



**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA  
PT. HERO SUPERMARKET Tbk**

**Skripsi**

**Dibuat oleh:**

**Ferdinando Dhanar Hadi  
022105009**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**DESEMBER  
2010**

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA  
PT HERO SUPERMARKET, TBK**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak)

Ketua Jurusan Akuntansi

(Ketut Sunarta, MM., Drs., Ak)

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA  
PT HERO SUPERMARKET, TBK**

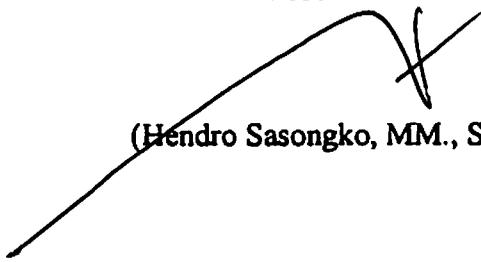
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari: Sabtu Tanggal: 02 / Oktober / 2010

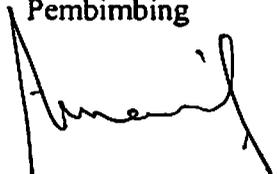
Ferdinando Dhanar Hadi  
022105009

Menyetujui

Dosen Penilai

  
(Hendro Sasongko, MM., SE., Ak)

Pembimbing

  
(Arief Tri Hardiyanto, MM., Drs., Ak)

Co Pembimbing

  
(Retno Martanti E.L, Msi., SE)

## ABSTRAK

FERDINANDO DHANAR HADI. NPM 022105009. Analisis penerapan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT Hero Supermarket Tbk. Dibawah bimbingan: ARIEF TRI HARDIYANTO dan RETNO MARTANTI .E.L.

Dalam kegiatan usaha yang semakin kompleks dan luas maka dibutuhkan sebuah alat pengukuran kinerja yang memberi pengukuran secara komprehensif, untuk itu digunakanlah *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja PT Hero Supermarket Tbk.

Untuk kepentingan pembahasan masalah tersebut, maka penulis membuat operasionalisasi variabel dengan alat ukur (indikator) untuk variabel independen adalah penerapan *Balanced Scorecard* dan untuk variabel dependen adalah peningkatan kinerja perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan studi kasus untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Adapun lokasi penelitian adalah PT Hero Supermarket Tbk yang beralamat di Jl Jendral Gatot Subroto No 177 A Jakarta.

Penelitian difokuskan pada pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Yang mencakup empat perspektif yaitu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. Ke-empat perspektif tersebut merupakan mata rantai yang saling berhubungan satu sama lain. Performa salah satu perspektif akan mempengaruhi perspektif yang lainnya. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kinerja PT Hero Supermarket Tbk.

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum, Wr.Wb.

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT , yang telah melimpahkan rahmat, karunia hidayah dan ridhonya kepada penulis selama menyusun dan menyelesaikan skripsi ini dengan judul : ” **Analisis Penerapan Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT Hero Supermarket Tbk** ”.

Penulisan skripsi ini disusun dengan maksud untuk melengkapi salah satu syarat guna mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

Terselesainya Skripsi ini tidak lepas dari bantuan banyak pihak. Sehubungan dengan itu, pada kesempatan ini penulis dengan penuh kerendahan hati menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof.Dr.Eddy Mulyadi Soepardi, MM., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
2. Bapak Ketut Sunarta, MM., Drs., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
3. Ibu Ellyn Octavianty, MM.,SE., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan, Bogor.

4. Bapak Arief Tri Hardiyanto, MM., Drs.,Ak Selaku Pembimbing utama penyusunan skripsi.
5. Ibu Retno Martanti E.L, Msi.,SE selaku Co Pembimbing penyusunan skripsi.
6. Bapak Hendro Sasongko, MM., SE., Ak selaku dosen penguji skripsi.
7. Staff Tata usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor
8. Pihak PT Hero Supermarket Tbk yang telah mengizinkan penulis untuk riset serta memberikan data-data dalam skripsi.
9. Orang tuaku yang atas doa dan restunya saya bisa sampai sejauh ini. Dukung terus saya yah agar saya bisa menjadi anak yang dapat membahagiakan orang tua. Ingat walaupun kita berbeda kita tetap keluarga. I love you all.
10. My lovely Girl Hanna Shelina yang banyak mendukungku, ini semua aku lakukan untuk kamu.
11. Sahabat-sahabat penulis ,Ferry yang banyak membantu penulis dalam penulisan skripsi ini, Naryo dan anak-anak kelas sore dan kelas A angkatan 2005. Sukses semua yah.
12. Keluarga Besar Lamidjan yang sangat aku cintai,saya tahu kita bisa keluar dari semua kesulitan ini. Tetap semangat dan berdoa yah. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyusun makalah seminar ini, dan dalam hidup saya.

Semoga segala amal budi baik dari semua pihak tersebut diterima dan mendapat pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT, Amien.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang memerlukannya. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna sehubungan dengan berbagai keterbatasan penulis, baik kemampuan akademik maupun teknik menulis. Sehubungan dengan itu, penulis sangat mengharapkan kritik membangun, saran, dan masukan dari pembaca demi kesempurnaan skripsi ini. Terima kasih.

Bogor, Desember 2010

Ferdinando Dhanar Hadi

## DAFTAR ISI

	Hal
<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah .....	3
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Kegunaan Penelitian .....	4
1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian .....	5
1.5.1. Kerangka pemikiran .....	5
1.5.2. Paradigma penelitian .....	9
1.6. Hipotesis penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Akuntansi manajemen.....	11
2.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen.....	11
2.2 Balanced Scorecard.....	13
2.2.1 Pengertian Balanced Scorecard.....	13
2.2.2 Perspektif Dalam Balanced Scorecard.....	17
2.2.2.1 Perspektif Keuangan .....	19
2.2.2.2 Perspektif Pelanggan .....	22
2.2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	23
2.2.2.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	25
2.3 Kinerja Perusahaan.....	27
2.4 Hubungan Balanced Scorecard dengan peningkatan Kinerja Perusahaan .....	29

<b>BAB III</b>	<b>OBJEK DAN METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1	Objek Penelitian .....	32
3.2	Metode Penelitian .....	32
3.2.1	Desain Penelitian .....	33
3.2.2	Operasionalisasi Variabel .....	35
3.2.3	Metode Penarikan Sampel .....	36
3.2.4	Prosedur Pengumpulan Data .....	36
3.2.5	Metode Penelitian .....	37
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>38</b>
4.1	Objek Penelitian.....	38
4.1.1	Sejarah Dan Perkembangan Perusahaan.....	38
4.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan .....	43
4.1.3	Kegiatan usaha Perusahaan.....	53
4.2	Hasil Dan Pembahasan.....	54
4.2.1	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT Hero Supermarket Tbk.....	54
4.2.1.1	Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan ..	57
4.2.1.2	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	64
4.2.1.3	Perspektif Pelanggan.....	69
4.2.1.4	Perspektif Keuangan .....	77
4.2.2	Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Peningkatan Kinerja Perusahaan .....	79
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>87</b>
5.1	Kesimpulan.....	87
5.1.1	Kesimpulan Umum .....	87
5.1.2	Kesimpulan Khusus.....	89
5.2	Saran .....	91
	<b>JADWAL PENELITIAN.....</b>	
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	
	<b>LAMPIRAN .....</b>	

## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1. Operasionalisasi Variabel .....	35
Tabel 2. Target Kinerja PT Hero Supermarket Tbk Tahun 2009 .....	56
Tabel 3. Sistem Pengupahan.....	58
Tabel 4. Asuransi Karyawan PT Hero Supermarket Tbk.....	59
Tabel 5. Tingkat Kepuasan Karyawan .....	61
Tabel 6. Target Dan Realisasi Tingkat Kepuasan Karyawan.....	62
Tabel 7. Perkembangan Jumlah Gerai.....	64
Tabel 8. Target Dan Realisasi Indikator <i>Operasional Excelent</i> .....	69
Tabel 9. Target Dan Realisasi Indikator Kepuasan Pelanggan.....	77
Tabel 10. Ikhtisar Keuangan PT Hero Supermarket Tbk.....	82
Tabel 11. Realisasi Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> PT Hero Supermarket Tbk ....	85

## DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1. Paradigma Penelitian.....	9
Gambar 2. <i>Strategy map Connecting The Four Perspective</i> .....	18
Gambar 3. PT Hero Supermarket Tbk <i>Strategy Map</i> .....	81

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampitan 1. Struktur Organisasi.....	.....
Lampiran 2. Surat Keterangan Riset .....	.....
Lampiran 3. Surat Pernyataan.....	.....

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Dengan berkembangnya kebutuhan masyarakat akan suatu barang dan berubahnya gaya hidup dalam berbelanja maka masyarakat cenderung berpindah tempat berbelanja dari pasar tradisional ke pasar modern. Oleh karena itu, pasar modern mengalami perkembangan yang sangat pesat akhir-akhir ini.

Semakin berkembangnya persaingan pasar modern memaksa perusahaan untuk mengembangkan suatu sistem operasional yang efisien dan efektif, selain itu untuk memenangkan setiap persaingan yang ada kinerja perusahaan harus ditingkatkan secara terus-menerus dengan tetap menjaga kepuasan pelanggan serta sumberdaya manusia.

Perusahaan yang hanya berorientasi terhadap laba dan mengabaikan faktor-faktor tersebut, cepat atau lambat akan dapat tergeser dari persaingan.

Sebagai suatu konsekuensi dari persaingan bisnis yang semakin ketat maka perusahaan haruslah dapat berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis yang efektif dalam penerapannya. Strategi bisnis yang efektif dapat dirumuskan setelah perusahaan memetakan kondisi yang sesungguhnya terjadi saat ini secara

komprehensif, sehingga perusahaan pun harus membuat suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih baik dari pada penerapan secara tradisional

Sistem tradisional tidak mampu mengakomodasi kondisi perusahaan yang terjadi di dalam lingkungan usaha saat ini, karena hanya mengedepankan kinerja keuangan tanpa memperhatikan hal-hal lain yang penting dalam perkembangan perusahaan.

Pada awal tahun 1992 Kaplan dan Norton memperkenalkan *Balanced Scorecard* yang sangat fenomenal dan menjadi rujukan perusahaan-perusahaan besar saat ini. *Balanced Scorecard* dapat dijadikan suatu alat penilaian kinerja yang komprehensif karena selain mengukur kinerja keuangan, akan tetapi mengukur juga aspek-aspek penting lain dalam operasional perusahaan.

*Balanced Scorecard* dapat menggambarkan kondisi perusahaan saat ini untuk selanjutnya manajemen dapat merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan di masa depan, serta *Balanced Scorecard* tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya.

PT Hero Supermarket Tbk merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pasar modern. Dengan semakin besarnya perusahaan, maka perusahaan membutuhkan suatu alat manajemen yang membantu manajemen dalam memonitor kinerja perusahaan, ditambah dengan semakin banyaknya pesaing yang terjun kedalam bisnis pasar

modern maka perusahaan memutuskan untuk menggunakan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

*Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang komprehensif, dimana selain mempertimbangkan kinerja finansial (tolak ukur keuangan) juga mempertimbangkan kinerja non finansial (tolak ukur operasional). Tolak ukur operasional meliputi tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "Analisis penerapan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja perusahaan Pada PT Hero Supermarket Tbk."

## 1.2 Perumusan Dan Identifikasi Masalah

Dalam latar belakang disebutkan bahwa *Balanced Scorecard* dimaksudkan sebagai alat bantu dalam peningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengidentifikasi masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT Hero Supermarket Tbk?
2. Bagaimana kinerja PT Hero Supermarket Tbk?
3. Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja pada PT Hero Supermarket Tbk?

### 1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan identifikasi masalah. Data dan informasi tersebut sangat diperlukan dalam penulisan skripsi yang merupakan salah satu syarat untuk mengikuti mata kuliah skripsi Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan, Bogor.

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada PT Hero Supermarket Tbk.
2. Untuk mengetahui kinerja PT Hero Supermarket Tbk.
3. Untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja PT Hero Supermarket Tbk.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Data dan informasi yang diperoleh dan dikumpulkan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

#### 1. Kegunaan Praktis

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan sebagai sumbangan pemikiran maupun saran bagi penerapan *Balanced Scorecard* dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

## 2. Kegunaan Teoritis

- a. Bagi penulis, agar dapat mengembangkan ilmu dan pengalaman dimana penulis dapat membandingkan teori-teori yang telah diperoleh selama perkuliahan khususnya mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dan peningkatan kinerja perusahaan pada PT Hero Supermarket Tbk.
- b. Bagi pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pemikiran mengenai hubungan antara penerapan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT Hero Supermarket Tbk.

## 1.5 Kerangka Pemikiran Dan Paradigma Penelitian

### 1.5.1 Kerangka Pemikiran

Pola persaingan perusahaan yang berubah dari persaingan industri menjadi persaingan informasi memberikan kesadaran kepada perusahaan dalam memanfaatkan skala ekonomi dan lingkup usahanya menjadi tidak lagi semudah sebelumnya. Ini berarti, bahwa perusahaan dituntut kecermatannya dalam menempatkan dirinya dan lebih inovatif dalam memperoleh keunggulan kompetitif.

Untuk mengukur kesuksesan suatu perusahaan maka diperlukan pengukuran kinerja yang tepat. *Strategic Management System* merupakan sistem yang digunakan untuk membangun masa depan perusahaan. Melalui sistem ini, manajemen dan karyawan memetakan rute perjalanan

yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan visi organisasi dan merupakan penentu keberhasilan perusahaan. Maka pada awal tahun 1992 munculah pendekatan baru dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu *Balanced Scorecard*.

Pada tahap awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh manajemen di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan manajemen di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja manajemen yang bersangkutan. Kartu berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja manajemen diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, sistem dan ekstern, oleh sebab itu manajemen harus mempertimbangkan keseimbangan antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan bersifat ekstern jika kartu skor digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan.

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh semua perusahaan di era globalisasi saat ini. Kunci memenangkan persaingan tersebut adalah meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan secara terus-menerus dengan tetap menjaga kepuasan pelanggan. Perusahaan yang hanya berorientasi terhadap laba

dengan mengabaikan faktor tersebut, dapat dipastikan cepat atau lambat akan tersisih dari persaingan.

Adanya perbaikan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

*Balanced Scorecard* sebagai saran untuk melakukan keseimbangan pengukuran kinerja perusahaan yang tidak hanya dari sisi keuangan saja, tetapi juga dari sisi lainnya. Dengan demikian tercapainya keseimbangan pengukuran yang dapat dijadikan landasan dalam pengambilan keputusan oleh pihak manajemen bagi perkembangan perusahaan di masa depan dalam menghadapi persaingan yang kian kompleks, terutama pada era globalisasi yang sedang kita alami saat ini.

*Balanced Scorecard* mempunyai empat perspektif yang dijadikan alat ukur dalam menilai kinerja perusahaan, yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

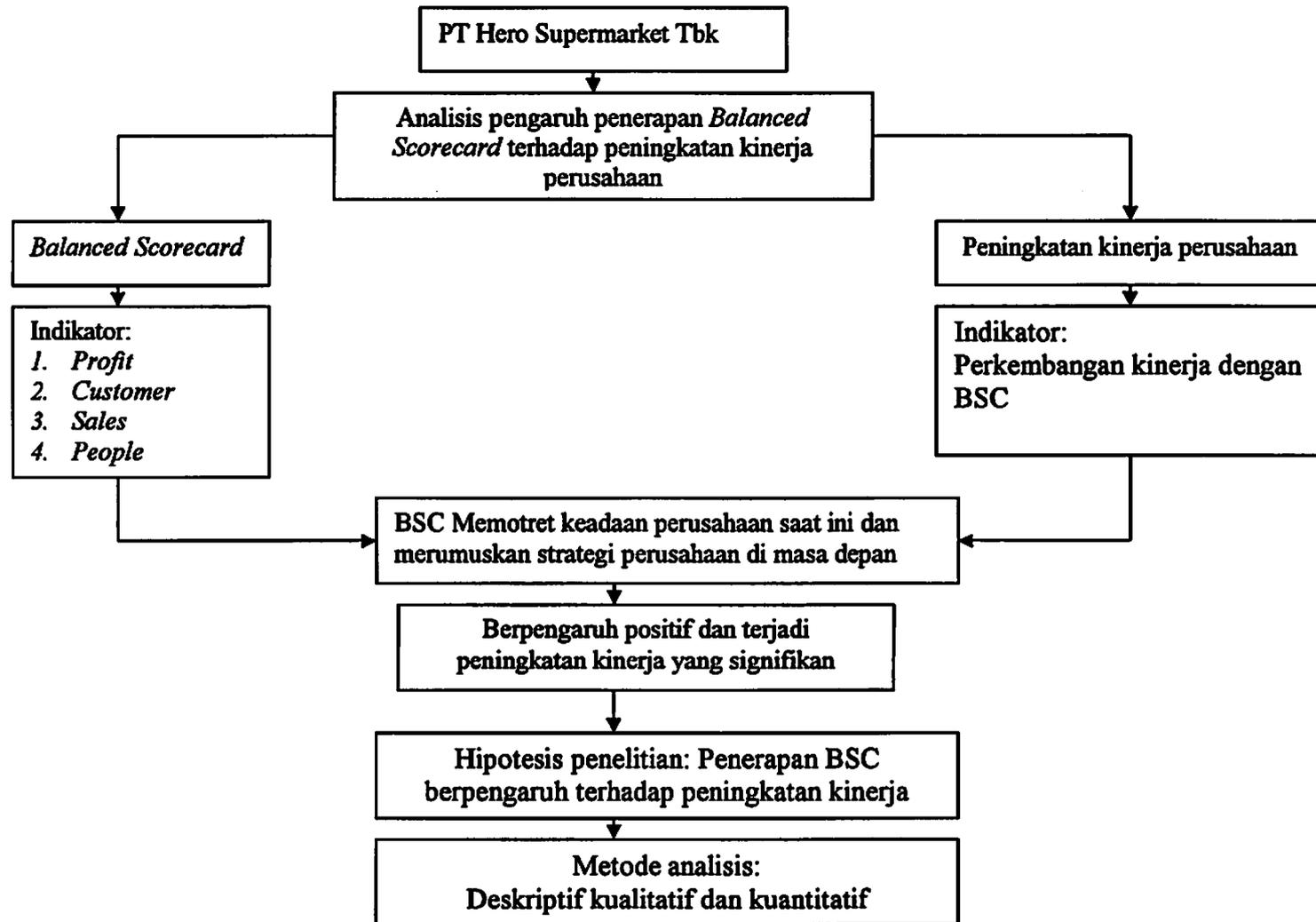
*Balanced Scorecard* bukan hanya sebagai alat penilaian kinerja perusahaan akan tetapi dapat juga dijadikan suatu landasan sistem manajemen strategis yang dapat memberikan peningkatan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.

Ke-empat perspektif ini yang akan mempengaruhi peningkatan kerja karyawan dan akan berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Pengukuran *balanced scorecard* digunakan untuk memperoleh informasi umpan balik guna keperluan evaluasi dan

perencanaan selanjutnya. Melalui proses evaluasi, perusahaan dapat terus mengadakan perbaikan-perbaikan sehingga profitabilitas dapat tetap terjaga.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas, maka penulis mencoba untuk mendapatkan hipotesis yang akan diteliti dan diuji kebenarannya sebagai berikut: "Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penerapan *Balanced Scorecard* dengan peningkatan kinerja perusahaan".

## 1.5.2 Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

### 1.5.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan anggapan dasar peneliti terhadap suatu masalah yang sedang dikaji. Dalam hipotesis ini peneliti menganggap benar hipotesisnya yang kemudian akan dibuktikan secara empiris melalui pengujian hipotesis dengan mempergunakan data yang diperoleh peneliti selama melakukan penelitian. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Penerapan *Balanced Scorecard* Pada PT Hero Supermarket Tbk sudah berjalan dengan baik.
2. Kinerja PT Hero Supermarket Tbk Sudah baik.
3. *Balanced Scorecard* meningkatkan kinerja PT Hero Supermarket Tbk.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Akuntansi Manajemen**

##### **2.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen**

Manajer membutuhkan informasi setiap saat untuk mengambil keputusan rutin dan keputusan khusus. Keputusan rutin adalah keputusan manajer dalam kegiatan operasional sehari-hari perusahaan sedangkan keputusan khusus adalah keputusan yang diambil tidak setiap hari, misal keputusan menambah volume produksi, keputusan melakukan perluasan pabrik, dan lain-lain. Semua keputusan tersebut membutuhkan informasi akuntansi, karena dalam dunia bisnis semua kejadian dicatat, diklasifikasi, dikelompokkan, dilaporkan, dan diinterpretasikan. Tugas semacam ini dilaksanakan oleh para Akuntan.

Proses akuntansi tersebut harus dipahami oleh semua level manajer, karena dalam proses akuntansi tersebut gambaran yang komprehensif dalam kegiatan bisnis akan disajikan dalam berbagai bentuk laporan akuntansi. Setelah para manajer memahami proses akuntansi, selanjutnya diharapkan dapat membaca, mengetahui, memahami, menganalisis, dan menggunakan untuk pengambilan keputusan.

Data akuntansi yang disusun oleh akuntan internal perusahaan yang berdasarkan dengan prinsip-prinsip akuntansi yang bersifat umum merupakan informasi bagi manajemen. Informasi itu memiliki tiga tujuan dalam memberikan pelaporan kepada manajemen yaitu untuk:

1. Membuat keputusan-keputusan rutin bisnis (kegiatan operasi) dan keputusan-keputusan khusus (investasi jangka panjang).
2. Memberikan pelaporan kepada pihak luar perusahaan yaitu pemegang saham, jawatan pajak, lembaga keuangan dan lain-lain.
3. Memberi informasi kepada pihak dalam perusahaan yaitu kepada berbagai level manajemen.  
(Darsono Prawironegoro, 2008, 2)

Akuntansi manajemen secara khusus terfokus pada keputusan informasi yang dibutuhkan *management internal*. Setiap organisasi dapat menentukan yang mana praktik akuntansi manajemen dan informasi yang terbaik sesuai dengan tujuan organisasi dan budaya organisasi.

Akuntansi Manajemen terfokus pada informasi keuangan dan non keuangan yang membentuk keputusan manajemen dan aktifitas seperti perencanaan dan penganggaran, menjamin efisiensi penggunaan sumberdaya, pengukuran kinerja dan formulasi terhadap kebijakan dan strategi bisnis.  
(Arfan Ikhsan, 2009, 10)

Akuntansi Manajemen berbeda dengan akuntansi keuangan, dalam akuntansi keuangan pada umumnya didesain untuk memuaskan informasi yang dibutuhkan terhadap pemakai eksternal, seperti investor, otoritas pajak, dan kreditor, seluruh yang memiliki kepentingan kuat dalam akurasi penerimaan, standarisasi informasi tentang kinerja keuangan organisasi.

Oleh karena itu akuntansi keuangan dapat juga disebut akuntansi eksternal sedangkan akuntansi manajemen disebut akuntansi internal.

## 2.2 Balanced Scorecard

### 2.2.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Secara umum tujuan didirikannya sebuah perusahaan adalah untuk menghasilkan laba, untuk mengelola sumber daya perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, biasanya pemilik atau pemegang saham perusahaan menyerahkan pengelolaannya pada para manajer yang bekerja penuh untuk tujuan tersebut. Setiap tahun para manajer pengelola perusahaan ini harus dinilai hasil kerjanya dalam mengelola perusahaan. Keberhasilan para manajer ini biasanya dinilai dari prestasi keuangan perusahaan.

Ukuran kinerja manajemen yang hanya mengandalkan kinerja keuangan yang berjangka pendek mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek. Karena itu, kinerja non keuangan perlu mendapatkan perhatian yang lebih banyak demi tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan.

Penilaian kinerja manajemen yang hanya didasarkan pada aspek keuangan saja, pada dasarnya disebabkan karena manajemen hanya memfokuskan diri pada pengelolaan *tangible asset* yang dimiliki oleh perusahaan. Pengelolaan *tangible asset* merupakan metode pengelolaan yang paling mudah dilihat, karena harta yang dikelola adalah harta yang bisa dilihat secara langsung, seperti yang dicantumkan dalam neraca.

Manajemen yang hanya memfokuskan pada kekayaan berwujud yang dimiliki oleh perusahaan akan menggunakan menggunakan

sumberdaya yang dimilikinya untuk pengelolaan jangka pendek sedangkan kesinambungan hidup perusahaan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar harta berwujud tersebut.

Diperlukan suatu metode penilaian kinerja manajemen yang baru, yang mencakup penilaian terhadap pengelolaan harta tak berwujud yang dimiliki perusahaan, disamping harta berwujudnya, berdasarkan kesadaran itu munculah konsep *Balanced Scorecard*.

Sejarah *Balanced Scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di Amerika Serikat oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang "pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan". Istilah *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* yang berarti berimbang dan *Scorecard* yang berarti kartu skor. Kata berimbang atau *Balanced* dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor atau *Scorecard* adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan

faktor internal dan eksternal. Menurut Rudianto (2006, 371) "*Balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan."

Sedangkan menurut Atkinson, Kaplan, and young (2004) *Balanced scorecard* adalah "*Provides a system for measuring and managing all aspects of a company's performance*".

Dari uraian di atas, ciri-ciri sistem *Balanced Scorecard*, mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
3. mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

Pada awal perkembangan penerapan konsep *Balanced Scorecard*, perusahaan-perusahaan yang ikut sebagai "perusahaan percobaan" mengalami pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini membuka cakrawala baru bagi eksekutif akan pentingnya perspektif non keuangan yang berperan sebagai pemicu kinerja keuangan (*measures that drive performance*).

Cerita suksesnya penerapan konsep *balanced scorecard* pada berbagai perusahaan dilaporkan pada artikel *Harvard Business Review* (1996) yang berjudul "*Using Balanced Scorecard as a strategik*

*management sistem*". Terobosan konsep *balanced scorecard* menyebar dengan cepat melalui seminar, artikel manajemen, akademis dan jurnal ekonomi seluruh dunia.

*Balanced Scorecard* pada awalnya diciptakan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan serta komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan. Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja, eksekutif namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis.

*Balanced Scorecard* dalam sistem manajemen menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka, para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan kinerja finansial dan non finansial, tetapi semua tujuan dan ukuran diturunkan dari

suatu proses atas ke bawah (*top down*) yang digerakan oleh misi dan strategi unit bisnis.

*Balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting, yang diantaranya :

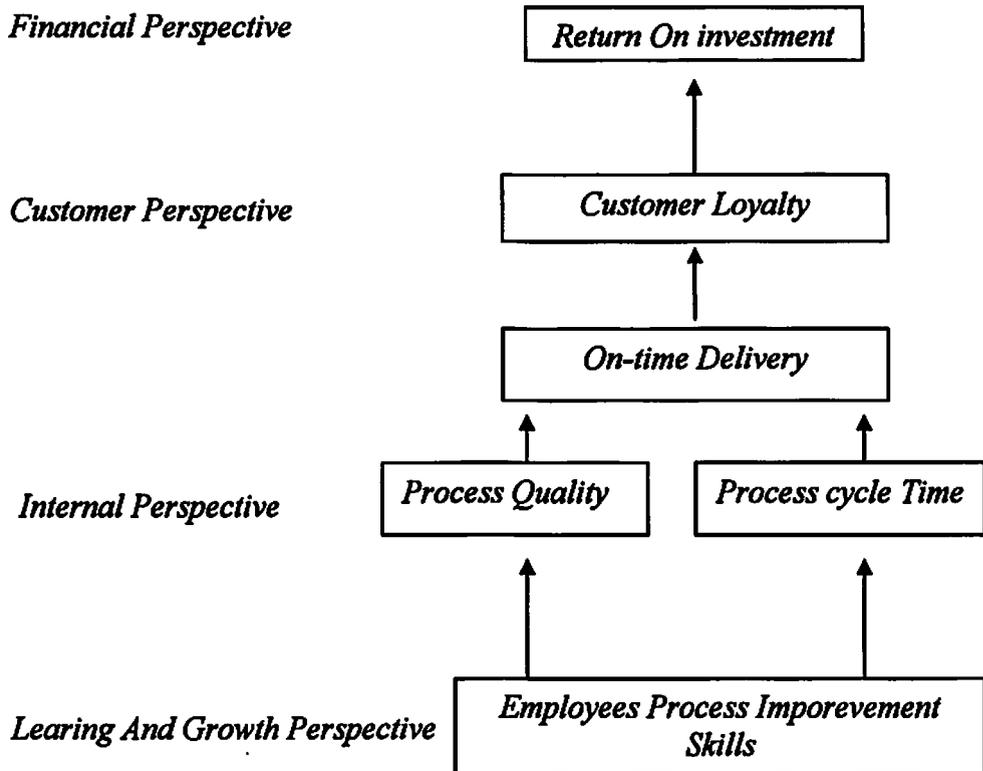
1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menerapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

### 2.2.2 Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

*Balance Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun kedalam empat perspektif yang meliputi, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, Kaplan dan Norton (1992). Empat perspektif *Scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil

tersebut, dan antara ukuran obyektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak

Dalam bukunya yang berjudul *Management Accounting* (2004) Atkinson, Kaplan and Young menggambarkan sebuah *strategy map* yang memberikan sebuah gambaran yang komprehensif tentang *Balanced scorecard*.



Gambar 2 Strategy map Connecting The Four Perspective

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lunak. Sementara keberagaman ukuran pada *Balanced Scorecard* yang dibuat dengan benar, mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.

#### 2.2.2.1 Perspektif keuangan

*Balanced Scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran finansial sangat penting bagi perusahaan. Ukuran finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dikembangkan menjadi tiga tahap yaitu:

##### 1. *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki

tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang, untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan arus kas negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk, jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan pada *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan didalam pasar baru dari konsumen baru atau dari produk dan jasa baru.

## 2. *Sustain Stage* (Bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mensyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan akan mengembangkannya apabila mungkin investasi yang dilakukan

umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

### 3. *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah arus kas maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang dilakukan adalah mendeteksi kebenaran industri yang dimilikinya, apakah dalam tahap perkembangan *growth*, *sustain*, atau *harvest*, ketiga tahapan tersebut mempunyai konsekuensi yang berbeda terhadap ukuran penelitian.

Dalam perspektif finansial, *scorecard* memungkinkan para eksekutif senior setiap unit bisnis untuk menetapkan bukan hanya ukuran

yang mengevaluasi keberhasilan jangka panjang perusahaan, tetapi juga berbagai variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang

#### 2.2.2.2 Perspektif Pelanggan

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan probabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Para manajer juga harus mengenali apa yang dinilai tinggi oleh para segmen sasaran dan memilih proposisi nilai apa yang akan diberikan.

Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen. Tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok (Amin Tunggal, 2009):

1. Kelompok Inti
  - a. Pangsa Pasar: mengukur seberapa besar porsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
  - b. Tingkat perolehan para pelanggan baru: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
  - c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
  - d. Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

- e. Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
2. Kelompok penunjang
- a. Atribut-Atribut Produk (fungsi, harga dan mutu)
 

Tolak ukur atribut adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumberdaya manusia serta tingkat efisiensi produksi.
  - b. Hubungan dengan pelanggan
 

Tolak ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.
  - c. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

### 2.2.2.3 Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

1. Memberikan proposisi nilai yang menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan
2. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi dari para pemegang saham.

Perspektif proses ini mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yaitu pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan

proses bisnis yang ada saat ini, sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* memadukan berbagai proses inovasi dalam perspektif proses bisnis internal. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

### 1. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolak ukur yang digunakannya adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

### 2. Proses Operasi

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolak ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

### 3. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

#### 2.2.2.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

*Learning and Growth* dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan yang diterapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan di dalam *Learning and Growth* adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisus dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai.

*Learning and Growth* merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dan pengendali untuk mencapai *outcome* dari ketiga perspektif *scorecard* lainnya.

Pada perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai

keberhasilan saat ini dan masa depan. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Sedangkan dalam pengukuran utama yang berlaku umum, perspektif ini memiliki tiga pengukuran yakni:

1. Kepuasan bekerja.
2. Retensi, dan
3. Produktivitas Pekerja.

Sasaran dari pertumbuhan dan pembelajaran dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal, untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Mulyadi, 2007):

1. Mengukur Kemampuan Karyawan dengan 3 aspek :
  - a. Pengukuran kepuasan karyawan.
    - 1) Tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
    - 2) Pengakuan terhadap hasil kerja karyawan.
    - 3) Kemudahan dalam mendapatkan informasi sehingga dapat bekerja sebaik mungkin.
    - 4) Keaktifan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaan.
    - 5) Tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan.
  - b. Pengukuran perputaran karyawan dalam perusahaan.
  - c. Pengukuran produktivitas karyawan.
    - 1) Gaji yang diperoleh.
    - 2) Rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh karyawan dengan jumlah karyawan yang ada di perusahaan.
2. Kemampuan sistem informasi
 

Kualitas dan produktifitas karyawan dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki perusahaan (persentase ketersediaan informasi). Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik

3. Motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang karyawan  
Selain kemudahan akses informasi yang begitu bagus tetapi juga harus diikuti dengan adanya motivasi karyawan untuk mau meningkatkan kinerjanya.  
Pengukuran motivasi karyawan dapat dinilai melalui dimensi :
  - a. Pengukuran terhadap sarana yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.
  - b. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
  - c. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

### 2.3 Kinerja Perusahaan

Pada saat perusahaan di seluruh dunia mengubah dirinya untuk kompetisi yang didasarkan pada informasi, kemampuan mereka untuk mengeksploitasi aktiva tidak berwujud (*intangible asset*) telah menjadi semakin positif dibandingkan kemampuan mereka untuk berinvestasi dan mengatur asset nyata (*physical asset*).

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empiris suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati, untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Tujuan pokok penilaiiaan kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan

dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Proses penilaian kinerja perusahaan merupakan aktivitas yang harus dilakukan. Penilaian kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagai manfaat yang saling terkait, yaitu antara lain:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dengan melakukan penilaian kinerja, berbagai pihak yang terkait dengan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung akan memperoleh manfaat nyata dari aktivitas tersebut.

Dalam akuntansi manajemen tradisional, pengukuran kinerja manajemen hanya didasarkan pada aspek-aspek keuangan semata, sebab ukuran keuangan dapat dengan mudah diperoleh berupa nilai kuantitatif yang berasal dari laporan keuangan. Sementara kinerja-kinerja non keuangan diabaikan karena dianggap

sulit diukur dan memiliki kelemahan yang cukup mengganggu yaitu ketidakmampuannya mengukur aktiva tak berwujud (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual sumberdaya manusia.

Beberapa cara yang digunakan dalam manajemen tradisional untuk mengukur kinerja organisasi adalah dengan menggunakan ROI (*return on Investment*), EVA (*Economic Value Added*) dan lain-lain. Semua pengukuran tersebut menggunakan perspektif keuangan dalam jangka pendek, mungkin manajer dapat menghasilkan kinerja yang baik meskipun mengabaikan non keuangan, tetapi tidak untuk jangka panjang. Menilai kinerja perusahaan semata-mata dari aspek keuangan akan sangat menyesatkan, kinerja keuangan yang baik saat ini sangat boleh jadi telah mengorbankan atau telah diciptakan dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang, sebaliknya kinerja keuangan yang kurang baik saat ini, bisa disebabkan karena perusahaan melakukan investasi untuk kepentingan jangka panjang.

#### 2.4 Hubungan *Balanced Scorecard* Dengan Peningkatan Kinerja perusahaan

*Balanced Scorecard* merupakan suatu alat manajemen yang memberikan gambaran yang komprehensif tentang perusahaan saat ini. *Balanced Scorecard* tidak hanya memberikan gambaran keuangan perusahaan akan tetapi secara menyeluruh kondisi perusahaan, sehingga manajemen dapat merumuskan strategi perusahaan kedepan.

Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* dijabarkan dari visi dan strategi dari perusahaan, sehingga tujuan penyempurnaan akuntansi manajemen agar terkait langsung dengan strategi perusahaan dapat tercapai. Setelah menilai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kompetisi dalam sebuah industri dan penyebab yang mendasarinya, ahli strategi perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan yang terpenting dilihat dari sudut pandang strategis adalah postur perusahaan berkaitan dengan penyebab yang mendasari dari masing-masing kekuatan.

*Balance Scorecard* memungkinkan sebuah perusahaan untuk menyesuaikan proses manajemennya dan memfokuskan organisasi keseluruhan pada implementasi strategi jangka panjang. Tanpa *Balance Scorecard*, kebanyakan organisasi tidak mampu untuk mencapai konsistensi visi dan aksi serupa ketika mereka berupaya untuk merubah arah dan memperkenalkan proses dan strategi baru. *Balance scorecard* memberikan kerangka untuk pengaturan implementasi strategi selain juga memungkinkan strategi itu sendiri untuk berkembang sebagai respon terhadap perubahan dalam pasar kompetitif perusahaan dan lingkungan teknologi.

Banyak perusahaan menerapkan konsep *Balance Scorecard* untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja mereka. Penerapan konsep ini memberikan klarifikasi, konsensus, dan fokus pada peningkatan yang

diharapkan dalam kinerja. Baru-baru ini, banyak perusahaan memperluas penggunaan *Balance Scorecard* mereka, yang menggunakannya sebagai landasan dari sistem manajemen *strategic* literatif terpadu. Perusahaan menggunakan *Balance Scorecard* untuk:

1. Mengklarifikasi dan memperbaharui strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi diseluruh perusahaan.
3. Menyesuaikan tujuan unit dan individu dengan strategi.
4. Menghubungkan dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan
5. Identifikasi dan penyesuaian inisiatif strategik.
6. Pelaksanaan *review* kinerja berkala untuk mempelajari dan meningkatkan strategi.

Fokus implementasi *Balanced Scorecard* dalam perusahaan adalah untuk kepentingan jangka panjang, sehingga manfaat dari penerapan *Balanced Scorecard* baru akan terasa di masa yang akan datang. Pada akhirnya diharapkan kinerja perusahaan akan meningkat seiring dengan implementasi *Balanced Scorecard*.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian pada skripsi ini adalah analisis penerapan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Adapun lokasi penelitian adalah PT Hero Supermarket Tbk kantor pusat yang terletak di Jakarta. Perusahaan ini bergerak dalam bidang pasar modern seperti supermarket, hypermarket dan lain-lain. PT. Hero Supermarket Tbk memiliki banyak cabang di Indonesia dan merupakan salah satu pemimpin dalam bisnis pasar modern.

PT Hero Supermarket Tbk Merupakan gabungan dari beberapa perusahaan yang meliputi PT Hero Supermarket, PT Wiramaju Karismajaya, PT catur Abadi Jayasakti, Star Mart, Dan Guardian. adapun merek dagang dari PT Hero Supermarket adalah Hero Supermarket, Star Mart Convenience Store, Guardian toko kecantikan dan apotik, Giant dan Mitra.

Dalam penelitian ini penulis fokus kepada penerapan *Balanced Scorecard* yang dilakukan oleh perusahaan dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Dimana perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan dari bulan april 2010 hingga juni 2010.

## 3.2 Metode Penelitian

### 3.2.1 Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah antara proses yang diperlukan dalam perencanaan penelitian dan pelaksanaan penelitian yang mencakup:

#### 1. Jenis, Metode dan Teknik Penelitian

##### a. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang dilakukan penulis adalah deskriptif eksploratif yaitu menyangkut suatu pernyataan bahwa penulis mendapatkan data-data dari perusahaan yang berhubungan dengan variabel-variabel yang dibahas yaitu penerapan *Balanced Scorecard* dan penilaian kinerja perusahaan. Tujuannya yaitu untuk menggambarkan, menguraikan, meneliti, dan melakukan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati, kemudian menarik kesimpulan dari objek yang diteliti.

##### b. Metode Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan penulis adalah studi kasus, yaitu penelitian yang berhubungan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas yang mendalam tentang suatu aspek sosial untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut suatu masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi dari objek yang diteliti.

**c. Teknik Penelitian**

Teknik penelitian yang digunakan adalah analisis kualitatif, yaitu suatu teknik penelitian yang sifatnya dapat diukur atau dinilai tetapi tidak dapat dihitung.

**d. Unit Analisis**

Unit analisis merupakan elemen terpenting dalam desain penelitian karena mempengaruhi proses pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Adapun unit analisis yang digunakan adalah unit analisis grup yaitu sumber data yang unit analisisnya merupakan respon unit fungsional dari suatu organisasi. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT Hero Supermarket Tbk.

## 3.2.2 Operasionalisasi Variabel

**TABEL 1**  
**Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan**

Variabel	Indikator	Ukuran/Skala
<b>Penerapan <i>Balanced Scorecard</i></b>		
1. Perspektif Keuangan	1. ROI 2. <i>Revenue mix</i> 3. Pertumbuhan pendapatan 4. Berkurangnya biaya secara signifikan	1. Rasio 2. Rasio 3. Rasio 4. Rasio
2. Perspektif Pelanggan	1. Pengukuran pangsa pasar 2. <i>Customer satisfaction</i> 3. <i>Customer Profitability</i>	1. Ordinal 2. Ordinal 3. Ordinal
3. Perspektif Bisnis Internal	1. Proses inovasi 2. Proses operasi	1. Ordinal 2. Ordinal
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	1. Kepuasan bekerja 2. Produktivitas bekerja 3. Pertumbuhan jumlah outlet	1. Ordinal 2. Ordinal 3. Ordinal
<b>Peningkatan kinerja perusahaan</b>		
1. Pertumbuhan laba	1. Pencapaian target di masa depan 2. Meningkatkan pendapatan pemegang saham	1. Rasio 2. Rasio
2. Pertumbuhan jumlah pelanggan	1. Akselerasi pasar 2. peningkatan kepuasan pelanggan	1. Ordinal 2. Ordinal
3. Peningkatan kinerja non keuangan perusahaan	1. Efisiensi operasional perusahaan 2. Peningkatan kinerja karyawan	1. Ordinal 2. Ordinal

### 3.2.3 Metode Penarikan Sampel

Penulis tidak menggunakan metode penarikan sampel karena tidak mengetahui besarnya populasi dari data yang diambil. Walaupun penulis tidak melakukan penarikan sampel tetapi penulis tetap mengambil data yang diperlukan.

### 3.2.4 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan untuk melengkapi penyusunan skripsi ini meliputi beberapa jenis prosedur pengumpulan data sebagai berikut:

#### 1. Riset Kepustakaan (*Library research*)

Riset kepustakaan dimaksudkan untuk memperoleh data yang diperlukan untuk dijadikan landasan teoritis yang akan dikaitkan dengan masalah yang diteliti, dengan cara membaca dan mempelajari teori-teori, literatur-literatur, dan bahan bacaan lain.

#### 2. Riset Lapangan (*Field research*)

Dilakukan dengan melakukan peninjauan langsung ke perusahaan yang menjadi lokasi penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan cara:

##### a. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai perusahaan secara keseluruhan maupun kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard* yang berlaku di perusahaan.

b. Observasi

Meninjau secara langsung ke perusahaan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan.

### 3.2.5 Metode Penelitian

Dalam melakukan analisis terhadap data, penulis mencoba menginterpretasikan ke dalam bentuk analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif, yaitu dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi yang berhubungan atau relevan dengan masalah yang dibahas, kemudian disusun, dipelajari, dan dianalisis lebih lanjut untuk dapat menjelaskan dan memecahkan masalah.

Penelitian dilakukan dengan langkah meneliti apakah ada hubungan antara penerapan *Balanced Scorecard* dengan peningkatan kinerja perusahaan. Adapun unit yang diteliti adalah penerapan *Balanced Scorecard* dan peningkatan kinerja perusahaan dengan adanya *Balanced Scorecard*.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Dan Perkembangan Perusahaan**

Pendiri Hero Supermarket adalah Bapak Mohamad Saleh Kurnia, putra kelahiran Cibadak, Sukabumi, Jawa Barat. Ia belajar berdagang mulai kecil mengikuti jejak orang tuanya yang sudah berdagang barang-barang kebutuhan sehari-hari dikota asalnya. Sekitar tahun 1948-an keluarga Kurnia menganggap usahanya kurang berkembang jika terus berdagang di Cibadak dan melihat Jakarta mempunyai peluang di masa depan maka keluarga memutuskan untuk pindah ke Jakarta dengan awalnya sejarahnya sebagai berikut.

Orang tua M.S Kurnia mengawali usaha di Jakarta dengan mengelola usaha kaki lima "Gerobag Dorong" di gang ribal (sekarang lebih dikenal dengan Jalan Pintu Besar Selatan I), Jakarta Barat dengan menjual makanan dan minuman. Dari sinilah M.S Kurnia bersama kakaknya mulai aktif membantu orang tuanya mengelola usaha barunya di Jakarta.

Semakin hari usahanya semakin berkembang pesat dan tahun 1951 usaha tidak lagi gerobag dorong tetapi sudah mampu memindahkan usahanya di ruko pada jalan yang sama dengan nama "Toko Hero".

Untuk memperlancar usahanya tahun 1954 Toko Hero mendirikan CV Hero yang banyak mengimpor makanan dan minuman dari luar negeri. Tahun 1969 keluarga menyerahkan pimpinan CV Hero kepada M.S. Kurnia dan di tangan M.S Kurnia usaha semakin besar dengan banyak mengimpor barang dari

luar negeri dan menjadi agen beberapa produk impor. Melihat potensi pasar produk impor yang semakin besar dan belum adanya tempat belanja keluarga yang modern dan memadai bagi orang asing kala itu maka tahun 1971, M.S. Kurnia membuka gerai (outlet) yang pertama di Jl Falatehan I, Jakarta selatan dengan nama Hero Mini Supermarket.

Tahun 1976 M.S Kurnia mengembangkan usahanya di bidang pabrikan yang memproses makanan dan minuman dengan nama PT Suba Indah, di Desa Mekarsari, Jalan Raya Jakarta Bogor KM 31.

Pada tahun 1978 bersama Tuan Then Siok Liong, Sun Yuen Hong dan Fen Hin Chon Enterprise Ltd. Hongkong dan welcome Trading Co., Pte. Ltd Singapore mendirikan PT Onward Paper Corporation yang mengelola pabrik tissue dengan merk *Scott* lisensi dari *Scott Paper Company Pennsylvania* Amerika Serikat dan merek sendiri *Four roses* dan PT Hero Supermarket menguasai sepertiga dari total investasi di PT Onward Paper Corporation.

Tahun 1985 mendirikan PT Mitra Sarana Purnama sebagai pengganti dan penerus CV Hero yang merupakan perusahaan *trading import, eksport* dan distributor makanan dan minuman.

Sekitar tahun 1988 mendirikan PT Wiramaju Kharismajaya yang mengelola usaha eceran dengan konsep harga murah yaitu Mitra Toko Diskon (*Discount Store*) dan tutup pada tahun 2001.

Pada tahun 1989 diversifikasi diarahkan ke usaha eceran lain berupa *Convenience Store* (Minimarket) dan berdiri special store toko perawatan pribadi

dengan nama *Shop In* dan departemen store mainan anak-anak dengan nama *Toys City* sekarang sudah keluar dari PT Hero Supermarket.

Tanggal 30 Juni 1989 PT. Hero Supermarket go public meramaikan pasar modal dan merupakan perusahaan ritel pasar swalayan pertama di Indonesia yang memperoleh kepercayaan untuk menjual sahamnya kepada masyarakat luas. Penjualan saham pertama 1.795.000 lembar saham dengan nilai nominal Rp 1.000 dan ditawarkan dengan harga perdana Rp 7200 per saham dan hasil dari penjualan tahun 1989 mencapai Rp 159.900.000.000. Tahun 1992 PT Hero Supermarket Tbk menawarkan 29.412.500 lembar saham di bursa efek Jakarta dengan harga penawaran @ Rp 1.500.

Tahun 1991 Hero Group mendirikan PT Cahayaceria Laksanamega yang mengelola usaha toko eceran dengan konsep *modern warehouse store* dengan nama Mega Super Grosir yang merupakan toko perkulakan pertama di Indonesia dengan sistem swalayan, target pasarnya adalah, toko eceran kecil, koperasi, perhotelan, perkantoran, instansi pemerintah dan lain-lain.

Pada tahun 1991 juga PT Hero Supermarket membuka toko swalayan kecil dengan konsep *convenience store* dan diberi nama Star Mart, yang melayani kebutuhan rumah tangga secara cepat, dengan lokasi yang strategis seperti Hotel, Apartemen, Perumahan, Komplek Ruko dan Lain-lain.

Untuk meningkatkan permodalan pada bulan Februari 1998 PT Hero Supermarket mengadakan aliansi strategis dengan *Dairy Farm* Hongkong, anggota Jardine Matheson. *Dairy Farm* memiliki penyertaan saham langsung pada perseroan sebesar 7,6% dan melalui obligasi tukar yang dapat ditukarkan dengan

saham perseroan sebesar 24,55% jalinan kerjasama ini juga diwujudkan dengan bergabungnya eksekutif *Dairy Farm* dengan jajaran direksi dan komisaris PT Hero Supermarket Tbk.

Pada tahun 1998 inilah restrukturisasi perusahaan dan kepemilikannya diperjelas dan beberapa usaha yang tergabung dalam Hero group dipersatukan dalam PT Hero Supermarket Tbk yang meliputi PT Hero Supermarket (Hero Supermarket), PT Wiramaju Karismajaya (Mitra Toko Discount), PT Catur Abadi Jayasakti (Shop in), Star Mart, Dan Guardian (ex. Dairy Farm) dan yang lainnya dijual.

Akibat kerusuhan 13 dan 14 Mei 1998, 26 gerai di Jakarta mengalami kerusakan, 6 gerai hangus terbakar, 10 gerai dijarah rusak berat dan 10 gerai dijarah rusak ringan, dengan total nilai kerugian sebesar Rp 70 miliar.

Pada bulan Februari 1998, perusahaan dengan sangat gembira menyambut *Dairy Farm*, anggota *Jardine Matheson Group*, sebagai pemegang saham dan mitra strategis. Beberapa eksekutif yang handal dan berpengalaman telah bergabung untuk memperkuat tim manajemen kami. *Dairy Farm International* yang memiliki penyertaan saham pada PT Hero Supermarket sebesar 32% Mengkontribusikan pengalaman internasional dan keahlian yang sangat bermanfaat bagi pengetahuan lokal dan pemahaman manajemen HERO, dan juga memberikan pengakuan bahwa Indonesia merupakan salah satu pasar berkembang yang paling menarik di kawasan Asia Tenggara untuk jangka waktu menengah hingga jangka panjang.

Pada tanggal 26 Juli 2002, Giant Hypermarket yang pertama dibuka yang berlokasi di Vila Melati Mas, Serpong, Tangerang. Giant Hypermarket dengan motonya "Banyak pilihan harga lebih murah" dengan menyediakan jumlah barang yang besar antara 35.000-50.000 item yang mana 90%nya berasal dari produk lokal dan etnik. Giant Hypermarket dan Supermarket hingga bulan Januari 2008 telah memiliki 39 gerai yang terletak di Jabodetabek (26), Surabaya (4), dan Bandung (5), Pekalongan (1), Purwakarta (1), Jawa Timur (2).

Sejak Maret 2007 ada beberapa toko Hero Supermarket telah diganti namanya menjadi Giant Supermarket, hingga dengan Oktober 2007 telah ada 12 toko.

Hingga bulan Februari 2009 PT Hero Supermarket memiliki gerai-gerai sebagai berikut:

a. Hero Supermarket	51 gerai
b. Star Mart Convenience Store	91 gerai
c. Guardian Toko Kecantikan dan Apotik	170 gerai
d. Giant	76 gerai
e. Mitra	10 gerai
<hr/>	
Total	398 gerai

#### 4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Uraian tugas dari masing-masing jabatan pada PT Hero Supermarket Tbk akan dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. RUPS ( Rapat Umum Pemegang Saham )

- a. Membuat anggaran dasar.
- b. Mengangkat dan memberhentikan dewan komisaris dan direktur.
- c. Menetapkan arah, sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan.

##### 2. *Board of Comissioner*

- a. Menentukan garis besar perseroan seperti strategi, target dan lain-lain.
- b. Memberikan petunjuk kerja pada direksi setelah mendapatkan persetujuan dari RUPS.
- c. Mengawasi kegiatan perusahaan secara keseluruhan.
- d. Memberi nasehat-nasehat kepada pihak manajerial di bawahnya.

##### 3. *Chief Executive Officer*

- a. Menentukan dan menetapkan strategi, tujuan utama dan kebijaksanaan pengembangan usaha.
- b. Menyiapkan rencana dan anggaran serta keuangan perusahaan.
- c. Menetapkan anggaran perusahaan.
- d. Menetapkan tugas, tanggung jawab dan wewenang manajer yang berada di bawah pimpinannya.

- e. Memberikan bimbingan dan pengarahan umum, saran-saran dan perintah kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas masing-masing bawahan.
- f. Mengawasi jalannya perusahaan dan mengadakan perubahan-perubahan yang diperlukan sejalan dengan kebutuhan akan perkembangan perusahaan.
- g. Mengkoordinasikan kegiatan unsur organisasi agar dapat berjalan lebih efisien dan efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- h. Menentukan pengambilan keputusan terakhir untuk intern perusahaan dan untuk mewakili nama perusahaan.

#### 4. *Corporate Secretary and Legal*

- a. mengatasi masalah yang berkaitan dengan hukum seperti mengurus ijin bangunan Hero, mengadakan kerja sama dengan pihak kontraktor.

#### 5. *Internal Auditor*

- a. Memeriksa sistem dan prosedur yang dilaksanakan serta keakuratan data-data yang dibuat oleh masing-masing divisi yang terkait dalam perusahaan.

#### 6. *Human Resources Director*

- a. Bertanggung jawab atas program-program kegiatan kepegawaian.

**7. *Employment Manager***

- a. Bertanggung jawab mengurus kegiatan perekrutan, penempatan, penilaian, prestasi kerja dan pemberhentian karyawan.

**8. *Training and Development Manager***

- a. Bertanggung jawab atas pelatihan dan pengembangan karyawan.

**9. *Office Manager***

- a. Logistik : Mengatur perlengkapan dan prasarana operasional.
- b. Service : Mengatur pengiriman barang dan keberadaan kendaraan operasional.

**10. *Compensation and Human Resources Department***

- a. Memberikan dispensasi khusus dan mengatur jadwal training.

**11. *Employee and Industrial Manager***

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

**12. *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.

**13. Finance Manager**

- a. Bertanggung jawab atas pengeluaran keuangan perusahaan yang menyangkut kebijaksanaan 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 dan hasil produksi.

**14. Accounting Manager**

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan pencatatan, penggolongan, peringkasan, dan penyajian laporan keuangan.

**15. Payrol Manager**

- a. Bertanggung jawab atas pembayaran gaji karyawan.

**16. Regional Accounting Manager**

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan akuntansi untuk cabang-cabang di luar wilayah Jabodetabek.

**17. Merchandising and Marketing Director**

- a. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan pemasaran produksi.
- b. Memperkenalkan produk baru.
- c. Melaksanakan survey pasar atas produk.
- d. Merencanakan dan menyelenggarakan semua kegiatan pemasaran dan penjualan hasil produksi.

- e. Menyelenggarakan semua kegiatan penelitian dan pengembangan pemasaran.

**18. *Fresh Food General Manager.***

- a. Bertanggung jawab terhadap pengadaan barang dagang dalam bentuk makanan segar untuk supermarket.

**19. *Grocery General Manager***

- a. Bertanggung jawab terhadap pengadaan barang dagang dalam bentuk grocery untuk supermarket.

**20. *Marketing General Manager***

- a. Bertanggung jawab terhadap pengadaan program promosi dalam rangka peningkatan penjualan.

**21. *Food Service General Manager***

- a. Bertanggung jawab dalam mengontrol kelayakan suatu barang yang akan dijual.

**22. *Distribution and Logistic General Manager***

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan pendistribusian dan logistik perusahaan.

**23. *Operation Director***

- a. Merencanakan garis besar aktivitas perusahaan.
- b. Mengawasi pelaksanaan aktivitas perusahaan yang telah ditentukan.
- c. Mengusulkan pembukaan outlet baru pada *Chief Executive Officer*.

**24. *Regional Operation 1 Manager***

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan operasional untuk supermarket Hero dalam wilayah Jabodetabek.

**25. *Regional Operation 2 Manager***

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan operasional untuk supermarket dalam wilayah Jabodetabek.

**26. *Regional Operation 3 Manager***

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan operasional untuk supermarket Hero untuk wilayah jawa dan luar jawa.

**27. *Area Manager Store***

- a. Mengkoordinir semua bagian yang ada dalam semua outlet.
- b. Memeriksa laporan dari tiap-tiap bagian yang ada untuk disampaikan pada divisi operasional.
- c. membuat keputusan mengenai keperluan-keperluan supermarket seperti dalam hal jumlah pegawai, penyesuaian harga, mengatur jadwal promosi, dan lain-lain.

**28. *Store Manager***

- a. Bertugas dan berwenang memimpin outlet dan mengkoordinir serta mengawasi pelaksanaan operasional dari semua divisi di supermarket tersebut.

**29. *General Affair Director***

- a. Bertanggung jawab atas hal-hal umum kegiatan perusahaan.

**30. *Formalities Manager***

- a. Bertanggung jawab terhadap kegiatan yang bersifat formal seperti kegiatan yang berhubungan dengan lembaga masyarakat.

**31. *Extern Public Relation Coordinator***

- a. Bertanggung jawab terhadap kegiatan yang bersifat eksternal, misal : membina hubungan dengan media massa.

**32. *Speciality Retail general Manager***

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan diversifikasi produk Hero dalam berbagai bentuk.

**33. *Mitra Operation Manager***

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan operasional toko Mitra.

**34. *Star Mart Manager***

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan operasional toko Starmart.

**35. *Guardian Manager***

- a. Bertanggungjawab atas kegiatan operasional toko Guardian.

**36. *Speciality Brand Manager***

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan operasional toko Speciality Brand.

**37. *Information Technology General Manager***

- a. Bertanggung jawab atas kebutuhan teknologi IT pada perusahaan, mengembangkan dan menerima laporan perkembangan teknologi IT dari IT development.

**38. *IT Development Manager***

- a. Mengembangkan teknologi IT serta melakukan *prototyping*.

**39. *IT POS and Support Manager***

- a. Mengatasi kerusakan maupun kekeliruan yang terjadi dalam sistem komputer.
- b. Bertanggungjawab atas pentransferan data dari pusat ke cabang atau dari cabang ke pusat.

**40. *Property and Project General Manager***

- a. Mengadakan sarana dan prasarana bagi pendirian cabang baru.

**41. *Site Development Manager***

- a. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, penentuan, lokasi tanah dan bangunan cabang yang baru.

**42. *Planning and Design Manager***

- a. Bertanggung jawab atas perencanaan dan tata desain ruangan.

**43. *Repair Maintenance Manager***

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan pemeliharaan dan perbaikan bangunan perusahaan seperti : peralatan listrik, air dan peralatan perusahaan lainnya.

**44. *Procurement Manager***

- a. Bertanggung jawab mengatur dan mengkoordinir pengadaan barang-barang untuk melaksanakan kegiatan operasional cabang perusahaan yang baru.

45. *Property and Operation Manager*

- a. Mengatur dan mengawasi pelaksanaan pembangunan cabang yang baru.

46. *Lease Marketing Manager*

- a. Membina hubungan kerja sama dengan pihak lain dalam rangka memanfaatkan kapasitas lebih dari ruangan.

47. *Loss Prevention Manager*

- a. Bertanggung jawab menyelidiki masalah yang menimbulkan kerugian serta mencari tindakan lanjutnya.

Bagian Toko (Outlet Supermarket)

1. *Store Manager*

- a. Memimpin seluruh kegiatan operasi supermarket.

2. *Fresh and Frozen Section Manager, Grocery and non food section manager*

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan pemajangan, pemberian harga dan ketersediaan jenis barang dagangan masing-masing.

3. *Produce Supervisor, daily fairy and frozen supervisor, meat and fish supervisor, grocery food supervisor, grocery non food supervisor*

- a. mengawasi kegiatan pemajangan, proses pemberian harga jual, ketersediaan jenis barang dagang masing-masing.

4. *Produce staff, daily dairy and frozen staff, butcher staff, fish staff, grocery food staff, grocery non food staff.*
  - a. Memajang, memeriksa yang telah kosong atau berkurang kemudian mengisi kembali sesuai jenis barang masing-masing.
5. *Receiving and Storeage Section Manager*
  - a Bertanggung jawab untuk mengkoordinir, mengarahkan dan mengawasi kegiatan penerimaan dan penyimpanan barang.
6. *Receiving and Store Supervisor*
  - a. Mengawasi kegiatan penerimaan dan penyimpanan barang.
7. *Receiving and storeage staff*
  - a. Mengecek dan menerima barang serta menyimpannya dalam gudang.
8. *Store Administration Section Manager*
  - a. Bertanggung jawab untuk mengarahkan, mengatur, dan mengawasi terhadap semua kegiatan administrasi di dalam supermarket.
9. *Finance Administration Supervisor*
  - a. Bertanggung jawab untuk menyiapkan uang kecil untuk kasir, mencetak dan mengecek laporan keuangan, penjualan, omset per departmen dan counter, memposting hasil penjualan, membuat laporan *petty cash*, Kupon, mengecek isi brankas dan kupon atau voucher barang.

#### 10. *Customer Service Section Manager*

- a. Bertanggung jawab atas kegiatan pelayanan kepada pelanggan, pembungkusan barang-barang yang dibeli, penitipan barang-barang, pengoperasian genset, pelayanan pemeliharaan umum.

#### 11. *Customer Service Supervisor*

- a. Bertanggung jawab untuk mengawasi kegiatan pelayanan kepada pelanggan.

#### 4.1.2 Kegiatan Usaha Perusahaan

Bisnis utama PT Hero Supermarket Tbk adalah supermarket yang jumlahnya hingga bulan Februari 2009 adalah 51 gerai, sedangkan Hypermarket baru dimulai bisnisnya sejak tahun 2002 dan hingga bulan Januari 2008 telah berdiri 39 gerai Giant Hypermarket.

Kegiatan usaha lain PT Hero Supermarket Tbk adalah Star Mart Convenience Store yaitu toko swalayan kecil yang melayani kebutuhan rumah tangga secara cepat yang hingga Februari 2009 berjumlah 91 gerai.

Guardian merupakan usaha lain dari perseroan yang cukup berkembang pesat. Perusahaan selalu membangun outlet Guardian bersebelahan dengan Hero Supermarket ataupun dengan Giant Supermarket dan Hypermarket, Guardian merupakan toko kecantikan dan apotik yang menyediakan obat dan alat-alat kecantikan dengan lengkap. Hingga Februari 2009 Guardian Toko Kecantikan dan Apotik berjumlah 170 gerai.

PT Hero Supermarket Tbk juga membawahi PT Suba Indah yang memproses makanan dan minuman. Adapun produk yang dihasilkan adalah *Sunquick*, *Marjan Boudoin*, *Hunts*, minuman beralkohol *Mansion House*, minuman kaleng *Suntory Sport Drink* dan juga mengemas makanan atau *repacking* dengan nama *Hero House Brand*

PT Hero Supermarket juga menguasai sepertiga dari total investasi di PT Onward Paper Corporation yang mengelola pabrik tissue dengan merek *Scott* lisensi dari *Scott Paper Company*.

## 4.2 Hasil Dan Pembahasan

### 4.2.1 Penerapan *Balanced Scorecard* pada PT Hero Supermarket Tbk

PT Hero Supermarket Tbk menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu alat manajemen untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

Visi dan misi PT Hero Supermarket Tbk yaitu adalah:

Visi : Menjadi peritel terkemuka di Indonesia dari segi penjualan dan penciptaan nilai jangka panjang bagi pemegang saham.

Misi : Meningkatkan nilai investasi pemegang saham kami melalui keberhasilan komersial dengan menarik pelanggan dan meningkatkan daya saing yang mantap.

Dari visi dan misi tersebut dapat dilihat bahwa tujuan perusahaan adalah untuk meningkatkan nilai investasi pemegang saham, Oleh karena itu *Balanced Scorecard* digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu alat manajemen, karena tujuan akhir dari *Balanced Scorecard* adalah

peningkatan nilai dari para pemegang saham yang tercermin dalam perspektif keuangan.

PT Hero Supermarket Tbk menggunakan pengukuran yang komprehensif guna mendapatkan gambaran riil kondisi perusahaan agar dapat dijadikan pedoman dalam merumuskan strategi perusahaan di masa yang akan datang. Empat perspektif yang diukur adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif konsumen, dan perspektif keuangan.

*Balanced scorecard* dijadikan sebagai alat manajemen dalam mengukur perkembangan strategi perusahaan, karena manajemen berkeyakinan bahwa ukuran-ukuran non keuangan juga merupakan elemen yang penting bagi perkembangan perusahaan.

Ukuran-ukuran non keuangan tidak dapat dipisahkan dengan ukuran keuangan itu sendiri karena mereka merupakan suatu kesatuan yang saling melengkapi. Jika satu saja perspektif dalam *Balanced Scorecard* tidak berjalan dengan baik, maka perspektif lainnya pun akan terpengaruh yang diakibatkan oleh buruknya kinerja satu perspektif tadi.

Adapun ikhtisar dari penerapan *Balanced Scorecard* yang berlaku di PT Hero Supermarket Tbk adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Target Kinerja**  
**PT Hero Supermarket Tbk**  
**Tahun 2009**

Rating		SBS 9	BS 8	B 7	CB 6	KB 5
Keuangan	100%					
ROE	40%	>20%	14%-19,99%	11%-13,99%	9%-10,99%	6%-8,99%
Laba Bersih	30%	>3%	2%-2,99%	1,5%-1,99%	1%-1,49%	<1%
Peningkatan Penjualan Bersih	30%	>14%	10%-13,99%	7%-9,99%	5%-6,99%	<5%

Pelanggan	100%					
Kepuasan Pelanggan	50%	>80%	70%-79,99%	65%-69,99%	60%-64,99%	<60%
Pangsa Pasar	50%	>50%	25%-49,99%	15%-24,99%	10%-14,99%	<10%

Proses Bisnis Internal	100%					
Penguatan Merek Dagang	30%	>50%	40%-49%	30%-39%	20%-29%	<20%
Peningkatan nilai pelanggan	30%	>50%	40%-49%	30%-39%	20%-29%	<20%
Operasional Excelent	40%	>80%	70%-79,99%	60%-69,99%	50%-59,99%	40%-49,99%

Pembelajaran Dan Pertumbuhan	100%					
Kepuasan Karyawan	40%	>50%	40%-49,99%	30%-39,99%	20%-29,99%	<20%
Penguasaan Teknologi	30%	>50%	40%-49%	30%-39%	20%-29%	<20%
Peningkatan Jumlah Outlet	30%	>20%	15%-19,99%	13%-14,99%	8%-12,99%	<8%

Rating Bsc	
9	Sangat Baik Sekali
8	Baik Sekali
7	Baik
6	Cukup Baik
5	Kurang Baik

(Sumber : PT Hero Supermarket Tbk)

#### 4.2.1.1 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di dalam PT Hero Supermarket Tbk mencakup beberapa aspek yaitu tingkat kepuasan karyawan, tingkat *employment turnover*, perkembangan dalam penerapan sistem teknologi, dan pertumbuhan jumlah outlet.

##### 1. Tingkat Kepuasan Karyawan dan *Employment Turnover*

Tingkat kepuasan karyawan dan *employment turnover* merupakan indikator apakah perusahaan memperlakukan para pekerjanya dengan baik. Jika indeks kepuasan karyawan tinggi dan *employment turnover* rendah, maka akan berdampak bagi produktivitas karyawan pada khususnya dan perusahaan pada umumnya.

Cara yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan indeks kepuasan karyawan adalah dengan sistem renumerisasi yang menarik bagi karyawan, sehingga mereka diharapkan dapat memberikan kemampuan terbaiknya dalam bekerja. Sistem pengupahan PT Hero Supermarket Tbk adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Sistem Pengupahan**

1. Upah Tetap	2. Upah Tidak Tetap
a. Gaji Pokok	a. Lembur
b. Tunjangan Makan	b. Insentif
c. Tunjangan Pengobatan	c. Bonus
d. Tunjangan Jabatan	
e. Tunjangan Transport	

1) Perhitungan lembur

Jam kerja satu minggu adalah 40 jam, lembur maksimal =  
14 jam per minggu (maksimal mempekerjakan karyawan 54 jam /  
minggu).

a. Hari Biasa

\* Jam pertama  $1 / 173 \times \text{Gaji Kotor} \times 1 \times 1.5$

\* Jam kedua dan seterusnya  $1 / 173 \times \text{Gaji Kotor} \times 1 \times 2$

b. Hari Libur

\* Jam 1 – 7  $1 / 173 \times \text{Gaji Kotor} \times 7 \text{ jam} \times 2$

\* Jam Pertama (ke 8)  $1 / 173 \times \text{Gaji Kotor} \times 1 \times 3$

\* Jam Kedua (Ke 9)

dan seterusnya  $1 / 173 \times \text{Gaji Kotor} \times 1 \times 4$

2) Asuransi

Besarnya iuran program jaminan tenaga kerja khusus  
kelompok I (Toko eceran, grosir, distributor dan lain-lain) dan  
besarnya penanggungungan sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Asuransi Karyawan PT Hero Supermarket Tbk**

No	Jenis Iuran	Nilai	Dibayar Perusahaan	Dibayar Karyawan
1	Jamninan Kecelakaan	0.24% x upah	Penuh	0%
2	Jaminan kematian	0.30% x upah	Penuh	0%
3	Jamnan Hari Tua	5.70% x upah	3.7%	2%
	Total	6.24%		

### 3) Santunan Akibat Kecelakaan Kerja

- a. Biaya medis diberikan maksimum sebesar Rp 6.400.000 per kasus.
- b. Santunan meninggal dunia diberikan sebesar 60% x 70 bulan upah.
- c. Santunan cacat diberikan maksimum sebesar 70% x 70 bulan upah.
- d. Biaya alat bantu atau alat palsu anggota tubuh (kaki dan tangan) berpatokan pada RS Suharso Solo ditambah 40% dari harga yang tercantum.

### 4) Jaminan Hari Tua

Jaminan hari tua bersifat tabungan dengan mekanisme asuransi atau berjangka dan dihitung berdasarkan iuran yang terkumpul ditambah bunga dan hasil pengembangannya. Jaminan hari tua dapat dibayarkan apabila:

- a. Usia 55 tahun atau cacat total dan tidak mampu bekerja lagi.

- b. Meninggal dunia akibat kecelakaan kerja maupun bukan.
- c. Menjadi pegawai negeri sipil (PNS) atau TNI dengan masa kepersertaan minimal 5 tahun.
- d. Pindah ke luar negeri.
- e. Dibayarkan sekaligus jika jaminan hari tua kurang dari Rp 3.000.000
- f. Dibayarkan berkala jika jumlah jaminan hari tua mencapai Rp 3.000.000 atau lebih.

#### 5) Jaminan Kematian

Jaminan kematian diberikan sebesar Rp 3.000.000 ditambah dengan biaya pemakaman Rp 600.000.

#### 6) Jaminan kesehatan

Seluruh karyawan diasuransikan pada asuransi kesehatan Allianz.

Dengan adanya sistem renumerisasi seperti yang telah disebutkan diatas diharapkan dapat menjadikan para karyawan bekerja dengan produktivitas yang diinginkan perusahaan guna mendukung kegiatan perusahaan.

Untuk mengukur kepuasan karyawan setiap tiga bulan sekali Divisi HRD memberikan kuisisioner yang dilakukan secara acak kepada 100 karyawan. Pembagian kuisisioner tersebut dibagi berdasarkan tingkat pendidikan dan gender. Disini tingkat pendidikan secara tidak

langsung menggambarkan jabatan orang tersebut. Adapun pembagiannya adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan SMU 25 orang
2. Pendidikan Akademi atau setara D3 25 orang
3. Pendidikan S1 25 orang
4. Pendidikan S2 atau di atasnya 25 orang

**Tabel 5**  
**Tingkat Kepuasan Karyawan**

1	Sangat Puas	17%
2	Puas	43%
3	Cukup Puas	21%
4	Tidak Puas	15%
5	Sangat Tidak Puas	4%

(sumber: PT Hero Supermarket Tbk)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa para karyawan saat ini puas bekerja pada perusahaan. Adapun untuk karyawan yang tidak puas, faktor utama adalah lingkungan kerja yang kurang kondusif. Oleh karena itu perusahaan selalu melakukan perputaran staf di outlet agar dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan karyawan adalah lokasi kerja yang jauh dari tempat tinggal. Oleh karena itu perusahaan berusaha menempatkan karyawan sesuai dengan domisilinya.

Untuk tingkat Employment turnover perusahaan saat ini, ada pada tingkat 3,24% yang menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan adalah kecil. Dengan kata lain para karyawan cenderung puas bekerja pada perusahaan.

**Tabel 6**  
**Target dan realisasi tingkat kepuasan karyawan**  
**PT Hero Supermarket Tbk**

Indikator	Realisasi	Rating	Bobot
Kepuasan karyawan	71%	8	70%
Employment Turnover	3,24%	8	30%
Total	49,79%	8	100%

Kinerja para karyawan terus dipantau dengan cara memberikan penilaian prestasi karyawan secara berkala. Penilaian yang diberikan dilihat dari *skill*, *knowledge*, dan juga *attitude*.

Dari ketiga unsur penilaian tersebut dibuat sebuah grade penilaian bagi setiap karyawan, yang berbeda dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya. Adapun pembagian grade karyawan adalah sebagai berikut:

1. 8 keatas                    A1
2. 7,5 – 8                    A2
3. 7 – 7,5                    B1
4. 6,5 – 7                    B2

Para karyawan yang terus mendapatkan grade tertinggi selama beberapa periode akan mendapat kesempatan untuk promosi.

Penerimaan karyawan dilakukan dengan seleksi yang sangat ketat guna memperoleh karyawan yang kompeten di bidangnya. Selain itu para karyawan diberikan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kemampuan mereka.

## 2. Pengembangan Sistem Teknologi Informasi

Pengembangan sistem teknologi informasi merupakan hal yang sangat diperhatikan oleh manajemen guna mendukung operasional perusahaan. Penggunaan teknologi informasi yang muktahir dilakukan guna mendapatkan keunggulan bisnis dibandingkan dengan para pesaingnya saat ini.

Fokus dari pengembangan sistem teknologi informasi di PT Hero Supermarket Tbk adalah pengembangan sistem register di kasir untuk mempercepat antrian di kasir.

## 3. Pertumbuhan Jumlah Outlet

Hasil akhir dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah berkembangnya perusahaan seiring dengan waktu. Perkembangan itu dapat dilihat dengan bertambahnya jumlah outlet dari tahun ke tahun.

Jumlah outlet dari perusahaan yang selalu bertambah ini menunjukkan bahwa perusahaan sekarang dalam tahap berkembang. Perusahaan kini tidak hanya fokus di Jabodetabek saja akan tetapi mencoba ke luar Jabodetabek mengingat semakin ketatnya persaingan pasar modern di Jabodetabek.

Adapun pekembangan jumlah outlet yang dimiliki oleh perusahaan selama 5 tahun terakhir dapat dilihat dalam tabel 4 berikut ini:

Tabel 7  
Perkembangan Jumlah Gerai

Tahun	Jumlah Outlet
2005	262
2006	320
2007	375
2008	398
2009	467

(Sumber: PT Hero Supermarket Tbk)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa perusahaan mengalami perkembangan jumlah outlet dari tahun ke tahun terutama dari tahun 2008 ke 2009 perusahaan sangat agresif dalam meningkatkan jumlah outlet yang dimiliki. Dimasa yang akan datang perusahaan akan terus meningkatkan jumlah outletnya guna meningkatkan nilai lebih kepada para pemegang saham.

#### 4.2.1.2 Perspektif Proses Bisnis Internal

PT Hero Supermarket Tbk selalu meningkatkan proses bisnisnya guna mencapai efisiensi bisnis dalam menghadapi persaingan. Dalam perspektif proses bisnis internal hal kritis yang diperhatikan oleh perusahaan adalah:

##### 1. *Build The Trade Mark*

Sejak tahun 1998 perusahaan mengadakan aliansi strategis dengan *Dairy Farm* Hongkong, anggota *Jardine Matheson*.

Sebagai tindak lanjutnya, pada tahun 2000 perusahaan mulai aktif melakukan ekspansi usaha. Sebelumnya strategi ekspansi perusahaan adalah 80% di Jabodetabek dan sisanya 20% di luar

Jabodetabek. Namun dengan semakin ketatnya persaingan dan berkurangnya pangsa pasar Hero Supermarket di Jabodetabek, maka strategi ekspansi perusahaan saat ini adalah 50% di Jabodetabek dan 50% di luar Jabodetabek.

Peremajaan gerai dilakukan setiap lima atau enam tahun. Peremajaan gerai besar-besaran di tahun 2001, misalnya dilakukan di dua supermarket Hero di Kemang dan Pondok Indah Mall. Selain itu perluasan format retail juga dilakukan dengan merintis jaringan toko buku Utama dan merencanakan pembukaan Hypermarket Giant.

Hypermarket Giant merupakan merek dari Malaysia, yang masuk ke dalam portofolio perusahaan melalui Dairy Farm. Di negeri asalnya, kekuatan Giant terutama bertumpu pada divisi *Fresh Product*, *Grocery* dan *Basic Fashion*. Kerjasama manajemen berupa *profit sharing* juga dilakukan perusahaan bersama Golden Trully. Kerjasama ini merupakan satu sinergi yang berdampak positif terhadap pembukaan GIANT. Sebagaimana diketahui Golden Truly memiliki kekuatan lebih dalam bidang fashion dibandingkan HERO.

Setelah merasakan imbas kehadiran Hypermarket Carrefour, perusahaan mulai menggalakkan program promosi dengan fokus mengubah image Hero Supermarket yang mahal menjadi tempat belanja yang paling murah. Saat ini setiap hari Jum'at, perusahaan meluncurkan program *Weekly Promotion*, dengan diback-up media promosi satu halaman penuh di Harian KOMPAS. Untuk menjaga agar

harga yang ditetapkan lebih murah dibandingkan pesaing, manajemen perusahaan memutuskan dan mengecek harga pesaing pada hari Kamis, sesaat sebelum media promosi naik cetak.

Perusahaan melakukan program konversi atas gerai Hero Supermarket yang diseleksi menjadi Giant Supermarket. Hal itu dilakukan untuk meningkatkan brand Giant di Indonesia.

Pada tahun 2008 Hero Supermarket memulai remodeling gerainya yang terletak di perumahan kelas menengah atas. Giant Hypermarket telah berekspansi ke luar Jabodetabek, Starmart telah beres eksperimen dengan beberapa lokasi strategis yang berbeda, dan Guardian sebagai gerai kesehatan meneruskan rencana ekspansinya. Semua format mencatat hasil yang lebih baik melalui harga yang kompetitif dan pengalaman belanja yang ditingkatkan.

Perusahaan pun menerapkan strategi pengembangan private label (merek milik sendiri) yang cukup intensif. Dengan strategi ini HERO diharapkan mampu meningkatkan kemampuan labanya. Berbagai private label yang dikembangkan misalnya Hero Save, Nature Choice, dan Reliance. Dalam jangka panjang, dari pengembangan private label perusahaan diharapkan perusahaan mampu menjual produk dengan harga 30% lebih murah dibandingkan harga produk bermerek dengan jenis dan kualitas yang sama.

## 2. *Increase The Customer Value*

Untuk menarik minat pembeli perusahaan terus berusaha meningkatkan nilai bagi para pelanggan. Hal itu dilakukan agar mereka puas berbelanja dan akan kembali berbelanja di lain waktu.

Banyak usaha untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan, diantaranya adalah perusahaan selalu menyusun produk secara teratur di outlet sehingga para pelanggan dengan mudah menemukan produk yang diinginkannya.

Disamping itu perusahaan selalu menempatkan pegawai-pegawai yang ramah untuk membantu pelanggan dalam berbelanja. Perusahaan juga selalu berusaha menjaga kebersihan dari setiap outlet karena itulah nilai lebih yang hendak diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan dibandingkan dengan pasar tradisional.

Untuk mempermudah pelanggan dalam berbelanja, Guardian apotik dan toko kecantikan selalu membuka gerainya berdampingan dengan Giant Hypermarket atau Hero Supermarket. Hal itu dilakukan guna memberikan konsep belanja *All In* yang artinya bahwa para konsumen dapat berbelanja semua kebutuhannya di satu tempat, baik bahan-bahan kebutuhan pokok maupun alat-alat kecantikan dan obat-obatan.

Sejak Juli 2009 perusahaan dan Citibank meluncurkan kartu kredit Citi Giant dengan lebih dari 100.000 kartu yang beredar per 31 Desember 2009. Maksud dari diluncurkannya kartu kredit Citi Giant

adalah kemudahan bagi para pemegang kartu Citi Giant dalam melakukan pembayaran dan terdapat diskon khusus yang ditawarkan bagi para pemegang kartu jika berbelanja di Giant.

### 3. *Operasional Excelent*

Perusahaan melakukan efisiensi dalam penyediaan barang dengan cara mempersingkat alur barang dari supplier ke outlet guna menjaga ketersediaan barang di outlet. Selama ini Giant atau Hero terkenal dengan kelengkapan barang dagangannya. Hal itulah yang coba dipertahankan dan dikembangkan oleh perusahaan.

Menjaga mutu juga merupakan fokus dari perusahaan. Oleh karena itu perusahaan selalu menjaga agar barang-barang yang dijual selalu menggunakan prinsip FIFO (*First in first out*), sehingga dapat mengurangi *waste item* dan mengurangi biaya.

Untuk mengurangi *waste item* perusahaan selalu melakukan diskon besar-besaran terhadap produk yang akan masuk tanggal kadaluarsa

Perusahaan juga selalu memperhatikan lama antrian di kasir, dengan selalu berusaha untuk mempersingkat lama antrian di kasir. Hal itu dilakukan guna memberi rasa nyaman kepada pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan ada seorang petugas yang bertanggung jawab terhadap antrian pelanggan.

**Tabel 8**  
**Target dan realisasi indikator *Operational Excelent***  
**PT Hero Supermarket Tbk**

Indikator	Realisasi	Rating	Bobot
Kelengkapan Produk	81,52%	8	30%
Penerapan FIFO	85,74%	8	20%
Waste Item	99,06%	9	20%
Lama Antrian Di Kasir	73,54%	7	20%
Total	76,10%	8	100%

#### 4.2.1.3 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan salah satu unsur penting yang diperhatikan oleh manajemen karena perspektif pelanggan dapat mengukur sejauh mana pelanggan puas terhadap pelayanan perusahaan. Adapun indikator yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

##### 1. Pangsa Pasar

Bisnis ritel di Indonesia saat ini seperti mendapatkan momentum. Dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir, bisnis ritel terutama yang melayani kebutuhan konsumsi keseharian (*fast moving consumer goods*) mengalami peningkatan yang cukup signifikan.

Meskipun terjadi krisis global dari pertengahan tahun 2008 hingga akhir tahun 2009. Bisnis ritel tetap mampu menjaga momentum dengan tingkat pertumbuhan di level 15 %. Pencapaian tersebut memang menurun dibandingkan dengan tahun 2008 yang menyentuh 21,1%. Kendati begitu pertumbuhan 15% ditengah krisis merupakan pencapaian yang luar biasa.

Mengacu pada 2008, tingkat pertumbuhan ritel lebih banyak di dominasi upaya ekspansi yang dilakukan beberapa peritel di Indonesia, peningkatan gaya hidup, serta pertumbuhan belanja iklan. Pada 2008 ritel berformat besar seperti Hypermart, Giant, dan Carrefour tumbuh cukup pesat. Hypermart dari yang sedianya 36 unit, berkembang menjadi 43 unit. Giant tumbuh dari 17 unit menjadi 26 unit. Sedangkan Carrefour dari 37 menjadi 42 unit. Untuk ekspansi supermarket, Carrefour Express dari nol menjadi 14 unit, Giant dari 23 menjadi 55 unit, Superindo dari 56 menjadi 63 unit. Sedangkan untuk minimarket juga mengalami pertumbuhan cukup signifikan. Alfamart yang awalnya berjumlah 2.361 unit meningkat menjadi 2.736 unit.

Indomaret dari 2.425 menjadi 3.093 unit, Circle K dari 120 menjadi 210 unit, dan Yomart dari 144 menjadi 162 unit. Berdasarkan data terakhir, jumlah gerai ritel modern di Indonesia, Carrefour memiliki 81 gerai yang tersebar di sejumlah daerah di Indonesia. Sedangkan Giant yang berada di bawah bendera PT Hero Supermarket Tbk Indonesia memiliki 95 gerai, kemudian Hypermart (Matahari Grup) dengan 39 gerai. Berdasarkan analisis pengamat perbankan dan ekonomi Marina L Pandin dalam *Economic Review*, Maret 2009 (*Potret Bisnis Ritel di Indonesia: Pasar Modern*), dalam lima tahun terakhir, pasar modern merupakan penggerak utama perkembangan ritel modern di Indonesia.

Pada periode 2004–2008, omzet pasar modern tumbuh 19,8%,

tertinggi dibanding format ritel modern yang lain. Omzet department store, specialty store, dan format ritel modern lain masing-masing meningkat hanya 5,2%, 8,1%, dan 10% per tahun. Peningkatan omzet yang cukup tinggi tersebut membuat pasar modern semakin menguasai pangsa omzet ritel modern. Pada 2004 *market share* omzet pasar modern adalah 70,5% dari total omzet ritel modern di Indonesia. Total omzet pasar modern pada 2004 mencapai Rp27 triliun, sementara total omzet bisnis ritel modern mencapai Rp38,2 triliun. Pada 2008 *market share* omzet pasar modern meningkat menjadi 78,7% dari total omzet ritel modern dengan total omzet mencapai Rp55,4 triliun. Selain itu, dibandingkan total omzet industri ritel di Indonesia (ritel modern dan ritel tradisional), pangsa omzet pasar modern juga mengalami peningkatan dari 18,3% pada 2004, menjadi 24,4% pada 2008.

Pasar modern sebenarnya memiliki tingkat keuntungan yang tidak terlalu tinggi, berkisar 7-15% dari omzet, namun bisnis ini memiliki tingkat likuiditas tinggi karena penjualan ke konsumen dilakukan secara tunai, sementara pembayaran ke pemasok umumnya dapat dilakukan secara bertahap. Seperti ritel modern lain, pasar modern umumnya memiliki posisi tawar yang relatif kuat terhadap pemasok, ini karena peritel modern umumnya perusahaan dengan skala yang cukup besar dan saluran distribusi yang luas sehingga pembelian barang ke pemasok dapat dilakukan dalam jumlah besar.

Posisi tawar yang kuat memberi banyak keuntungan bagi peritel modern, selain bisa mendapatkan kemudahan dalam jangka waktu pelunasan barang, diskon harga juga akan semakin mudah diperoleh dengan posisi tawar yang kuat tersebut.

Sementara melihat perkembangan dari pasar modern, ditelisik berdasarkan jenisnya, minimarket dan hypermarket adalah pasar modern dengan performa yang sangat signifikan dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Hal ini bisa dilihat dari laju pertumbuhan omsetnya. Pada 2004– 2008 omzet minimarket meningkat sangat tinggi, rata-rata 38,1% per tahun. Begitu juga dengan omzet hypermarket yang juga meningkat cukup tinggi yakni 21,5% per tahun. Sementara omzet supermarket hanya meningkat 6,2% per tahun.

Untuk hypermarket, performa yang sangat baik terlihat dari kemampuannya menjadi pasar modern dengan pangsa omset terbesar. Pada 2008 omzet hypermarket adalah Rp23,1 triliun atau 41,7% dari total omzet seluruh pasar modern di Indonesia, sementara minimarket 32,1% dan supermarket 26,2%. Hal ini karena hypermarket menawarkan pilihan barang yang lebih banyak dibanding supermarket dan minimarket, sementara harga yang ditawarkan relatif sama, bahkan pada beberapa barang bisa lebih murah daripada supermarket dan minimarket. Penguasaan pangsa omzet hypermarket telah terjadi sejak 2005. Pada 2004 market share omset terbesar dipegang supermarket. Penurunan pangsa omzet supermarket terjadi terus

menerus, bahkan pada 2008 menjadi yang terkecil.

Hal ini menunjukkan bahwa format supermarket tidak terlalu *favourable lagi*. Soal kedekatan lokasi dengan konsumen, supermarket kalah bersaing dengan minimarket yang umumnya berlokasi di perumahan penduduk, sementara untuk range pilihan barang, supermarket tersaingi oleh hypermarket yang menawarkan pilihan barang yang jauh lebih beragam. Kinerja cemerlang hypermarket juga ditunjukkan melalui pertumbuhan jumlah gerai. Pada 2004-2008 pertumbuhan gerai hypermarket sangat tinggi yakni 39,8% per tahun. Gerai minimarket juga meningkat cukup tinggi yakni 16,4% per tahun, sementara gerai supermarket meningkat 10,9% per tahun.

Terkait pemain-pemain utama pasar modern, pada kelompok minimarket hanya terdapat dua pemain besar yaitu Indomaret dan Alfamart. Indomaret merupakan pemain terbesar dengan pangsa omset sekitar 43,2% dari total omset minimarket di Indonesia, sementara Alfamart membuntuti dengan pengumpulan omset sebesar Rp7,3 triliun atau sekitar 40,8% dari total omset minimarket di Indonesia. Sementara untuk kelompok supermarket terdapat enam pemain utama yakni Hero, Carrefour, Superindo, Foodmart, Ramayana, dan Yogya+Griya Supermarket. Enam jaringan ritel ini menguasai 76% pangsa omset supermarket di Indonesia.

Pada kelompok hypermarket hanya terdapat lima peritel utama dan tiga di antaranya menguasai 88,5% pangsa omzet hypermarket di

Indonesia Tiga pemain utama tersebut adalah Carrefour yang menguasai hampir 50% pangsa omzet hypermarket di Indonesia, Hypermart (Matahari Grup) dengan pangsa 22,1%, dan Giant (Hero Grup) dengan 18,5%.

## 2. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu aspek penting yang diperhatikan dalam perspektif pelanggan. Terdapat banyak cara yang dilakukan manajemen perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Cara-cara tersebut diambil agar konsumen puas saat berbelanja di outlet dan berniat kembali lagi kemudian hari jika ingin berbelanja.

Adapun cara-cara yang ditempuh oleh manajemen dalam meningkatkan kepuasan pelanggan adalah:

### 1) Harga

Harga merupakan salah satu aspek penting yang berpengaruh dalam bisnis pasar modern yang digeluti oleh perusahaan. Semakin bersaing harga yang dimiliki oleh perusahaan maka semakin besar kesempatan perusahaan untuk memenangkan persaingan. Strategi yang dilakukan perusahaan adalah:

- a. Memberikan jaminan kepada konsumen bahwa harga di outlet Giant merupakan harga termurah yang bisa konsumen dapatkan di lokasi tersebut. Giant memberikan jaminan akan

membayar lima kali lipat jika konsumen menemukan harga yang lebih murah di sekitar outlet.

- b. Jika terdapat ketidaksesuaian harga antara yang terdapat di kasir dan yang terdapat di rak maka konsumen berhak membayar harga yang termurah.
- c. Selalu mengupdate harga setiap saat mengikuti perkembangan pasar untuk mendapatkan harga yang termurah.

## 2) Produk

Giant Hypermarket dan Hero Supermarket selalu menjamin kelengkapan produk di setiap outlet. Hal ini merupakan nilai lebih jika dibandingkan dengan minimarket ataupun supermarket sejenis yang ada.

Giant Hypermarket memberikan produk yang sangat beragam dari fresh food hingga ke pakaian jadi, hal inilah yang menjadi salah satu keunggulan Giant Hypermarket.

## 3) Fungsional

Perusahaan selalu memberikan nilai lebih jika pelanggan berbelanja di outlet. Nilai lebih yang didapatkan oleh pelanggan adalah:

- a. Kebersihan outlet yang selalu dijaga dengan baik.
- b. Memeberikan konsep belanja satu atap yaitu menempatkan Guardian selalu berdampingan dengan Giant maupun Hero.

- c. Memberikan layanan antar untuk pembelian barang-barang yang sulit dibawa oleh pelanggan seperti lemari es dan mesin cuci.
- d. Keramah tamahan oleh para pekerja.
- e. Berusaha mempercepat waktu antrian di kasir.

### 3. Keuntungan Pelanggan

Dengan segala program yang dijalankan tersebut hasil yang diharapkan adalah keuntungan bagi para pelanggan, dimana setiap pelanggan yang berbelanja ke outlet akan merasa puas dan kelak akan berbelanja lagi di outlet.

Dampak yang didapatkan dari meningkatkan kepuasan pelanggan adalah perusahaan akan memiliki pelanggan tetap dan akan mendapatkan sarana promosi gratis dari mulut ke mulut. Pelanggan yang sudah merasakan berbelanja di outlet akan menceritakan pengalaman berbelanjanya ke orang lain. Oleh karena itu, perspektif pelanggan sangat penting untuk diperhatikan.

Untuk mengukur kepuasan pelanggan maka setiap tiga bulan sekali manajemen menyebarkan kartu kepuasan kepada pelanggan. Hal itu berguna sebagai alat evaluasi manajemen dalam menjalankan operasionalnya. Adapun *Balanced Scorecard* untuk kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Target dan realisasi indikator kepuasan pelanggan**  
**PT Hero Supermarket Tbk**

Indikator	Realisasi	Rating	Bobot
Harga	81,25%	8	40%
Produk	85,14%	8	40%
Fungsional	80,31%	8	20%
Total	82,61%	8	100%

Dari data diatas dapat dilihat bahwa secara garis besar pelanggan sudah puas dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Adapun faktor yang paling mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah kelengkapan produk dan harga yang cenderung lebih murah jika dibandingkan dengan pesaing.

#### 4.2.1.4 Perspektif Keuangan

Didalam *Balanced Scorecard* perspektif keuangan tetap merupakan ukuran yang penting untuk melihat peforma perusahaan, selain dari ketiga perspektif yang telah dijabarkan diatas.

PT Hero Supermarket Tbk melihat beberapa ukuran keuangan untuk mengukur peforma dan kemajuan perusahaan. Indikator yang digunakan adalah berikut ini:

##### 1. Penjualan bersih

Penjualan bersih adalah hasil penjualan di setiap outlet-outlet PT Hero Supermarket Tbk.

## 2. *Operating Margin*

Margin ini mengukur tingkat keuntungan perusahaan dari kegiatan operasi utama. Adapun kegiatan operasi utama PT Hero Supermarket Tbk adalah perdagangan barang-barang *consumer goods*.

## 3. Laba Bersih

Laba bersih adalah jumlah pendapatan dikurangi dengan jumlah beban yang dikeluarkan oleh perusahaan

## 4. Laba Bersih Per Saham

Laba bersih per saham adalah jumlah laba bersih yang dicetak oleh perusahaan dibagi dengan jumlah saham yang beredar.

## 5. Jumlah Aktiva

Jumlah aktiva menunjukkan keseluruhan jumlah kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan melihat jumlah aktiva kita dapat melihat seberapa besar perusahaan tersebut.

## 6. Jumlah Ekuitas

Jumlah ekuitas adalah keseluruhan jumlah modal yang disalurkan oleh para pemegang saham.

## 7. Jumlah Hutang

Jumlah hutang menunjukkan beberapa hutang yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin banyak hutang, semakin tidak likuid perusahaan tersebut.

#### 8. Rasio Hutang / Kas Bersih terhadap ekuitas

Rasio ini menunjukkan perbandingan antara hutang atau kas dengan ekuitas yang dimiliki oleh perusahaan.

#### 9. Rasio Laba Terhadap Ekuitas Rata-rata

Rasio ini mengukur seberapa besar laba yang diterima oleh pemegang saham terhadap Rp 1,- uang yang diinvestasikan.

#### 10. Rasio Lancar

Rasio ini menunjukkan antara aktiva lancar dengan hutang lancar suatu perusahaan. Rasio lancar digunakan untuk mengungkapkan jaminan keamanan perusahaan terhadap kreditor jangka pendek.

Kesepuluh indikator keuangan tersebut digunakan oleh PT Hero Supermarket Tbk untuk melihat seberapa baik perusahaan memuaskan para pemilik dan pemegang saham. Tolak ukur keuangan ini melengkapi ketiga tolak ukur lain yang ada di dalam perusahaan.

### 4.2.2 Pengaruh *Balanced Scorecard* Dengan Peningkatan Kinerja Perusahaan

*Balanced scorecard* sebagai suatu sistem strategis bagi perusahaan memberikan pengaruh yang positif bagi pertumbuhan PT Hero Supermarket Tbk. Ke-empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan suatu mata rantai yang saling mempengaruhi satu sama lain,

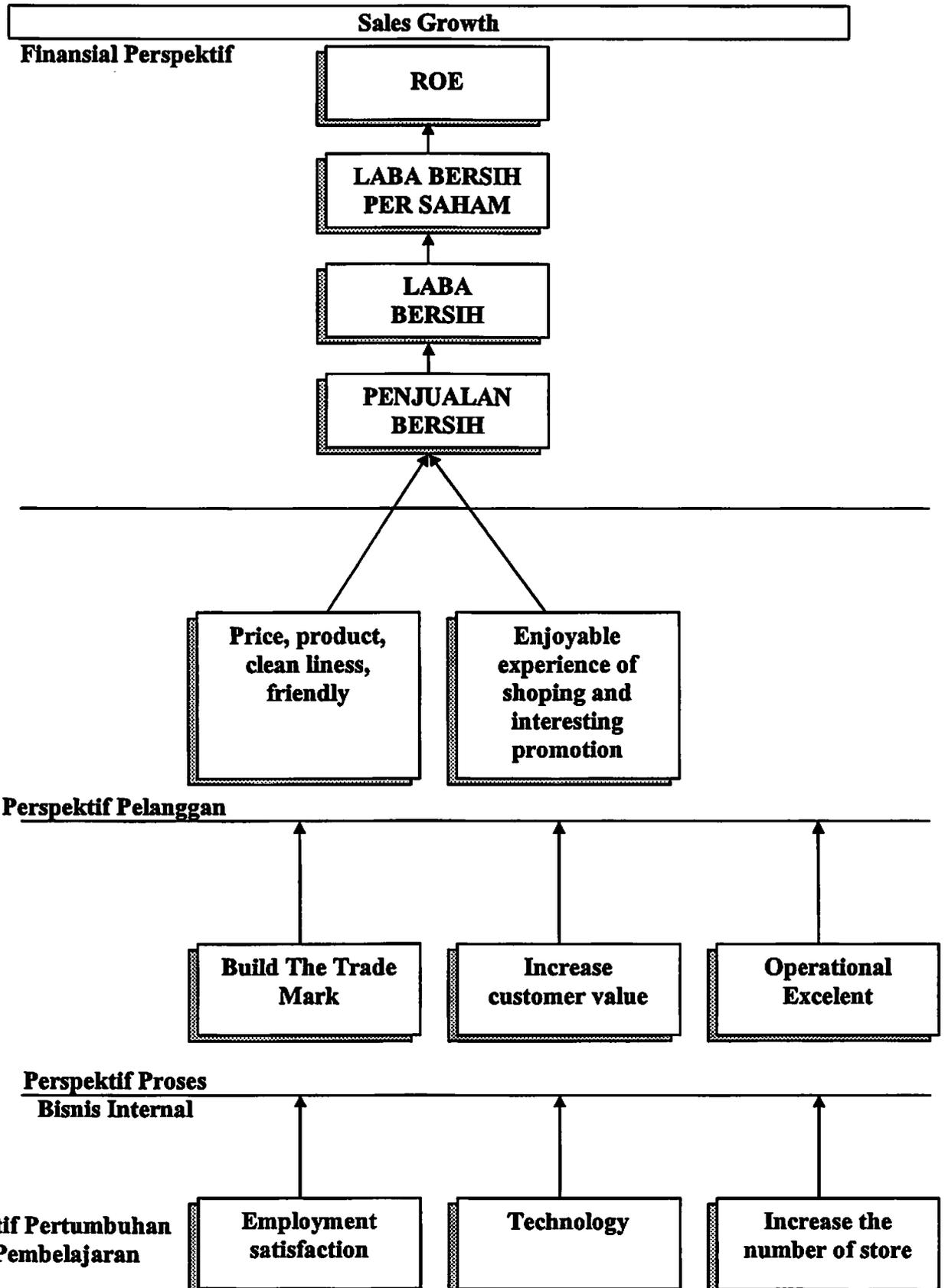
jika salah satu saja dari ke-empat perspektif tersebut tidak berjalan dengan baik maka perspektif yang lain akan terpengaruh.

Awal dari mata rantai dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif ini mempengaruhi perspektif proses bisnis internal, jika perspektif proses bisnis internal tersebut berjalan dengan baik maka akan berpengaruh positif terhadap perspektif pelanggan, selanjutnya perspektif pelanggan yang baik akan memberikan dampak positif terhadap indikator-indikator keuangan perusahaan.

Saat ini penggunaan *Balanced Scorecard* bukan hanya sebagai alat pengukur kinerja akan tetapi lebih menjadi alat manajemen strategis yang digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berikut ini akan ditampilkan ringkasan alur penerapan *Balanced Scorecard* pada PT Hero Supermarket Tbk :

**Gambar 3**  
**PT. HERO SUPERMARKET Tbk STRATEGY MAP**



Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT Hero Supermarket Tbk seperti mata rantai yang saling berhubungan antara satu perspektif dengan perspektif yang lainnya. Perspektif keuangan merupakan ujung dari mata rantai tersebut dan disitulah kita bisa melihat pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja PT Hero Supermarket Tbk.

Berikut ini ditampilkan ikhtisar keuangan dari PT Hero Supermarket Tbk dalam kurun waktu lima tahun terakhir.

Tabel 10  
Ikhtisar Keuangan PT Hero Supermarket Tbk

(Dalam Jutaan Rupiah)

Keterangan	2009	2008	2007**	2006	2005
Penjualan Bersih	6.653.396	5.863.988	5.147.229	4.808.530	4.260.086
Operating margin (%)	3.8	3.1	1.5	1.7	0.9
Laba Bersih	171.808	96.705	70.238	64.163	55.201
Laba Bersih Per Saham*	522	294	213	195	168
Jumlah Aktiva	2.830.288	2.127.692	1.747.398	1.615.240	1.506.693
Jumlah Ekuitas	926.691	754.883	658.178	575.415	511.252
Jumlah Hutang	397.052	0	0	145.000	100.558
Rasio Hutang/Kas Bersih terhadap Ekuitas (%)	(37.2)	19.7	22.6	(8.0)	(3.7)
Rasio Laba Terhadap Ekuitas Rata-rata	19.9	13.3	11.4	11.3	14.6
Rasio Lancar	71.4	86.4	93.9	97.9	84.6

(Sumber PT Hero Supermarket Tbk, Data diolah penulis)

Keterangan:

- \* : Rupiah penuh
- \*\* : Direklasifikasi

Dari data pada tabel 10 tersebut dapat dilihat bahwa penjualan bersih PT Hero Supermarket Tbk cenderung meningkat dari tahun ke

tahun dengan besaran kenaikan berkisar antara 7 - 14% tiap tahunnya. Adapun kenaikan yang terbesar adalah pada tahun 2008 sebesar 13.92%. Kenaikan penjualan bersih ini disebabkan adanya pembukaan Giant Hypermarket dan semakin banyaknya outlet yang dimiliki oleh perusahaan. Ini merupakan salah satu aspek yang dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

*Operating margin* pun semakin meningkat setiap tahun. Indikator ini menunjukkan bahwa kegiatan operasional perusahaan berlangsung secara efektif dan efisien sekaligus memberi tanda bahwa perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya dalam mencetak laba.

Laba bersih dan laba bersih per saham mengalami peningkatan yang cukup signifikan terutama pada tahun 2009 sekitar 77.55%. Kondisi ini dicapai dengan penambahan gerai baru dan perbaikan operasional perusahaan secara keseluruhan. Hal ini selaras dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan juga perspektif proses bisnis internal.

Untuk membiayai akuisisi dua bidang tanah, hutang bersih meningkat menjadi Rp 344 Milyar dibandingkan kas bersih tahun lalu sebesar Rp 149 Milyar. Namun ini masih rendah bila dibandingkan dengan total ekuitas dan arus kas. Peningkatan nilai aktiva pun disebabkan dengan pembelian jumlah tanah tersebut.

Jumlah aktiva, tidak termasuk kas adalah Rp 2.778 milyar, 40.3% lebih tinggi dari tahun 2008 terutama mencerminkan investasi pada gerai baru dan yang diperbaharui.

Dari keseluruhan indikator keuangan seperti yang ditampilkan pada tabel 5, terlihat bahwa kinerja PT Hero Supermarket Tbk mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini terutama dikarenakan dengan penambahan gerai baru, pengembangan merek Giant (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran), perbaikan standar operasional perusahaan secara keseluruhan (perspektif proses bisnis internal), dan perubahan paradigma konsumen mengenai Hero dan Giant dari Supermarket yang mahal dan untuk kalangan menengah atas menjadi supermarket dan hypermarket yang memiliki harga murah (perspektif pelanggan).

Berikut ini akan ditampilkan pencapaian *Balanced scorecard* PT Hero Supermarket Tbk

**Tabel 11**  
**Realisasi Penerapan *Balanced Scorecard***  
**PT Hero Supermarket Tbk**

No	Finansial			Pelanggan			Proses Bisnis Internal			Pembelajaran Dan Pertumbuhan		
	Indikator	Realisasi	Rating	Indikator	Realisasi	Rating	Indikator	Realisasi	Rating	Indikator	Realisasi	Rating
1.	ROE	19,90%	8	Kepuasan Pelanggan	82,61%	9	Penguatan Merek Dagang	41,35%	8	Kepuasan Karyawan	49,79%	8
2.	Laba Bersih	2,58%	8	Pangsa Pasar	18,5%	7	Peningkatan Nilai Pelanggan	48,77%	8	Penguasaan Teknologi	47,36%	8
3.	Peningkatan Penjualan Bersih	13,46%	8				Operasional Excelent	76,10%	8	Pertumbuhan outlet	17,33%	8
	<b>Total</b>	<b>12,76%</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>	<b>50,55%</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>	<b>57,47%</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>	<b>39,3%</b>	<b>8</b>

Dari data pada tabel 11 dapat dilihat bahwa secara garis besar, manajemen mampu mencapai target yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajemen sudah baik.

Keseluruhan perspektif mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan, hanya pada perspektif pelanggan pencapaian, kinerja indikator pangsa pasar kurang dari target. Karena saat ini Hypermarket Giant masih kalah jika dibandingkan dengan Carrefour, akan tetapi pelanggan yang telah berbelanja ke Giant Hypermarket menunjukkan kepuasan terhadap pelayanan perusahaan.

Pencapaian kinerja yang sesuai dengan target *Balanced Scorecard*, mampu meningkatkan laba bersih perusahaan, yaitu sebesar 77,66% dibandingkan dengan laba bersih tahun 2008. Sebuah peningkatan yang cukup signifikan, jika dibandingkan dengan peningkatan penjualan bersih yang hanya sebesar 13,46%. Hal itu menunjukkan bahwa walaupun pangsa pasar cenderung stagnan, akan tetapi perusahaan mampu beroperasi secara efisien sehingga dapat menurunkan biaya secara signifikan.

Dari uraian tersebut diatas penulis berkesimpulan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* mampu meningkatkan kinerja PT Hero Supermarket Tbk.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

##### 5.1.1 Kesimpulan Umum

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, bukan sekedar sistem pengukuran, yang memungkinkan perusahaan memperjelas strategi mereka, menterjemahkan strategi menjadi tindakan, dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat.

Sistem ini menghasilkan umpan balik atas proses bisnis internal dan hasil eksternal agar secara terus menerus dapat menyempurnakan kinerja dan hasil strategis. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengubah rencana strategis dari tindakan manajemen puncak yang dilakukan terpisah menjadi rencana operasional.

Dengan *Balanced Scorecard* kita melihat organisasi, mengembangkan standar pengukuran, serta mengumpulkan data dan menganalisisnya berdasarkan perspektif berikut:

##### 1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini menekankan pada pengukuran yang berhubungan dengan inovasi dan pembelajaran organisasi untuk menghitung kinerja dalam dimensi ini.

## 2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Input *Scorecard* untuk perspektif ini adalah produktivitas, waktu siklus, pengukuran kualitas, periode tidak efektif, berbagai pengukuran biaya, dan lainnya.

## 3. Perspektif Pelanggan

Perspektif kepuasan pelanggan secara khusus menambah pengukuran yang berhubungan dengan tingkat kerusakan, pengiriman tepat waktu, dukungan garansi, pengembangan produk, dan lainnya, yang berasal dari input pelanggan langsung dan dihubungkan dengan kegiatan khusus perusahaan.

## 4. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan secara khusus menggunakan pengukuran arus kas, pengembalian atas modal, penjualan dan pertumbuhan penghasilan.

Melalui penggabungan tujuan dari masing-masing perspektif tersebut, pendekatan *Balanced Scorecard* memungkinkan strategi bisnis dikaitkan dengan penciptaan nilai pemegang saham, sekaligus menyediakan beberapa hasil jangka pendek terukur yang mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan strategi.

Program pengendalian strategis dan pengendalian menyeluruh seperti *Balanced Scorecard* memfokuskan keseluruhan tugas manajemen. Para pemimpin organisasi dapat menyesuaikan atau mengubah secara radikal strategi perusahaan mereka berdasarkan

umpan balik dari pendekatan *Balanced Scorecard* maupun pengendalian strategis lainnya. Tujuan yang paling utama adalah mempertahankan kesuksesan bisnis secara jangka panjang. Di samping menggunakan pengendalian, para pemimpin semakin menerima inovasi dan kewirausahaan sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan ini dalam lingkungan yang berubah secara tepat.

### 5.1.2 Kesimpulan Khusus

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis berkesimpulan bahwa:

1. *Balanced Scorecard* digunakan oleh manajemen PT Hero Supermarket Tbk untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Adapun yang menjadi poin-poin kritis dalam setiap perspektif adalah:
  - a. Perspektif keuangan
    - 1) ROE
    - 2) Laba Bersih
    - 3) Peningkatan Penjualan Bersih
  - b. Perspektif Pelanggan
    - 1) Pangsa Pasar
    - 2) Kepuasan Pelanggan
  - c. Perspektif Proses Bisnis Internal
    - 1) Penguatan Merek Dagang
    - 2) Peningkatan Nilai Pelanggan

- 3) Operasional Excelent
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
  - 1) Kepuasan Karyawan
  - 2) Penguasaan Teknologi
  - 3) Pertumbuhan Jumlah Outlet.
2. Kinerja PT Hero Supermarket Tbk saat ini baik, hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan laba bersih yang berkelanjutan dari tahun ke tahun, peningkatan yang paling signifikan terjadi pada tahun 2009 dengan kenaikan laba sebesar 77,66% dibandingkan dengan tahun 2008
3. *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan karena konsep dasar dari *Balanced Scorecard* itu sendiri yaitu "*Measurement that drive performance*" yang berarti bahwa ukuran operasional yang meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan laba bersih pada PT Hero Supermarket Tbk bukan dikarenakan oleh peningkatan penjualan bersih akan tetapi lebih disebabkan oleh peningkatan operasional perusahaan dimana peningkatan penjualan bersih hanya sebesar 13,64%, sedangkan laba bersih meningkat sebesar 77,66% hal itu menunjukkan bahwa PT Hero Supermarket Tbk berhasil meningkatkan efisiensi operasionalnya sehingga meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

## 5.2 Saran

Dari hasil pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka pemberian saran akan dilakukan untuk memberikan perbaikan-perbaikan yang bermanfaat bagi perusahaan, antara lain:

1. Penerapan *Balanced Scorecard* lebih ditingkatkan kedisiplinan dalam implementasinya terutama di outlet-outlet agar operasional di outlet dapat dimonitor dengan baik.
2. Perlu memberikan pengertian kepada seluruh karyawan bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya suatu sistem pengukuran melainkan suatu sistem manajemen strategis yang menggambarkan visi dan misi perusahaan, karena kebanyakan karyawan hanya menganggap bahwa *Balanced Scorecard* hanya suatu sistem pengukuran kinerja.

## JADWAL PENELITIAN

No	Keterangan	Bulan																												
		Mei				Juni				Juli				Agustus				September				Oktober								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Pengajuan Outline		*	*	*																									
2	Pengumpulan Data									*	*	*	*																	
3	Studi Pustaka													*	*	*	*	*	*											
4	Pembuatan Skripsi dan bimbingan													*	*	*	*	*	*											
5	Sidang																									*				

Keterangan :

\* Tanda bintang menyatakan satuan unit waktu

## DAFTAR PUSTAKA

- Slamet Sugiri dan Sulistianingsih. 2005. *Akuntansi Manajemen: Sebuah Pengantar*. Edisi 3. Yogyakarta : UPP AMP YKPN
- Armila Krisna Warindrani. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 1. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Arfan Ikhsan. 2008. *Akuntansi Manajemen perusahaan jasa*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Bastian Bustami, Nurlela, 2007, *Akuntansi Biaya Teori dan aplikasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti. 2008. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Anthony, Robert N, Dearden, John and Norton M. Bedford. 2006. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 6. alih bahasa: Agus Maulana. Jilid 1, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hansen Don R dan Maryanne M. Mowen. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Alih bahasa: Dewi Fitrasari dan Deny Arnos Kwary. Jakarta : Salemba empat.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen : Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta
- Carter, Usry. Alih bahasa: Krista. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi 13. Jakarta: Salemba empat.
- Garrison H Roy, Noreen W Eric, Brewer C Peter, 2006. *Managerial Accounting*. Edisi 11. McGraw Hill (G)
- Kamarudin Ahmad, 2005. *Akuntansi Manajemen* Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Abdul Halim, Ahmad Tjahjono, dan Muhamad Fachri Husein. 2006. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. Yogyakarta : AMP YKPN
- Justine T Sirait. 2006. *Anggaran Sebagai Alat Bantu Bagi Manajemen : Ikhtisar Teori Dan Soal-soal*. Jakarta : Grasindo
- Darsono Prawironegoro. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Diadit Media
- D.T. Johns dan H.A. Harding. 2005. *Manajemen Operasi : Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta : PPM

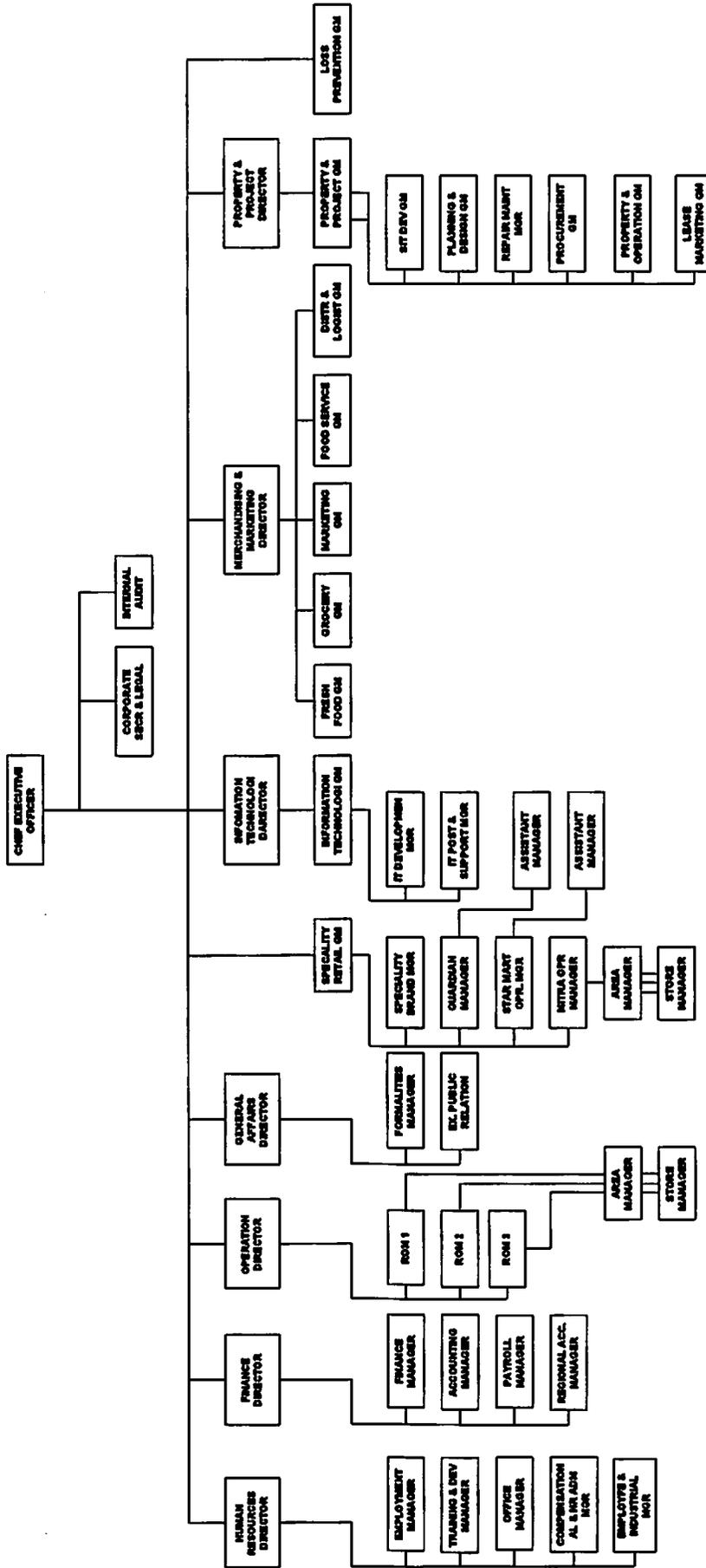
Niven R Paul. 2007. *Balanced Scorecard Diagnostic: Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Jakarta : Elex Media Komputindo.

Arfan Ikhsan. 2009. *Akuntansi Manajemen Lingkungan*. Medan : Graha Ilmu

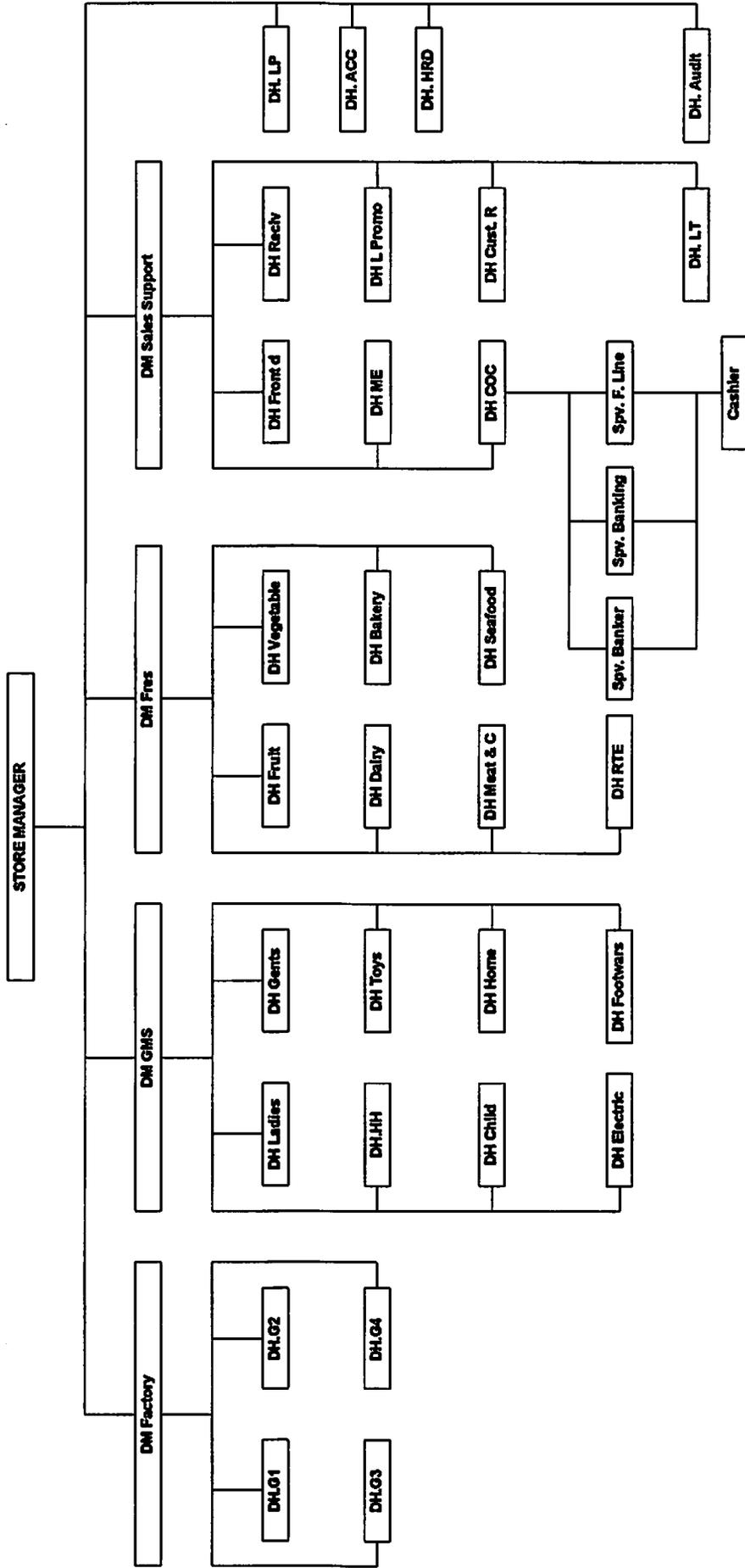
Gaspersz Vincent. 2008. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintahan*. Jakarta: Mizan

Amin Wijaya Tunggal. 2009. *Performance Measurement & Balanced Scorecard*. Jakarta : Harvarindo

# STRUKTUR ORGANISASI PT. HERO SUPERMARKET Tbk



**Struktur Organisasi Store Giant Hypermarket**



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 : Ferdinando Dhanar Hadi  
Universitas/Akademi : UNIVERSITAS PAKUAN  
Fakultas/Jurusan : Jurusan Akuntansi  
No Mahasiswa : 022105009

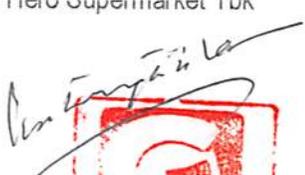
Adalah benar telah melakukan riset di PT Hero Supermarket untuk bahan pembuatan laporan akademis dengan judul

"ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORE CARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. HERO SUPERMARKET, TBK"

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 06-September-2010

PT Hero Supermarket Tbk

  
Untung Kartika  
Humas Eksternal



## SURAT PERNYATAAN

Yang Bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ferdinando Dhanar Hadi L/P\*)  
Nomor Mahasiswa : 022105009  
Jurusan Akuntansi : Akuntansi

Menyatakan benar saya telah menghubungi instansi/perusahaan yang akan saya jadikan objek penelitian, dan dari pihak perusahaan telah menyatakan kesanggupannya untuk menerima dilakukan penelitian tersebut.

Adapun dari pihak perusahaan yang menerima:

Nama : Albert Solihin L/P\*)  
Jabatan : Humas Eksternal  
Nama Perusahaan : PT Hero Supermarket Tbk  
Alamat Perusahaan : Jl Jendral Gatot Subroto 177 A Jakarta  
Judul Penelitian : Penerapan Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. Hero Supermarket Tbk

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Bogor, 19 September 2010



Ferdinando Dhanar Hadi