

SKRIPSI

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA CARREFOUR TRANS MAKASSAR



**SUPARDI HARIS
1410321090**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2018**

SKRIPSI

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA CARREFOUR TRANS MAKASSAR



Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada program Program Studi S1 Akuntansi Universitas Fajar Makassar

SUPARDI HARIS
1410321090

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2018**

SKRIPSI

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA CARREFOUR TRANS MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

**SUPARDI HARIS
1410321090**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 30 Juni 2018

Pembimbing



Muhammad Gafur, S.E., M.Si

Ketua Program Studi S1 Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Fajar



Muhammad Gafur, S.E., M.Si

SKRIPSI

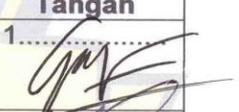
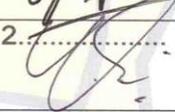
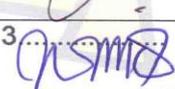
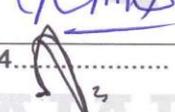
PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA CARREFOUR TRANS MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

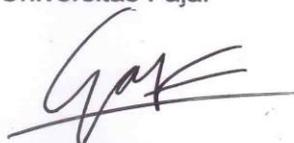
SUPARDI HARIS
1410321090

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
Pada tanggal **30 Juni 2018** dan
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Dewan penguji

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Muhammad Gafur, S.E., M.Si	Ketua	1..... 
2.	Yasmi, S.E., M.Si., Ak., CA	Sekretaris	2..... 
3.	Wawan Darmawan, S.E., M.Si., Ak., CA., ACPA	Anggota	3..... 
4.	Dr. Abdul Samad A, S.E., M.Si	Eksternal	4..... 

Ketua Program Studi S1 Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial
Universitas Fajar



Muhammad Gafur, S.E., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Supardi Haris

NIM : 1410321090

Program Studi : Akuntansi S1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul **PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA CARREFOUR TRANS MAKASSAR** adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 atau 2 dan pasal 70).

Makassar, 30 Juni 2018

Yang membuat pernyataan,



Supardi Haris

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim...

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh...

Segala puja dan puji hanya milik Allah SWT, Tuhan semesta alam atas limpahan rahmat, karunia, dan hidayah yang senantiasa dilimpahkan kepada hamba-hambaNYA. Salam dan salawat senantiasa tercurahkan kepada Nabiullah Muhammad SAW yang menjadi pemimpin utama umat manusia dalam melakukan revolusi kehidupan dari zaman kebiadaban menuju zaman beradab seperti sekarang ini. Sehingga dengan demikian penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Carrefour Trans Makassar**”.

Dalam penyusunannya penulis menyadari begitu banyak hambatan-hambatan yang sedikit banyak menghalang sehingga usaha dan kerja keras menjadi sebuah keharusan bagi penulis. Tentunya dalam setiap usaha manusia senantiasa ada campur tangan orang lain, sejatinya manusia tidak akan bisa hidup tanpa manusia lainnya. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada **Ayahanda H. Muh. Haris** dan **Ibunda Hj, Sitti Halijah** atas segala kebaikan dan kesabaran menjadi orang tua bagi anakmu ini. Terima kasih pula atas doa yang engkau panjatkan kepada Allah SWT sehingga anakmu tumbuh dewasa dan bisa menyelesaikan satu fase dalam hidupnya. Terima kasih juga buat bapak **Muhammad Gafur, S.E., M.Si** selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi sekaligus menjadi pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan dan masukan serta meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan, membimbing dan menyempurnakan skripsi ini. Terima kasih atas cinta, doa dan kasih serta motivasi yang diberikan kepada penulis selama ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. H. Sadly A. Djabar, MPA selaku Ketua Rektor Universitas Fajar Makassar.
2. Bapak Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar.
3. Seluruh dosen dan segenap staf Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar.
4. Kepada Bapak Muhammad Irsan, S.E dan Ibu Maemunah yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan segala apa yang di butuhkan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Seluruh Karyawan Carrefour Trans Makassar yang cukup responsif dalam membantu penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Buat teman seperjuanganku selama KKLP di Bank Sulselbar Kantor Pusat Makassar yakni Fani, Ayu, Abel, Yunita, Tasya, Friska, Astari, Ahsan, Mirna, Kibet, Wenny, Ima, Cims.
7. Buat teman seperjuanganku selama KKN di Soppeng yakni Erland, Indra, Awal, Andre, Fahri, Ines, Maya, Dian, Aliah, dan Liony.
8. Buat teman-teman seperjuanganku di kampus dan selalu memberikan saya semangat, motivasi untuk belajar dan bermain mempunyai nama Group Double Enam yakni Gusti, Reval, Jaylani, Wawan, Aldi, Candra, Agung, Yasser, Ezra, Zul, Ojong dan Dahril.
9. Buat teman-teman seperjuanganku juga di kampus JDR (Janda Dari Remaja) eh salah, JDR (Jasmani Dan Rohani) yakni Hanifah, Zaenab, Yulai, Atti, Fylzah, Aul, Cuppi, Diana, Risna, Ariqa, Austin, Ekki.
10. Buat seluruh teman-teman jurusan S1 Akuntansi angkatan 2014.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan rekan – rekan mahasiswa fakultas ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar.

Makassar, 30 Juni 2018

Supardi Haris

ABSTRAK

Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan pada Carrefour Trans Makassar

Supardi Haris

Muhammad Gafur Kadar

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesesuaian hasil penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada Carrefour Trans Makassar dengan konsep *balanced scorecard*. Penelitian ini merupakan studi pengukuran kinerja yang menggunakan keempat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data melalui kuesioner dan pengumpulan dokumen-dokumen. Data dari hasil kuesioner disajikan dalam bentuk tabel. Data dari hasil pengumpulan dokumen-dokumen disajikan dalam bentuk kutipan-kutipan untuk memperkuat temuan penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada Carrefour Trans Makassar sudah sesuai dengan konsep *balanced scorecard*. Hal ini dikarenakan perusahaan telah memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur kinerja organisasi. Dari empat perspektif *balanced scorecard* yang digunakan dengan 10 ukuran kinerja, ada 9 ukuran yang mencapai standar yang telah ditetapkan. Dari hasil perhitungan, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh Carrefour Trans Makassar melalui pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 90% dari tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Maka penerapan *balanced scorecard* pada Carrefour Trans Makassar dapat dikatakan sudah sangat baik.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Carrefour Trans Makassar

ABSTRACT

The Implementation of *Balanced Scorecard* as a Tool of Company Performance Measurement at Carrefour Trans Makassar

Supardi Haris

Muhammad Gafur Kadar

This study aims to determine the appropriateness of the implementation of balanced scorecard as a tool of company performance measurement at Carrefour Trans Makassar with balanced scorecard concept. This study is a performance measurement study using four perspectives in the balanced scorecard: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. This study uses a quantitative approach. Data collection through questionnaires and collection of documents. Data from the results of questionnaires are presented in tabular form. Data from the collection of documents is presented in the form of quotations to strengthen the research findings.

The results of this study indicate that the application of balanced scorecard on Carrefour Trans Makassar is in accordance with the concept of balanced scorecard. This is because the company already has a very good approach in measuring organizational performance. From four balanced scorecard perspectives used with 10 performance measures, there are 9 sizes that achieve predefined standards. From the calculation results, it can be seen that the percentage of performance achieved by Carrefour Trans Makassar through balanced scorecard approach is 90% of the benchmark used to perform performance measurement. Then the implementation of balanced scorecard on Carrefour Trans Makassar can be said to be very good.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Carrefour Trans Makassar

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian.....	6
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	6
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori dan Konsep.....	7
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	7
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kineja.....	8
2.1.3 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.5 Syarat Pengukuran Kinerja.....	11
2.1.6 Indikator-Indikator Pengukuran Kinerja.....	13
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2.2 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat Ukur Kinerja.....	17
2.2.3 Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	18
2.2.3.1 Perspektif Keuangan.....	18
2.2.3.2 Perspektif Pelanggan.....	20
2.2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	22
2.2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..	23

2.2.4 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	25
2.2.5 Keunggulan <i>Balance Scorecard</i>	27
2.2.6 Syarat-syarat <i>Balance Scorecard</i> yang baik.....	28
2.3 Kerangka Pemikiran.....	28
2.4 Tinjauan Empirik.....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
3.1 Rancangan Penelitian.....	33
3.2 Tempat dan Waktu.....	33
3.3 Populasi dan Sampel.....	33
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	35
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.6 Pengukuran Variabel.....	36
3.7 Analisis Data.....	39
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	46
4.2 Visi dan Misi.....	47
4.3 Struktur Organisasi.....	48
4.4 Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	51
4.5 Pembahasan Hasil Pengukuran Kinerja Setiap Perspektif.....	79
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	82
5.1 Kesimpulan.....	82
5.2 Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	85
LAMPIRAN.....	87

DAFTAR TABEL

2.1 <i>Critical Success Factor</i>	14
2.2 Tinjauan Empirik.....	31
3.1 Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan Menurut Skala Likert.....	42
3.2 Skor Tingkat Kepuasan Karyawan Menurut Skala Likert.....	44
4.1 Perhitungan <i>Profit Margin</i> Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017.....	51
4.2 Perhitungan <i>Return On Investment</i> Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017.....	52
4.3 Perhitungan <i>Carrent Ratio</i> Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017.....	53
4.4 Tanggapan Responden Tentang Karyawan Carrefour Sudah Memberikan Pelayanan Sopan Dan Santun Kepada <i>Customer</i>	54
4.5 Tanggapan Responden Tentang Pelayanan Keluhan <i>Customer</i> Cepat Ditanggapi.....	55
4.6 Harga Produk Carrefour Lebih Murah Dibandingkan Tempat Belanja Lainnya.....	56
4.7 Tanggapan Responden Tentang Carrefour Sering Melakukan <i>Price Promotion</i> untuk Setiap Jenis / Item Produk yang Berbeda.....	57
4.8 Tanggapan Responden Tentang Carrefour selalu menjaga kebersihan di setiap ruang pembelian dan pembayaran di kasir....	58
4.9 Tanggapan Responden Tentang Penerangan dan suhu AC Carrefour sudah nyaman buat <i>customer</i>	59
4.10 Tanggapan Responden Tentang Carrefour selalu menjaga kebersihan di setiap ruang pembelian dan pembayaran di kasir....	60
4.11 Tanggapan Responden Tentang Carrefour tempat yang paling nyaman untuk berbelanja bersama keluarga dibandingkan dengan yang lain.....	61
4.12 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Pelanggan.....	62
4.13 Tingkat Retensi Karyawan Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017.....	65
4.14 Produktivitas Karyawan Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017.....	66

4.15 Tanggapan Responden Tentang Perusahaan selalu melakukan <i>training and development</i> untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja karyawan.....	67
4.16 Tanggapan Responden Tentang Saya mampu memberikan umpan balik atau saran sebagai bukti kepedulian saya atas suatu masalah yang saya ketahui.....	68
4.17 Tanggapan Respoinden Tentang Saya yakin Carrefour telah menjamin kesehatan karyawan.....	69
4.18 Tanggapan Responden Tentang <i>Training and development</i> yang dilaksanakan selalu dapat meningkatkan produktivitas kerja.....	70
4.19 Tanggapan Responden Tentang Carrefour telah memberikan dorongan untuk bekerja secara aktif dan menggunakan inisiatif bagi pegawai.....	71
4.20 Tanggapan Responden Tentang Carrefour memberikan perhatian dan penghargaan kepada pegawai yang memiliki potensi dan prestasi yang baik.....	72
4.21 Tanggapan Responden Tentang Prestasi kerja yang telah diterapkan oleh Carrefour kepada pegawai sudah terorganisir dengan baik.....	73
4.22 Tanggapan Responden Tentang Carrefour memberikan kesempatan kepada pegawai yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya.....	74
4.23 Tanggapan Responden Tentang Para pegawai dilingkungan kerja Carrefour benar-benar melakukan suatu kegiatan sesuai dengan apa yang dikatakan.....	75
4.24 Tanggapan Responden Tentang Saya merasa yakin bahwa prosedur/sistem manajemen SDM perusahaan telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan baik (terbuka, konsisten, dan adil).....	76
4.25 Rekapitulasi Tanggapan Responden mengenai <i>Employing Satisfaction Index</i>	77
4.26 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017.....	79

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.2 Kerangka Pemikiran.....	30
4.1 Struktur Organisasi.....	40

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu, daripada fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik. Dalam melakukan investasi ini, keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan model keuangan tradisional.

Secara umum, sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan. Saat ini, ukuran kinerja keuangan tidak lagi merupakan indikator yang memadai untuk mengukur kinerja manajer karena kinerja keuangan hanya menghasilkan informasi dari sistem akuntansi yang memiliki jangka waktu tertentu yaitu umumnya mencakup satu tahun. Hal ini berarti pihak manajer perusahaan hanya fokus pada kinerja perusahaan dalam jangka pendek saja. Ukuran keuangan sering kali kurang mendorong tindakan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang sehingga ukuran keuangan dianggap tidak selalu relevan (Niven, 2007.)

Dalam mengatasi keterbatasan kinerja keuangan dan juga untuk mengakomodir kinerja yang lain selain kinerja keuangan maka, Kaplan dan Norton pada tahun 1992 mengembangkan sebuah sistem pengukuran kinerja yang mengukur aspek keuangan dan juga aspek *non*-keuangan. Sistem pengukuran kinerja ini dikenal dengan *Balanced Scorecard* (BSC) yang dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan strateginya dalam jangka panjang. BSC menekankan kinerja keuangan dan non-keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja di semua lini (Kaplan dan Norton 2000).

BSC memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria yang merupakan penjabaran dari misi dan strategi perusahaan dalam periode jangka panjang. BSC digolongkan dalam empat perspektif, yaitu: (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, dan (4) pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut memberikan ukuran-ukuran yang dapat membantu manajer untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Lebih lanjut, Kaplan dan Norton (2000) mengatakan bahwa BSC melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. BSC oleh manajer, dimulai dari penerjemahan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik di keempat perspektif yang sudah disebutkan di atas. Kemudian manajer berusaha mencapai sasaran dan tolok ukur tersebut melalui inisiatif strategi yang telah dirumuskan.

Alasan peneliti memilih judul ini adalah selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan hanya memperhatikan aspek keuangan, sebagai akibatnya fokus perhatian lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan

sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non-keuangan, seperti kepuasan *customers*, produktivitas dan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan, serta komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers*. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun) maka pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan mengakibatkan perusahaan lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek saja (Mulyadi, 2001). Namun perusahaan perlu juga memperhatikan aspek non-keuangan. Pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek keuangan dan aspek non-keuangan adalah BSC yang tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. BSC mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial.

Perdagangan eceran pada pasar moderen di Indonesia mengalami pertumbuhan dan persaingan pesat dengan masuknya perusahaan besar seperti Alfa, Makro, Carrefour, Giant, Hypermarket dan lainnya. Adanya berbagai macam bentuk toko moderen ini, mengakibatkan beragam harapan pelanggan terhadap pelayanan dan fasilitas yang diberikan toko-toko ini. Jika kepuasan pelanggan terwujud maka loyalitas pada toko juga dapat terwujud. Selain itu ditekankan bahwa loyalitas pada toko adalah faktor penting dalam kesuksesan perdagangan eceran dan kemampuan toko untuk bertahan. Dalam pemasaran dikenal bahwa setelah konsumen melakukan keputusan pembelian, ada proses yang dinamakan tingkah laku pasca pembelian yang didasarkan rasa puas dan tidak puas. Rasa puas dan tidak puas konsumen terletak pada hubungan antara harapan konsumen dengan prestasi yang diterima dari produk/jasa. Bila produk/jasa tidak memenuhi harapan konsumen, sehingga dimasa yang akan datang konsumen tidak akan melakukan pembelian ulang. Dilain pihak apabila

sebuah produk/jasa melebihi harapan konsumen, konsumen akan merasa puas dan akan melakukan pembelian ulang.

Perkembangan dunia ritel saat ini telah membawa para pelaku dunia usaha ke persaingan yang ketat untuk memperebutkan konsumen. Persaingan untuk memberikan yang terbaik kepada konsumen telah menempatkan konsumen sebagai pengambil keputusan. Semakin banyaknya perusahaan sejenis yang beroperasi dengan berbagai produk/jasa yang ditawarkan, membuat konsumen dapat menentukan pilihan sesuai dengan kebutuhannya. Keberhasilan pemasaran suatu perusahaan tidak hanya dinilai dari seberapa banyak konsumen yang berhasil diperoleh, namun juga bagaimana cara mempertahankan konsumen tersebut.

Salah satu perusahaan pengecer dengan skala usaha besar adalah Carrefour yang berasal dari Prancis. Carrefour memulai sejarahnya di Indonesia pada bulan Oktober 1998 dengan membuka unit pertama di Cempaka Putih pada saat yang sama *Continental* yang juga sebuah pasar serba (Pasar Serba Ada) dari Prancis, membuka unit utamanya di Pasar Festival. Pada penghujung tahun 1999, Carrefour dan Promodes (induk perusahaan *Continental*) sepakat untuk melakukan penggabungan atas semua usahanya di seluruh dunia. Penggabungan ini membentuk suatu grup usaha ritel terbesar kedua di dunia dengan memakai nama Carrefour. Perusahaan ini membuka cabang lagi di beberapa kota besar di Indonesia seperti di Surabaya, Bandung, Yogyakarta, Semarang, Palembang dan Medan. Konsep Pasar Serba merupakan konsep perdagangan eceran yang diciptakan oleh Carrefour, dan dirancang untuk memuaskan para konsumen. Adanya fasilitas-fasilitas pelengkap seperti *snack corner*, *food court*, parkir gratis di pasar serba-pasar serba tertentu, bahkan dengan adanya garansi harga dan garansi kualitas, maka pasar serba Carrefour merupakan tempat belanja keluarga yang nyaman.

Transmart Carrefour bermitra dengan lebih dari 4.000 pemasok dari seluruh Indonesia yang 70% dari jumlah tersebut termasuk dalam kategori Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Melalui Transmart Carrefour, para pemasok ini dapat memberikan akses kepada pelanggan ke puluhan ribu jenis produk yang 90% nya merupakan produk lokal. Pada bulan Januari 2013, Trans Corp melalui anak perusahaannya, PT Trans Ritel mengambil alih 100% saham PT Carrefour Indonesia sehingga nama perusahaan pun berubah menjadi PT Trans Retail Indonesia. PT Trans Retail Indonesia berinovasi dalam memberikan standar pelayanan kelas dunia di industri ritel Indonesia. Carrefour adalah pelopor yang memperkenalkan konsep hypermarket dan menyediakan alternatif belanja baru di Indonesia. Saat ini PT. Trans Retail dengan brand Transmart, Carrefour dan Groserindo menawarkan konsep *One-Stop Shopping* yang menawarkan lebih dari 40.000 produk.

PT. Trans Retail Indonesia (Carrefour Trans Makassar) mengukur kinerjanya hanya menggunakan indikator keuangan. Sehingga belum menggambarkan kinerja perusahaan yang komprehensif.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif dengan mengangkat penelitian dengan judul “ P e n e r a p a n ***Balanced Scorecard*** Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan pada Carrefour Trans Makassar”

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada Carrefour Trans Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Carrefour Trans Makassar dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi berupa penambahan wawasan dan literatur bagi penulis mengenai bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor publik di Indonesia.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat praktis sebagai berikut:

- a. Bagi Carrefour Trans Makassar diharapkan penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam pengembangan indikator dan penerapan *Balanced Scorecard* serta dapat menjadi bahan informasi dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada.
- b. Bagi penulis diharapkan dapat mempraktekkan ilmu dan pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan.
- c. Bagi Unifa diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan dan sebagai referensi untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian dari kinerja yang dikatakan oleh para ahli, namun semuanya mempunyai beberapa kesamaan arti dan makna dari kinerja tersebut. Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi.

Menurut Sujak (1990) atau Sutiadi (2003) dalam Ida Ayu, B dan Agus, S (2008) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan

kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Selanjutnya Agustina (2002) dan Sutiadi (2003:6) dalam Ida Ayu, B dan Agus, S (2008) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2010) dalam Dirawati (2016) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sedangkan menurut Campbell (1990) hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor *knowledge*, *skill*, dan motivasi. *Knowledge* mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, *skill* mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan, dan motivasi adalah dorongan dan semangat untuk melakukan kerja.

2.1.3 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya. Pengukuran kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002) dalam Dirawati (2016).

Mulyadi dan Setyawan (1999) dalam Handayani (2011) menjelaskan bahwa merupakan salah satu instrumen yang digunakan untuk mencapai tujuan yang pengukuran kinerja diinginkan organisasi. Sedangkan menurut Lohman

(2003) dalam Handayani pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Atkinson, et al. (1997) dalam Handayani (2011) berpendapat bahwa pengukuran kinerja adalah kegiatan penilaian terhadap sebuah aktivitas organisasi yang terkait dengan kegiatan organisasi secara keseluruhan.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja tidak akan menjadi kebutuhan yang mendasar bagi organisasi bila tidak memberikan manfaat. Lynch dan Cross (1993) dalam Handayani (2011) mengungkapkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik antara lain:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga dapat membawa organisasi lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

Pendapat lain mengenai manfaat pengukuran kinerja juga dijelaskan oleh Mardiasmo (2009) sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
5. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
6. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2.1.5 Syarat Pengukuran Kinerja

Menurut Atkinson, et al. (1997) dalam Handayani (2011) pengukuran kinerja harus mempunyai indikator kinerja yang memenuhi beberapa hal antara lain:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada serta kemungkinan perbaikan.

Rivai, et al. (2008) juga mengungkapkan beberapa syarat sebuah pengukuran kinerja dikatakan berkualitas, yaitu:

1. *Input* (potensi)

“*Input* merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan aktivitas” (Mardiasmo, 2009). *Input* yang dimaksud sebagai syarat pengukuran kinerja yang berkualitas tersebut diperoleh dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

a. *Who?*

Pertanyaan ini ditujukan untuk mengetahui siapa sajakah pihak yang harus dinilai dan siapakah pihak yang akan melakukan pengukuran terhadap kinerja organisasi tersebut.

b. *What?*

Pertanyaan ini mencakup hal-hal yang berhubungan dengan objek atau materi yang dinilai, antara lain meliputi hasil kerja, kemampuan sikap, motivasi kerja. Selain itu, pertanyaan ini juga mencakup dimensi waktu yang menunjukkan kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*), dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang.

c. *Why?*

Pertanyaan ini untuk menjelaskan mengenai tujuan dari pengukuran kinerja itu sendiri, yang meliputi empat hal berikut: (1) memelihara potensi kerja; (2) menentukan kebutuhan pelatihan; (3) dasar untuk pengembangan karir; (4) dasar untuk promosi jabatan.

d. *When?*

Pertanyaan ini merujuk pada waktu pelaksanaan pengukuran kinerja itu sendiri. Waktu pengukuran kinerja ini bisa dilakukan secara periodik seperti setiap bulan, triwulan, atau setiap tahun, bisa juga dilakukan secara terus menerus pada setiap hari kerja.

e. *Where?*

Pertanyaan ini merujuk pada di manakah akan dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pada dasarnya dapat dilakukan di tempat kerja atau perusahaan itu sendiri, bisa pula di luar perusahaan, yaitu melalui konsultan.

f. *How?*

Pertanyaan ini diajukan untuk mengetahui metode apa yang dipilih perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja.

2. *Process* (pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan ini perlu dilakukan konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok untuk menjamin seluruh aspek dari pengukuran telah terhubung sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses ini dapat dilakukan dengan melakukan *briefing* (penjelasan singkat) ataupun dengan pelatihan.

3. *Output* (hasil)

“*Output* merupakan hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas, dan kebijakan” (Mardiasmo, 2009). Agar pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan berkualitas, maka syarat selanjutnya yang harus dipenuhi adalah mengenai *output* dari pengukuran kinerja itu sendiri, antara lain yaitu kejelasan hasil penilaian dan keberhasilan pengukuran kinerja sebagai peningkat kualitas kinerja.

2.1.6 Indikator-Indikator Pengukuran Kinerja

Critical Succes Factor merupakan indikator dalam pengukuran dan penilaian kerja perusahaan. Faktor-faktor ini merupakan tolak ukur dari aspek-aspek kinerja perusahaan yang penting terhadap keunggulan kompetitifnya, yang akhirnya akan membawa dampak terhadap pencapaian keberhasilan.

Sistem manajemen strategik mengembangkan informasi strategik yang memasukkan informasi yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Di masa

lalu, perusahaan cenderung berfokus terutama pada kinerja keuangan, seperti pertumbuhan penjualan dan laba, aliran kas dan nilai persediaan. Sebaliknya perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kontemporer menggunakan manajemen strategik tentang kebersihan, yang banyak berupa ukuran operasional yang bersifat non keuangan, seperti pangsa pasar, mutu produk, kepuasan pelanggan, dan peluang pertumbuhan. Ukuran keuangan menunjukkan dampak kebijakan dan prosedur perusahaan pada posisi keuangan perusahaan jangka pendek. Oleh karena itu, hal ini juga memberikan pengembalian (*return*) jangka pendek bagi pemegang saham. Sebaliknya faktor-faktor yang bersifat non keuangan menunjukkan posisi kompetitif perusahaan untuk saat ini dan masa yang akan datang, yang merupakan ukuran dipandang dari empat sudut pandang (a) pelanggan, (b) proses bisnis internal, (c) pembelajaran dan pertumbuhan misalnya: sumber daya manusia. Ukuran strategik yang bersifat keuangan dan non keuangan biasanya sebagai dengan kunci keberhasilan kritikal (*Critical Success Factor*).

Contoh bagaimana mengukur faktor keberhasilan kritikal (*Critical Success Factor*) menurut Tungal (2002) sebagai berikut:

Tabel 2.1 *Critical Success Factor*

<i>Critical Success Factor</i>	Mengukur <i>Critical Success Factor</i>
	Faktor Keuangan
1. Profitabilitas 2. Likuiditas	Laba operasi, <i>trend</i> laba <i>Cash flow adequacy, trend in cash flow</i> , kemampuan membayar bunga, tingkat perputaran aset, tingkat perputaran persediaan, tingkat perputaran piutang.
	Faktor Pelanggan
1. Kepuasan Pelanggan	Pengembalian produk dan keluhan pelanggan, penelitian tentang pelanggan

1. Efektifitas dan Efisiensi	Proses Bisnis Internal Kemampuan menghasilkan output/hasil yang lebih besar dengan menggunakan input/biaya yang sama. Waktu <i>set up</i> , pengalaman operator, kapasitas mesin, aktivitas pemeliharaan.
1. Kepuasan Karyawan	Pembelajaran dan Pertumbuhan Penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan dan ketanggapannya.

Sumber: Tunggal (2002)

Dari tabel diatas bahwa *Critical Success Factor* hanya diambil sesuai dengan pengukuran yang digunakan saja.

2.2 *Balance Scorecard*

Balance Scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendonkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

Perkembangan konsep manajemen keuangan modern untuk mangantisipasi adanya ketidakpastian keuntungan dan risiko investasi maka dibutuhkan pengelolaan ketidakpastian melalui proses manajemen secara sinergi antara aspek bisnis dalam perusahaan, yang sering di sebut konsep *Balance Scorecard* (Harmono, 2015).

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan

personal di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personal diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan *non* keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Pada awalnya *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja *non* keuangan.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori studi tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan” (Kaplan dan Norton, 2000). Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan *non* keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost effective* dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

2.2.1 Pengertian *Balance Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balance Scorecard* merupakan: “Satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil

program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktifitas perbaikan organisasi yang merupakan pemicu kinerja keuangan di masa depan”.

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1970) mendefinisikan *Balance scorecard* sebagai: “Ukuran dan sistem manajemen yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan”.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balance Scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.2 *Balance Scorecard* sebagai alat Ukur Kinerja

Balance Scorecard merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis, yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Tujuan dan ukuran memandang kinerja dari empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran kinerja merupakan alat perencanaan dan pengendalian perusahaan untuk menilai kinerja perusahaan dalam periode waktu tertentu. Tujuan yang ingin dicapai dalam pengukuran kinerja adalah untuk memberikan peningkatan berupa suatu kemajuan (perubahan) kearah yang lebih baik. Pengukuran kinerja yang dilakukan harus dipantau terus menerus agar efektif dan bisa menunjukkan derajat keberhasilan dari segala tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Balance Scorecard meninjau peningkatan kinerja sebuah organisasi dari empat perspektif. Keempat perspektif tersebut saling mendukung satu sama lain dan tidak bisa dipisahkan. Dalam pengukuran keempat perspektif tersebut, keseimbangan antara *scorecard* dari masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja yang berlipat ganda. Hal ini disebabkan karena peningkatan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan mendorong peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal dan perspektif *customer* yang akan mendorong kinerja *financial* perusahaan secara keseluruhan sehingga terjadi pelipatgandaan kinerja perusahaan.

2.2.3 Perspektif *Balance Scorecard*

2.2.3.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan kontribusi bagi keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran ketiga perspektif lainnya. Dalam menentukan tujuan dan ukuran keuangan ini, perlu diidentifikasi posisi perusahaan saat ini.

Sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Kaplan dan Norton (2000) membagi daur hidup bisnisnya menjadi tiga tahapan, yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*).

a. Bertumbuh (*Growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Di dalam tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Di dalam tahap ini perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, merebut pangsa pasar, dan

membuat jaringan distribusi. Ukuran yang dipakai adalah persentase pertumbuhan penjualan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Perusahaan yang berada pada tahap bertahan memiliki produk (barang atau jasa) yang bertumbuh secara stabil, sehingga strategi, dan pengukuran perspektif keuangan yang dilakukan dapat difokuskan pada peningkatan pendapatan operasional, peningkatan tingkat pengendalian investasi (*return on investment*), peningkatan keuntungan bersih (*net profit margin*).

c. Menuai (*Harvest*)

Pada tahap ini, perusahaan memiliki produk (barang atau jasa) yang bertumbuh secara lambat, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif keuangan dapat difokuskan pada pengelolaan arus kas (*cash flow management*), nilai tambah ekonomis (*economic value added*), dan nilai tambah kas (*cash flow added*).

Kaplan dan Norton (2000) juga menyatakan bahwa untuk setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai, ada tiga tolok ukur finansial yang dapat mendorong strategi bisnis, yaitu: bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya/peningkatan produktivitas, dan pemanfaatan aktiva/strategi investasi.

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan

Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu kepada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang harga produk dan jasa.

2. Penghematan biaya dan peningkatan produktivitas

Tujuan penghematan biaya dan peningkatan produktivitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung, dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan.

3. Pemanfaatan aktiva/strategi perusahaan

Para manajer berusaha untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu dalam hal pemanfaatan aktiva.

2.2.3.2 Perspektif Pelanggan

Pelanggan memiliki peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dalam persaingan tidak akan mungkin dapat bertahan apabila tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolok ukur pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal yang penting dalam perspektif ini.

Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok pertama merupakan ukuran generik yang digunakan oleh hampir semua perusahaan. Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja hasil pelanggan.

Kelompok pengukuran pelanggan utama terdiri dari pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

a. Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar (*market share*) dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah diketahui. Pengukuran ini mencerminkan bagian yang sudah dikuasai

perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

b. Retensi Pelanggan

Mengukur suatu tingkatan di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

c. Akuisisi Pelanggan

Mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru pada segmen pasar sasaran.

d. Kepuasan pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atas kinerja-kinerja tertentu dalam proporsi nilai. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis.

e. Profitabilitas Pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Kelompok pengukuran di luar kelompok utama terdiri dari atribut produk/jasa, hubungan pelanggan, citra, dan reputasi.

a. Atribut Produk/Jasa

Atribut produk/jasa ini meliputi fungsi, harga, dan mutu produk/jasa. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkannya.

b. Hubungan pelanggan

Hubungan pelanggan ini mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan dan bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan Reputasi

Citra dan reputasi ini menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik pada suatu perusahaan. Pembangunan citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas produk seperti yang dijanjikan.

2.2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai. Manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal kritis yang harus diunggulkan oleh perusahaan. *Balanced Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan (Yuwono, et al, 2004).

Proses bisnis internal dapat dibagi ke dalam tiga proses bisnis utama, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual (Yuwono, et al, 2004)

a. Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Pengukuran yang digunakan untuk proses inovasi ini antara lain persentase penjualan produk baru, jumlah produk baru dibandingkan dengan pesaing atau rencana, kemampuan proses manufaktur, waktu yang diperlukan untuk memperoleh generasi produk berikutnya, waktu siklus, perolehan, titik impas waktu (*break event time*).

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Pengukuran proses operasi dapat menggunakan pengukuran-pengukuran seperti: waktu, kualitas, dan biaya ditambah dengan fleksibilitas dan karakteristik spesifik dari produk/jasa yang menciptakan nilai untuk pelanggan.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Pengukuran yang digunakan dalam layanan purna jual sama dengan pengukuran pada proses operasi, yaitu: waktu, kualitas, dan biaya.

2.2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir dalam *balanced scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya tercapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balanced scorecard* yang pertama. Menurut Tunggal (2001) untuk tujuan intensif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan karyawan. Tolak ukur untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan:

- a. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan dan produktivitas karyawan.

- b. Retensi karyawan mengakui bahwa karyawan mengembangkan modal intelektual khusus organisasi dan merupakan aktiva non keuangan yang bernilai bagi perusahaan.
- c. Produktivitas karyawan mengakui pentingnya keluaran per karyawan, keluaran dapat diukur dalam arti tolak ukur fisik seperti halaman yang diproduksi atau dalam tolak ukur keuangan.

Kaplan dan Norton (2000) memiliki tiga kategori utama dalam perspektif ini, yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan *organization capital*.

a. Kapabilitas Pekerja

Pengukuran kapabilitas pekerja dilakukan dengan mengukur kepuasan pekerja, kesetiaan pekerja, dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja merupakan penentu dari kedua pengukuran berikutnya. Pengukuran kepuasan pekerja dapat dilakukan dengan menggunakan angka indeks dengan skala tertentu. Kesetiaan pekerja dapat diukur lewat rasio perputaran pekerja dan untuk produktivitas pekerja dapat menggunakan rasio pendapatan perusahaan per pekerja.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Informasi merupakan suatu sarana penunjang untuk meningkatkan kemampuan pekerja. Dengan adanya informasi, maka pekerja dapat mengetahui perkembangan di dalam dan di luar perusahaan. Pengukuran kapabilitas sistem informasi dapat dilakukan dengan mengukur seberapa besar informasi yang tersedia dibandingkan dengan kebutuhan yang diantisipasi.

c. *Organization Capital*

Pekerja membutuhkan motivasi yang dapat membuatnya bekerja lebih giat dan mencapai hasil yang lebih baik. Pengukuran terhadap

motivasi ini dapat dilakukan melalui penghitungan jumlah usulan yang diberikan dengan yang diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok/tim.

2.2.4 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Visi adalah gambaran masa depan organisasi yang hendak diwujudkan. Sedangkan “misi merupakan penjelasan operasional lingkup bisnis yang dijalankan oleh organisasi”. Strategi dengan menyatakan bahwa: “sasaran strategi adalah penjabaran dari visi, misi tujuan dan nilai-nilai. Sasaran ini dijabarkan dalam empat perspektif *Balance Scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan disertai dengan ukuran target dan inisiatif (Rangkuti, 2012).

Kaplan dan Norton (2000) berpendapat bahwa *balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain itu, menurut Kaplan dan Norton (2000) *balanced scorecard* dapat digunakan untuk membantu manajemen mengartikulasikan strategi perusahaan, yaitu dengan memberikan kerangka kerja dalam:

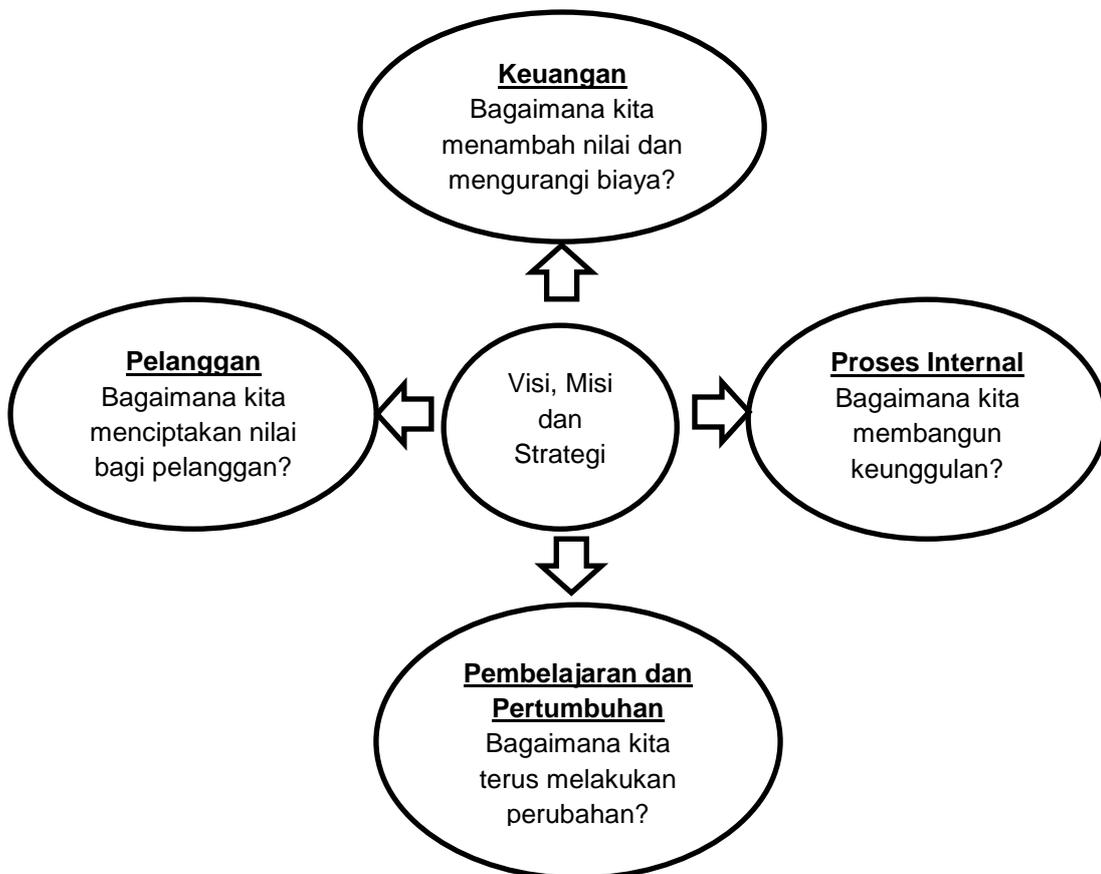
1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dalam perumusan visi, harus dapat menggambarkan apa yang akan dicapai dan diwujudkan di masa depan. Visi menjawab pertanyaan: “kita ingin

menjadi apa di masa depan (*what do we want to be*)?" Visi yang jelas sangat membantu dalam menjabarkannya ke dalam tujuan (*goal*) organisasi dan dalam pemilihan sasaran strategi yang sejalan dengan tujuan tersebut.

Proses penerjemahan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam keempat perspektif *balanced scorecard* dapat dilihat pada kerangka kerja *balanced scorecard* seperti yang terdapat pada gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*



Sumber: Mahmudi, (2005) dalam Rangkuti (2012). *Balance Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategik untuk Menerjemahkan Visi dan Misi*, 2012:215.

2.2.5 Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Rangkuti (2012) keunggulan pendekatan *balance scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan. Melalui ketiga perspektif yang lain : pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Perluasan perspektif menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang dan menumpukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Kekoherenan berarti dibandingkannya hubungan sebab akibat nyata keluarnya yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. *Balanced Scorecard* mampu menjadikan koheren seluruh komponen total business plan. Kekoherenan terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi dan juga dapat meningkatkan komitmen personal dalam mengimplikasikan rencana tersebut.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

4. Terukur

Balanced Scorecard menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran

strategik yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategik tersebut.

2.2.6 Syarat-syarat *Balance Scorecard* yang baik

Balance scorecard bukan hanya merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional atau taktis. Perusahaan yang Inovatif menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategik yaitu mengelolah strateginya dalam jangka panjang.

Agar *balance scorecard* dapat berjalan dengan efektif dan bermanfaat, maka yang menjadi manajer perusahaan harus berhati-hati dalam memilih tolak ukur untuk *balance scorecard* perusahaan. Pertama, tolak ukur kinerja harus konsisten dengan strategi perusahaan. Kalau tolak ukur kinerja tidak konsisten dengan strategi perusahaan, maka karyawan akan bekerja saling tumpah tindih. Kedua, *balanced scorecard* sebaiknya tidak mempunyai terlalu banyak tolak ukur kinerja. Terlalu banyak tolak ukur kinerja mengakibatkan kurangnya fokus perhatian dan membingungkan. *Balanced scorecard* akan berhasil dalam penerapannya jika digunakan bukan hanya sebagai suatu alat pengendalian semata-mata, tetapi lebih merupakan sistem komunikasi, informasi, dan pembelajaran bagi perusahaan.

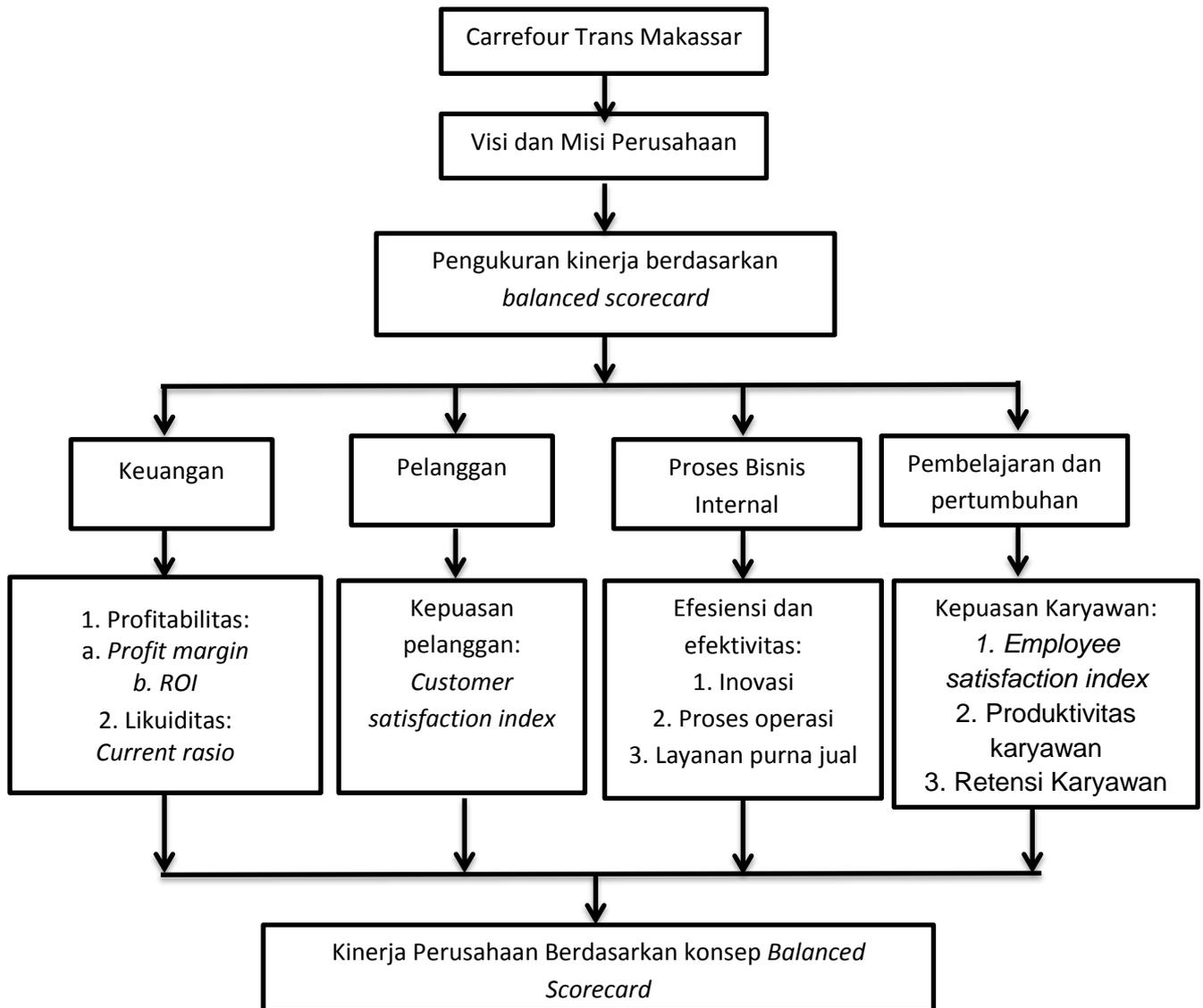
2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digunakan sebagai dasar atau landasan dalam pengembangan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan terhadap hal-hal yang menjadi objek permasalahan dan disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan. Pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi penilaian keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi baik swasta maupun publik. Salah satu sistem pengukuran kinerja yang saat ini telah mulai diterapkan organisasi-organisasi di beberapa negara adalah sistem pengukuran kinerja

dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*, suatu konsep pengukuran kinerja yang menilai kinerja organisasi melalui empat perspektif.

Setiap organisasi harus memiliki tujuan yang jelas dan untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi harus memiliki visi, misi, dan strategi yang kemudian akan dilakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Hasil dari pengukuran itu nantinya akan bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak yang terkait dalam menentukan kebijakan apa yang akan diambil untuk dapat meningkatkan kinerja demi memenuhi tujuannya. Untuk lebih jelasnya, berikut gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran



Sumber: Tunggal (2012), Data Diolah 2018

2.4 Tinjauan Empirik

Tabel 2.2 Tinjauan Empirik

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1.	Wahyuni	2011	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros	Kinerja perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan aset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa PT. Semen Bosowa Maros dalam memproduksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari keempat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT. Semen Bosowa Maros sudah cukup.
2.	Muchtar	2012	Pengukuran kinerja dengan pendekatan	Perspektif keuangan yaitu rasio ROI,

			<i>Balanced Scorecard</i> pada PDAM di Kabupaten Pinrang.	current rasio dan profit margin dari tahun 2010 sampai 2011 mengalami kenaikan. Sedangkan pada aspek non keuangan pada perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang kurang memuaskan, begitupun juga dengan perspektif proses bisnis internal hasil masih kurangnya inovasi dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang negatif atau karyawan merasa tidak puas atas hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan.
3.	Asriyani	2012	Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar.	Hasil perhitungan keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dapat diketahui persentase kinerja yang dicapai PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto adalah sebesar 83,33% dari tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan sangat baik.

Sumber: Data Diolah 2018

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan pengumpulan data penelitiannya (Sugiyono, 2017). Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Data yang diperoleh melalui penelitian itu adalah data empiris yang diperoleh berdasarkan kaidah-kaidah tertentu sesuai dengan kriteria data yang valid, sehingga kebenaran objektif dalam sebuah penelitian dapat dicapai. Oleh karena itu dalam penulisan skripsi ini menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

3.1 Rancangan Penelitian

Untuk mengetahui dan menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti maka penulis menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dalam penelitian ini. Pemilihan pendekatan deskriptif kuantitatif ini adalah bertujuan menjelaskan fenomena yang ada dengan menggunakan angka-angka untuk menggambarkan karakteristik Carrefour Trans Makassar.

3.2 Tempat dan Waktu

Tempat dan Waktu penelitian ini adalah tempat atau wilayah dimana penelitian akan dilakukan. Adapun tempat penelitian dilakukan oleh penulis berlokasi di Carrefour Trans Makassar dan waktu penelitian dilakukan penulis adalah pada tanggal 01 Mei sampai 30 Mei 2018.

3.3 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,

2017). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh pegawai dan pelanggan PT. Trans Retail Indonesia (Carrefour Trans Makassar) yang berjumlah 134 pegawai dan 922.825 pelanggan. Data yang diambil melalui wawancara pihak perusahaan seperti personalia dan senior kasir Carrefour Trans Makassar.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh penelitian ini dapat mewakili populasi maka dapat ditentukan jumlah sampel yang dihitung dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

(Prasetyo, 2006)

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

$$n = \frac{922825}{1 + 922825 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{922825}{1 + 9288}$$

$$n = \frac{922825}{9289}$$

$$n = 99,34$$

$$n = 100 \text{ pelanggan}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi yaitu jumlah total Pelanggan Carrefour

a = nilai kritis

Dalam penelitian ini jumlah populasi pelanggan dengan batas kesalahan yang diinginkan adalah 10%. Adapun teknik pengambilan sampel bagi pegawai berdasarkan rumus Slovin berikut ini:

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

$$n = \frac{90}{1 + 134 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{90}{1 + 1,34}$$

$$n = \frac{90}{2,34}$$

$$n = 38 \text{ pegawai}$$

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari hasil observasi maupun wawancara oleh narasumber pada objek/lokasi penelitian. Data diperoleh dari Bagian Akuntansi, Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) atau Personalia dan Kepala Bagian Lainnya.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan objek penelitian. Data sekunder berupa data pendukung yang bersumber dari literatur maupun dokumen-dokumen yang terkait dengan objek/lokasi penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan:

1. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui. Penilaian kuesioner dilakukan dengan menggunakan skala *Likert's Rating* yang berhubungan dengan

pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Dalam hal ini, penulis menggunakan skala tersebut dengan pilihan jawaban sangat tidak setuju (bernilai 1), tidak setuju (bernilai 2), cukup setuju (bernilai 3), setuju (bernilai 4), sangat setuju (bernilai 5).

2. Dokumentasi

Yaitu memperoleh data dengan cara pengamatan tidak langsung terhadap objek yang diteliti, seperti melalui pencatatan dan pengkopian laporan-laporan, dokumen-dokumen, catatan-catatan, dan informasi lainnya yang berhubungan dengan judul yang diteliti.

3. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang berkompeten di perusahaan seperti Bapak Irsan dan Bapak Sabri (selaku Sales Manajer), Ibu Maemunah (selaku Kepala Kasir) dan Ibu Fitri (selalu Personalia), serta sebagian para karyawan Carrefour Trans Makassar sehingga dapat memperoleh data yang memadai.

4. Studi Pustaka

Teknik pengumpulan data berdasarkan sumber-sumber yang diperoleh dari literatur yang membahas mengenai pengukuran kinerja *Balance Scorecard*.

3.6 Pengukuran Variabel

Variable yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif sebagai berikut:

a. Kinerja Persepektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaanya memberikan kontribusi atau tidak terhadap peningkatan laba perusahaan. Umumnya perusahaan menggunakan

analisis rasio. Analisis rasio ini dapat menjelaskan atau memberi gambaran kepada analisis tentang baik buruknya posisi keuangan maupun kinerja perusahaan yang dicapai perusahaan. Rasio-rasio yang digunakan pada penelitian ini adalah *Current Ratio*, *Profit Margin*, dan *Return On Investment (ROI)*.

1. *Current Ratio*

Current Ratio adalah jumlah aktiva lancar dibagi jumlah utang lancar. Rasio lancar mengukur kemampuan perusahaan memenuhi utang jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancarnya. Karena apabila utang lancarnya melebihi aktiva lancarnya berarti perusahaan tidak mampu membayar tagihan utangnya.

2. *Profit Margin*

Profit Margin menghitung sejauh mana kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu. Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan (profitabilitas). Pada tingkat penjualan, aset, dan modal saham yang tertentu.

3. *Return On Investment (ROI)*

Return On Investment (ROI) mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset yang tertentu. Semakin besar ROI yang diperoleh semakin baik perusahaan tersebut mengelolah bisnisnya karena perusahaan dapat memanfaatkan setiap rupiah dari aktivamnya untuk menghasilkan penjualan.

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan, yaitu Laporan Keuangan Carrefour Trans Makassar 2013-2017. Selanjutnya hasil dari perhitungan rasio dibandingkan antara periode satu dengan periode yang lain, apakah dari rasio tersebut terdapat kenaikan atau penurunan kinerja.

b. Kinerja Perspektif Pelanggan

Ukuran yang digunakan dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan yaitu Tingkat Kepuasan Pelanggan berdasarkan kuesioner *Customer Satisfaction*. Kepuasan pelanggan menilai tingkat kepuasan pelanggan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.

c. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi

Proses Inovasi mengidentifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

2. Proses Operasi

Untuk mengendalikan dan meningkatkan penerimaan dan pemrosesan pesanan pelanggan, serta vendor, produksi dan penyampaian jasa/produk.

3. Layanan Purna Jual

Untuk mengetahui layanan berbagai aktivitas perbaikan, serta proses pembayaran.

d. Kinerja Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan berasal dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan.

Adapun pengukuran sebagai berikut:

1. Kepuasan karyawan

Mengukur tingkat kepuasan karyawan dengan metode survei dengan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan Carrefour Trans Makassar

2. Retensi karyawan

Diukur oleh persentase perputaran karyawan perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan pada tahun 2013-2017. Pengukuran ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan agar tetap loyal kepada perusahaan.

3. Produktivitas karyawan

Kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba rugi perusahaan dengan membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan selama tahun 2013-2017. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, semakin tinggi output yang dihasilkan oleh karyawan.

3.7 Analisis Data

Analisi data dalam penelitian ini adalah:

1. Menentukan *Critical Success Factor* dari empat perspektif *Balanced scorecard* yang berpengaruh terhadap keberhasilan kompetitif perusahaan sesuai dengan visi misi perusahaan:
 - a. Perspektif Keuangan : Profitabilitas dan Likuiditas
 - b. Perspektif Pelanggan : Kepuasan pelanggan
 - c. Perspektif Proses Bisnis Internal : Efisiensi dan Efektivitas dalam menghasilkan produk atau jasa.
 - d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kepuasan Karyawan.
2. Mengembangkan pengukuran yang relevan dengan *Critical Success Factor* yaitu:
 - a. Perspektif Keuangan
 - Untuk mengukur Profitabilitas:
 1. *Return On Investment (ROI)*

Return On Investment (ROI) adalah sebagai salah satu bentuk profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan

keseluruhan modal yang ditanamkan, untuk menghasilkan keuntungan.

Berikut merupakan rumus ROI:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total asset}} \times 100\%$$

2. Profit Margin

Profit Margin merupakan indikator dari kemampuan sebuah perusahaan untuk menghasilkan keuntungan bersih. Hasil bisa dibandingkan antara penjualan dan penjualan. Berikut merupakan rumus *Profit Margin*:

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

Untuk mengukur Likuiditas:

3. Current Rasio

Current Ratio adalah jumlah aktiva lancar dibagi jumlah utang lancar. Rasio lancar mengukur kemampuan perusahaan memenuhi utang jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancarnya. Berikut merupakan rumus *Current Rasio* :

$$\text{Current Rasio} = \frac{\text{Asset Lancar}}{\text{Utang lancar}} \times 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

Mengukur kinerja perusahaan pada sisi pelanggan:

Customer Satisfaction Index = Memberikan Kuesioner kepada pelanggan Carrefour Trans Makassar.

Adapun rumus yang digunakan untuk menganalisis tabel yaitu:

(Sugiyono, 2017)

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Dimana:

P = persentase (%)

f = frekuensi

N = jumlah responden

$$X = \frac{\sum(f \cdot x)}{N}$$

Dimana:

X = rata-rata

$\sum(f \cdot x)$ = jumlah skor kategori jawaban

N = jumlah responden

$$\text{Rata-rata Persen} = \frac{\text{rata-rata skor}}{\text{banyaknya kualifikasi jawaban}} \times 100\%$$

Untuk mengukur kinerja perusahaan pada sisi pelanggan ini adalah tingkat kepuasan pelanggan yang diukur dengan menggunakan skala Likert, sebagai berikut:

Tabel 3.1 Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan Menurut Skala Likert

Skor	Kategori
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Cukup Setuju
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Sumber: (Sugiyono, 2017)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan Carrefour Trans Makassar, maka penulis membuat suatu ukuran yaitu sebagai berikut:

(Sugiono, 2017)

1. Sangat Puas : 81 – 100%
2. Puas : 61 – 80%
3. Cukup Puas : 41 – 60%
4. Tidak Puas : 21 – 40%
5. Sangat Tidak Puas : 0 – 20%

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Inovasi = pengukuran ini dilakukan dengan melihat kreatifitas perusahaan dalam mengembangkan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Operasi = pengukuran ini dilakukan dengan melihat pemrosesan pesanan pelanggan dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan.
3. Layanan Purna Jual = pengukuran dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar atau dibeli oleh perusahaan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Tingkat Retensi Karyawan merupakan usaha dalam mempertahankan karyawan sebagai tenaga ahli utama di perusahaan. Untuk mengetahui pengukuran tingkat retensi karyawan, berikut adalah rumus tingkat retensi karyawan:

$$\text{Tingkat Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}}$$

2. Produktivitas karyawan adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktivitas apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat. Berikut rumus produktivitas karyawan:

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

3. Tingkat Kepuasan karyawan

Tingkat kepuasan karyawan, pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan:

Employee Satisfaction Index = Memberikan Kuesioner kepada karyawan Carrefour Trans Makassar.

Adapun rumus yang digunakan untuk menganalisis tabel yaitu:

(Sugiyono, 2017)

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Dimana:

P = persentase (%)

f = frekuensi

N = jumlah responden

$$X = \frac{\sum(f \cdot x)}{N}$$

Dimana:

X = rata-rata

$\sum(f \cdot x)$ = jumlah skor kategori jawaban

N = jumlah responden

$$\text{Rata-rata Persen} = \frac{\text{rata-rata skor}}{\text{banyaknya kualifikasi jawaban}} \times 100\%$$

Untuk mengukur kinerja perusahaan pada tingkat kepuasan karyawan ini adalah tingkat kepuasan pelanggan yang diukur dengan menggunakan skala Likert, sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skor Tingkat Kepuasan Karyawan Menurut Skala Likert

Skor	Kategori
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Cukup Setuju
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Sumber: (Sugiyono, 2017)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan Carrefour Trans Makassar, maka penulis membuat suatu ukuran yaitu sebagai berikut:

(Sugiyono, 2017)

1. Sangat Puas : 81 – 100%
 2. Puas : 61 – 80%
 3. Cukup Puas : 41 – 60%
 4. Tidak Puas : 21 – 40%
 5. Sangat Tidak Puas : 0 – 20%
3. Melakukan analisi terhadap *Balanced Scorecard* yang telah dikembangkan.
4. Melakukan perhitungan total persentase dari keseleuruhan kinerja yang dicapai perusahaan

Untuk mengukur kinerja secara keseluruhan yang dicapai oleh perusahaan dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* maka digunakan suatu ukuran yaitu sebagai berikut:

(Sugiyono, 2017) :

$$\text{Standar Persentase Kinerja} = \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\%$$

5. Melakukan penilaian kinerja secara keseluruhan dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* tersebut:

(Sugiyono 2017)

1. Sangat Baik : 81 – 100% dari standar yang ditetapkan
2. Baik : 61 – 80% dari standar yang ditetapkan
3. Cukup : 41 – 60% dari standar yang ditetapkan
4. Tidak Baik : 21 – 40% dari standar yang ditetapkan
5. Sangat Tidak Baik : 0 – 20% dari standar yang ditetapkan

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Carrefour atau Transmart Carrefour adalah perusahaan yang bergerak di bidang ritel yang mengutamakan jasa pelayanan dan selalu berupaya memenuhi kebutuhan para pelanggan. Carrefour hadir menjadi Sahabat berbelanja keluarga di Indonesia sejak 1998. Sejak tanggal 19 November 2012, Carrefour di Indonesia sudah dimiliki 100% sahamnya oleh CT Corp. Seiring dengan pergantian pemegang saham tersebut, nama perusahaan berubah menjadi PT. Trans Retail Indonesia dari sebelumnya PT. Carrefour Indonesia, sehingga Brand Carrefour menjadi berubah menjadi Transmart Carrefour. Hingga saat ini, terdapat 13 gerai Transmart dengan konsep *one stop Shopping* yang telah memiliki area khusus untuk *mom & baby, Electronic pro, fashion, home living, fresh, bread shop* dan juga *area groceries*. Dari gerai tersebut terdapat 4 gerai Transmart dengan konsep yang lebih Premium dan *lifestyle* dimana konsep tersebut digabung dengan area entertain yaitu arena bermain keluarga *kid city- "Mini Trans Studio"*. Transmart Carrefour bermitra dengan lebih dari 4.000 pemasok dari seluruh Indonesia yang 70% dari jumlah tersebut termasuk dalam kategori Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Melalui Transmart Carrefour, para pemasok ini dapat memberikan akses kepada pelanggan ke puluhan ribu jenis produk yang 90% nya merupakan produk lokal. Pada bulan Januari 2013, Trans Corp melalui anak perusahaannya, PT Trans Ritel mengambil alih 100% saham PT Carrefour Indonesia sehingga nama perusahaan pun berubah menjadi PT Trans Retail Indonesia. PT Trans Retail Indonesia berinovasi dalam memberikan standar pelayanan kelas dunia di industri

ritel Indonesia. Carrefour adalah pelopor yang memperkenalkan konsep hypermarket dan menyediakan alternatif belanja baru di Indonesia. Saat ini PT. Trans Retail dengan brand Transmart, Carrefour dan Groserindo menawarkan konsep *One-Stop Shopping* yang menawarkan lebih dari 40.000 produk. Pelanggan dapat memperoleh pilihan produk yang lengkap untuk memenuhi segala kebutuhan sehari-hari dengan harga kompetitif. Hal ini didukung dengan lingkungan belanja yang nyaman dengan pelayanan terbaik untuk mencapai kepuasan pelanggan. Saat ini, PT Trans Retail Indonesia sudah beroperasi hampir 100 gerai multi format dan menyebar ke 28 kota di Indonesia. lebih dari 70 juta pelanggan setia berbelanja setiap tahunnya. Sebagai salah satu pemain ritel terkemuka, Carrefour berusaha untuk mengikuti trend yang berkembang di masyarakat. PT Trans Retail Indonesia juga telah memberikan kontribusi dan berpartisipasi aktif dalam pembangunan daerah di sektor Pertanian dengan membeli 95% produk dari pasar domestik, meningkatkan kehidupan petani dengan menjaga hubungan jangka panjang dan memperluas akses pasar di gerai Carrefour, meningkatkan perkembangan kualitas produk lokal dengan memperkenalkan metode pertanian modern.

4.2 Visi dan Misi

Carrefour Trans Makassar berkomitmen untuk:

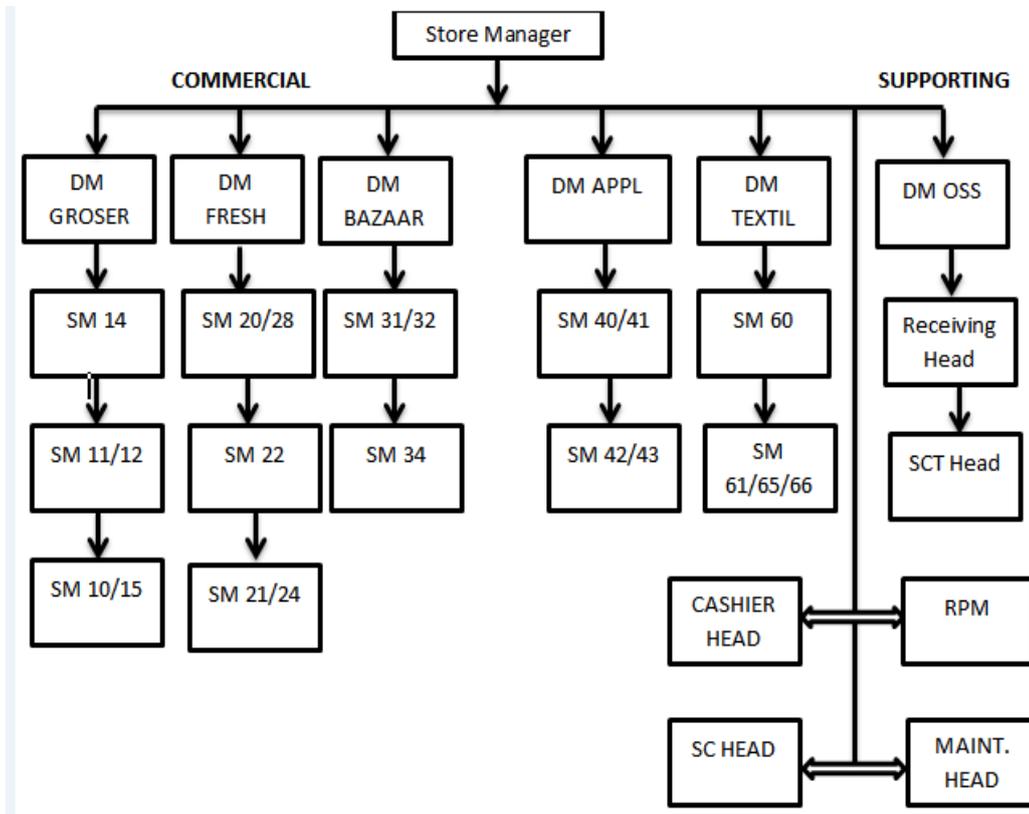
Visi

Dikenal dan dicintai karena membantu pelanggan dan konsumen untuk menikmati kualitas hidup yang lebih baik setiap hari.

Misi

Menjadi peritel Nomor 1 di Indonesia Pada 2020

4.3 Struktur Organisasi



Sumber: Struktur Organisasi Carrefour Trans Makassar, Data diolah 2018

Deskripsi Wewenang dan Tanggung Jawab:

1. *Store Manager* (Manajer Toko) bertanggung jawab atas seluruh operational toko.
2. DM (*Directur Manager*) menjadi penanggung jawab penuh di divisi masing-masing. Mulai dari *acceptment* dan *growth* target yang dikasih oleh manajer toko. Mengontrol Kinerja SM (*Sales Manager*).
3. SM (*Sales Manager*) bertanggung jawab di departemen masing-masing mulai *accept* dan *growth* target yang ditentukan. Bertanggung jawab berkomunikasi dengan *supplier*, mengoperasikan departemen/divisi mulai *display* sampai keluarnya barang.
4. *Receiving Head* (Kepala Gudang) bertanggung jawab atas pengontrolan penerimaan barang dan pengeluaran barang. Berkoordinasi dengan bawahannya atas DC (kontener masuk antar barang) dan TBAT (Tukar Barang Antar Toko). Retur penghancuran barang seperti (*barang Expired, Briked, Retur*).
5. SCT Head (Stock Controller Team Head / Kepala Tim Pengontrol stock bertanggung jawab atas perlakuan keakuratan stok dan pergantian harga toko.
6. *Cashier Head* (Kepala Kasir) bertanggung jawab atas mengontrol uang hasil penjualan, memastikan *Man Power Cashier Ready* (tidak terjadi antrian), memastikan *Service* di Kasir dilakukan dan *Report by month* untuk *performance cashier*.
7. RPM (*Risk Prevention Managemant* / Manajemen pencegahan Risiko) bertanggung jawab atas mengontrol area dan memastikan area toko aman terkendali. Memastikan semua prosedur berjalan sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur), memastikan semua tim sekuriti

mengetahui tugas dan fungsi masing-masing disetiap pos jaga dengan memberikan *training*.

8. *SC Head (Stock Control Head / Kepala Kontrol stok)* bertanggung jawab atas pengontrolan pengeluaran dibagian sisi keuangan. Mengecek dari sisi sales (penjualan) apakah meningkat atau menurun, melihat dari sisi aset toko dan mengontrol perizinan penjualan kepada karyawan.
9. *Maintenance Head (Kepala Pemeliharaan / Teknisi)* bertanggung jawab atas seluruh teknisi dibagian mesin toko. Bertanggung jawab ketika ada kerusakan dibagian listrik, AC, Pendinginan dan lain-lain.

4.4 Pegukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja Carrefour Trans Makassar dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Tolak ukur keuangan digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis perusahaan dalam hal pendapatannya. Tolak ukur yang digunakan perusahaan dalam menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis di dalam perspektif keuangan adalah:

1. *Profit Margin* dihitung sebagai berikut:

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

Rasio *Profit Margin* menghitung sejauh mana kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu. Berikut disajikan tabel perhitungan *profit margin* Carrefour Trans Makassar.

Tabel 4.1 Perhitungan *Profit Margin* Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017

Tahun	Laba Bersih (1)	Penjualan (2)	<i>Profit Margin</i> (3) = (1):(2) x 100%
2013	10.053.654.422	163.015.101.629	6.16%
2014	20.519.105.361	176.221.017.816	11.64%
2015	30.553.654.422	181.964.367.921	16.79%
2016	40.969.610.587	226.791.040.815	18.06%
2017	40.860.587.537	225.616.054.385	18,11%

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel 4.1 diatas dapat dilihat bahwa Profit Margin dari tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami kenaikan dari 6.16% menjadi 11.64%.

Begitupun dengan 3 tahun berikutnya dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 mengalami peningkatan secara signifikan. Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa secara umum perusahaan sudah dapat mencapai profit laba yang sangat baik dan terus meningkat dari tahun ke tahun.

2. *Return on Investment* (ROI), menunjukkan efektivitas penggunaan sumber daya oleh perusahaan dan dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total asset}} \times 100\%$$

ROI merupakan suatu ukuran laba atas investasi. Tujuan penting dari sebuah perusahaan yang berorientasi laba adalah menghasilkan tingkat pengembalian (*return*) yang menghasilkan atas modal yang digunakan. Berikut disajikan tabel perhitungan *profit margin* Carrefour Trans Makassar.

Tabel 4.2 Perhitungan *Return On Investment* Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017

Tahun	Laba Bersih (1)	Total Asset (2)	ROI (3) = (1):(2) x 100%
2013	10.053.654.422	149.056.548.922	6.74%
2014	20.519.105.361	151.594.450.391	13.53%
2015	30.553.654.422	154.520.673.054	19.77%
2016	40.969.610.587	188.256.176.083	21.76%
2017	40.860.587.537	173.745.172.825	23.51%

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel 4.2 diatas terlihat jelas bahwa ROI Carrefour Trans Makassar setiap tahun terjadi peningkatan terutama pada tahun 2013 ke tahun 2013 mengalami peningkatan dari 6,74% menjadi 13,53%. Begitupun dengan tahun berikutnya sampai dengan tahun 2017

mengalami peningkatan secara signifikan. Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa ROI terus meningkat dari tahun ke tahun.

3. *Current Ratio*, digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendek dengan mengukur asset lancar, dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Current Rasio} = \frac{\text{Asset Lancar}}{\text{Utang lancar}} \times 100\%$$

Tabel 4.3 Perhitungan *Current Ratio* Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017

Tahun	Asset Lancar (1)	Utang Lancar (2)	<i>Current Rasio</i> (3) = (1):(2) x 100%
2013	47.471.665.034	23.970.090.859	1.98%
2014	69.137.309.946	22.320.276.123	3.09%
2015	69.893.372.273	54.928.264.193	1.27%
2016	76.476.854.150	56.853.534.070	1.34%
2017	72.273.533.172	64.193.803.175	1.12%

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel 4.3 diatas dapat dilihat current ratio dari tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami kenaikan dari 1.98% menjadi 3.09%. Pada tahun 2015 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebesar 1.27%. sedangkan pada tahun 2016 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya sebesar 1.34% dan kembali mengalami penurunan pada tahun 2017 sebesar 1.12%. Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa secara umum perusahaan telah mampu membayar utang lancarnya, tetapi belum mencapai standar yang ditetapkan oleh perusahaan karena tingkat persentase kian menurun dan masih minim dari tahun terakhir.

b. Perspektif Pelanggan

Pelanggan adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu item (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan loyalitas pelanggan dari layanan jasa yang diberikan. Pada perspektif ini retensi akuisisi, dan profitabilitas pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan (Kaplan & Norton, 2000). Dalam perspektif pelanggan yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana meningkatkan nilai bagi pelanggan (*customer value*). Tolak ukur perspektif ini terbagi atas lima hal, antara lain pangsa pasar, retensi pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Untuk mengetahui jawaban tentang perspektif pelanggan, berikut disajikan data dan hasil kuesioner:

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Tentang Karyawan Carrefour Sudah Memberikan Pelayanan Sopan Dan Santun Kepada Customer

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	20	100	20%
2	Setuju	4	69	276	69%
3	Cukup Setuju	3	10	30	10%
4	Tidak Setuju	2	1	2	1%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			100	408	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{408}{100} = 4,08$			

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan Tabel diatas, dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Setuju* dengan jumlah frekuensi 69 dan persentase

69%. Kemudian tanggapan *Sangat Setuju* dengan jumlah frekuensi 20 dan persentase 20%, serta tanggapan *Tidak Berpendapat* dengan frekuensi 10. Sementara untuk Tanggapan *Tidak Setuju* frekuensinya sebesar 1 dan tanggapan *Sangat Tidak Setuju* frekuensinya berjumlah 0. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan carrefour sudah memberikan pelayanan sopan dan santun kepada *customer*.

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Tentang Pelayanan Keluhan *Customer* Cepat ditanggapi

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	13	65	13%
2	Setuju	4	57	228	57%
3	Cukup Setuju	3	27	81	27%
4	Tidak Setuju	2	3	6	3%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			100	380	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{380}{100} = 3,8$			

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa tanggapan responden *Setuju* adalah paling banyak dengan frekuensi 57 dan persentase 57%. Adapun tanggapan responden *Tidak Berpendapat* frekuensinya sebesar 27 dan persentase 27%. Kemudian frekuensi tanggapan responden yang *Sangat Setuju* 13 dan tanggapan *Tidak Setuju* sebesar 3. Sedangkan tanggapan *Sangat Tidak Setuju* berjumlah 0. Hal ini menunjukkan bahwa responden menganggap pelayanan keluhan *customer* cepat ditanggapi.

Tabel 4.6 Harga Produk Carrefour Lebih Murah Dibandingkan Tempat Belanja Lainnya

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	7	35	7%
2	Setuju	4	27	108	27%
3	Cukup Setuju	3	42	126	42%
4	Tidak Setuju	2	18	36	18%
5	Sangat Tidak Setuju	1	6	6	6%
Jumlah			100	311	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{311}{100} = 3,11$			

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Tidak Berpendapat* dengan frekuensi 42 dan persentase 42%. Tanggapan *Setuju* mempunyai frekuensi 27 dan persentase 27%, sedangkan tanggapan *Tidak Setuju* frekuensinya sebesar 18 dan persentase 18%. Adapun tanggapan *Sangat Setuju* frekuensinya sebesar 7 dan tanggapan *Sangat Tidak Setuju* frekuensinya sebesar 6 dengan persentase 6%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa harga produk carrefour tidak lebih mahal dan tidak lebih murah dibandingkan tempat belanja lainnya.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Tentang Carrefour Sering Melakukan *Price Promotion* untuk Setiap Jenis / Item Produk yang Berbeda

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	25	125	25%
2	Setuju	4	48	192	48%
3	Cukup Setuju	3	27	81	27%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			100	398	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{398}{100} = 3,98$			

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa tanggapan responden *Setuju* adalah yang paling banyak dengan frekuensi 48 dan persentase 48%, kemudian tanggapan responde *Tidak Berpendapat* dengan frekuensi sebesar 27 dan persentase 27%. Sedangkan tanggapan responden yang *Sangat Setuju* frekuensinya berjumlah 25 dengan persentase 25% dan tanggapan *Tidak Setuju* berjumlah 0. Adapun tanggapan *Sangat Tidak Setuju* juga berjumlah 0 dan persentase 0%. Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa responden menganggap carrefour sering melakukan price promotion untuk setiap jenis / item produk yang berbeda.

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Tentang Carrefour Selalu Menyajikan Ketersediaan Produk dan Kualitas Produk yang Sangat Baik

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	23	115	23%
2	Setuju	4	52	208	52%
3	Cukup Setuju	3	25	75	25%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			100	398	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{398}{100} = 3,98$			

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat tanggapan responden yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 52 dan persentase 52%. Untuk tanggapan *Tidak Berpendapat* jumlah frekuensinya sebesar 25 dengan persentase 25% dan tanggapan *Sangat Setuju* frekuensinya adalah 23 dengan persentase 23%. Sedangkan tanggapan *Tidak Setuju* frekuensinya 0 dengan persentase 0% dan tanggapan *Sangat Tidak Setuju* mempunyai frekuensi 0 dengan persentase 0%. Hal ini menunjukkan bahwa carrefour selalu menyajikan ketersediaan produk dan kualitas produk yang sangat baik.

Tabel 4.9 Tanggapan Responden Tentang Penerangan dan Suhu AC Carrefour Sudah Nyaman Buat Customer

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	34	170	34%
2	Setuju	4	48	192	48%
3	Cukup Setuju	3	12	36	12%
4	Tidak Setuju	2	6	12	6%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			100	410	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{410}{100} = 4,1$			

Sumber: Data Diolah 2018

Dari data diatas, dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 48 dan persentase 48%. Untuk tanggapan *Sangat Setuju* jumlah frekuensinya adalah 34 dan persentase 34%. Adapun tanggapan *Tidak Berpendapat* mempunyai frekuensi sebesar 12 dan persentase 12% dan tanggapan *Tidak Setuju* frekuensinya berjumlah 6 dan persentase 6%. Sedangkan tanggapan *Sangat Tidak Setuju* dengan frekuensi 0 dan persentase 0%. Hal ini menunjukkan bahwa penerangan dan suhu AC carrefour sudah nyaman buat *Customer*.

Tabel 4.10 Tanggapan Responden Tentang Carrefour Selalu Menjaga Kebersihan di Setiap Ruang Pembelian dan Pembayaran di Kasir

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	35	175	35%
2	Setuju	4	55	220	55%
3	Cukup Setuju	3	10	30	10%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			100	425	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{425}{100} = 4,25$			

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 55 dan persentase 55%. Kemudian tanggapan *Sangat Setuju* dengan frekuensi 35 dan persentase 35%. Sedangkan tanggapan *Tidak Berpendapat* frekuensinya sebesar 10 dengan persentase 10%, dan tanggapan *Tidak Setuju* dengan frekuensi 0 dan persentase 0%. Adapun tanggapan *Sangat Tidak Setuju* dengan frekuensi 0 dan persentase 0%. Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa responden menganggap carrefour selalu menjaga kebersihan di setiap ruang pembelian dan pembayaran di kasir.

Tabel 4.11 Tanggapan Responden Tentang Carrefour Tempat yang paling Nyaman untuk Berbelanja Bersama Keluarga Dibanding Dengan yang Lain

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	27	135	27%
2	Setuju	4	49	196	49%
3	Cukup Setuju	3	20	60	20%
4	Tidak Setuju	2	4	8	4%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			100	399	100%
Rata-Rata Skor			$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{399}{100} = 3,99$		

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 49 dan persentase 49%. Kemudian tanggapan responde *Sangat setuju* dengan frekuensi 27 dan persentase 27%. Sedangkan untuk tanggapan responden *Tidak Berpendapat* frekuensinya berjumlah 20 dan persentase 20%, dan tanggapan *Tidak Setuju* frekuensinya sebesar 4 dan persentase 4%. Adapun tanggapan *Sangat Tidak Setuju* dengan frekuensi 0 bdan persentase 0%. Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa carrefour tempat yang paling nyaman untuk berbelanja bersama keluarga dibandingkan dengan yang lain.

Tabel 4.12 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Pelanggan

No.	Tanggapan Responden	Rata-rata Skor	Rata-rata Persentase	Kategori
1	Karyawan Carrefour sudah memberikan pelayanan sopan dan santun kepada <i>customer</i> .	4,08	81,6%	Sangat Puas
2.	Pelayanan keluhan <i>customer</i> cepat ditanggapi.	3,8	76%	Puas
3.	Harga produk Carrefour lebih murah dibandingkan tempat belanja lainnya.	3,11	62,2%	Puas
4.	Carrefour sering melakukan <i>price promotion</i> untuk setiap jenis/ <i>item</i> produk yang berbeda.	3,98	79,6%	Puas
5.	Carrefour selalu menyajikan ketersediaan produk dan kualitas produk yang sangat baik.	3,98	79,6%	Puas
6.	Penerangan dan suhu AC Carrefour sudah nyaman buat <i>customer</i> .	4,1	82%	Sangat Puas
7.	Carrefour selalu menjaga kebersihan di setiap ruang pembelian dan pembayaran di kasir.	4,25	85%	Sangat Puas
8.	Carrefour tempat yang paling nyaman untuk berbelanja bersama keluarga dibandingkan dengan yang lain.	3,99	79,8%	Puas
	Rata-rata Skor dan Persentase	3,91	78,2%	Puas

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai pelayanan yang diberikan oleh Carrefour, persentase tertinggi yang didapat adalah pada indikator *Carrefour selalu menjaga kebersihan di setiap ruang pembelian dan pembayaran di kasir* yaitu dengan rata-rata skor 4,25 dan persentase 85%. Ini menunjukkan bahwa Carrefour mampu menjaga kebersihan toko. Persentase terendah pada indikator *Harga produk Carrefour lebih murah*

dibandingkan tempat belanja lainnya yaitu 3,11 dan persentase 62,2%. Hal ini menunjukkan bahwa harga produk carrefour masih terbilang mahal dibanding dengan yang lain. Dengan melihat semua indikator dalam bentuk tabel frekuensi, dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan oleh peneliti mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Carrefour. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Carrefour sudah cukup baik dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan sehingga pelanggan merasa puas. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

- 1) Proses Inovasi: Dalam proses ini, yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengikuti *trend* barang yang sedang/banyak diminati oleh para pelanggan ataupun mencari barang-barang yang memiliki prospek penjualan yang memuaskan. Adanya *Service DNA* (Darah, Nasionalisme, Ambisi) yang pelayanannya memuaskan buat pelanggan dan menjalin kerja sama dengan koperasi atau warung-warung kecil agar prospek penjualannya bertambah. Carrefour juga menawarkan konsep belanja baru yang nyaman, modern dan berkualitas, dengan menawarkan produk yang lengkap dari kebutuhan sehari-hari, seperti makanan cepat saji: *food, corner, fashion* hingga barang elektronik dengan harga yang kompetitif.
- 2) Proses operasi yang dilakukan Carrefour Trans Makassar adalah melihat pemrosesan pesanan pelanggan melalui pelayanan *delivery order* (pesan antar barang) dengan *free* pengantaran yang di terapkan oleh Carrefour Trans Makassar. Pelanggan dapat membeli barang dengan cara pesan antar oleh karyawan carrefour. Bisa diantarkan pada saat setelah

transaksi itu juga dan bisa juga diantarkan beberapa hari kemudian dengan syarat struk belanjanya disimpan namun diperlihatkan struknya pada saat ingin mengambil barangnya kepada karyawan carrefour lalu diantarkan. Carrefour juga menyampaikan produknya kepada pelanggan melalui sosial media seperti: *Instagram*, *FB*, *Twitter*, dan *Whatsapp* (membuat grup *whatsapp customer*) agar dapat menyampaikan promo katalog dan tebus murah setiap minggunya aktif dan dapat berubah-ubah promonya setiap item produk.

- 3) Layanan Purna Jual: Dalam proses ini Carrefour Trans Makassar melakukan purna jual untuk tetap menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggannya. Ini terlihat dari strategi perusahaan saat antrian ketika banyak *customer* harus dibuka kasir agar mengurangi antrian, harga dikasih murah ketika berbeda di pajangan dengan di sistem mesin kasir dan memiliki kebijakan kepada pelanggan bahwa jika ada barang yang dibeli pelanggan dalam kondisi rusak atau tidak sesuai dengan keinginan maka bisa dikembalikan atau *return* barang dengan syarat membawa bukti struk belanja. Carrefour Trans Makassar memberikan masa waktu dalam 7 hari untuk mereturn atau mengembalikan barang yang tidak diinginkan setelah transaksi dengan catatan membawa bukti struk belanjanya.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- 1) Tingkat Retensi Karyawan

Tingkat retensi karyawan di ukur melalui persentase perputaran karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan mampu mempertahankan karyawan-karyawannya dan

memberikan manfaat lebih kepada perusahaan untuk tetap loyal kepada perusahaan tempat mereka bekerja.

Tabel 4.13 Tingkat Retensi Karyawan Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017

Tahun	Jumlah Karyawan Bertahan (1)	Jumlah Karyawan (2)	Retensi karyawan (3) = (1):(2) x 100%
2013	60	60	100%
2014	70	70	100%
2015	80	80	100%
2016	80	80	100%
2017	90	90	100%

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2013 sampai 2017 perusahaan telah mampu mempertahankan karyawan yang dianggap potensial, ini terbukti dengan tidak adanya karyawan yang keluar dari perusahaan dan tiap tahun karyawan meningkat. Dengan demikian tingkat retensi karyawan pada tahun 2013 sampai 2017 adalah 100%.

2) Produktivitas Karyawan

Produktivitas Karyawan di ukur melalui persentase produktivitas karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana karyawan menghasilkan laba sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat.

Tabel 4.14 Produktivitas Karyawan Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017

Tahun	Laba Bersih (1)	Jumlah Karyawan (2)	Produktivitas Karyawan (3) = (1):(2) x 100%
2013	10.053.654.422	60	16,75%
2014	20.519.105.361	70	29,31%
2015	30.553.654.422	80	38,19%
2016	40.969.610.587	80	51,21%
2017	40.860.587.537	90	45,40%

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa tahun 2013 sebesar 16,75% dan tahun 2014 sebesar 29,31% naik menjadi 38,19% pada tahun 2015. Kembali meningkat pada tahun 2016 sebesar 51,21%. Namun pada tahun 2017 mengalami penurunan menjadi 45,40%. Dengan demikian produktivitas karyawan pada tahun 2013 sampai 2017 sudah cukup baik.

3) Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh karena itu, kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui.

Berikut disajikan data hasil kuesioner tentang *employee satisfaction index*.

Tabel 4.15 Tanggapan Responden Tentang Perusahaan selalu melakukan *training and development* untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja karyawan

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	16	80	42,10%
2	Setuju	4	20	80	52,63%
3	Cukup Setuju	3	2	6	5,26%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			38	166	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{166}{38} = 4,36$			

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 20 dan persentase 52,63%. Adapun untuk jawaban *Sangat Setuju* frekuensinya 16 dengan persentase 42,10% dan jawaban *Tidak Berpendapat* jumlah frekuensinya adalah 2 dan persentase 5,26%. Sedangkan untuk jawaban *Tidak Setuju* tidak ada dan jawaban *Sangat Tidak Setuju* tidak ada. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa perusahaan selalu melakukan *training and development* untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja karyawan.

Tabel 4.16 Tanggapan Responden Tentang Saya mampu memberikan umpan balik atau saran sebagai bukti kepedulian saya atas suatu masalah yang saya ketahui

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	9	45	23,68%
2	Setuju	4	19	76	50%
3	Cukup Setuju	3	10	30	26,31%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			38	151	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{151}{38} = 3,97$			

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 19 dan persentase 50%. Untuk jawaban *Tidak Berpendapat* jumlah frekuensinya adalah 10 dan persentase 26,31% dan jawaban *Sangat Setuju* frekuensinya 9 dan persentase 23,68%. Sedangkan jawaban *Tidak Setuju* tidak ada dan jawaban *Sangat Tidak setuju* tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu memberikan umpan balik atau saran sebagai bukti kepedulian atas suatu masalah yang karyawan ketahui.

Tabel 4.17 Tanggapan Responden Tentang Saya yakin Carrefour telah menjamin kesehatan karyawan

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	18	90	47,38%
2	Setuju	4	17	68	44,73%
3	Cukup Setuju	3	3	9	7,89%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			38	167	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{167}{38} = 4,39$			

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban yang paling banyak adalah *Sangat Setuju* dengan frekuensi 18 dan persentase 47,38%. Untuk jawaban *Setuju* jumlah frekuensinya adalah 17 dan persentase 44,38% dan jawaban *Tidak Berpendapat* frekuensinya 3 dan persentase 7,89%. Sedangkan jawaban *Tidak Setuju* tidak ada dan jawaban *Sangat Tidak Setuju* tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa Saya yakin Carrefour telah menjamin kesehatan karyawan.

Tabel 4.18 Tanggapan Responden Tentang *Training and development* yang dilaksanakan selalu dapat meningkatkan produktivitas kerja

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	7	35	18,42%
2	Setuju	4	27	108	71,05%
3	Cukup Setuju	3	4	12	10,52%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			38	155	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{155}{38} = 4,07$			

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 27 dan persentase 71,05%. Untuk jawaban *Sangat Setuju* jumlah frekuensinya adalah 7 dan persentase 18,42% dan jawaban *Tidak Berpendapat* frekuensi 4 dengan persentase 10,52%. Sedangkan jawaban *Tidak Setuju* tidak ada dan jawaban *Sangat Tidak Setuju* tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa *Training and development* yang dilaksanakan selalu dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Tabel 4.19 Tanggapan Responden Tentang Carrefour telah memberikan dorongan untuk bekerja secara aktif dan menggunakan inisiatif bagi pegawai

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	14	70	36,84%
2	Setuju	4	21	84	55,23%
3	Cukup Setuju	3	3	9	7,89%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			38	163	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{163}{38} = 4,28$			

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 21 dan persentase 55,23%. Adapun jawaban *Sangat Setuju* jumlah frekuensinya adalah 14 dengan persentase 36,84% dan untuk jawaban *Tidak Berpendapat* sebanyak 3 dengan persentase 7,89%. Sedangkan jawaban *Tidak Setuju* tidak ada dan untuk jawaban *Sangat Tidak Setuju* tidak ada. Ini menunjukkan bahwa Carrefour telah memberikan dorongan untuk bekerja secara aktif dan menggunakan inisiatif bagi pegawai.

Tabel 4.20 Tanggapan Responden Tentang Carrefour memberikan perhatian dan penghargaan kepada pegawai yang memiliki potensi dan prestasi yang baik

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	15	75	39,47%
2	Setuju	4	19	76	50%
3	Cukup Setuju	3	3	9	7,89%
4	Tidak Setuju	2	1	2	2,63%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			38	162	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{162}{38} = 4,26$			

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 19 dan persentase 50%. Untuk jawaban *Sangat Setuju* frekuensinya sebanyak 15 dengan persentase 39,47% dan jawaban *Tidak Berpendapat* frekuensinya adalah 3 dengan persentase 7,89%. Sedangkan jawaban *Tidak Setuju* frekuensinya berjumlah 1 dengan persentase 2,63% dan untuk jawaban *Sangat Tidak Setuju* tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa Carrefour memberikan perhatian dan penghargaan kepada pegawai yang memiliki potensi dan prestasi yang baik.

Tabel 4.21 Tanggapan Responden Tentang Prestasi kerja yang telah diterapkan oleh Carrefour kepada pegawai sudah terorganisir dengan baik

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	8	40	21,05%
2	Setuju	4	18	72	47,36%
3	Cukup Setuju	3	11	33	28,94%
4	Tidak Setuju	2	1	2	2,63%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			38	147	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{147}{38} = 3,86$			

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 18 dan persentase 47,36%. Adapun jawaban *Tidak Berpendapat* frekuensinya adalah 11 dengan persentase 28,94% dan jawaban *Sangat Setuju* jumlah frekuensinya sebesar 8 dengan persentase 21,05%. Sedangkan jawaban *Tidak Setuju* dengan frekuensi 1 dan persentase 2,63% dan jawaban *Sangat Tidak Setuju* tidak ada. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa Prestasi kerja yang telah diterapkan oleh Carrefour kepada pegawai sudah terorganisir dengan baik.

Tabel 4.22 Tanggapan Responden Tentang Carrefour memberikan kesempatan kepada pegawai yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	17	85	44,73%
2	Setuju	4	18	72	47,36%
3	Cukup Setuju	3	3	9	7,89%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			38	166	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{166}{38} = 4,36$			

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 18 dan persentase 47,36%. Adapun jawaban *Sangat Setuju* frekuensinya berjumlah 17 dengan persentase 44,73% dan jawaban *Tidak Berpendapat* frekuensinya sebanyak 3 dengan persentase 7,89%. Sedangkan untuk jawaban *Tidak Setuju* tidak ada dan jawaban *Sangat Tidak Setuju* tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa Carrefour memberikan kesempatan kepada pegawai yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya.

Tabel 4.23 Tanggapan Responden Tentang Para pegawai dilingkungan kerja Carrefour benar-benar melakukan suatu kegiatan sesuai dengan apa yang dikatakan

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	5	25	13,15%
2	Setuju	4	20	80	52,63%
3	Cukup Setuju	3	12	36	31,57%
4	Tidak Setuju	2	1	2	2,63%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			38	143	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{143}{38} = 3,76$			

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 20 dan persentase 52,63%. Untuk jawaban *Tidak Berpendapat* frekuensinya sebesar 12 dengan persentase 31,57% dan jawaban *Sangat Setuju* frekuensinya sebesar 5 dengan persentase 13,15%. Sedangkan untuk jawaban *Tidak Setuju* dengan frekuensi 1 dan persentase 2,63% dan jawaban *Sangat Tidak Setuju* tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa Para pegawai dilingkungan kerja Carrefour benar-benar melakukan suatu kegiatan sesuai dengan apa yang dikatakan.

Tabel 4.24 Tanggapan Responden Tentang Saya merasa yakin bahwa prosedur/sistem manajemen SDM perusahaan telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan baik (terbuka, konsisten, dan adil)

No.	Tanggapan Responden	X	F	F.X	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	11	55	28,94%
2	Setuju	4	20	80	52,63%
3	Cukup Setuju	3	7	21	18,42%
4	Tidak Setuju	2	0	0	0%
5	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah			38	156	100%
Rata-Rata Skor		$= \frac{\sum F.X}{N} = \frac{156}{38} = 4,10$			

Sumber: Data Diolah 2018

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban yang paling banyak adalah *Setuju* dengan frekuensi 20 dan persentase 52,63%. Untuk jawaban *Sangat Setuju* frekuensi sebesar 11 dengan persentase 28,94% dan jawaban *Tidak Berpendapat* frekuensinya sebanyak 7 dengan persentase 18,42%. Sedangkan jawaban *Tidak Setuju* tidak ada dan jawaban *Sangat Tidak Setuju* tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa yakin bahwa prosedur/sistem manajemen SDM perusahaan telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan baik (terbuka, konsisten, dan adil).

Tabel 4.25 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai *Employee Satisfaction Index*

No.	Tanggapan Responden	Rata-rata Skor	Rata-rata Persentase	Kategori
1	Perusahaan selalu melakukan <i>training and development</i> untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja karyawan.	4,36	87,2%	Sangat Puas
2.	Saya mampu memberikan umpan balik atau saran sebagai bukti kepedulian saya atas suatu masalah yang saya ketahui.	3,97	79,4%	Puas
3.	Saya yakin Carrefour telah menjamin kesehatan karyawan.	4,39	87,8%	Sangat Puas
4.	<i>Training and development</i> yang dilaksanakan selalu dapat meningkatkan produktivitas kerja.	4,07	81,4%	Sangat Puas
5.	Carrefour telah memberikan dorongan untuk bekerja secara aktif dan menggunakan inisiatif bagi pegawai.	4,28	85,6%	Sangat Puas
6.	Carrefour memberikan perhatian dan penghargaan kepada pegawai yang memiliki potensi dan prestasi yang baik.	4,26	85,2%	Sangat Puas
7.	Prestasi kerja yang telah diterapkan oleh Carrefour kepada pegawai sudah terorganisir dengan baik.	3,86	77,2%	Puas
8.	Carrefour memberikan kesempatan kepada pegawai yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya.	4,36	87,2	Sangat Puas
9.	Para pegawai dilingkungan kerja Carrefour benar-benar melakukan suatu kegiatan sesuai dengan apa yang dikatakan.	3,76	75,2	Puas
10.	Saya merasa yakin bahwa prosedur/sistem	4,10	82%	Sangat Puas

	manajemen SDM perusahaan telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan baik (terbuka, konsisten, dan adil).			
	Rata-rata Skor dan Persentase	4,14	82,8%	Sangat Puas

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan data diatas, dapat diketahui indeks kepuasan karyawan, persentase tertinggi yang didapat adalah pada indikator *Saya yakin Carrefour telah menjamin kesehatan karyawan* dengan rata-rata skor yaitu 4,39 dan persentase 87,8%. Persentase terendah yang didapat adalah pada indikator *Para pegawai dilingkungan kerja Carrefour benar-benar melakukan suatu kegiatan sesuai dengan apa yang dikatakan* dengan rata-rata skor 3,76 dan persentase 75,2%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan Carrefour Trans Makassar adalah Sangat Puas. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah mencapai target yang diharapkan. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan.

4.5 Pembahasan Hasil Pengukuran Kinerja Setiap Perspektif

Berikut disajikan tabel yang merangkum hasil dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada empat perspektif *balanced scorecard* dengan standar yang ditetapkan.

Tabel 4.26 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Carrefour Trans Makassar Tahun 2013-2017

Kategori	Ukuran	Pencapaian	Keterangan
Perspektif Keuangan	a.) Profit Margin	14,15%	Tercapai
	b.) ROI	17,06%	Tercapai
	c.) Current Rasio	1,76%	Tidak Tercapai
Perspektif Pelanggan	a.) Indeks Kepuasan Pelanggan	78,2% atau Puas	Tercapai
Perspektif Bisnis Internal	a.) Inovasi	Carrefour mengikuti <i>trend</i> barang yang sedang/banyak dinikmati oleh pelanggan	Tercapai
	b.) Proses Operasi	Pemrosesan pelanggan dapat melalui pelayanan <i>Delivery Order</i> (pesan antar barang)	Tercapai
	c.) Layanan Purna Jual	Menjaga hubungan yang baik terhadap pelanggan dengan cara mereturn barang yang tidak sesuai keinginan pelanggan	Tercapai

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	a.) Retensi Karyawan	100%	Tercapai
	b.) Produktivitas Karyawan	36,17%	Tercapai
	c.) Indeks Kepuasan Karyawan	82,8% atau Sangat Puas	Tercapai

Sumber: Data Diolah 2018

Dari empat perspektif *balanced scorecard* yang digunakan dengan 10 ukuran kinerja, ada 9 ukuran yang mencapai standar yang telah ditetapkan. Dimana current ratio masih minim tingkat persentase yang diperoleh oleh perusahaan. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh Carrefour Trans Makassar adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Standar Persentase Kinerja} &= \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\% \\
 &= \frac{9}{10} \times 100\% \\
 &= 90\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh Carrefour Trans Makassar melalui pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 90% dari tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hal ini berarti bahwa perusahaan telah memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur kinerja organisasi. Perusahaan memiliki suatu database yang ringkas yang terhubung dengan *scorecard* kunci dan juga memiliki satu set tolak ukur berimbang yang baik. Perusahaan juga terbukti dapat menggunakan data yang dikumpulkan untuk membuat keputusan dalam

meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang demikian dapat menjadi *benchmark* dalam suatu pengukuran. Dengan demikian, penerapan *balanced scorecard* pada Carrefour Trans Makassar dapat dikatakan sudah sangat baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap Carrefour Trans Makassar maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada perspektif keuangan, perusahaan sudah mampu mencapai tujuan strategisnya. Namun pada tahun terakhir penjualan menurun tetapi hanya sedikit penurunannya dan tidak menurunkan persentase *profit margin* perusahaan. Tetapi di *current ratio* masih minim tingkat persentase terakhir yang diinginkan oleh perusahaan. Sehingga belum tercapai standar yang diinginkan oleh perusahaan.
2. Pada perpektif pelanggan, perusahaan selalu menyajikan ketersediaan produk dan kualitas produk yang sangat baik agar pelanggan tetap loyal dan terus bertambah.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan melakukan inovasi dengan mengikuti *trend* masa kini yang banyak diminati oleh masyarakat dan menjalin kerja sama dengan koperasi atau warung-warung kecil agar prospek penjualannya bertambah.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan telah memberikan training and development ataupun diklat kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Jalur sistem informasi yang terdapat pada perusahaan dianggap cukup memungkinkan untuk setiap karyawan memperoleh informasi secara tepat dan akurat.

5. Keseluruhan dari empat perspektif *balanced scorecard* yang digunakan dengan 10 ukuran kinerja, ada 9 ukuran yang mencapai standar yang telah ditetapkan. Dari hasil perhitungan, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh Carrefour Trans Makassar melalui pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 90% dari tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Maka penerapan *balanced scorecard* pada Carrefour Trans Makassar dapat dikatakan sudah sangat baik.

5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan penulis berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan asset lancarnya dengan cara meningkatkan penjualan yang lebih baik serta dapat memberikan tingkat keuntungan yang lebih besar agar dapat mengurangi utang lancarnya untuk tahun-tahun berikutnya.
2. Perusahaan disarankan untuk melakukan survei kepuasan terhadap pelanggan minimal sekali dalam setahun agar perusahaan dapat mengevaluasi kinerjanya secara berkesinambungan dan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pelanggan (masyarakat).
3. Perusahaan disarankan untuk tetap menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggan, agar pelanggan tetap loyal dan proses bisnis internalnya berjalan dengan baik serta tetap *growth* dalam perusahaan.

4. Perusahaan disarankan untuk melakukan survei kepuasan terhadap karyawan, minimal sekali dalam setahun agar perusahaan dapat mengevaluasi kinerjanya secara berkesinambungan dan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan.
5. Perusahaan sebagai salah satu *stakeholder* harus bisa diberdayakan, ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus bisa melakukan *improvement* terhadap faktor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam perusahaan. Ini karena karyawan merupakan modal perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Asriyani. 2012. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar. Disertasi tidak diterbitkan.* Makassar. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, and S. Mark Young. *Management Accounting*. Edisi 2. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Atkinson, Anthony. 1997. *Management Accounting*. Second Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Campbell, R. McConnell and Stanley L. Brue. 1990. *Economics: Principles, Problems and Policies*. McGraw-Hill Publishing Company.
- Ciptani. 2000. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, (Online), Vol. 2, No. 1, (<http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting>, diakses Mei 2000).
- Cristina Widya Utami, 2006. *Manajemen Ritel (Strategi dan Implementasi Ritel Modern)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Dirawati. 2016. Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Keuangan*, (Online), Vol. 2, No. 1, (<http://unhas.ac.id/journals/accounting>, diakses Juni 2016)
- Handayani. 2011. Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. *Jurnal Pendidikan Manajemen*, (Online), Vol. 2, No. 1, (<http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>, diakses Maret 2011).
- Harmono. 2015. *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis* Jakarta: Bumi Aksara.
- Ida Ayu, B. Dan Agus, S. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10: 124-135.
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. 1996. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Massachusetts, Harvard Business School Press
- Kaplan. 1998. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu pengantar*. Sumber: <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting>
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Peter R. Yosi Pasla, MBA, Penerjemah). Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1992. *The Balanced Scorecard Measure That Drive Performance*. Harvard Business Review. pp 71 - 79.

- Lohman, 2003, "*Analisis Kuantitatif*", Yogyakarta: gamedia pustaka utama
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Andi Yogyakarta.
- Muchtar. 2012. *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM di Kabupaten Pinrang*. Disertasi tidak diterbitkan. Makassar. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, R. Paul, 2007. *Balanced Scorecard Diagnostics: Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Terjemahan Andre Wiriadi. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Prasetyo. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*. Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Rindayani, Darmawan dan Purnamawati. 2015. Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis *Balanced Scorecard*. *e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Genesha Jurusan Akuntansi Program S1*, (Online), Vol. 3, No. 1, (Diakses 2015)
- Rangkuti. 2012. *Swot Balance Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Rivai, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* .PT.Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tuggal. 2002. *Internal Auditing (suatu pengantar)*, Jakarta: Harvarindo.
- Yuwono. 2004. *Petunjuk praktis penyusunan balanced scorecard menuju organisasi yang berfokus pada strategi*, Jakarta: gamedia pustaka utama

LAMPIRAN



**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR MAKASSAR**

2018

LEMBAR PERSETUJUAN MENJADI RESPONDEN

Saya yang bernama Supardi Haris, NIM 1410321090 adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Fajar Makassar. Saat ini saya sedang melakukan penelitian mengenai “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Carrefour Trans Makassar”. Penelitian ini merupakan salah satu kegiatan dalam menyelesaikan tugas akhir pada Jurusan Akuntansi Universitas Fajar Makassar.

Untuk keperluan tersebut saya mengharapkan ketersediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian ini dan mengisi kuesioner dengan jujur apa adanya. Jika bersedia silahkan menandatangani lembar persetujuan ini sebagai bukti kesukarelaan Bapak/Ibu.

Pertisipasi Bapak/Ibu dalam penelitian ini adalah bersifat sukarela, sehingga berhak untuk membebaskan diri setiap saat tanpa ada sanksi apapun. Identitas pribadi dan semua informasi Bapak/Ibu berikan akan dirahasiakan, hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini.

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu dalam penelitian ini.

Peneliti

Supardi Haris



**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR MAKASSAR**

2018

	I. IDENTITAS RESPONDEN	
--	-------------------------------	--

- No. Kuesioner : _____
- Identitas Responden : _____
1. Nama Lengkap :
 2. Umur : Tahun
 3. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
 4. Pendidikan Terakhir : a.) SD/Sederajat b.) SMP/Sederajat
c.) SMA/Sederajat d.) D3/Sederajat
e.) S1/S2/S3 f.) DII.
 5. Pekerjaan :
 6. Alamat :
 7. No. Tlp/HP :

	II. PETUNJUK PENGISIAN DAFTAR PERTANYAAN	
--	---	--

Dalam rangka mengisi kuesioner yang tersedia, Bapak/Ibu/Saudara(i) hanya memilih salah satu dari lima alternatif jawaban yang tersedia dengan cara memberikan tanda silang (X) pada kolom angka yang menurut Bapak/Ibu/Suadara(i) paling tepat. Adapun keterangan angka-angka tersebut adalah sebagai berikut:

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| 1 = Sangat Tidak Setuju | 4 = Setuju |
| 2 = Tidak Setuju | 5 = Sangat Setuju |
| 3 = Netral | |



PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
 FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
 UNIVERSITAS FAJAR MAKASSAR

2018

KUESIONER (DAFTAR PERTANYAAN)

Berilah tanda centang (√) pada jawaban yang anda anggap benar.

a. Customer Satisfaction

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Karyawan Carerfour sudah memberikan pelayanan sopan dan santun kepada <i>customer</i> .					
2.	Pelayanan keluhan <i>customer</i> cepat ditanggapi.					
3.	Harga produk Carrefour lebih murah dibandingkan tempat belanja lainnya.					
4.	Carrefour sering melakukan <i>price promotion</i> untuk setiap jenis/ <i>item</i> produk yang berbeda.					
5.	Carrefour selalu menyajikan ketersediaan produk dan kualitas produk yang sangat baik.					
6.	Penerangan dan suhu AC Carrefour sudah nyaman buat <i>customer</i> .					
7.	Carrefour selalu menjaga kebersihan di setiap ruang pembelian dan pembayaran di kasir.					
8.	Carrefour tempat yang paling nyaman untuk berbelanja bersama keluarga dibandingkan dengan yang lain.					



**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR MAKASSAR**

2018

KUISIONER UNTUK KARYAWAN CARREFOUR TRANS MAKASSAR

Makassar, Mei 2018

Perihal : Permohonan untuk Mengisi Kuesioner
Lampiran : Lembar *Employee Satisfaction Survey*

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Karyawan Carrefour Trans Makassar

Saya adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar, sedang melakukan penelitian untuk penyelesaian studi. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja pada Carrefour Trans Makassar.

Sehubungan dengan hal tersebut, kami memohon Bapak/Ibu agar kiranya bersedia meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan. Kuisisioner ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dimana mereka bekerja yaitu Carrefour Trans Makassar.

Kuisisioner yang akan diisi oleh Bapak/Ibu merupakan data yang masih akan diolah, dianalisis dan bukan merupakan hasil akhir. Data yang diisi ini akan digabung dengan data yang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Sesuai dengan etika penelitian, data tersebut akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Harapan kami Bapak/Ibu dapat mengisi kuisisioner ini dengan sesegera mungkin.

Demikian permohonan ini, atas partisipasi dan perhatiannya peneliti ucapkan terimakasih.

Peneliti

Supardi Haris



**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR MAKASSAR**

2018

	I. IDENTITAS RESPONDEN	
--	-------------------------------	--

- No. Kuesioner : _____
- Identitas Responden : _____
1. Nama Lengkap :
 2. Umur : Tahun
 3. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
 4. Pendidikan Terakhir : a.) SD/Sederajat b.) SMP/Sederajat
c.) SMA/Sederajat d.) D3/Sederajat
e.) S1/S2/S3 f.) DII.
 5. Pekerjaan :
 6. Alamat :
 7. No. Tlp/HP :
 8. Jabatan :

	II. PETUNJUK PENGISIAN DAFTAR PERTANYAAN	
--	---	--

Dalam rangka mengisi kuesioner yang tersedia, Bapak/Ibu/Saudara(i) hanya memilih salah satu dari lima alternatif jawaban yang tersedia dengan cara memberikan tanda silang (X) pada kolom angka yang menurut Bapak/Ibu/Suadara(i) paling tepat. Adapun keterangan angka-angka tersebut adalah sebagai berikut:

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| 1 = Sangat Tidak Setuju | 4 = Setuju |
| 2 = Tidak Setuju | 5 = Sangat Setuju |
| 3 = Netral | |



PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
 FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
 UNIVERSITAS FAJAR MAKASSAR

2018

KUESIONER (DAFTAR PERTANYAAN)

Berilah tanda centang (√) pada jawaban yang anda anggap benar.

a. Employee Satisfaction Index

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan selalu melakukan <i>training and development</i> untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja karyawan.					
2.	Saya mampu memberikan umpan balik atau saran sebagai bukti kepedulian saya atas suatu masalah yang saya ketahui.					
3.	Saya yakin Carrefour telah menjamin kesehatan karyawan.					
4.	<i>Training and development</i> yang dilaksanakan selalu dapat meningkatkan produktivitas kerja.					
5.	Carrefour telah memberikan dorongan untuk bekerja secara aktif dan menggunakan inisiatif bagi pegawai.					
6.	Carrefour memberikan perhatian dan penghargaan kepada pegawai yang memiliki potensi dan prestasi yang baik.					
7.	Prestasi kerja yang telah diterapkan oleh Carrefour kepada pegawai sudah terorganisir dengan baik.					
8.	Carrefour memberikan kesempatan kepada pegawai yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya.					
9.	Para pegawai dilingkungan kerja Carrefour benar-benar melakukan suatu kegiatan sesuai dengan apa yang dikatakan.					
10.	Saya merasa yakin bahwa prosedur/sistem manajemen SDM perusahaan telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan baik (terbuka, konsisten, dan adil).					

Data Penelitian Tingkat Kepuasan Pelanggan Carrefour Trans Makassar

No.	Pernyataan										Score Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	41
2	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	37
3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	38
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38
5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	3	39
6	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	37
7	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	43
8	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	40
9	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	45
10	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	40
11	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	47
12	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	42
13	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	36
14	4	5	5	4	5	5	3	4	4	3	42
15	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	43
16	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	46
17	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	39
18	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	44
19	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	38
20	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	44
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
22	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	41
23	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	45
24	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	38
25	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
27	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
28	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	46
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	37
30	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	40
31	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
32	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	47
33	4	4	4	3	4	2	2	3	4	4	34
34	5	4	3	4	4	5	3	3	4	5	40
35	5	4	5	4	5	5	5	3	3	5	44
36	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	39
37	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	48
38	4	5	5	5	5	5	3	5	3	4	44
Total											1576

Sumber: Data diolah 2018

Data Penelitian Tingkat Kepuasan Karyawan Carrefour Trans Makassar

No.	Pernyataan								Score Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	5	3	3	4	4	3	3	29
2	5	3	3	3	3	4	4	4	29
3	4	3	3	5	4	4	4	4	31
4	4	4	3	3	3	4	5	4	30
5	4	4	4	3	4	5	4	4	32
6	4	5	3	4	4	4	4	3	31
7	5	4	4	4	5	5	4	5	36
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	3	4	5	5	4	4	33
10	4	4	4	3	5	5	4	5	34
11	4	5	4	4	3	5	5	4	34
12	4	4	4	4	3	4	5	5	33
13	5	4	4	3	4	5	5	5	35
14	4	4	3	5	4	4	4	3	31
15	4	4	3	3	4	5	4	4	31
16	5	4	3	5	5	5	5	4	36
17	4	3	2	4	4	5	5	3	30
18	4	4	3	3	3	5	4	4	30
19	3	4	3	5	4	4	4	4	31
20	4	3	2	4	4	3	5	5	30
21	5	4	3	4	3	3	3	4	29
22	3	3	2	3	4	3	3	2	23
23	4	4	2	3	5	5	5	3	31
24	4	3	2	3	4	3	3	3	25
25	4	3	2	4	4	4	3	5	29
26	4	3	4	4	4	4	4	3	30
27	4	3	3	3	4	5	4	3	29
28	5	4	4	5	3	3	5	4	33
29	4	2	3	5	3	4	4	5	30
30	4	4	1	4	4	5	4	4	30
31	4	3	2	3	3	4	5	2	26
32	4	4	3	4	3	4	5	3	30
33	2	3	3	4	4	4	3	3	26
34	5	2	3	5	4	4	5	5	33
35	4	3	3	4	3	4	4	3	28
36	4	3	2	3	3	3	3	4	25
37	4	3	4	3	3	4	3	4	28
38	4	3	3	5	3	2	4	5	29
39	4	4	1	5	5	5	5	4	33

40	5	4	1	4	4	4	4	2	28
41	4	4	3	4	4	4	5	4	32
42	4	4	2	4	4	4	5	5	32
43	5	4	2	4	4	4	5	4	32
44	5	4	4	5	4	5	5	5	37
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32
46	4	4	3	3	3	5	4	4	30
47	3	4	3	5	5	4	4	5	33
48	4	5	4	5	5	5	5	5	38
49	5	5	5	5	5	5	5	5	40
50	4	4	5	5	4	4	4	5	35
51	4	4	5	5	4	5	5	5	37
52	3	4	1	3	3	4	5	2	25
53	4	5	4	4	4	5	5	5	36
54	5	4	3	5	5	5	5	3	35
55	5	4	3	4	5	5	5	5	36
56	3	4	4	4	3	3	4	4	29
57	4	3	3	5	4	4	4	4	31
58	5	5	3	4	5	4	4	4	34
59	4	4	3	4	3	3	4	3	28
60	4	4	3	3	4	5	4	4	31
61	4	4	3	3	5	4	4	4	31
62	4	4	3	3	3	5	4	4	30
63	4	3	3	3	4	4	4	3	28
64	4	4	4	4	4	4	4	4	32
65	3	4	4	4	4	3	4	4	30
66	4	4	4	4	4	4	4	4	32
67	3	3	3	5	3	4	5	3	29
68	4	3	2	4	4	4	3	5	29
69	4	4	3	3	4	5	4	3	30
70	5	5	2	5	5	5	5	2	34
71	4	5	4	4	4	4	5	5	35
72	4	5	4	4	4	4	5	5	35
73	5	4	5	4	5	5	5	5	38
74	5	5	3	5	5	4	5	3	35
75	4	3	3	4	4	4	4	4	30
76	4	4	4	5	5	5	4	4	35
77	4	3	2	5	3	4	4	3	28
78	4	5	4	5	4	2	4	4	32
79	4	5	2	4	3	2	4	4	28
80	5	4	4	4	4	2	4	4	31
81	4	4	1	4	3	5	4	4	29
82	5	4	3	4	5	4	3	4	32

83	4	4	2	4	4	4	4	4	30
84	4	3	3	3	4	4	4	3	28
85	4	3	2	4	4	3	4	4	28
86	4	4	3	4	4	2	4	4	29
87	4	4	3	3	3	5	4	4	30
88	4	4	2	4	5	3	5	5	32
89	4	4	4	4	4	4	4	4	32
90	5	4	4	5	4	3	4	4	33
91	4	4	4	4	4	4	4	4	32
92	3	3	2	4	4	4	4	4	28
93	4	5	5	4	5	5	5	5	38
94	4	3	3	4	4	4	4	5	31
95	4	4	5	4	5	5	5	5	37
96	3	3	4	5	3	5	5	3	31
97	4	2	1	4	5	5	4	3	28
98	3	3	4	3	5	2	5	4	29
99	4	4	3	4	4	4	4	5	32
100	4	4	3	5	5	4	4	4	33
Total									3130

Sumber: Data diolah 2018

Data jumlah pelanggan di tahun terakhir 2017 Carrefour Trans Makassar

Bulan	Jumlah Pelanggan
Januari	68.752
Februari	70.156
Maret	73.628
April	72.756
Mei	76.658
Juni	74.825
Juli	75.424
Agustus	80.577
September	81.158
Oktober	80.765
November	82.109
Desember	86.017
Total	922.825

Sumber: Data diolah 2018

Trans Studio



Makassar, 01 Mei 2018

Kepada Yth

Kepala Bagian Administrasi & Kepegawaian
Sekolah Tinggi Ilmu Sosial Universitas Fajar
Di
Tempat

Perihal : Jawaban atas surat permohonan

Dengan hormat

Berdasarkan surat No.154/B/DFEIS-UNIFA/II/2018 perihal permohonan izin penelitian tertanggal 08 Februari 2018, maka bersama dengan surat ini kami menyampaikan izin kepada Sdr. Supardi Haris (1410321090) mahasiswa jurusan Akuntansi / Program Studi S1 UNIVERSITAS FAJAR untuk melaksanakan penelitian di tempat kami.

Guna me-maksimal-kan kegiatan ini, supervisor/pembimbing yang bersangkutan adalah Ibu Maimuna (Cashier Head).

Adapun aturan yang berlaku di tempat kami kiranya menjadi bagian dari perhatian yang bersangkutan selama 1 (satu) bulan melaksanakan program penelitiannya.

Demikian disampaikan atas perhatiannya dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami



Tarono
Store General Manager

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

002/Perso-TTVM/TRI/VII/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fitriyanti Syamsuddin
Jabatan : Admin Personnel

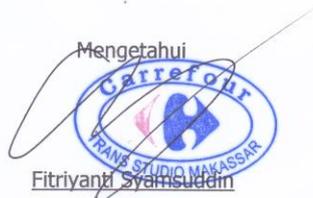
Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Supardi Haris
Nim : 1410321090
Semester : Tingkat Akhir
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial
Jurusan/Prodi : Akuntansi S1
Instansi : Universitas Fajar Makassar

Telah selesai melakukan penelitian di PT. Trans Retail Indonesia (Carrefour Trans Studio Makassar), terhitung mulai tgl 01 Mei sampai dengan 30 Mei 2018 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA CARREFOUR TRANS MAKASSAR"

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan seperlunya.

Mengetahui



Fitriyanti Syamsuddin