekretaris	: Lisia Apriani, S.E., M.Si, Akt.	
Anggota	: Drs. Edi Kustanto., M.M.	
Anggota	: Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt.	
Anggota	: Fr. Reni Retno Anggraeni, S.E. M.Si., Akt	

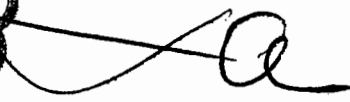
Yogyakarta, 31 Agustus 2004

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



  
Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.

## *MOTTO dan PERSEMBAHAN*

Buah dari "Keheningan" adalah "Doa"  
Buah dari "Doa" adalah "Iman"  
Buah dari "Iman" adalah "Cinta"  
Buah dari "Cinta" adalah "Pelayanan"  
Buah dari "Pelayanan" adalah "Kedamaian"

*(Ibu Teresa)*

Jangan terus-menerus menyesal karena  
Anda hanya akan berkutat pada kesalahan Anda.  
Lakukan saja yang terbaik kemudian terseymillah, dan jalan terus, karena  
Hanya tuhanlah yang sempurna.

*(J. Donald Walters)*

Berbahagiaalah dengan berkat yang telah dianugerahkan oleh hidup  
kepada anda, dan janganlah menggerutu tentang apa yang anda tidak  
miliki.

*(J. Donald Walters)*

KU PERSEMBAHAN UNTUK KELUARGA KU

"S. PANDLIANGAN":

"BAPAK dan MAMAK",

KAKAKKU "SHINTA dan ABANG",

ABANG-ABANGKU "HARRIS dan KRISMAN",

KAKAKKU "AGNES", ADIKKU "JUBENUS",

SERTA PONAKANKU "JODO".

Terima kasih atas cintanya dan pengertiannya

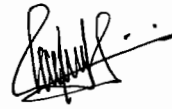
Berkat cinta dan doanya aku dapat selesaikan studi ini

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain kecuali telah disebutkan dalam kutipan daftar pustaka sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, Agustus 2004

Penulis



Maria Marsaulina P.

## ABSTRAK

### **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* Studi Kasus pada PT HERO Supermarket Tbk.**

Maria Marsaulina Pandiangan

**UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
Yogyakarta  
2004**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja PT HERO Supermarket Tbk.. Pengukuran kinerja PT HERO Supermarket Tbk. akan diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada PT HERO Supermarket Tbk. teknik pengumpulan data berupa wawancara, Dokumentasi, studi pustaka dan kuesioner yang ditujukan kepada manajer, karyawan dan pelanggan. Teknik analisis data yang digunakan dengan rentabilitas modal sendiri, *profit margin*, *operating ratio* dan *multi attribute attitude metode*.

Hasil analisis data tersebut adalah sebagai berikut : 1) Perspektif keuangan perusahaan belum terpenuhi karena rasio rentabilitas modal sendiri dan profit margin mengalami penurunan dan operating ratio mengalami peningkatan. 2) syarat pertama dalam penerapan *Balanced Scorecard* yaitu strategi usaha yang jelas sudah dipenuhi oleh PT HERO Supermarket Tbk. (Sangat Setuju : 72,28), sedangkan syarat kedua dalam penerapan *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif non keuangan yaitu perspektif pelanggan (Setuju : 93,08), perspektif proses bisnis internal (Setuju : 96,96), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran atau kepuasan karyawan (Setuju : 123,88) dan kepuasan konsumen (Setuju : 158,42), sehingga hasil perspektif non keuangan juga sudah dipenuhi.

## **ABSTRACT**

### **THE MEASUREMENT OF COMPANY PERFORMANCE USING THE BALANCED SCORECARD METHOD A Case Study At PT HERO Supermarket Tbk.**

Maria Marsaulina Pandiangan

**SANATA DHARMA UNIVERSITY  
YOGYAKARTA  
2004**

The purpose of this research was to find out whether the measurement of the company performance based on the *Balanced Scorecard* method had been already compiled with. This research was conducted at PT HERO Supermarket Tbk.

The type of the research was a case study at PT HERO Supermarket Tbk. The techniques of data collecting were interview, documentation, reference study, and questionnaires given to the manager, employees, and customer. The techniques used in analysing the data were equity rentability ratio, profit margin, operating ratio, and multi attribute attitude method.

The result of the analysis showed that the first requirement in applying Balanced Scorecard, that is, business strategy had been clearly fulfilled. The second requirement were 1) Financial perspective company had not been fulfilled because the equity rentability ratio and the profit margin decreased while as the operation ratio increased. 2) Non financial perspective, which are, customers perspective ( Agree : 93,08 ), the internal business process (Agree : 96,96), the growth and the learning process perspective or employees satisfaction (Agree : 123,88), and customers satisfaction (Agree : 158,42), could be concluded that, non financial perspective clearly had been fulfilled.

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur dan terima kasih kepada tuhan kita yesus Kristus dan Bunda Maria atas segala rahmat dan karunianya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*; Studi Kasus pada PT HERO Supermarket Tbk.. Salah satu skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.

Penulis menyadari bahwa penelitian dan penulisan skripsi ini tidak akan terlaksana dengan baik tanpa ada bimbingan, dukungan, doa dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Drs. Alex Kahu Lantum, M.S. Selaku Dekan
2. Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M,Si.,Ak. Selaku Ketua Prodi Akuntansi
3. Drs. Edi Kustanto, M.M. Selaku Dosen Pembimbing I, Terima kasih atas waktu, saran, kesabaran dalam membimbing bagi saya.
4. E. Maryarsanto P., SE.,Akt. Selaku Dosen Pembimbing II, Terima kasih atas Koreksi, saran, sumbangan pemikiran yang berharga serta bantuan dan pengertiannya bagi saya.
5. Drs. YP. Supardiyono, M.Si.,Akt. Selaku dosen pembimbing akademik. Terima kasih koreksi dan sarannya.
6. Seluruh Dosen dan Staff terimakasih atas ilmunya serta bantuannya.
7. Bapak Untung kartika selaku kepala Humas External PT HERO Supermarket Tbk. yang telah membantu mulai dari perizinan sampai selesainya penelitian ini.
8. Bapak dan Mamak yang selalu mendoakan dan mendukung aku dalam menyelesaikan studiku.
9. Oppung, Tulang dan Nantulang, Tante Balga dan Uda, Tante gelleng dan Uda terimakasih atas bantuan dan dukungannya.



10. Kakakku Sinta dan Abang terimakasih atas doa, bantuan serta dukungannya.
11. Abang-abangku Harris dan Krisman, kakakku Agnes, adekku Juventus (cepat lulus ya de) dan ponakanku Todo, terimakasih atas doa dan dukungannya.
12. Mba Heni Thank's ya..... da nemenin aku selama penelitian serta doa dan supportnya.
13. Sahabatku Ati, Nova, Echie, Asih (terimakasih buat pengertiannya, kapan kita kumpul lagi, kangen nih), serta Artha, Rini, Suster Angela, Yuli Gulo.
14. Teman-teman seperjuanganku Catrien, wiwied, Renata (Khusus Class EMPETE), Papat, Arie, (ingat perjuangan kita....bersabar dan tawakal, Thank's ya... atas kebersamaannya ), Akt' 00 khususnya class C
15. Asih lagi, Cristien, Deasy, Enggrit, Evi, Yosri, Yohana, Yuni, Uthe, (Always Surya 1A) serta QQ, ( thank's buat pinjaman komputernya dan printnya), Didi, Rina dan Rini.
16. Yogyakarta thank's, sudah jadi tempat kenanganku yang terindah, buat kedamaiannya, aku ga akan lupa untuk Yogyakarta.

Penulis sangat menyadari bahwa masih terdapat banyak kelemahan dalam skripsi ini. Untuk itu penulis secara terbuka mengharapkan dan menerima segala saran dan kritik yang membangun agar tulisan ini menjadi lebih baik dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Yogyakarta, Agustus 2004

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR GRAFIK.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian.....	3
E. Sistematika Penulisan.....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
A. Definisi Kinerja dan Penilaian Kinerja.....	6
B. Tujuan Penilaian Kinerja.....	6
C. Manfaat Penilaian Kinerja.....	7
D. Dasar Pengukuran Kinerja.....	8
E. Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
F. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
G. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	23



H. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
I. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	27
A. Jenis Penelitian.....	27
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	27
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	27
D. Data yang Dikumpulkan.....	28
E. Teknik Pengumpulan Data.....	28
F. Teknik Analisis Data.....	28
 BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	47
A. Sejarah Perusahaan.....	47
B. Lokasi Perusahaan.....	48
C. Filsafat PT. HERO Supermarket Tbk.....	48
D. Visi dan Misi Perusahaan.....	48
E. Personalia.....	49
F. Sistem Pengupahan.....	50
G. Struktur Organisasi.....	50
H. Sistem Pemasaran.....	53
 BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	56
A. Perspektif Keuangan.....	56
B. Perspektif Non Keuangan dan Strategi Usaha.....	62
 BAB VI PENUTUP.....	89
A. Kesimpulan.....	89
B. Keterbatasan.....	90
C. Saran.....	91
 DAFTAR PUSTAKA .....	
 LAMPIRAN.....	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Laba Bersih, Modal Sendiri dan Rentabilitas Modal Sendiri PT.Hero Supermarket Tbk. Tahun 2000,2001 dan 2002.....	56
Tabel 2	Laba Bersih, Penjualan Bersih, Rentabilitas Modal Sendiri PT Hero Supermarket Tbk tahun 2000,2001 dan 2002.....	58
Tabel 3	HPP, Biaya Operasi, Penjualan Neto PT Hero Supermarket Tbk tahun 2000, 2001 dan 2002.....	60
Tabel 4	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
Tabel 5	Strategi Usaha.....	64
Tabel 6	Hasil Belief dan Ideal Rata-Rata Setiap Atribut Serta Bobot Kepentingan.....	65
Tabel 7	Urutan Kepentingan.....	66
Tabel 8	Urutan Kepentingan, Hasil Kali dan Bobot Masing - Masing Atribut.....	67
Tabel 9	Perspektif Pelanggan.....	67
Tabel 10	Hasil Belief dan Ideal Rata-Rata Setiap Atribut Serta Bobot Kepentingan.....	69
Tabel 11	Urutan Kepentingan .....	70
Tabel 12	Urutan Kepentingan, Hasil Kali dan Bobot Masing - Masing Atribut.....	70
Tabel 13	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	71
Tabel 14	Hasil Belief dan Ideal Rata-Rata Setiap Atribut Serta Bobot Kepentingan.....	73

Tabel 15	Urutan Kepentingan.....	74
Tabel 16	Urutan Kepentingan, Hasil Kali dan Bobot Masing - Masing Atribut.....	74
Tabel 17	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
Tabel 18	Responden Berdasarkan Usia.....	75
Tabel 19	Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	76
Tabel 20	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan/Kepuasan Karyawan.....	77
Tabel 21	Hasil Belief dan Ideal Rata-Rata Setiap Atribut Serta Bobot Kepentingan.....	79
Tabel 22	Urutan Kepentingan .....	80
Tabel 23	Urutan Kepentingan, Hasil Kali dan Bobot Masing - Masing Atribut.....	81
Tabel 24	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	81
Tabel 25	Responden Berdasarkan Pekerjaan.....	81
Tabel 26	Kepuasan Pelanggan.....	82
Tabel 27	Hasil Belief dan Ideal Rata-Rata Setiap Atribut Serta Bobot Kepentingan.....	84
Tabel 28	Urutan Kepentingan .....	85
Tabel 29	Urutan Kepentingan, Hasil Kali dan Bobot Masing - Masing Atribut.....	85
Tabel 30	Hasil Kuantitatif dan Kualitatif ( Kuesioner ).....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 <i>Translating Vision and Strategi Into Four Perspective</i> .....	9
Gambar 2 <i>Customer care Measure</i> .....	15

## DAFTAR GRAFIK

Grafik	1	Tingkat perkembangan rentabilitas modal sendiri PT HERO Supermarket Tbk. tahun 2000 sampai dengan tahun 2002.....	58
Grafik	2	Tingkat perkembangan <i>profit margin</i> PT HERO Supermarket tahun 2000 sampai dengan tahun 2002.....	Tbk. 60
Grafik	3	Tingkat perkembangan <i>operating ratio</i> PT HERO Supermarket tahun 2000 sampai dengan tahun 2002.....	Tbk. 62

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam Suatu Perusahaan laju pertumbuhan perusahaan ditentukan oleh laju pertumbuhan dan perkembangan teknologi dunia usaha, bila perekonomian perusahaan maju maka bisa dipastikan keadaan perusahaan itu pun akan maju. Demikian pula halnya dengan perusahaan berkembang, agar dapat beralih menjadi perusahaan maju harus ditunjang oleh peningkatan teknologi. Salah satu konsekuensi dari meningkatnya teknologi adalah meningkatnya kebutuhan akan dana yang diperlukan untuk biaya kegiatan teknologi tersebut yang pada umumnya dijalankan perusahaan-perusahaan.

Perkembangan teknologi mengakibatkan persaingan dunia usaha semakin ketat yang mendorong kebutuhan akan informasi menjadi suatu hal yang sangat penting yang mengakibatkan persaingan bisnis menjadi persaingan informasi, oleh karena itu perusahaan harus selalu siap menghadapi perubahan keadaan industri, perubahan ekonomi maupun perubahan lingkungan. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk tetap mengikuti perubahan dan kemampuan untuk memanfaatkan aktiva tidak berwujud disamping aset fisik. Aktiva tidak berwujud yang dimaksudkan adalah diantaranya untuk mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan yang ada dan melayani pelanggan baru dengan lebih efisien dan efektif, selalu menghasilkan produk dan jasa baru yang inovatif, menghasilkan produk sesuai



pesanan dan kualitas tinggi dan menyediakan jasa dengan waktu tunggu yang singkat, meningkatkan kemampuan kerja dan motivasi untuk pengembangan terus menerus serta memanfaatkan teknologi informasi.

Lahirnya *Balanced Scorecard* dimotivasikan dan disebabkan karena semakin berkembangnya teknologi informasi. *Balanced Scorecard* berfokus pada *performance, measurement dan strategic planning*. Banyak perusahaan yang telah menerapkan beberapa pola manajemen yaitu : *Total Quality Management, Just In Time, Activity Based Costing, Activity Based Management* dan sebagainya. Tujuannya digunakan untuk melayani pelanggan, memenuhi permintaan pelanggan.

*Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen strategi untuk menciptakan nilai ekonomis suatu entitas dengan mengintegrasikan berbagai ukuran kinerja secara seimbang antara aspek finansial dan non finansial. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Aspek non keuangan mendapat perhatian cukup serius karena peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan. Satu kunci kesuksesan dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* adalah mendapat dukungan yang penuh dari manajer puncak ( Mattson, 1999 )

Keuntungan yang diharapkan dari penggunaan *Balanced Scorecard* tersebut yaitu *Sustainable outstanding financial return* yang merupakan keuntungan finansial yang dapat dinikmati perusahaan untuk jangka panjang.

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti bagaimana pengukuran kinerja PT. HERO Supermarket Tbk. berdasarkan metode *Balanced Scorecard* dengan mempertimbangkan perspektif keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja ini cukup komprehensif dan terarah yaitu dengan menilai seluruh aspek, yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan untuk memotivasi manajer mewujudkan keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas penulis merumuskan masalah, “Apakah pengukuran kinerja PT. HERO Supermarket Tbk. berdasarkan metode *Balanced Scorecard* sudah terpenuhi” ?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui apakah pengukuran kinerja PT. HERO Supermarket Tbk. berdasarkan metode *Balanced Scorecard* sudah terpenuhi.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Bagi perusahaan

Memberikan masukan dan teori-teori mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan dan juga memberikan manfaat yang berguna bagi perusahaan dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam memberikan konsep baru khususnya dalam penerapan *Balanced Scorecard* bagi perkembangan perusahaan.

## 2. Bagi penulis

Dengan melakukan penelitian ini penulis memperoleh pengetahuan tentang cara pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

### E. Sistematika Penulisan

#### Bab I      Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### Bab II     Landasan Teori

Bab ini berisi pengertian kinerja, pengertian penilaian kinerja tujuan dan manfaat penilaian kinerja, pengertian *Balanced Scorecard*, konsep *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, keunggulan *Balanced Scorecard*, kelemahan *Balanced Scorecard* serta penerapan *Balanced Scorecard*.

#### Bab III    Metodologi Penelitian

Bab ini berisi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang dikumpulkan, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

#### Bab IV     Gambaran Perusahaan

Bab ini berisi data-data perusahaan yang terdiri dari gambaran umum perusahaan, sejarah berdirinya perusahaan, jenis usaha

yang digunakan dan personalia dan data lain yang relevan yang dapat digunakan sebagai data perusahaan.

#### Bab V Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini berisi analisis data-data yang diperoleh dari perusahaan dengan menggunakan metode dan teknik yang sesuai dengan teori yang sudah ada serta pembahasannya.

#### Bab VI Penutup

Bab ini berisi kesimpulan, Keterbatasan dan saran bagi perusahaan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Definisi Kinerja dan Penilaian kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan kewajiban (Echols, 1984 : 787). Penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi bagian organisasi dan personelnnya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 1999 : 227). Penilaian kinerja merupakan proses mengukur sampai sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan (Laela, 1996 ).

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan usaha formal yang dilakukan oleh manajemen secara periodik untuk mengevaluasi hasil yang telah dicapai suatu organisasi dengan mengelola sumberdaya yang ada dalam organisasi seefisien dan seefektif mungkin guna mencapai tujuan dan misi organisasi yang telah ditetapkan.

#### **B. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah

ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi ( Mulyadi dan Setyawan,1999 ).

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi ( Laela, 1999 ).

### **C. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi (1993 : 420) manajemen perusahaan memanfaatkan penilaian kinerja untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dari kelima manfaat penilaian kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya keberadaan penilaian kinerja memberikan manfaat bagi perusahaan untuk pengambilan keputusan mengenai Sumber Daya Manusia (SDM).

#### **D. Dasar Pengukuran Kinerja**

Ukuran kinerja yang baik mempunyai karakteristik, yaitu ( Horngren, 1996: 341 )

1. Berhubungan dengan tujuan perusahaan.
2. Mempunyai perhatian yang seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang.
3. Menggambarkan aktivitas kerja karyawan.
4. Dipengaruhi oleh tim dalam karyawan.
5. Siap dipahami oleh karyawan.
6. Digunakan dalam evaluasi dan bermanfaat bagi karyawan.
7. Bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah.
8. Digunakan secara konsisten dan teratur.

#### **E. Definisi *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* adalah metode pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert.S. Kaplan dan David.P. Norton ( 1996 ), yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran strategis dalam upaya mencari keselarasan tujuan, sehingga mendorong bawahan untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mendukung keselarasan tujuan *Balanced Scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

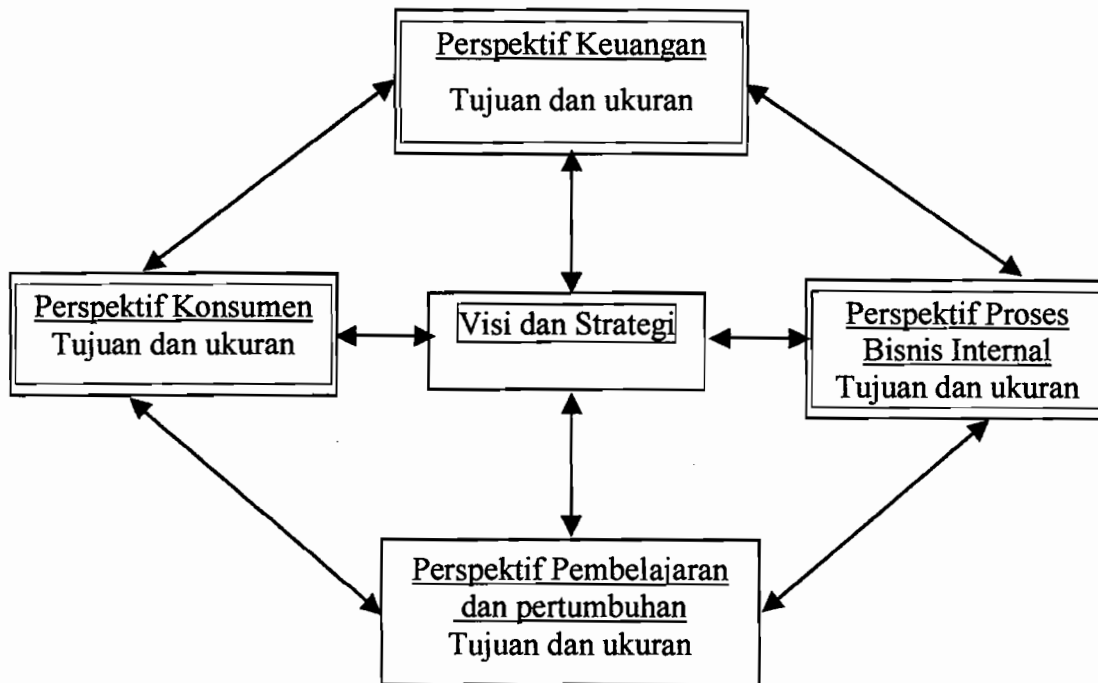
*Balanced Scorecard* menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran yang terdiri dari sekumpulan ukuran keuangan dan non keuangan yang mencakup indikator-indikator dalam empat perspektif penting (Kaplan dan Norton, 1996) yaitu:

1. perspektif keuangan,
2. perspektif pelanggan,
3. perspektif proses bisnis internal
4. perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus ; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas kebawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi perusahaan.



Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 1 : *Translating vision and Strategi Into Four Perspective*  
(Sumber Kaplan and Norton, 1992 : 72 )

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen strategik untuk menciptakan nilai ekonomis suatu entitas dengan mengintegrasikan berbagai ukuran kinerja secara seimbang antara aspek finansial dengan non finansial.

*Balanced Scorecard* tidak hanya merupakan sebuah teknik pengukuran kinerja, tetapi lebih luas lagi merupakan sebuah sistem manajemen dalam mengelola sebuah *business proces* guna menciptakan nilai ekonomis baik untuk saat ini maupun untuk masa depan, sistem tersebut menggabungkan aspek finansial dan non finansial sebagai titik fokus dalam mengartikulasikan visi dan misi perusahaan kedalam tujuan dan *corporate strategy level* maupun

*business unit strategi level*, mengkomunikasikan strategi bisnis, membantu menyelaraskan berbagai inisiatif perancangan maupun perusahaan dan juga sebagai titik fokus dalam menilai kinerja perusahaan serta umpan balik yang diperoleh guna mencapai tujuan perusahaan.

## **F. Konsep *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* menggabungkan dua aspek penting dalam proses bisnis yaitu keuangan dan non keuangan. Dari dua aspek ini dikembangkan menjadi empat perspektif yang satu sama lain memiliki arti penting yang sama. Konsep pengukuran terhadap empat perspektif tersebut adalah :

### **1. Perspektif Keuangan**

Perspektif Keuangan mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan nilai bagi pemegang saham.

Menurut Kaplan dan Norton ( 1996 ) pada saat organisasi atau perusahaan melakukan pengukuran secara financial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu :

#### **a. Tahap bertumbuh ( *Growth* )**

Tahap bertumbuh adalah tahap awal dari siklus hidup perusahaan. Dalam tahap ini perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi dan prospek yang cukup baik untuk

berkembang, oleh karena itu perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang ada untuk mendukung produk-produk mereka diantaranya untuk membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi serta prasarana.

Investasi yang ditanamkan pada tahap ini sangat tinggi, sehingga tolok ukur yang digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

**b. Tahap bertahan ( *Sustain* )**

Tahap bertahan adalah suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan investasi ulang yang diharapkan mampu menghasilkan tingkat pengembalian yang terbaik. Kebanyakan perusahaan dalam tahap ini perhatiannya terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki agar dapat terus meraih laba.

Investasi yang dilakukan akan lebih ditujukan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas dan penyempurnaan proses produksi. Tolok ukur yang digunakan diantaranya besarnya laba operasi, besarnya laba kotor dan tingkat pengembalian (ROI), *Return on capital employed* (ROCE) dan *economic value added* (EVA).

**c. Tahap menuai ( *Harvest* )**

Tahap menuai adalah suatu tahap dimana perusahaan melakukan menuai terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi dalam skala besar kecuali biaya-biaya

pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk ekspansi atau membangun kemampuan baru.

Perusahaan dalam tahap ini telah mencapai titik jenuh dalam menghasilkan produk. Pada situasi demikian investasi dalam jumlah besar sudah tidak diperlukan lagi yang menjadi titik perhatian adalah bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta perusahaan. Tolok ukur keuangan yang digunakan adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan modal kerja.

Berikut ini merupakan analisis sasaran strategi keuangan pada setiap tahap siklus hidup bisnis dalam perspektif keuangan "PT. Hero Supermarket Tbk.":

1. Pemanfaatan aktiva / strategi investasi

Usaha yang perlu dilakukan perusahaan adalah

- a. Memanfaatkan aktiva tetap yang dimiliki perusahaan pada level paling optimal.
- b. Menggunakan sumber daya yang ada secara lebih efisien.
- c. Mengurangi tingkat modal kerja.

2. Bauran dan pertumbuhan pendapatan

- a. Menciptakan dan memperluas penawaran produk dan pelayanan
- b. Memperluas pasar dan meraih pelanggan baru
- c. Menentukan kembali strategi penetapan harga produk

3. Pengurangan biaya / perbaikan produktivitas
  - a. Mengurangi biaya-biaya unit
  - b. Mengurangi biaya operasi
  - c. Meningkatkan produktivitas pendapatan
  - d. Meningkatkan bauran saluran

## 2. Perspektif Pelanggan ( *Customer* )

Pelanggan adalah sumber keuangan bagi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan finansial. Perspektif ini penting mengingat adanya keterkaitan dengan kepuasan pelanggan. Menurut Kaplan dan Norton ( 1996 ) menyarankan agar organisasi atau perusahaan menetapkan dan menentukan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan atau kebutuhan para calon pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolak ukur dapat lebih berfokus.

Tolak ukur konsumen dibagi menjadi dua kelompok, kelompok yang pertama disebut pengukuran inti konsumen dan kelompok kedua disebut proposisi nilai pelanggan. Pada kelompok pertama dalam pengukuran inti konsumen kinerja pelanggan dapat dilakukan dengan pengukuran lima aspek utama yaitu :

### a. Pangsa Pasar

yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan atau organisasi.

**b. Retensi Pelanggan**

Mengukur kemampuan unit bisnis untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang ada untuk mempertahankan loyalitas pelanggan perusahaan selalu bersih, memelihara hubungan yang sudah baik. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki oleh perusahaan atau organisasi.

**c. Akuisisi Pelanggan**

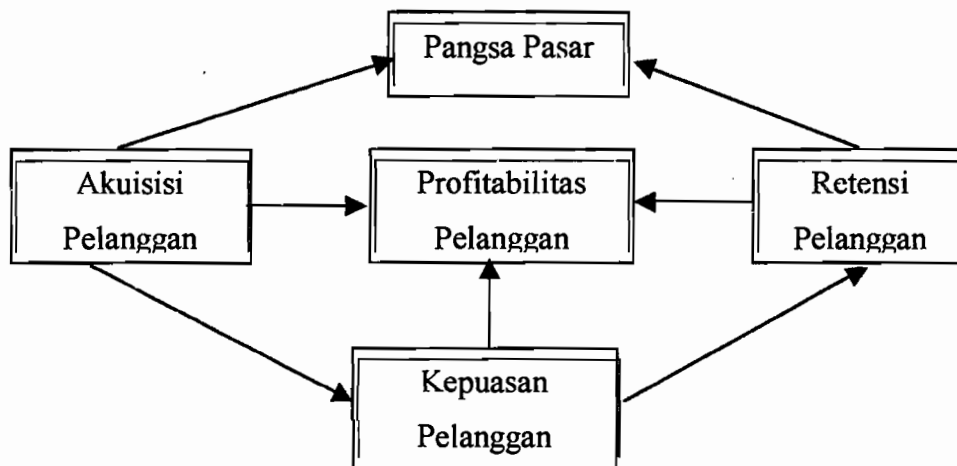
mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru, melakukan strategi promosional yang meliputi : Pengiklanan antara lain melalui brosur-brosur, spanduk-spanduk.

**d. Tingkat Kepuasan Pelanggan**

Merupakan ukuran-ukuran untuk tingkat kepuasan pelanggan atas konsumsi terhadap produk perusahaan, pelayanan yang bermutu merupakan hal yang sangat ditekankan perusahaan dalam menawarkan produknya agar pelanggan puas. Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan menghitung indeks kepuasan pelanggan yang dikembangkan sendiri oleh perusahaan. Perusahaan harus mampu memberikan kepuasan lebih dari apa yang diharapkan pelanggan, hal ini akan mempermudah dalam pencapaian tujuan finansial yang telah ditetapkan.

**e. Tingkat Profitabilitas pelanggan**

Merupakan suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani. Dalam pengukuran terhadap *customer profitability* dapat dilakukan dengan menggunakan *Activity Based Costing* (ABC) (Ciptani; 2000).



Gambar 2 : *Customer Care Measures*  
(Sumber : Kaplan dan Norton, 1996 : 69)

Pada kelompok kedua adalah proposisi nilai pelanggan yang merupakan pengukuran yang dilakukan pada atribut yang memicu kerja inti. Menurut Kaplan dan Norton (1996 : 73-74) Atribut ini dibagi dalam tiga kategori yaitu :

**a. Atribut produk atau jasa**

Atribut Produk atau jasa merupakan nilai yang ditawarkan perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, mencapai loyalitas, retensi dan akuisisi pelanggan yang menunjang ukuran inti atribut produk atau jasa meliputi antara lain :

### 1. Fungsi Produk

Perusahaan menawarkan fungsi produk dan pelayanan yang fleksibel artinya produk yang ditawarkan mampu memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan dengan memperhatikan kemampuan dan keinginan pelanggan. Contoh tolok ukurnya adalah tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan).

### 2. Harga

Memberikan pelayanan yang istimewa yang sesuai dengan uang yang telah dikeluarkan oleh pelanggan. Contoh tolok ukurnya adalah tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk).

### 3. Waktu

Kecepatan dan ketepatan pelayanan merupakan perwujudan hubungan yang responsif terhadap permintaan pelanggan.

### 4. Kualitas

Perusahaan menyadari arti penting kualitas sebagai dimensi kompetitif kritis dalam persaingan bisnis. Kualitas yang ditawarkan kepada pelanggan meliputi kualitas pelayanan, kualitas fisik dan kualitas personel.

Kualitas peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan (*skill*) Sumber Daya Manusia (SDM) serta tingkat efisiensi produk digunakan dalam menekan harga jual. Tolok



ukurnya adalah tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi (cacat, rusak atau tidak lengkap).

**b. Hubungan pelanggan / *Customer relationship***

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian, perasaan konsumen dapat dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan. Tolok ukur yang dapat digunakan antara lain :

1. Tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan pelanggan.
2. Tingkat ketersediaan produk-produk maupun jasa yang diinginkan pelanggan.
3. Penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan serta penampilan fisik fasilitas penjualannya (kebersihan, keamanan, kenyamanan, keserasian dekorasi dan lain sebagainya).

**c. Citra atau reputasi**

Citra atau reputasi merupakan faktor yang menarik bagi seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Citra atau reputasi perusahaan beserta produknya ada ditangan pelanggan dan masyarakat konsumen.

**3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Menurut Indriantoro (2000) pada perspektif ini perusahaan mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai

sasaran pelanggan dan keuangan. Dalam perspektif ini kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif. Menurut Kaplan dan Norton pada perspektif proses bisnis internal terdapat tiga prinsip, yaitu :

**a. Proses Inovasi**

Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan (baik para pelanggan yang sekarang dimiliki maupun para pelanggan potensial) dimasa kini dan masa mendatang serta menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. tolok ukur yang dipakai dalam tahap ini antara lain :

1. Kemampuan proses produksi
2. Waktu yang di butuhkan untuk mengembangkan generasi produk berikutnya
3. Waktu yang di butuhkan untuk bisa menjual produk baru

**b. Proses Operasi**

Merupakan penyampaian produk atau jasa yang ada saat ini. Keefisienan, kekonsistenan serta ketepatan waktu pelayanan sangat ditekankan baru dalam proses. Tolok ukur yang dipakai perusahaan dalam proses ini adalah kelambanan waktu pelayanan, tingkat kesalahan pelayanan, banyaknya bahan mentah yang terbuang, pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, tingkat kerusakan produk pada penjualan.

### c. **Proses Pelayanan Purna Jual**

Merupakan aktivitas penciptaan nilai pada pelanggan atas penggunaan produk atau jasa perusahaan yang telah ditawarkan. Untuk memaksimalkan nilai yang diterima pelanggan, perusahaan tetap memperhatikan kualitas pelayanannya meskipun pelanggan sudah tidak mengkonsumsi produk dengan memberikan fasilitas layanan purna jual. Dalam pengukuran layanan ini perusahaan dapat menggunakan tolok ukur *persentase complain* tak terselesaikan. Ini harus disiapkan dan diarahkan untuk mencapai tujuan sehubungan dengan perspektif pelanggan yang telah ditetapkan.

Pelanggan akan merasa puas jika mereka mendapatkan produk yang menghasilkan nilai bagi mereka.

### 4. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif ini menekankan bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing dimasa sekarang maupun yang akan datang. Oleh karena itu Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi konsumen.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini merupakan faktor pendorong untuk ketiga perspektif yang lain ( Indriantoro ). Tujuan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah untuk menyediakan

infrastruktur yang memungkinkan tujuan dari tiga perspektif sebelumnya dapat dicapai.

*Balanced Scorecard* telah mampu mengungkap tiga kategori utama dalam Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yaitu :

**a. Kemampuan karyawan**

Idealnya suatu perusahaan tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaiki secara terus-menerus. Perbaikan secara terus-menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka secara langsung terkait dalam proses bisnis internal. Pengukuran terhadap kemampuan karyawan dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

Tolok ukur yang dipakai untuk mengukur kemampuan karyawan:

**1. Kepuasan karyawan**

Merupakan pemicu bagi ukuran retensi dan produktivitas karyawan karena karyawan yang puas akan menyebabkan karyawan yang loyal terhadap perusahaan dan memacu karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja. Elemen-elemen yang menentukan tingkat kepuasan karyawan menurut Kaplan dan Norton (1996 :130) adalah sebagai berikut : keterlibatan dalam pengambilan keputusan, adanya penghargaan terhadap

pencapaian kinerja yang baik, akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

## 2. Retensi karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya untuk terus berada dalam perusahaan. Sumber Daya berkualitas merupakan aset termahal bagi perusahaan karena mereka merupakan penentu keberhasilan dan penggerak jalannya usaha perusahaan. Untuk mengukur retensi karyawan, perusahaan dapat melihat seberapa besar perputaran karyawannya.

## 3. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan. Secara sederhana dapat diukur dengan rasio pendapatan per karyawan ( *revenue per employee* )

### b. Kapabilitas sistem informasi

Semakin meningkatnya persaingan dalam dunia usaha dalam rangka meningkatkan efektifitas, maka para pekerja dibagian operasi membutuhkan informasi umpan balik yang cepat, tepat waktu dan akurat mengenai produk yang dihasilkan atau jasa yang baru diberikan.

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan (Soetjipto, 1997 : 23)

**c. Motivasi pemberdayaan dan keselarasan**

Sebaik apapun informasi dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan tidak akan berarti apa-apa kalau tidak ada motivasi yang kuat untuk melakukan hal yang terbaik buat perusahaan, sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi yaitu:

1. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan di implementasikan.

Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas dan peningkatan *income* perusahaan.

2. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan

Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan.

3. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi

Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim.

### **G. Keunggulan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen stratejik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen stratejik tradisional yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan (Mulyadi, 2001). Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan stratejik adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif

*Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja tetapi juga aspek kualitatif. Perluasan perspektif rencana strategi ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang

- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks
2. Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian dimasa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja dimasa depan. Aspek konsumen, inovasi dan pengembangan, serta *learning* memberikan pedoman terhadap konsumen yang selalu berubah keinginannya.

3. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

#### H. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Disamping keunggulan, *Balanced Scorecard* juga memiliki kelemahan-kelemahan yaitu :

1. Sulit menentukan hubungan sebab akibat dari berbagai ukuran
2. Tidak adanya proses perbaikan apabila ukuran-ukuran hasil sulit ditentukan
3. Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dihubungkan dengan program insentif, sehingga pencapaian target lebih dipengaruhi oleh tekanan pihak manajemen puncak kepada pihak bawahan
4. Pengukuran terlalu berlebihan
5. Setiap ukuran sering tidak ditinjau kembali atau diperbaharui, agar tetap sejalan dengan perubahan strategi, perusahaan tetap menggunakan ukuran berdasarkan strategi sebelumnya.
6. Kesulitan dalam menentukan trade-offs





Semakin tinggi *operating ratio* maka tingkat efisiensi perusahaan rendah.

Rumus :

$$\text{Operating ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Biaya operasi}}{\text{Penjualan Neto}} \times 100\%$$

Setelah hasilnya diperoleh *operating ratio* pada tahun 2000 dibandingkan dengan tahun 2001 dan 2002 apabila *operating ratio* pada tahun-tahun tersebut lebih besar dibandingkan tahun 2000 maka *operating ratio* mengalami penurunan dan sebaliknya.

2. Analisis kualitatif pada perspektif non keuangan yang diperoleh dari data hasil kuesioner. Kuesioner terinspirasi dari buku karangan Kaplan dan Norton (1996) dan dimodifikasi oleh penulis. Kuesioner diberikan dengan ketentuan sebagai berikut :
  - a. Kuesioner untuk manajer meliputi :
    1. Strategi usaha
    2. Perspektif pelanggan  
terdiri dari pangsa pasar, akuisisi pelanggan, dan retensi pelanggan
    3. Perspektif proses bisnis internal  
terdiri dari proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual
  - b. Kuesioner untuk karyawan merupakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996 : 109) yang terdiri dari kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang meliputi :

## **I. Penerapan *Balanced Scorecard***

Keempat perspektif pada *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada berbagai perusahaan swasta maupun negara, yang berorientasi pada laba maupun tidak berorientasi pada laba, karena keempat perspektif tersebut sudah memenuhi perspektif yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

*Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yang menjadi modal standar Kaplan dan Norton yang merupakan kerangka sentral berfokus pada misi dan strategi. *Balanced Scorecard* hanya akan efektif dan memberikan manfaat pada perusahaan yang mempunyai visi jauh kedepan.

Dalam Penerapan *Balanced Scorecard* dilakukan berdasarkan sejumlah kepentingan : (Abdurahman, 2000 : 4)

1. Memperoleh kejelasan dan memperkuat sensus pada visi dan strategi perusahaan.
2. Membangun tim manajemen yang lebih solid pada sasaran leadership development.
3. Mengkomunikasikan visi dan strategi kepada jajaran organisasi perusahaan.
4. Menyelaraskan kegiatan operasional terhadap pencapaian tujuan strategi.
5. Membuat patokan target strategis.
6. Mengaliansikan sumber daya, program, strategi, dan investasi.
7. Menyajikan sarana pembelajaran manajemen strategis.
8. Membangun sebuah sistem umpan balik, para manajer tidak boleh mengabaikan akurasi informasi yang diperoleh, namun harus memberikan rumusan yang jelas terhadap tolok ukur kinerjanya.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian dalam penulisan ini adalah studi kasus yang dilakukan dengan mengumpulkan data yang berkaitan dengan perusahaan dan berhubungan dengan topik skripsi ini, serta didukung dengan penelitian kepustakaan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### 1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Hero Supermarket Tbk.

##### 2. Waktu Penelitian

Penelitian dimulai pada bulan April sampai Mei tahun 2004

#### **C. Subjek dan Objek Penelitian**

##### 1. Subjek Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah manajer, konsumen dan karyawan PT. Hero Supermarket Tbk.

##### 2. Objek Penelitian

Objek penelitian yang akan dilakukan adalah data-data yang ada dalam penerapan *Balanced Scorecard*.

#### **D. Data yang Dikumpulkan**

1. Data yang diperoleh dari perusahaan adalah
  - a. Gambaran umum perusahaan
  - b. Struktur organisasi, tugas dan wewenang masing-masing staf.
  - c. Data non keuangan meliputi data mengenai karyawan, pelanggan, aktivitas operasi perusahaan. <sup>pembelajaran</sup>
  - d. Laporan keuangan.
2. Data hasil pengisian kuesioner, yang meliputi ;
  - a. Strategi Usaha
  - b. Perspektif konsumen
  - c. Perspektif proses bisnis internal
  - d. Kepuasan konsumen
  - e. Kepuasan karyawan

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Wawancara, dokumentasi dan kuesioner

#### **F. Teknik Analisis Data**

Penerapan metode *Balanced Scorecard* harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Mempunyai Strategi Usaha yang jelas

Dimana strategi adalah suatu rencana yang disusun untuk mencapai tujuan visi dan misi perusahaan.

- b. *Balanced Scorecard* meliputi empat perspektif, perspektif tersebut adalah perspektif Keuangan, perspektif Pelanggan, perspektif Proses Bisnis Internal, perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Dalam *Balanced Scorecard* empat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi serta saling memiliki hubungan sebab akibat.

Penerapan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja “PT HERO Supermarket Tbk.” dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Analisis kuantitatif pada perspektif keuangan yang diambil dari data laporan keuangan perusahaan pada tahun 2000, 2001 dan 2002 dilakukan dengan menghitung tingkat rentabilitas atau kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tersebut (Riyanto, 1995 :36)

Tinggi rendahnya rentabilitas ekonomi yang akan dicapai perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor yaitu :

- a. Rentabilitas Modal Sendiri

Merupakan kemampuan perusahaan dengan modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan.

Rumus :

$$\text{Rentabilitas Modal Sendiri} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Setelah hasilnya diperoleh rentabilitas modal sendiri pada tahun 2000 dibandingkan dengan tahun 2001 dan 2002 apabila rentabilitas modal sendiri pada tahun-tahun tersebut lebih besar dibandingkan tahun 2000 maka rentabilitas modal sendiri mengalami peningkatan dan sebaliknya.

b. *Profit Margin*

Merupakan perbandingan antara *net operating income* dengan *net sales*. Perbandingan ini dinyatakan dengan persentase. *Profit margin* mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan dihubungkan dengan penjualan.

Rumus :

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan Neto}} \times 100\%$$

Setelah hasilnya diperoleh *profit margin* pada tahun 2000 dibandingkan dengan tahun 2001 dan 2002 apabila *profit margin* pada tahun-tahun tersebut lebih besar dibandingkan tahun 2000 maka *profit margin* mengalami peningkatan dan sebaliknya.

c. *Operating Ratio*

Merupakan rasio antara harga pokok + biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih. *Operating ratio* mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan, rasio yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik karena setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya sangat tinggi dan untuk laba tersedia sangat kecil.

Bagaimana keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pengakuan atas hasil kerja yang baik, tingkat efektifitas karyawan dalam melakukan pekerjaan, informasi yang tersedia bagi karyawan.

- c. Kuesioner untuk pelanggan (Kaplan dan Norton, 1996 : 55) meliputi:

Bagaimana kepuasan pelanggan terhadap produk perusahaan, bagaimana layanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan.

Langkah-langkah yang digunakan untuk penghitungan kuesioner yaitu

- a. Mengukur terpenuhi atau tidaknya strategi usaha dengan menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994 : 357) yang diperuntukkan bagi pihak manajemen yang terkait,

1. Membuat *Multiattribute attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi \cdot |Ii - Xi|$$

Keterangan :

Ab : Sikap manajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajemen pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajemen pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2. Menentukan  $W_i$  dengan rumus

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

3. Menentukan  $n$  dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke- $n$ , dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak  $n$ , begitu seterusnya.
4. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

No.	keterangan	nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

5. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai *Ideal* = Skor x absolut responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* = Skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata :

Nilai *ideal* rata-rata =  $\frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden Ideal}}$

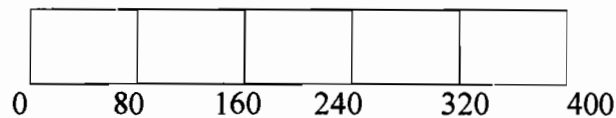
Nilai *belief* rata-rata =  $\frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$



6. Memasukkan data dalam *tabel*, kemudian masukkan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994 : 73)

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = X, \text{ dan hasilnya } (5 - 1) \times 100 = 400$$

dan ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,



Keterangan :

- 0 – 80 = Sangat Setuju
- 80 – 160 = Setuju
- 160 – 240 = Ragu-ragu
- 240 – 320 = Tidak Setuju
- 320 – 400 = Sangat Tidak Setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka strategi usaha secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan perusahaan mempunyai strategi yang jelas, jika skala semakin kekanan, maka hal ini dapat dikatakan perusahaan belum mempunyai strategi usaha yang jelas.

Urutan tingkat kepentingan : 1+2 = 3

Nomor Urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$2/3 \times 100\% = 66,67$	67
2	$1/3 \times 100\% = 33,33$	33

- b. Mengukur terpenuhi atau tidaknya perspektif Pelanggan dengan menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994 : 353)

1. Membuat *Multiattribute attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi \setminus Ii - Xi \setminus$$

Keterangan :

Ab : Sikap manajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajemen pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajemen pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2. Menentukan Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

3. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.
4. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

No.	Keterangan	Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

5. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai *Ideal* = Skor x absolut responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* = Skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata :

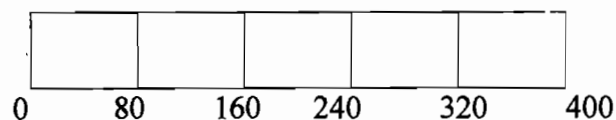
Nilai *ideal* rata-rata =  $\frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden Ideal}}$

Nilai *belief* rata-rata =  $\frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$

6. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994 : 73)

$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = X$ , dan hasilnya  $(5 - 1) \times 100 = 400$

dan ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,



Keterangan :

- 0 – 80 = Sangat Setuju
- 80 – 160 = Setuju
- 160 – 240 = Ragu-ragu
- 240 – 320 = Tidak Setuju
- 320 – 400 = Sangat Tidak Setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka perspektif pelanggan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan dari Perspektif pelanggan terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka perspektif pelanggan belum terpenuhi.

Urutan tingkat kepentingan : 1+2+3 = 6

Nomor Urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

- c. Mengukur terpenuhi atau tidaknya perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994 : 353)

1. Membuat *Multiattribute attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi \setminus Ii - Xi \setminus$$

Keterangan :

Ab : Sikap manajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

li : Nilai *ideal* rata-rata manajemen pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajemen pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2. Menentukan Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

Jumlah nilai atribut

3. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.
4. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

No.	Keterangan	Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

5. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai *Ideal* = Skor x absolut responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* = Skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata :

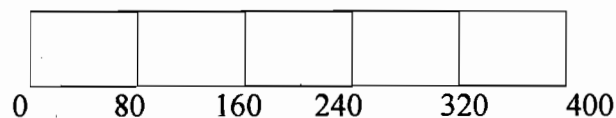
Nilai *ideal* rata-rata =  $\frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden Ideal}}$

Nilai *belief* rata-rata =  $\frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$

6. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994 : 73)

(Sikap – 1) x 100 = X, dan hasilnya (5 – 1)x 100 = 400

dan ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,



Keterangan :

0 – 80 = Sangat Setuju

80 – 160 = Setuju

160 – 240 = Ragu-ragu

240 – 320 = Tidak Setuju

320 – 400 = Sangat Tidak Setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan perspektif proses bisnis internal terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan perusahaan belum terpenuhi.

Urutan tingkat kepentingan :  $1+2+3 = 6$

	Nomor Urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
d.	1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
e.	2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
	3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

- d. Mengukur terpenuhi atau tidaknya perspektif kepuasan karyawan dengan menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994 : 357).

1. Membuat *Multiattribute attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi \setminus Ii - Xi \setminus$$

Keterangan :

Ab : Sikap manajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata-rata manajemen pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajemen pada atribut i

n : Jumlah atribut yang diteliti

2. Menentukan  $W_i$  dengan rumus

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

3. Menentukan  $n$  dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke- $n$ , dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak  $n$ , begitu seterusnya.
4. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

No.	Keterangan	Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

5. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai *Ideal* = Skor x absolut responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* = Skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata :

Nilai *ideal* rata-rata =  $\frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden Ideal}}$

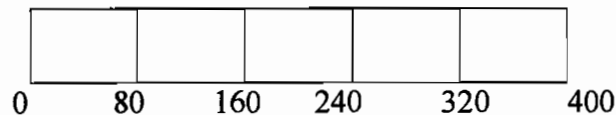
Nilai *belief* rata-rata =  $\frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$



6. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994 : 73)

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = X, \text{ dan hasilnya } (5 - 1) \times 100 = 400$$

dan ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,



Keterangan :

0 – 80 = Sangat Setuju

80 – 160 = Setuju

160 – 240 = Ragu-ragu

240 – 320 = Tidak Setuju

320 – 400 = Sangat Tidak Setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka kepuasan karyawan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan dari kepuasan karyawan terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka kepuasan karyawan dapat dikatakan belum terpenuhi.

Urutan tingkat kepentingan :  $1+2+3 = 6$

Nomor Urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

- e. Mengukur terpenuhi atau tidaknya perspektif kepuasan pelanggan dengan menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994 : 353)

1. Membuat *Multiattribute attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi \cdot (Ii - Xi)$$

Keterangan :

- Ab : Sikap manajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek
- Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
- Ii : Nilai ideal rata-rata manajemen pada atribut i
- Xi : Nilai belief rata-rata manajemen pada atribut i
- n : Jumlah atribut yang diteliti

2. Menentukan Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

3. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.
4. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5, urutannya sebagai berikut :

No.	Keterangan	Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

5. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai *Ideal* = Skor x absolut responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* = Skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata :

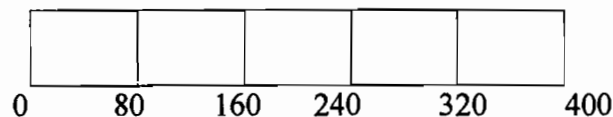
Nilai *ideal* rata-rata =  $\frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden Ideal}}$

Nilai *belief* rata-rata =  $\frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$

6. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994 : 73)

$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = X$ , dan hasilnya  $(5 - 1) \times 100 = 400$

dan ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,



Keterangan :

0 – 80 = Sangat Setuju

80 – 160 = Setuju

160 – 240 = Ragu-ragu

240 – 320 = Tidak Setuju

320 – 400 = Sangat Tidak Setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka kepuasan pelanggan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan dari kepuasan pelanggan terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka kepuasan pelanggan dapat dikatakan belum terpenuhi.

Urutan tingkat kepentingan :  $1+2+3 = 6$

Nomor Urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

- Hasil dari perhitungan kuesioner maka langkah selanjutnya dapat dibuat format seperti dibawah ini. Format terpenuhi atau tidak terpenuhinya pengukuran kinerja di PT. Hero Supermarket Tbk. dengan metode *Balanced Scorecard*.

<b>Kriteria</b>	<b>Terpenuhi / tidak Terpenuhi</b>	<b>Keterangan</b>
1. Strategi usaha yang jelas		
2. Perspektif Keuangan		
3. Perspektif Pelanggan		
4. Perspektif Proses Bisnis Internal		
5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
6. Kepuasan Pelanggan		

## BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### A. Sejarah Perusahaan

PT. Hero Swalayan merupakan perusahaan industri ritel pasar swalayan (Supermarket) terbesar di Indonesia yang berdiri pertama kali pada tanggal 23 agustus 1971 di jalan Faletahan no.23 Kebayoran Baru Jakarta Selatan dengan luas gedung kurang lebih 251 m<sup>2</sup> atau lebih tepat disebut toko swalayan dengan nama Hero Mini Supermarket. Untuk memperlancar usahanya tahun 1954 pemilik Toko Hero mendirikan CV Hero yang banyak mengimpor makanan dan minuman dari luar negeri. Pemilik melihat potensi pasar produk impor yang semakin besar dan belum adanya tempat-tempat keluarga yang modern dan yang memadai bagi orang asing.

Pada tanggal 30 juni 1989 PT. Hero Supermarket Tbk. *Go Public*, dimana turut meramaikan pasar modal dan merupakan perusahaan ritel pasar swalayan pertama di Indonesia yang memperoleh kepercayaan untuk menjual sahamnya kepada masyarakat luas. Hal ini dilakukan untuk lebih meningkatkan operasi perusahaan dan untuk memperkuat posisi perseroan sebagai pemimpin pasar dengan berbagai format bisnis ritel yang disesuaikan dengan konsumen Indonesia.

PT. Hero Supermarket Tbk. merupakan pengecer terkemuka di Indonesia dan mengoperasikan berbagai format yang telah dikenal yaitu Hero Supermarket, *Giant*, *Guardian* apotik, dan *Convenience store star mart*. Format ini didukung oleh infrastruktur yang digunakan secara bersama-sama

yang terdiri dari logistic, Sumber Daya Manusia, Keuangan, pengadaan barang dan sistem teknologi informasi. Perseroan hingga saat ini memiliki 222 jaringan toko yang tersebar diberbagai kawasan di Indonesia dan mempekerjakan lebih kurang 10.000 karyawan.

### **B. Lokasi Perusahaan**

Kantor pusat PT. Hero Supermarket Tbk. berlokasi di jalan jenderal Gatot Subroto 177 A Jakarta. PT. Hero Supermarket Tbk. juga memiliki kantor cabang atau toko diberbagai kota di Indonesia sebanyak 222 cabang.

### **C. Filsafat PT. Hero Supermarket Tbk.**

- a. Selalu mengutamakan service yang terbaik kepada pelanggan.
- b. Selalu menyediakan produk yang bermutu tinggi, sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- c. Bersama-sama menciptakan kesatuan manajemen yang sempurna.

### **D. Visi dan Misi Perusahaan**

1. Visi Hero menjadi pengecer makanan yang terkemuka di Indonesia, menawarkan jajanan makanan segar dan bahan makanan terbaik dengan harga terjangkau.
2. Misi Hero menjadi pengecer makanan modern yang terkemuka di Indonesia dari segi penjualan dan laba konsumen dengan pendapatan menengah hingga atas merupakan sasaran utama mengingat mereka memiliki daya beli besar.

## E. Personalia

### 1. Tenaga kerja

PT. Hero Supermarket Tbk. diseluruh Indonesia mempunyai karyawan lebih kurang 10.000 karyawan.

Sistem jam kerja

Kebijakan jam kerja yang diterapkan di PT. Hero Supermarket Tbk. adalah sebagai berikut :

a. Jam kerja kantor pusat atau staff kantor adalah sebagai berikut:

Hari senin sampai dengan jumat

Pagi : Pukul 08.30 – 12.30

Istirahat : Pukul 12.30 – 13.30

Siang : Pukul 13.30 – 17.30

Hari Sabtu : Libur (kecuali untuk posisi tertentu)

Hari Minggu : Libur

b. Jam kerja operasional dicabang atau toko adalah sebagai :

Hari Senin sampai dengan Minggu dengan 1 (satu) hari istirahat mingguan

<u>Shift</u>	<u>Jam Kerja</u>	<u>Jam Istirahat</u>
I	07.00 – 15.00	1 ( satu ) jam
II	14.00 – 22.00	1 ( satu ) jam
III	22.30 – 06.30	1 ( satu ) jam

Keterangan : Istirahat 1 (satu) jam diatur sesuai dengan kebutuhan.



## F. Sistem pengupahan

Pengupahan menyusun struktur dan skala upah dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan dan kompetensi, pembayaran upah dilakukan pada akhir bulan setiap tanggal 28 dalam bulan berjalan. Jika tanggal 28 jatuh pada hari minggu atau libur resmi maka pembayarannya dimajukan pada hari kerja yang terdekat.

## G. Struktur Organisasi

Adapun uraian tugas-tugas dari masing-masing jabatan pada struktur organisasi PT. Hero Supermarket Tbk. dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Chief Executive officer

- a. Menentukan dan menetapkan strategi, tujuan utama dan kebijakan pengembangan usaha.
- b. Menyiapkan rencana dan anggaran serta aliran kas keuangan perusahaan.
- c. Menetapkan tugas, tanggung jawab dan wewenang setiap pejabat yang berada dibawah pimpinannya.
- d. Memberikan bimbingan dan pengarahan umum, saran-saran dan perintah kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas masing-masing bawahan.
- e. Mengawasi jalannya perusahaan dan mengadakan perubahan-perubahan yang diperlukan sejalan dengan kebutuhan akan perkembangan perusahaan.



- f. Mengkoordinasikan kegiatan unsur organisasi agar dapat berjalan lebih efisien dan efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
  - g. Menentukan pengambilan keputusan terakhir untuk intern perusahaan dan untuk mewakili nama perusahaan.
2. Corporate Secretary and legal  
mengatasi masalah yang berkaitan dengan hukum seperti mengurus ijin bangunan hero, mengadakan kerja sama dengan kontraktor.
  3. Internal Auditor  
Memeriksa sistem dan prosedur yang dilaksanakan serta keakuratan data-data yang dibuat oleh masing-masing divisi yang terkait dalam perusahaan.
  4. Human Resources director  
Bertanggung jawab atas program-program kegiatan kepegawaian.
  5. Employment Manager  
Bertanggung jawab mengurus kegiatan perekrutan, penempatan, penilaian prestasi kerja dan pemberhentian karyawan
  6. Training dan Development Manager  
Bertanggung jawab atas pelatihan dan pengembangan karyawan
  7. Office Manager  
Mengatur perlengkapan dan prasarana operasional dan mengatur pengiriman barang dan keberadaan kendaraan operasional.
  8. Compensation dan Human Resources Administration Manager  
Memberikan dispensasi khusus dan mengatur jadwal training.

### 9. Employee dan Industrial Manager

Bertanggung jawab atas kesejahteraan karyawan dan menangani praktek kerja lapangan karyawan.

### 10. Finance director

- a. Mengawasi Pemasukan dan pengeluaran uang kas dan uang di bank
- b. Menyetujui anggaran keuangan tiap bagian
- c. Meminta laporan keuangan setiap bulan serta meneliti penyimpangan yang terjadi pada tiap anggaran keuangan tersebut.
- d. Bertindak sebagai penghubung kepada pihak ketiga, khususnya mengenai laporan pajak dan perbankan.
- e. Bertanggung jawab kepada direktur pengelola

### 11. Finance Manager

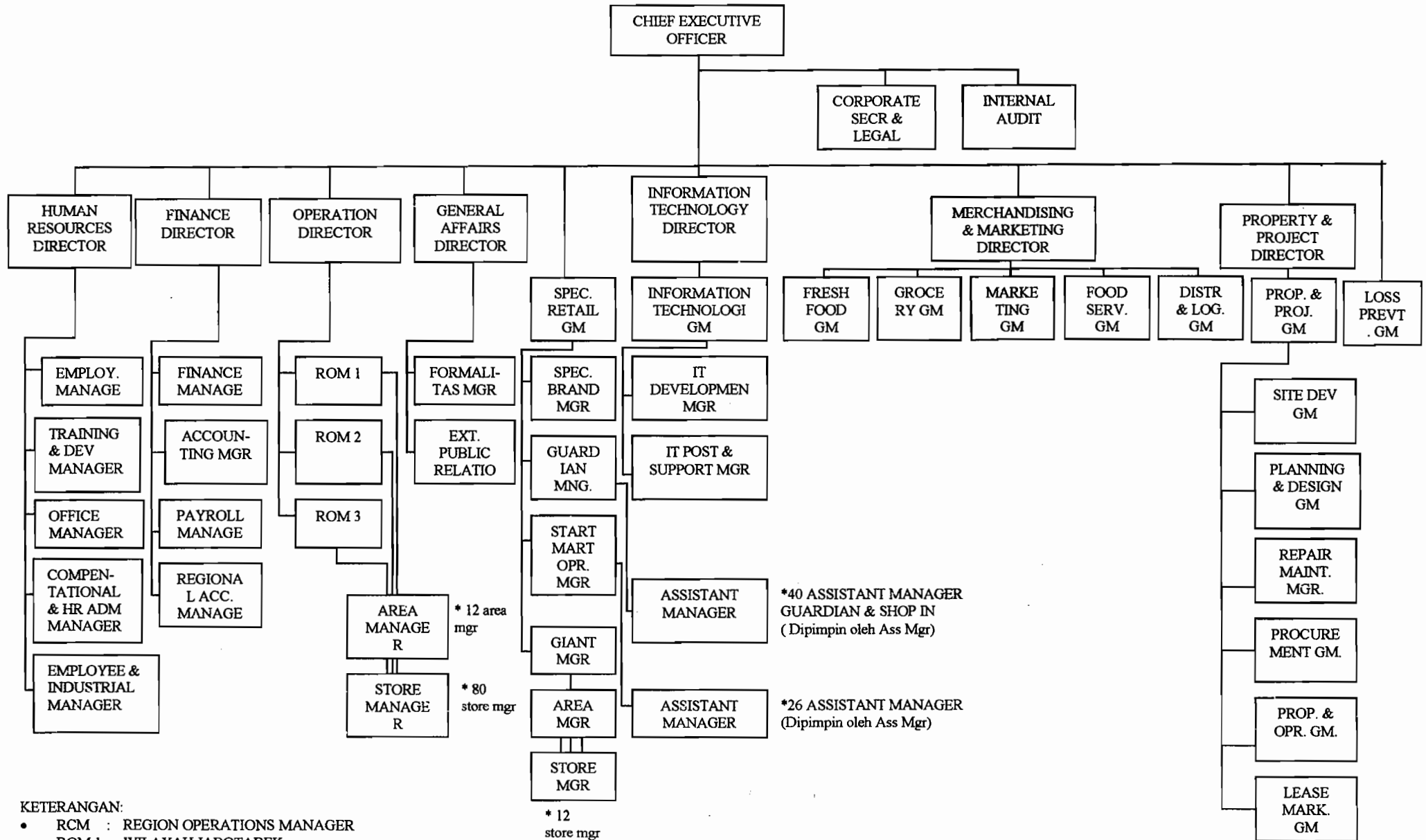
- a. Bertanggung jawab atas pengeluaran keuangan perusahaan yang menyangkut pada kebijakan penggunaan dana atas segala kegiatan usaha.
- b. Merencanakan sumber sumber keuangan
- c. Mengatur pengalokasian dan penggunaan dana-dana.
- d. Bertanggung jawab untuk memberi informasi keuangan dari hasil produksi.

### 12. Operating Director

- a. Merencanakan garis besar aktivitas perusahaan
- b. Mengawasi pelaksanaan aktivitas perusahaan yang telah ditentukan
- c. Memutuskan pembukuan outlet baru pada chief executive officer

13. General Affairs Director  
Bertanggung jawab atas hal-hal umum kegiatan perusahaan.
14. Speciality Retail General Manager  
Bertanggung jawab atas kegiatan diversifikasi produk hero dalam berbagai bentuk.
15. Information technology General Manager  
Bertanggung jawab atas kebutuhan teknologi IT pada perusahaan, mengembangkan dan menerima laporan perkembangan teknologi IT dari IT development.
16. Property dan Project General Manager  
Mengadakan sarana dan prasarana bagi pendirian cabang baru.

## STRUKTUR ORGANISASI PT. HERO SUPERMARKET Tbk.



**KETERANGAN:**

- RCM : REGION OPERATIONS MANAGER
- ROM 1 : WILAYAH JABOTABEK
- ROM 2 : WILAYAH JABOTABEK
- ROM 3 : WILAYAH LUAR JABOTABEK

## H. Sistem Pemasaran

### 1. Produk

PT. Hero Supermarket Tbk. menjual beraneka macam produk antara lain buah-buah segar impor, daging segar impor dan daging segar local, ikan segar, makanan kecil, roti, minuman, susu, deterjen, pewangi, kebutuhan pokok, kebutuhan alat mandi, mie instant, sambal, kosmetik, perlengkapan rumah tangga, elektronik, barang pecah belah dan lain-lain.

### 2. Harga

Pendapatan laba PT. Hero Supermarket Tbk. harus menjual sebuah produk dengan harga jual lebih tinggi dari harga belinya, dengan menambah tingkat keuntungan yang standar pada biaya-biaya yang telah dibebankan pada suatu barang. Ada potongan harga yang diberikan untuk menghabiskan produk yang tersimpan digudang.

### 3. Distribusi

PT. Hero Supermarket Tbk. dalam hal ini menggunakan saluran distribusi langsung yaitu dari produsen kekonsumen, sehingga pihak Perusahaan dapat berhubungan langsung dengan produsen dan mendapatkan harga yang murah karena tanpa melalui perantara.

### 4. Promosi

Kegiatan-kegiatan promosi yang dilakukan PT. Hero Supermarket Tbk. adalah

- a. Penyebaran brosur-brosur.
- b. Pemasangan spanduk di jalan-jalan maupun didepan gedung Hero.

- c. Banting Akhir Minggu (BAM) adalah memberikan potongan harga setiap akhir minggu.
- d. Menjadi sponsor dalam acara-acara tertentu misal : acara sosial
- e. Pemberian potongan harga pada hari-hari besar seperti hari lebaran dan natal.

**BAB V**  
**ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Hero Supermarket Tbk. apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Penulis mencoba untuk menganalisis data dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

**A. Perspektif Keuangan**

Data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data laporan keuangan PT. Hero Supermarket Tbk. untuk tahun buku 2000 sampai dengan 2002, data keuangan digunakan penulis untuk mengetahui perspektif keuangan PT. Hero Supermarket Tbk.. Untuk menjawab permasalahan dari perspektif keuangan, penulis melakukan analisis data dengan menggunakan Rentabilitas Modal Sendiri, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui tingkat efisiensi keuangan Perusahaan.

1. Rentabilitas Modal Sendiri (RMS)

$$\text{Rentabilitas Modal Sendiri} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal sendiri}} \times 100 \%$$

**Tabel V.1**  
**Laba bersih, Modal sendiri, dan Rentabilitas Modal Sendiri**  
**PT. Hero Supermarket Tbk.**  
**Tahun 2000, 2001, dan 2002**

<b>Tahun</b>	<b>Laba bersih</b>	<b>Modal Sendiri</b>	<b>RMS</b>
2000	67.688	820.555	8,25 %
2001	61.886	834.197	7,42 %
2002	30.605	963.608	3,18 %



$$\begin{aligned}\text{Tahun 2000} &= \frac{67.688}{820.555} \times 100\% = 8,25\% \\ \text{Tahun 2001} &= \frac{61.886}{834.197} \times 100\% = 7,42\% \\ \text{Tahun 2002} &= \frac{30.605}{963.608} \times 100\% = 3,18\%\end{aligned}$$

### Pembahasan

Rentabilitas Modal Sendiri untuk tahun 2000 sampai dengan tahun 2002 berturut-turut adalah 8,25%, 7,42%, dan 3,18% yang berarti setiap Rp1,00 modal sendiri Perusahaan mampu menghasilkan laba bersih Rp 0,0825 untuk tahun 2000, laba bersih Rp 0,0742 untuk tahun 2001, dan laba bersih Rp 0,0318 untuk tahun 2002.

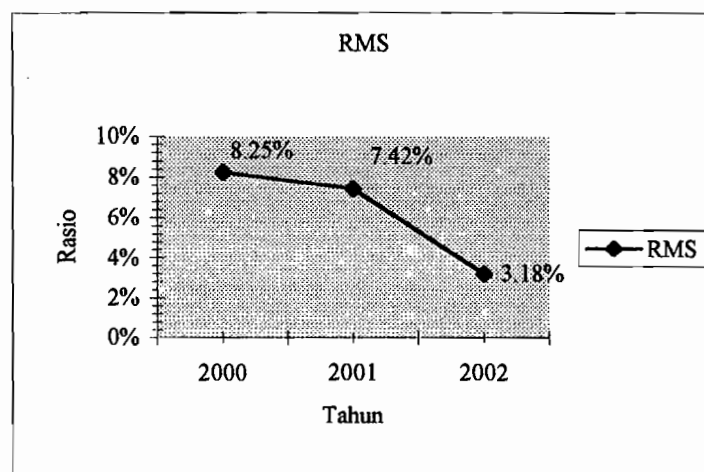
Dari tabel perhitungan diatas dapat diketahui bahwa rentabilitas modal sendiri pada tahun 2000 sampai tahun 2001 mengalami penurunan sebesar 0,83%. Rentabilitas modal sendiri pada tahun 2000 sebesar 8,25% turun menjadi 7,42% pada tahun 2001, penurunan ini disebabkan penurunan laba bersih dan kenaikan modal sendiri. Untuk tahun 2000 ke tahun 2001 modal sendiri mengalami kenaikan sebesar Rp 13.642 atau sebesar 1,66% sedangkan laba bersih mengalami penurunan sebesar Rp 5.802 atau sebesar 8,57%.

Dari tahun 2001 ke tahun 2002 Rentabilitas Modal Sendiri mengalami penurunan sebesar 4,24%. Rentabilitas Modal Sendiri pada tahun 2001 sebesar 7,42% turun menjadi 3,18% pada tahun 2002, penurunan ini disebabkan penurunan laba bersih dan kenaikan modal sendiri. Untuk tahun 2001 ke tahun 2002, modal sendiri mengalami kenaikan sebesar Rp 129.411 atau sebesar

15,51%, sedangkan laba bersih mengalami penurunan sebesar Rp 31.281 atau sebesar 50,55%.

Tingkat perkembangan rentabilitas modal sendiri PT. Hero Supermarket Tbk. dapat dilihat pada grafik berikut ini :

**Grafik V 1**  
**Tingkat Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri**  
**PT. Hero Supermarket Tbk.**  
**Tahun 2000, 2001, 2002**



## 2. Profit Margin

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

**Tabel V.2**  
**Laba bersih, Penjualan Bersih, dan Profit Margin**  
**PT. Hero Supermarket Tbk.**  
**Tahun 2000, 2001, dan 2002**

Tahun	Laba bersih	Penjualan Bersih	Profit Margin
2000	67.688	1.692.338	4 %
2001	61.886	1.989.911	3,11 %
2002	30.605	2.396.961	1,28 %

$$\text{Tahun 2000} = \frac{67.688}{1.692.338} \times 100\% = 4\%$$

$$\text{Tahun 2001} = \frac{61.886}{1.989.911} \times 100\% = 3,11\%$$

$$\text{Tahun 2002} = \frac{30.605}{2.396.961} \times 100\% = 1,28\%$$

#### Pembahasan

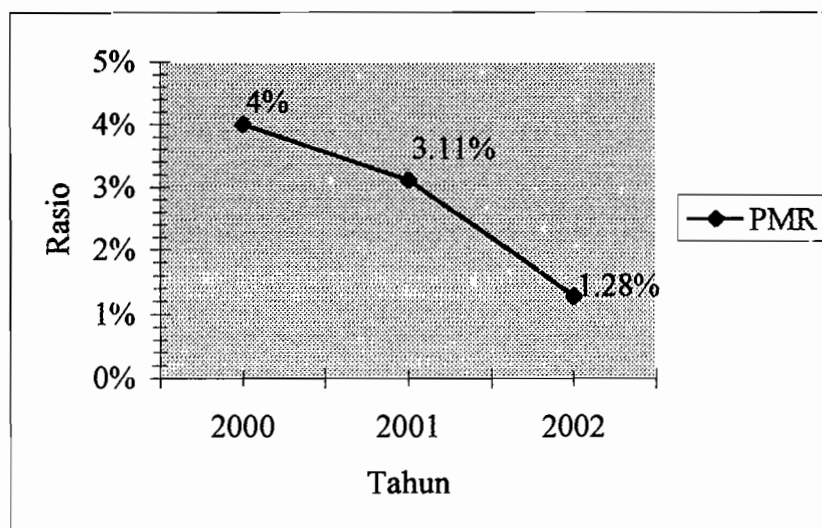
*Profit Margin* untuk tahun 2000 sampai dengan tahun 2002 berturut-turut adalah 4%, 3,11%, dan 1,28% yang berarti setiap Rp 1,00 modal sendiri Perusahaan mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,04 untuk tahun 2000, laba bersih sebesar Rp 0,0311 untuk tahun 2001, dan laba bersih sebesar Rp 0,0128 untuk tahun 2002.

Dari tabel perhitungan diatas dapat diketahui bahwa *Profit Margin* pada tahun 2000 sampai tahun 2001 mengalami penurunan sebesar 0,89%. *Profit Margin* pada tahun 2000 sebesar 4% turun menjadi 3,11% pada tahun 2001. Penurunan ini disebabkan penurunan laba bersih dan kenaikan penjualan bersih. Untuk tahun 2000 ke tahun 2001 penjualan bersih mengalami kenaikan sebesar Rp 297.573 atau sebesar 17,58%, sedangkan laba bersih mengalami penurunan sebesar Rp 5.802 atau sebesar 8,57%.

Dari tahun 2001 ke tahun 2002 *Profit Margin* mengalami penurunan sebesar 1,83%. *Profit Margin* pada tahun 2001 sebesar 3,11% turun menjadi 1,28% pada tahun 2002. penurunan ini disebabkan penurunan laba bersih dan kenaikan penjualan bersih. Untuk tahun 2001 ke tahun 2002, penjualan bersih mengalami kenaikan sebesar Rp 105.670 atau sebesar 28,60%, sedangkan laba bersih mengalami penurunan sebesar Rp 31.281 atau sebesar 50,55%.

Tingkat perkembangan *Profit Margin* PT. Hero Supermarket Tbk. dapat dilihat pada grafik berikut ini :

**Grafik V 2**  
**Tingkat Perkembangan *Profit Margin***  
**PT. Hero Supermarket Tbk.**  
**Tahun 2000, 2001, dan 2002**



### 3. *Operating Ratio*

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} \times \text{Biaya Operasi}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

**Tabel V.3**  
**HPP, Biaya operasi, Penjualan Neto, dan *Operating Ratio***  
**PT. Hero Supermarket Tbk.**  
**Tahun 2000, 2001, dan 2002**

Tahun	HPP	Biaya Operasi	Penjualan Neto	<i>Operating Ratio</i>
2000	1.319.998	292.871	1.692.338	95.30 %
2001	1.538.035	369.426	1.989.911	95.86 %
2002	1.880.400	475.096	2.396.961	98.27 %

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2000} &= \frac{292.871 + 1.319.998}{1.692.338} \times 100\% = 95,30\% \\ \text{Tahun 2001} &= \frac{369.426 + 1.538.035}{1.989.911} \times 100\% = 95,86\% \\ \text{Tahun 2002} &= \frac{475.096 + 1.880.400}{2.396.961} \times 100\% = 98,27\% \end{aligned}$$

### Pembahasan

*Operating Ratio* untuk tahun 2000 sampai dengan tahun 2002 berturut-turut adalah 95,30%, 95,86%, dan 98,27% yang berarti setiap Rp 1,00 penjualan bersih perusahaan menanggung HPP + Biaya sebesar Rp 0,953 untuk tahun 2000, Rp 0,95586 untuk tahun 2001, dan Rp 0,9827 untuk tahun 2002.

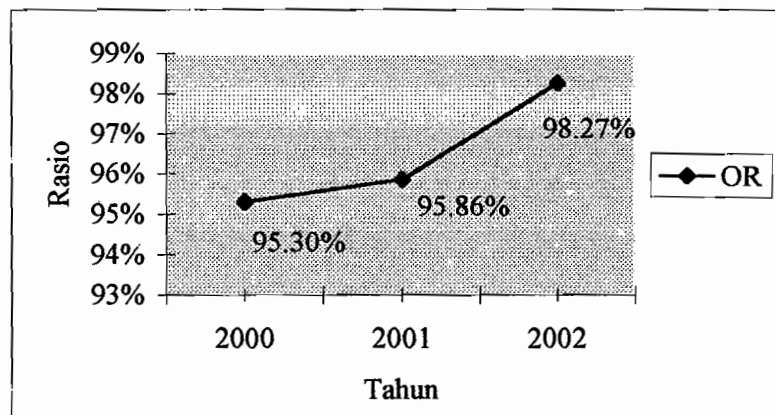
Dari tabel perhitungan diatas dapat diketahui bahwa *Operating Ratio* pada tahun 2000 sampai tahun 2001 mengalami peningkatan sebesar 0,56%. *Operating Ratio* pada tahun 2000 sebesar 95,30% naik menjadi 95,86% pada tahun 2001. Kenaikan ini disebabkan HPP dan biaya operasi yang lebih besar dari pada kenaikan penjualan bersih. Untuk tahun 2000 ke tahun 2001 penjualan bersih mengalami kenaikan sebesar Rp 297.573 atau sebesar 17,58%, sedangkan HPP dan biaya operasi mengalami kenaikan sebesar Rp 294.592 atau sebesar 18,27%.

Dari tahun 2001 ke tahun 2002 *Operating Ratio* mengalami peningkatan sebesar 2,41%. *Operating Ratio* pada tahun 2001 sebesar 95,86% naik menjadi 98,27% pada tahun 2002. kenaikan ini disebabkan kenaikan HPP dan biaya operasi yang lebih besar daripada kenaikan

penjualan bersih. Untuk tahun 2001 ke tahun 2002, penjualan bersih mengalami kenaikan sebesar Rp 407.050 atau sebesar 20,46%, sedangkan HPP dan biaya operasi mengalami kenaikan sebesar Rp 448.035 atau sebesar 23,49%.

Tingkat perkembangan *Operating Ratio* PT. Hero Supermarket Tbk. dapat dilihat pada grafik berikut ini :

**Grafik V.3**  
**Tingkat Perkembangan *Operating ratio***  
**PT. Hero Supermarket Tbk.**  
**Tahun 2000, 2001, dan 2002**



## B. Perspektif Non Keuangan dan Strategi Usaha

Perspektif non keuangan terdiri dari tiga perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk menjawab permasalahan dari perspektif non keuangan dan strategi usaha penulis memberikan kuesioner strategi usaha, kuesioner Perspektif Pelanggan, kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal kepada 6

manajer. Kuesioner kepuasan Pelanggan kepada 40 orang, serta kuesioner kepuasan karyawan kepada 40 karyawan tetap, selanjutnya data tersebut akan dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model*. Kuesioner diberikan untuk mengetahui apakah ketentuan-ketentuan dalam penerapan *Balanced Scorecard* dipenuhi PT. Hero Supermarket Tbk.

**Ketentuan pertama : kuesioner untuk manajer meliputi**

1. Strategi Usaha

a. Analisis Prosentase

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

**Tabel V.4**

**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Prosentase</b>
Laki-Laki	4 Orang	66,7%
Perempuan	2 Orang	33,3%
Total	6 Orang	100%

Penulis mengambil 6 sampel manajer untuk mengetahui terpenuhi atau tidaknya terhadap strategi usaha, kuesioner Perspektif Pelanggan, kuesioner Perspektif Proses Bisnis di PT. Hero Supermarket Tbk. dari 6 sampel manajer 66,7% sampel memiliki jenis kelamin laki-laki dan 33,3% memiliki jenis kelamin perempuan.

b. Hasil Perhitungan Kuesioner

Hasil perhitungan kuesioner dari manajer sebagai dasar perhitungan *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata sebagai berikut:

**Tabel V.5**  
**Strategi Usaha**

Strategi Usaha	Skor Sikap	Belief					Jumlah (a)	Nilai Belief rata-rata (b)	Ideal					Jumlah (c)	Nilai Ideal Rata-rata (d)
		5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
		SS	S	R-r	TS	STS			SS	S	R-r	TS	STS		
Tujuan Strategi															
Point 1		2	4				26	4,33	6					30	5,00
Point 2		3	3				27	4,50	6					30	5,00
Point 3		1	5				25	4,17	6					30	5,00
Point 4		2	3		1		24	4,00	6					30	5,00
<b>Pelatihan</b>															
Point 5		2	4				26	4,33	6					30	5,00

Keterangan :

- a) Mencari perhitungan jumlah *belief* = Skor x Sikap (point 1)  
 $= (5 \times 2) + (4 \times 4) = 26$
- b) Mencari perhitungan *belief* rata-rata = Jumlah: Responden (point 1)  
 $= 26 : 6 = 4,33$
- c) Mencari perhitungan jumlah *ideal* = Skor x Sikap (point 1)  
 $= 5 \times 6 = 26$
- d) Mencari perhitungan *Ideal* rata-rata = Jumlah: Responden (point 1)  
 $= 30 : 6 = 5$

b.1. Tujuan Strategi :

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{4,33 + 4,50 + 4,17 + 4,00}{4} = 4,25$$

$$\text{Total } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00}{4} = 5,00$$

b.2. Pelatihan

$$\text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{4,33}{1} = 4,33$$

$$\text{Total } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{5,00}{1} = 5,00$$



Dari hasil penghitungan nilai total *belief* dan *ideal* rata-rata setiap atribut maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.6**  
**Hasil *Belief* dan *Ideal* rata-rata**  
**Setiap atribut serta bobot kepentingan**

Atribut	<i>Ideal</i> ( $I_i$ )	<i>Belief</i> ( $X_i$ )	Selisih ( $I_i - X_i$ )	Urutan	Bobot
Tujuan strategi	5,00	4,25	0,75	2	33
Pelatihan	5,00	4,33	0,67	1	67

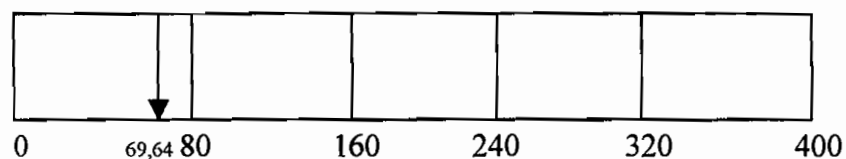
Dari tabel diatas diperoleh hasil ukuran dalam strategi usaha yang berpengaruh adalah pelatihan karena pelatihan mempunyai selisih paling kecil artinya pelatihan merupakan ukuran yang keadaannya (*Belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer, yang kemudian diikuti tujuan strategi.

Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i \cdot (I_i - X_i)$$

$$Ab = 67 \times (5,00 - 4,33) + 33 \times (5,00 - 4,25)$$

$$= 69,64$$



Dari hasil perhitungan diatas diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 69,64. Nilai ini menggambarkan sikap manajer adalah sangat setuju terhadap Tujuan strategi dan pelatihan di PT. Hero Supermarket Tbk. karena terletak pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam strategi usaha PT. Hero Supermarket Tbk. terpenuhi untuk diterapkannya *Balanced Scorecard*.

#### Bobot Tingkat Kepentingan

**Tabel V.7**  
**Urutan Kepentingan**

Atribut	Urutan Kepentingan	
	1	2
Tujuan Strategi	4	2
Pelatihan	2	4

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab :

- a. Tujuan Strategi :  $(4 \times 2) + (2 \times 1) = 10$
- b. Tujuan Strategi :  $(2 \times 2) + (4 \times 1) = 8$

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar adalah 10, menunjukkan bahwa tujuan strategi adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer.

**Tabel V.8**  
**Urutan Kepentingan, Hasil kali dan**  
**Bobot masing-masing atribut**

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan	Bobot / Nilai
1	Tujuan Strategi	10	1	67
2	Pelatihan	8	2	33

## 2. Perspektif Pelanggan

Hasil perhitungan kuesioner dari manajer sebagai dasar perhitungan *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata sebagai berikut:

**Tabel V.9**  
**Perspektif Pelanggan**

Skor Sikap Perspektif pelanggan	Belief					Jumlah (a)	Nilai Belief rata- rata (b)	Ideal					Jumlah (c)	Nilai Ideal Rata- rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	R-r	TS	STS			SS	S	R-r	TS	STS		
<b>Pangsa Pasar</b>														
Point 1		6				24	4,00	6					30	5,00
Point 2		6				24	4,00	6					30	5,00
Point 3	5	1				29	4,83	6					30	5,00
Point 4	3	3				27	4,50	6					30	5,00
Point 5	1	5				25	4,17	6					30	5,00
Point 6	1	5				25	4,17	6					30	5,00
Point 7	3	3				27	4,50	6					30	5,00
Point 8	4	1	1			27	4,50	6					30	5,00
Point 9	5	1				29	4,83	6					30	5,00
<b>Akuisisi Pelanggan</b>														
Point 10		5	1			23	3,83	6					30	5,00
<b>Retensi Pelanggan</b>														
point 11		6				24	4,00	6					30	5,00
point 12		2	3	1		19	3,17	6					30	5,00

## 1. Pangsa Pasar

Total *belief* rata-rata

$$= \frac{4,00 + 4,00 + 4,83 + 4,50 + 4,17 + 4,17 + 4,50 + 4,50 + 4,83}{9} = 4,39$$

Total *ideal* rata-rata

$$= \frac{5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00}{9} = 5,00$$

## 2. Akuisisi Pelanggan

Total *belief* rata-rata

$$= \frac{3,83}{1} = 3,83$$

Total *ideal* rata-rata

$$= \frac{5,00}{1} = 5,00$$

## 3. Retensi Pelanggan

Total *belief* rata-rata

$$= \frac{4,00 + 3,17}{2} = 3,59$$

Total *ideal* rata-rata

$$= \frac{5,00 + 5,00}{2} = 5,00$$

dari hasil penghitungan nilai total *belief* dan *ideal* rata-rata setiap atribut maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.10**  
**Hasil *Belief* dan *Ideal* rata-rata**  
**Setiap atribut serta bobot kepentingan**

Atribut	<i>Ideal</i> ( <i>I<sub>i</sub></i> )	<i>Belief</i> ( <i>X<sub>i</sub></i> )	Selisih ( <i>I<sub>i</sub></i> - <i>X<sub>i</sub></i> )	Urutan	Bobot
Pangsa Pasar	5,00	4,39	0,61	1	50
Akuisisi Pelanggan	5,00	3,83	1,17	2	33
Retensi Pelanggan	5,00	3,59	1,41	3	17

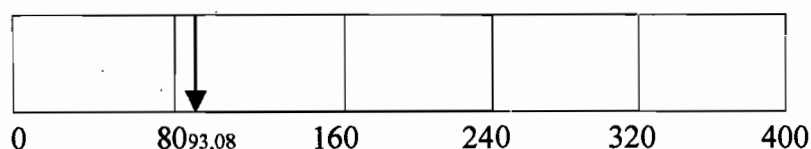
Dari tabel diatas diperoleh hasil ukuran dalam Perspektif pelanggan, yang berpengaruh adalah pangsa pasar karena mempunyai selisih paling kecil. Artinya pangsa pasar merupakan ukuran yang keadaannya (*Belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer, yang kemudian diikuti akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan.

Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i \cdot |I_i - X_i|$$

$$Ab = 50 \times ( 5,00 - 4,39 ) + 33 \times ( 5,00 - 3,83 ) + 17 \times ( 5,00 - 3,59 )$$

$$= 93,08$$



Dari hasil perhitungan diatas diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 93,08 Nilai ini menggambarkan sikap manajer adalah Setuju terhadap pangsa pasar, akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan di PT. Hero Supermarket Tbk. karena terletak pada rentang nilai 80 – 160. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam Perspektif pelanggan PT. Hero Supermarket Tbk. masih terpenuhi untuk diterapkannya *Balanced Scorecard*.

Bobot Tingkat Kepentingan

**Tabel V.11**  
**Urutan Kepentingan**

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Pangsa Pasar	5	-	1
Akuisisi Pelanggan	-	4	2
Retensi Pelanggan	1	2	3

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab :

- a. Pangsa Pasar :  $(5 \times 3) + (0 \times 2) + (1 \times 1) = 16$
- b. Akuisisi Pelanggan :  $(0 \times 3) + (4 \times 2) + (2 \times 1) = 10$
- c. Retensi Pelanggan :  $(1 \times 3) + (2 \times 2) + (3 \times 1) = 10$

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar adalah 16, menunjukkan bahwa pangsa pasar adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer .

**Tabel V.12**  
**Urutan Kepentingan, Hasil kali dan**  
**Bobot masing-masing atribut**

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan	Bobot / Nilai
1.	Pangsa Pasar	16	1	50
2.	Akuisisi Pelanggan	10	2	33
3.	Retensi Pelanggan	10	2	33

## 3. Perspektif proses bisnis internal

Hasil perhitungan kuesioner dari manajer sebagai dasar perhitungan *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata sebagai berikut:

**Tabel V.13**  
**Perspektif Proses Bisnis Internal**

Per spektif Proses Bisnis Internal	Skor Sikap	Belief					Jumlah (a)	Nilai Belief rata- rata (b)	Ideal					Jumlah (c)	Nilai Ideal Rata- rata (d)
		5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
		SS	S	R-r	TS	STS			SS	S	R-r	TS	STS		
<b>Proses Inovasi</b>															
Point 1		3	3				27	4,50	6					30	5,00
Point 2		2	4				26	4,33	6					30	5,00
Point 3		1	5				25	4,17	6					30	5,00
Point 4			6				24	4,00	6					30	5,00
Point 5		4	2				28	4,67	6					30	5,00
Point 6			6				24	4,00	6					30	5,00
Point 7		1	5				25	4,17	6					30	5,00
Point 8		1	5				25	4,17	6					30	5,00
<b>Proses Operasi</b>									6					30	5,00
Point 9				1	5		13	2,17							
Point 10		1	5				25	4,17	6					30	5,00
point 11		2	4				26	4,33	6					30	5,00
<b>Proses Pelayanan Purna Jual</b>															
Point 12			4	2			22	3,67	6					30	5,00
Point 13			6				24	4,00	6					30	5,00
Point 14			6				24	4,00	6					30	5,00
Point 15		4	2				28	4,67	6					30	5,00
Point 16		2	4				26	4,33	6					30	5,00
Point 17			6				24	4,00	6					30	5,00
Point 18			4	1	1		21	3,50	6					30	5,00
Point 19			3	2	1		20	3,33	6					30	5,00

## a. Proses Inovasi

Total *belief* rata-rata

$$= \frac{4,50 + 4,33 + 4,17 + 4,00 + 4,67 + 4,00 + 4,17 + 4,17}{8} = 4,25$$

Total *ideal* rata-rata

$$= \frac{5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00}{8} = 5,00$$

## b. Proses Operasi

Total *belief* rata-rata

$$= \frac{2,17 + 4,17 + 4,33}{3} = 3,56$$

Total *ideal* rata-rata

$$= \frac{5,00 + 5,00 + 5,00}{3} = 5,00$$

## c. Proses Pelayanan Purna Jual

Total *belief* rata-rata

$$= \frac{3,67 + 4,00 + 4,00 + 4,67 + 4,33 + 4,00 + 3,50 + 3,33}{8} = 3,94$$

Total *ideal* rata-rata

$$= \frac{5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00}{8} = 5,00$$

Dari hasil penghitungan nilai total *belief* dan *ideal* rata-rata setiap atribut maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel berikut ini.



**Tabel V.14**  
**Hasil *Belief* dan *Ideal* rata-rata**  
**Setiap atribut serta bobot kepentingan**

Atribut	<i>Ideal</i> ( $I_i$ )	<i>Belief</i> ( $X_i$ )	Selisih ( $I_i - X_i$ )	Urutan	Bobot
Proses Inovasi	5,00	4,25	0,75	1	50
Proses Operasi	5,00	3,56	1,44	3	17
Proses Pelayanan Purna Jual	5,00	3,94	1,06	2	33

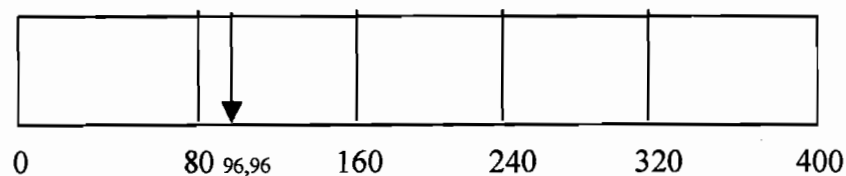
Dari tabel diatas diperoleh hasil ukuran dalam Perspektif pelanggan, yang berpengaruh adalah Proses inovasi karena mempunyai selisih paling kecil. Artinya proses inovasi merupakan ukuran yang keadaannya (*Belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer, yang kemudian diikuti proses pelayanan purna jual dan Proses Operasi

Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i \ | I_i - X_i \ |$$

$$Ab = 50 \times ( 5,00 - 4,25 ) + 33 \times ( 5,00 - 3,94 ) + 17 \times ( 5,00 - 3,56 )$$

$$= 96,96$$



Dari hasil perhitungan diatas diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 96,96 Nilai ini menggambarkan sikap manajer adalah Setuju terhadap proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual di PT Hero

Supermarket Tbk. karena terletak pada rentang nilai 80 – 160. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam perspektif proses bisnis internal PT. Hero Supermarket Tbk. masih terpenuhi untuk diterapkannya *Balanced Scorecard*.

#### Bobot Tingkat Kepentingan

**Tabel V.15**  
**Urutan Kepentingan**

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Proses Inovasi	2	3	1
Proses Operasi	3	2	1
Proses Pelayanan purna jual	1	1	4



Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab :

- a. Proses Inovasi :  $(2 \times 3) + (3 \times 2) + (1 \times 1) = 13$   
 b. Proses Operasi :  $(3 \times 3) + (2 \times 2) + (1 \times 1) = 14$   
 c. Proses Pelayanan Purna Jual :  $(1 \times 3) + (1 \times 2) + (4 \times 1) = 9$

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar adalah 14, menunjukkan bahwa Proses Operasi adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer .

**Tabel V.16**  
**Urutan Kepentingan, Hasil kali dan**  
**Bobot masing-masing atribut**

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan	Bobot / Nilai
1.	Proses Inovasi	13	2	33
2.	Proses Operasi	14	1	50
3.	Proses Pelayanan Purna Jual	9	3	17

**Ketentuan Kedua : kuesioner untuk Kepuasan karyawan atau Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**

a. Analisis Prosentase

1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

**Tabel V.17**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-Laki	17 Orang	42,5 %
Perempuan	23 Orang	57,5 %
Total	40 Orang	100 %

Penulis mengambil 40 sampel Karyawan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan terhadap PT. Hero Supermarket Tbk. dari 40 sampel manajer 42,5% sampel memiliki jenis kelamin laki-laki dan 33,3% memiliki jenis kelamin perempuan.

2. Karakteristik responden berdasarkan usia

**Tabel V.18**  
**Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Prosentase
< 25	2 Orang	5 %
25 – 35	26 Orang	65 %
36 -- 45	12 Orang	30 %
> 45	-	-
Total	40 Orang	100 %

Penulis mengambil 40 sampel Karyawan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan terhadap PT. Hero Supermarket Tbk. dari 40 sampel 5% berusia <25 tahun, 65% berusia 25 – 35 tahun, dan 30 % berusia 36 – 45 tahun.

3. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

**Tabel V.19**  
**Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Prosentase</b>
< 5	5 Orang	12,5 %
5 – 10	19 Orang	47,5 %
11 – 15	16 Orang	40 %
> 15	-	-
<b>Total</b>	<b>40 Orang</b>	<b>100 %</b>

Penulis mengambil 40 sampel Karyawan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan terhadap PT. Hero Supermarket Tbk. dari 40 sampel yang bekerja selama <5 tahun sebesar 12,5%, 5-10 sebesar 47,5%, 11-15 tahun sebesar 40%.

b. Hasil perhitungan kuesioner

Hasil perhitungan kuesioner dari karyawan sebagai dasar perhitungan *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata sebagai berikut:



## 1. Atribut Informasi

Total *belief* rata-rata

$$= \frac{4,13 + 4,08 + 3,38 + 4,00 + 3,43}{5} = 3,80$$

Total *ideal* rata-rata

$$= \frac{5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00}{5} = 5,00$$

## 2. Atribut Dukungan

Total *belief* rata-rata

$$= \frac{4,28 + 4,18 + 2,80 + 3,20 + 2,98 + 4,13 + 4,15 + 4,05 + 4,15}{9} = 3,77$$

Total *ideal* rata-rata

$$= \frac{5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00}{9} = 5,00$$

## 3. Atribut Penghargaan

Total *belief* rata-rata

$$= \frac{3,80 + 4,18 + 4,38 + 2,15}{4} = 3,63$$

Total *ideal* rata-rata

$$= \frac{5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00}{4} = 5,00$$

Setelah menghitung nilai total *belief* dan *ideal* rata-rata setiap atribut maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.21**  
**Hasil *Belief* dan *Ideal* rata-rata**  
**Setiap atribut serta bobot kepentingan**

Atribut	<i>Ideal</i> ( $I_i$ )	<i>Belief</i> ( $X_i$ )	Selisih ( $I_i - X_i$ )	Urutan	Bobot
Atribut Informasi	5,00	3,80	1,20	1	50
Atribut Dukungan	5,00	3,77	1,23	2	33
Atribut Penghargaan	5,00	3,63	1,37	3	17

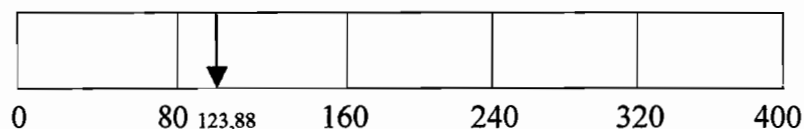
Dari tabel diatas diperoleh hasil ukuran dalam Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( kepuasan Karyawan ), yang berpengaruh adalah atribut informasi karena mempunyai selisih paling kecil. Artinya atribut informasi merupakan ukuran yang keadaannya (*Belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) bagi karyawan, yang kemudian diikuti atribut dukungan dan atribut penghargaan .

Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i \cdot |I_i - X_i|$$

$$Ab = 50 \times ( 5,00 - 3,80 ) + 33 \times ( 5,00 - 3,77 ) + 17 \times ( 5,00 - 3,63 )$$

$$= 123,88$$



Dari hasil perhitungan diatas diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 123,88 Nilai ini menggambarkan sikap karyawan . adalah Setuju terhadap atribut informasi, atribut dukungan dan atribut penghargaan di PT. Hero Supermarket Tbk. karena terletak pada rentang nilai 80 – 160. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( kepuasan Karyawan ) PT. Hero Supermarket Tbk. masih terpenuhi untuk diterapkannya *Balanced Scorecard*.

#### Bobot Tingkat Kepentingan

**Tabel V.22**  
**Urutan Kepentingan**

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Atribut Informasi	13	9	18
Atribut Dukungan	14	24	2
Atribut Penghargaan	13	7	20

Setelah mengetahui jawaban karyawan tentang urutan kepentingan dari masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab :

- a. Atribut Informasi :  $(13 \times 3) + (9 \times 2) + (18 \times 1) = 75$
- b. Atribut Dukungan :  $(14 \times 3) + (24 \times 2) + (2 \times 1) = 92$
- c. Atribut Penghargaan :  $(13 \times 3) + (7 \times 2) + (20 \times 1) = 73$

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar adalah 92, menunjukkan bahwa atribut dukungan adalah atribut yang dianggap paling penting oleh karyawan. Pertimbangan lain yang mempengaruhi kepuasan karyawan yaitu atribut informasi dan atribut penghargaan.



**Tabel V.23**  
**Urutan Kepentingan, Hasil kali dan**  
**Bobot masing-masing atribut**

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan	Bobot / Nilai
1.	Atribut Informasi	75	2	33
2.	Atribut Dukungan	92	1	50
3.	Atribut Penghargaan	73	3	17

**Ketentuan Ketiga : kuesioner untuk Kepuasan pelanggan**

a. Analisis Prosentase

1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

**Tabel V.24**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-Laki	20 Orang	50%
Perempuan	20 Orang	50%
Total	40 Orang	100%

Penulis mengambil 40 sampel untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan terhadap PT. Hero Supermarket Tbk. dari 40 sampel 50% merupakan pelanggan yang memiliki jenis kelamin laki-laki, dan 50% merupakan pelanggan memiliki jenis kelamin perempuan.

2. Karakteristik responden berdasarkan pekerjaan

**Tabel V.25**  
**Responden Berdasarkan Pekerjaan**

Usia	Jumlah Responden	Prosentase
Pelajar/Mahasiswa	3 Orang	7,5 %
Pegawai Negeri	4 Orang	10 %
Wiraswasta	6 Orang	15 %
Lain-lain	27 Orang	67,5 %
Total	40 Orang	100 %

Berdasarkan 40 sampel yang diambil, 7,5% adalah pelajar/mahasiswa, 10% adalah pegawai negeri, 15 % adalah wiraswasta dan 67,5% adalah lain-lain. Berdasarkan penelitian lain-lain adalah karyawan perusahaan swasta dan ibu rumah tangga

b. Hasil perhitungan kuesioner

Hasil perhitungan kuesioner dari Pelanggan sebagai dasar perhitungan

*belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata adalah sebagai berikut:

**Tabel V.26**  
**Kepuasan Pelanggan**

Skor Sikap Kepuasan Pelanggan	<i>Belief</i>					Jumlah (a)	Nilai Belief rata- rata (b)	<i>Ideal</i>					Jumlah (c)	Nilai Ideal Rata- rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	R-r	TS	STS			SS	S	R-r	TS	STS		
<b>Atribut Harga</b>														
Point 1	1	13	9	15	2	116	2,90	40				200	5,00	
Point 2	6	5	5	19	5	108	2,70	40				200	5,00	
Point 3	3	7	4	22	4	103	2,58	40				200	5,00	
<b>Atribut Mutu / kualitas</b>														
Point 4	2	26	11		1	148	3,70	40				200	5,00	
Point 5	5	20	9	5	1	143	3,58	40				200	5,00	
Point 6	5	14	14	7		137	3,43	40				200	5,00	
Point 7	3	23	10	4		145	3,63	40				200	5,00	
Point 8	3	23	12	2		147	3,68	40				200	5,00	
<b>Atribut waktu</b>														
Point 9	4	18	11	7		139	3,48	40				200	5,00	
point 10	4	18	12	6		140	3,50	40				200	5,00	

## 4. Atribut Harga

$$\begin{aligned} & \text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} \\ & = \frac{2,90 + 2,70 + 2,58}{3} = 2,73 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Total } \textit{ideal} \text{ rata-rata} \\ & = \frac{5,00 + 5,00 + 5,00}{3} = 5,00 \end{aligned}$$

## 5. Atribut Mutu / Kualitas

$$\begin{aligned} & \text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} \\ & = \frac{3,70 + 3,58 + 3,43 + 3,63 + 3,68}{5} = 3,60 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Total } \textit{ideal} \text{ rata-rata} \\ & = \frac{5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00 + 5,00}{5} = 5,00 \end{aligned}$$

## 6. Atribut Waktu

$$\begin{aligned} & \text{Total } \textit{belief} \text{ rata-rata} \\ & = \frac{3,48 + 3,50}{2} = 3,49 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Total } \textit{ideal} \text{ rata-rata} \\ & = \frac{5,00 + 5,00}{2} = 5,00 \end{aligned}$$

Setelah menghitung nilai total *belief* dan *ideal* rata-rata setiap atribut maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.27**  
**Hasil *Belief* dan *Ideal* rata-rata**  
**Setiap atribut serta bobot kepentingan**

Atribut	<i>Ideal</i> ( $I_i$ )	<i>Belief</i> ( $X_i$ )	Selisih ( $I_i - X_i$ )	Urutan	Bobot
Atribut Harga	5,00	2,73	2,27	3	17
Atribut Mutu / Kualitas	5,00	3,60	1,40	1	50
Atribut Waktu	5,00	3,49	1,51	2	33

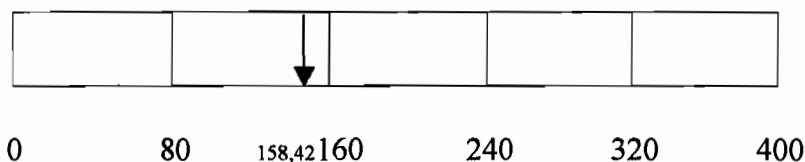
Dari tabel diatas diperoleh hasil ukuran dalam kepuasan pelanggan yang berpengaruh adalah atribut mutu / kualitas, karena mempunyai selisih paling kecil. Artinya atribut mutu / kualitas merupakan ukuran yang keadaannya (*Belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) bagi Pelanggan, yang kemudian diikuti atribut waktu dan atribut harga.

Untuk mengukur sikap Pelanggan secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i \setminus I_i - X_i \setminus$$

$$Ab = 50 \times ( 5,00 - 3,60 ) + 33 \times ( 5,00 - 3,49 ) + 17 \times ( 5,00 - 2,73 )$$

$$= 158,42$$



Dari hasil perhitungan diatas diperoleh nilai sikap pelanggan secara keseluruhan sebesar 158,42. Nilai sikap pelanggan adalah Setuju terhadap atribut harga, atribut mutu, dan atribut waktu di PT. Hero Supermarket Tbk.

karena terletak pada rentang nilai 80 – 160. Hal ini dapat diartikan bahwa, dalam PT. Hero Supermarket Tbk. masih terpenuhi untuk diterapkannya *Balanced Scorecard*.

### Bobot Tingkat Kepentingan

**Tabel V.28**  
**Urutan Kepentingan**

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Atribut Harga	10	24	6
Atribut Mutu / Kualitas	26	11	3
Atribut Waktu	4	5	31

Setelah mengetahui jawaban pelanggan tentang urutan kepentingan masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab :

- a. Atribut Harga :  $(10 \times 3) + (24 \times 2) + (6 \times 1) = 84$   
 b. Atribut Mutu / Kualitas :  $(26 \times 3) + (11 \times 2) + (3 \times 1) = 103$   
 c. Atribut Penghargaan :  $(4 \times 3) + (5 \times 2) + (31 \times 1) = 53$

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar adalah 103, menunjukkan bahwa atribut Mutu / Kualitas adalah atribut yang dianggap paling penting oleh Pelanggan. Pertimbangan lain yang mempengaruhi kepuasan Pelanggan yaitu atribut Harga dan atribut Waktu.

**Tabel V.29**  
**Urutan Kepentingan, Hasil kali dan**  
**Bobot masing-masing atribut**

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan	Bobot / Nilai
1.	Atribut Harga	84	2	33
2.	Atribut Mutu / Kualitas	103	1	50
3.	Atribut Waktu	53	3	17

**Tabel V.30**  
**Hasil Perhitungan keseluruhan**  
**Hasil Kuantitatif dan kualitatif (Kuesioner)**

Kriteria	Terpenuhi / Tidak terpenuhi	Keterangan
1. Perspektif Keuangan		
a. Rentabilitas Modal sendiri	Tidak terpenuhi	Rentabilitas Modal sendiri PT. Hero Supermarket Tbk. mengalami penurunan dimana diperoleh rentabilitas modal sendiri pada tahun 2000 sebesar 8,25%, tahun 2001 sebesar 7,42%, dan tahun 2002 sebesar 3,18 .
b. Profit Margin	Tidak terpenuhi	Profit Margin PT. Hero Supermarket Tbk. mengalami penurunan dimana diperoleh profit margin pada tahun 2000 sebesar 4%, tahun 2001 sebesar 3,11%, dan tahun 2002 sebesar 1,28%.
c. Operating Ratio	Tidak terpenuhi	Operating Ratio PT. Hero Supermarket Tbk. mengalami peningkatan dimana diperoleh operating ratio pada tahun 2000 sebesar 95,30%, tahun 2001 sebesar 95,86%, dan tahun 2002 sebesar 98,27%. Semakin tinggi operating ratio maka tingkat efisiensi Perusahaan rendah.
2. Strategi Usaha yang jelas	Terpenuhi	Strategi usaha yang jelas PT. Hero Supermarket Tbk. adalah sangat setuju (sangat setuju : 69,64) karena berada pada rentang nilai 0-80
3. Perspektif keuangan non		
a. Perspektif Pelanggan	Terpenuhi	Perspektif pelanggan PT. Hero Supermarket Tbk. adalah setuju (setuju : 93,08) karena berada pada rentang nilai 80-160.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal	Terpenuhi	Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Hero Supermarket Tbk. adalah setuju ( setuju : 96,96 ) karena berada pada rentang nilai 80-160.
c. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran / kepuasan karyawan	terpenuhi	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran / kepuasan karyawan PT. Hero Supermarket Tbk. adalah setuju ( setuju : 123,88 ) karena berada pada rentang nilai 80-160.
d. Kepuasan Konsumen	Terpenuhi	Kepuasan Konsumen PT. Hero Supermarket Tbk. adalah setuju ( setuju : 158,42 ) karena berada pada rentang nilai 80-160

Berdasarkan grafik yang menggambarkan penurunan rentabilitas modal sendiri dan *profit margin*, serta kenaikan *operating ratio* Penulis melihat penyebab terjadinya penurunan dan kenaikan tersebut. Penurunan rentabilitas modal sendiri dan *profit margin*, serta kenaikan *operating ratio* disebabkan karena faktor internal perusahaan; manajemen PT HERO Supermarket Tbk. tidak mampu mengefisienkan biaya operasionalnya. Dari tahun 2000 sampai tahun 2002 biaya operasional mengalami peningkatan terus menerus. Peningkatan biaya operasional tidak diikuti dengan peningkatan pendapatan yang seimbang.

Dalam *Balanced Scorecard* untuk perspektif keuangan terdapat tiga aspek dari strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan, yaitu :

1. Pertumbuhan pendapatan
2. Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas
3. Penggunaan aset optimal

Kenyataan yang ada pada PT HERO Supermarket Tbk. sebaliknya terjadi penurunan pendapatan dan peningkatan biaya. Penyebabnya sudah diketahui dari faktor internal, sehingga dapat disimpulkan perspektif keuangan PT HERO Supermarket Tbk. tidak terpenuhi.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Berdasarkan dari analisis data sebelumnya, pada bab ini akan ditulis kesimpulan saran dan keterbatasan penelitian yang telah dilakukan

#### **A. Kesimpulan**

1. Rasio rentabilitas modal sendiri dan *profit margin* mengalami penurunan untuk tahun 2000-2002. *Operating ratio* mengalami kenaikan untuk tahun 2000-2002, maka dapat disimpulkan kinerja PT. Hero Supermarket Tbk. dari perspektif keuangan tidak terpenuhi.
2. Ketentuan pertama dan penerapan *Balanced Scorecard* dengan kuesioner untuk manajer dapat dipenuhi PT. Hero Supermarket Tbk. yang meliputi :

- a. Strategi usaha

Strategi usaha dapat dipenuhi oleh PT. Hero Supermarket Tbk. hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner ( Sangat Setuju : 69,64 diantara rentang nilai 0-80 ) terhadap 6 manajer.

- b. Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan dapat dipenuhi oleh PT. Hero Supermarket Tbk. hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner ( setuju : 93,08 diantara rentang nilai 80-160 ) terhadap 6 manajer.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal dapat dipenuhi oleh PT. Hero Supermarket Tbk. hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner ( setuju : 96,96 diantara rentang nilai 80-160 ) terhadap 6 manajer.

3. Ketentuan kedua dalam penerapan *Balanced Scorecard* dengan kuesioner untuk kepuasan karyawan atau perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dipenuhi oleh PT. Hero Supermarket Tbk. hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner (setuju : 123,88 diantara rentang nilai 80-160) terhadap 40 orang karyawan tetap.
4. Ketentuan ketiga dalam penerapan *Balanced Scorecard* dengan kuesioner untuk kepuasan pelanggan dapat dipenuhi oleh PT. Hero Supermarket Tbk. hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan kuesioner ( setuju : 158,42 diantara rentang nilai 80-160 ) terhadap 40 orang pelanggan.

**B. Keterbatasan Penelitian**

1. Dari sekitar 250 karyawan PT. Hero Supermarket Tbk. di kantor pusat, penulis memberikan kuesioner kepada 75 karyawan tetap dikantor pusat dan penulis hanya menerima hasil kuesioner dari 40 karyawan.
2. Karena penulis hanya menggunakan data dalam jangka waktu tiga tahun yaitu dari tahun 2000 sampai dengan 2002, maka kesimpulan dalam penelitian ini hanya berdasarkan data yang diperoleh dalam tiga tahun tersebut.

3. Alat penelitian yang digunakan berupa data keuangan dan kuesioner tanpa dukungan data-data yang kuantitatif seperti adanya penambahan konsumen baru setiap tahunnya di PT. Hero Supermarket Tbk.
4. Tidak ada kriteria khusus yang dapat digunakan untuk menilai bahwa kondisi keuangan perusahaan “terpenuhi atau tidak terpenuhi”, sehingga penulis menyimpulkan berdasarkan nilai rasio.

### C. Saran

Dari hasil kesimpulan diatas penulis mencoba memberikan saran untuk PT. Hero Supermarket Tbk. yaitu :

1. Lebih efisien dalam pengelolaan biaya dan menekan jumlah biaya operasional dan berusaha menaikkan jumlah pendapatan agar tidak terus menerus mengalami penurunan pendapatan.
2. Mempertahankan hubungan antara karyawan dan manajer agar tetap saling mendukung dan memberikan motivasi. Karena kepuasan karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dan karyawan harus mampu memberikan hasil kinerja yang memuaskan bagi para manajer sehingga tercipta saling percaya dan kelancaran perusahaan.
3. Mempertahankan pelayanan yang lebih baik bagi pelanggan khususnya pelanggan yang sudah ada sehingga tercipta hubungan yang lebih baik dan perusahaan dapat menambah pelanggan tiap tahunnya serta tetap mempertahankan yang sudah ada.

4. PT. Hero Supermarket Tbk. harus mempunyai strategi usaha yang jelas dan memenuhi empat perspektif yang disyaratkan dalam *Balanced Scorecard*, maka *Balanced Scorecard* dapat diterapkan di PT. Hero Supermarket Tbk.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman, Lukman, (2001). *Balanced Scorecard*. Sistem Instrumen Pengukur Kinerja Organisasi Bisnis. HTTP/// [www. Gematel.com](http://www.Gematel.com).
- Agnes Nurwidayati, (2004). Kemungkinan Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja ; Studi Kasus pada PT Gardena Graha. *Skripsi*. Yogyakarta : Universitas Sanata Dharma.
- Amelia Setiawan, (Agustus 2001). *Latar Belakang, Potensi dan Dampak Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Finansial*. Yogyakarta : Bina Ekonomi.
- Dwi Cahyono, (Desember 2000). Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Untuk Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 2, 3 : 284 – 293.
- Echols, John M, dkk. (1984). *Kamus Inggris Indonesia*. Cetakan XIII. Jakarta: PT Gramedia.
- Engel, James F and Vlackwel, Roger and Miniard, Paul W. (1994). *Perilaku Konsumen*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Horngren, Charles T, Gery L Sundem, N F William orang Stratton. (1996). *Introduction to Manajemen Accounting*, 10<sup>th</sup> Edition, New Jersey : Prentice Hall International.
- Indriantoro, Nur, (2000), *Balanced Scorecard*. Jakarta : Bahan Seminar Program Magister Manajemen STIE Perbanas.
- Kaplan, Robert.S. and Norton, David P. ( 1996 ), *The Balanced Scorecard Menerapkan Stratgi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.
- Laela Fatma, (1996), *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen, Telaah*, *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta : AMP YKPN.
- Mulyadi, (2001), *Balanced Scorecard Sebagai alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*. Yogyakarta : Aditya Media.
- Mulyadi dan John Setyawan, (1999), *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : Aditya Media.

Munawir, S. (2001). *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi ke-4. Yogyakarta : Liberty.

Soetjipto, Budi W. (1997, Juni ). *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*, *Usahawan*, 06 : 23.

Sugiyono. (1994 edisi IV). *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta: Alfabet.

# LAMPIRAN

## Summary of Financial Statement

	(million rupiah)		
	2000	2001	2002
Total Assets	820,555	834,197	963,608
Current Assets	530,557	431,642	525,135
of which			
Cash on hand and in banks	293,769	185,308	160,719
Trade receivables	16,833	17,874	30,066
Inventories	196,244	193,449	247,980
Investments			
Fixed Assets-Net	248,467	331,198	359,972
Other Assets	41,531	71,357	78,501
Liabilities	565,504	415,429	514,670
Current Liabilities	461,901	415,183	514,423
of which			
Bank borrowings	5,757		
Trade payable	235,778	239,375	320,386
Long-term Liabilities	102,667		
Minority Interests in Subsidiaries	936	246	247
Shareholders' Equity	255,051	418,768	448,938
Paid-up capital	117,650	164,710	164,710
Paid-up capital in excess of par value	16,352	71,225	71,225
Retained earnings	121,049	182,833	213,003
Net Sales	1,692,338	1,989,911	2,396,961
Cost of Goods Sold	1,319,998	1,538,035	1,880,400
Gross Profit	372,340	451,876	516,561
Operating Expenses	292,871	369,426	475,096
Operating Profit	79,469	82,450	41,465
Other Income (Expenses)	(18,101)	(2,591)	(7,270)
Profit before Taxes	61,368	79,859	34,195
Profit after Taxes	67,688	61,886	30,605
Per Share Data (Rp)			
Earnings per Share	288	188	93
Equity per Share	1,084	1,271	1,363
Dividend per Share			
Closing Price	1,025	625	1,100
Financial Ratios			
PER (x)	3.56	3.33	11.84
PBV (x)	0.95	0.49	0.81
Dividend Payout (%)			
Dividend Yield (%)			
Current Ratio (x)	1.15	1.04	1.02
Debt to Equity (x)	2.22	0.99	1.15
Leverage Ratio (x)	0.69	0.50	0.53
Gross Profit Margin (x)	0.22	0.23	0.22
Operating Profit Margin (x)	0.05	0.04	0.02
Net Profit Margin (x)	0.04	0.03	0.01
Inventory Turnover (x)	6.73	7.95	7.58
Total Assets Turnover (x)	2.06	2.39	2.49
ROI (%) / ROA	8.25	7.42	3.18
ROE (%)	26.54	14.78	6.82

PER = 10,23x ; PBV = 0,70x (June 2003)

Financial Year: December 31

Public Accountant: Drs. Hadi Sutanto &amp; Co. (Pricewaterhouse Coopers)



**Ikhtisar Keuangan****PT. HERO Supermarket Tbk.**

(dalam jutaan Rupiah)	<b>'2002</b>	<b>'2001</b>	<b>'2000</b>	<b>'1999</b>	<b>'1998</b>
Penjualan Bersih	2.396.961	1.989.911	1.692.338	1.491.914	1.380.094
Laba Kotor	516.561	451.876	372.340	343.899	321.901
Rasio Laba Kotor (%)	21.55	22.71	22,00	23,05	23,32
Laba Usaha	41.465	82.450	82.654	79.748	72.041
Rasio Laba Usaha (%)	1.73	4.14	4.88	5,35	5,22
Laba/(Rugi) Bersih	30.605	61.886	67.688	90.872	(68.996)
Laba/(Rugi) Bersih per saham (dalam Rupiah)	93	235	290	386	(293)
Jumlah Aktiva	963.608	834.197	820.555	710.404	644.617
Jumlah Ekuitas	448.938	418.768	255.051	185.549	96.696
Jumlah Hutang	0	0	184.704	216.805	302.453
Rasio Hutang/(Kas) Bersih terhadap Ekuitas (%)	(35.80)	(44.25)	(42,76)	(8.56)	169.61
Rasio Laba/(Rugi) Bersih terhadap Aktiva (%)	3.18	7.42	8,25	12,79	(10,70)
Rasio Lancar (%)	102.08	103.96	114,86	114,78	100,50

## PEDOMAN WAWANCARA

### A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Umum Perusahaan
  - a. Kapan perusahaan didirikan ?
  - b. Siapa yang mendirikan perusahaan ?
  - c. Apa bentuk perusahaan ini saat berdiri ?
  - d. Dimana tempat operasi perusahaan ?
  - e. Kapan perusahaan resmi beroperasi ?
  - f. Apakah perusahaan ini mempunyai cabang dan dimana ?
  - g. Apakah perusahaan mengadakan kerjasama dengan perusahaan lain ?
2. Letak perusahaan
  - a. Apa yang menjadi dasar pemilihan tempat atau lokasi perusahaan ?
  - b. Bagaimana keadaan lingkungan lokasi perusahaan ?
  - c. Berapa luas tanah yang dipakai untuk tempat operasi perusahaan ini ?
3. Struktur Organisasi
  - a. Bagaimana struktur organisasi perusahaan
  - b. Apa tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing bagian dalam organisasi ?
4. Visi, Misi dan Strategi perusahaan
  - a. Apakah perusahaan mempunyai visi yang jelas ?
  - b. Apakah perusahaan mempunyai misi yang jelas ?
  - c. Apa strategi usaha yang dilakukan ?

## **B. Perspektif Keuangan**

1. Apakah tolok ukur keuangan perusahaan sudah dirancang ?
2. Apakah tolok ukur keuangan perusahaan sudah memenuhi kebutuhan intern dan ekstern ?

## **C. Perspektif Konsumen**

1. Pangsa Pasar
  - a. Siapa yang menjadi pangsa pasar konsumen Perusahaan. ?
  - b. Berapa jumlah konsumen yang dimiliki sampai sekarang ?
  - c. Apakah penjualan diperusahaan mengalami peningkatan ?
2. Akuisisi Konsumen
  - a. Apakah jumlah konsumen baru mengalami peningkatan ?
3. Retensi pelanggan
  - a. Apakah pertumbuhan bisnis perusahaan meningkat sesuai dengan bertambahnya jumlah konsumen ?
  - b. Apakah pertumbuhan bisnis perusahaan berpengaruh pada keuntungan dan kerugian yang diperoleh ?

## **D. Perspektif Proses Bisnis Internal**

1. Proses Inovasi
  - a. Apakah Perusahaan Melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali kebutuhan konsumen ?
  - b. Apakah Perusahaan Melakukan usaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen



## 2. Proses Operasi

- a. Berapa lama waktu yang dibutuhkan perusahaan agar pesanan dapat diterima oleh konsumen ?
- b. Apakah sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk menyampaikan pesanan produk/jasa sudah efektif dan efisien ?
- c. Apakah ada komplain atau keluhan dari konsumen ?

## 3. Proses Pelayanan Purna Jual

- a. Apakah perusahaan memberikan layanan setelah penjualan ?
- b. Apakah layanan tersebut sudah memberikan kepuasan seperti yang diharapkan konsumen ?

## **E. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

1. Apakah karyawan yang bekerja di perusahaan Harus memiliki keahlian khusus ?
2. Bagaimana proses perekrutannya atau cara perusahaan memperoleh karyawan ?
3. Apakah ada sistem pelatihan bagi karyawan ?
4. Apakah karyawan yang berprestasi diberi penghargaan yang sesuai ?
5. Apakah ada batasan wewenang pada karyawan ?
6. Apakah sistem informasi bagi karyawan sesuai dengan kebutuhan ?
7. Apakah ada koordinasi yang sejalan antara atasan dan bawahan ?
8. Sampai sejauh mana keterlibatan karyawan dalam kebijakan yang ada di Perusahaan ?





6. Kemampuan perusahaan memperluas pangsa pasar										
7. Ada pelatihan dan komunikasi terbuka tentang strategi, yang merupakan dasar bagi pemberdayaan pekerja										
8. mempunyai kemampuan untuk memenuhi target jumlah pelanggan.										
9. Perusahaan mempunyai kemampuan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.										
<b>Akuisisi Pelanggan</b>										
10. Setiap tahun jumlah pelanggan meningkat										
<b>Retensi Pelanggan</b>										
11. Pertumbuhan bisnis PT. Hero Supermarket Tbk. Berdasarkan jumlah pelanggan mengalami peningkatan										
12. Perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lama										

**C. Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting Dalam Strategi Usaha.**

Berilah angka 1-3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Pangsa Pasar	
Akuisisi Pelanggan	
Retensi Pelanggan	

**1d : Perspektif Proses Bisnis Internal**

Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal berisi tentang proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual, tujuannya adalah untuk mengetahui terpenuhi / tidak terpenuhinya Perspektif Proses Bisnis Internal di PT. Hero Supermarket Tbk.





tanggap										
15. Adanya layanan pelanggan yang ramah										
16. Adanya layanan pelanggan yang terpercaya.										
17. berfokus pada kualitas pelayanan purna jual										
18. berfokus pada biaya pelayanan purna jual										
19. berfokus pada waktu pelayanan purna jual										

**C. Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Strategi Usaha.**

Berilah angka 1-3 yang menurut saudara paling penting.

<b>Keterangan</b>	<b>Prioritas</b>
Proses Inovasi	
Proses Operasi	
Proses Pelayanan Purna Jual	





**C. Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Strategi Usaha.**

Berilah angka 1-3 yang menurut saudara paling penting.

<b>Keterangan</b>	<b>Prioritas</b>
Atribut Informasi dan Komunikasi	
Atribut Dukungan / Pendukung	
Atribut Penghargaan	



<b>Atribut Mutu/Kualitas</b>										
4.	Produk yang tersedia mempunyai kualitas yang baik.									
5.	Produk termasuk lengkap dan beraneka ragam.									
6.	Produk tersedia sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.									
7.	Para karyawan melayani dengan baik dan ramah.									
8.	Kenyamanan selama melakukan transaksi.									
<b>Atribut Waktu</b>										
9.	Ketepatan dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan konsumen									
10.	Kecepatan dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan Konsumen.									

**C. Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Strategi Usaha.**

Berilah angka 1-3 yang menurut saudara paling penting.

<b>Keterangan</b>	<b>Prioritas</b>
Atribut Harga	
Atribut Mutu / Kualitas	
Atribut Waktu	

No : 124 /GA.HUMAS/ VI /2004

PT Hero Supermarket Tbk.  
Gedung HERO II,  
Jl. Jend. Gatot Subroto 177A,  
Jakarta 12870, Indonesia  
PO Box 4679/JKTM Jakarta 12046  
Telephone: (021) 83788388  
Facsimile: (021) 8319255

### Surat Keterangan

Yang bertanda tangan dibawah ini atas nama pimpinan PT Hero Supermarket – Tbk Jakarta, menerangkan bahwa :

Nama : MARIA MARSAULINA P  
Universitas/Akademi : UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
Fakultas/Jurusan : Fak.Ekonomi / Jurusan Akuntansi  
No Mahasiswa : 002114205

Adalah benar telah melakukan riset di PT Hero Supermarket untuk bahan pembuatan laporan akademis dengan judul

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORE CARD. STUDI KASUS PADA PT.HERO SUPERMARKET "

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 14 Juni 2004

PT Hero Supermarket Tbk



Untung Kartika  
Humas External



Think Fresh. Shop

 **HERO**